

# JA SOM TU ŠÉF, A KTO STE VY?

*V tíme si musíme pomáhať, aby ani jeden z nás  
nepadol a nestrhol so sebou ostatných.*

*Branislav Lukáč*

Slovenská technická univerzita  
Fakulta informatiky a informačných technológií  
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava  
Autor[zavináč]mail[.]com

**Abstrakt.** O význame vedúcej osobnosti v tíme neexistujú žiadne pochybnosti. Táto pozícia ovplyvňuje tím ako celok, určuje jeho víziu a celý režim jeho fungovania. Z tohto dôvodu je nutné veľmi dobre zvažovať voľbu vhodného kandidáta. Pre podporu tohto rozhodovania existuje veľké množstvo postupov a metodológií, z ktorých asi najznámejšia a najpoužívanejšia je typológia osobnosti podľa Myers-Briggsovej. Táto typológia popisuje šestnásť typov osobností, z ktorých sú iba niektoré vhodné na vedúci post. Aplikovaním tejto typológie vieme pomerne presne určiť charakterové črty jednotlivých členov tímu a vytipovať vhodných kandidátov na vedúcu pozíciu. Dôležité je však aj to akí ľudia, aké typy osobností stoja za vedúcim tímu a podporujú ho, pretože zvyšok tímu môže mnohokrát vyvážiť svojim prístupom a správaním nedostatky, ktoré sa prejavujú u vedúceho tímu. Cieľom eseje je poukázať na spôsoby akými ostatní členovia, respektíve ich typy osobností môžu ovplyvňovať vedúceho tímu.

**Kľúčové slová:** vedúci tímu, tímová práca, analýza osobnosti, Myers-Briggs

## Úvod

Pri mnohých softvérových projektoch dochádza k prekročeniu plánovaných nákladov na financie a čas. Jedným z hlavných faktorov prispievajúcich k slabým výkonom v softvérových projektoch a neplneniu plánov je práve osobnostné zloženie projektového tímu, vedenie tímu a komunikácia v rámci tímu. Ľudské aspekty vývoja softvéru sú často krát dôležitejšie ako technické aspekty [1].

Cieľom tejto eseje je najmä poukázať na význam vedúcej osobnosti v tíme a potrebu mať v tíme osobnosti, ktoré podporujú vedúceho pri riadení tímu. Zvyšok tímu môže totiž mnohokrát vyvážiť svojim prístupom nedostatky, ktoré sa prejavujú u vedúceho tímu a zachrániť tak softvérový projekt pred krachom.

Zaoberám sa tiež analýzou jednotlivých druhov osobností a spôsobom, akým tieto osobnosti vplývajú na post vedúceho tímu. Jedným z najpoužívanejších modelov na analýzu osobností je Myers-Briggsovej indikátor typov osobností. Pomocou tohto indikátoru môžeme vhodne voliť vedúceho tímu, respektíve hľadať spôsoby ako vyvážiť nedostatky vedúceho.

Rozdelenie osobností podľa Myers-Briggsovej indikátoru je v eseji aplikované na Tím 16, ktorého členom som bol v akademickom roku 2009/2010 na Fakulte informatiky a informačných technológií STU. Jednotliví členovia tímu vtedy vyplnili webovú verziu dotazníku Myers-Briggsovej typológie osobností, pomocou ktorého boli identifikované ich typy osobností. Na základe údajov o členoch Tímu 16 a môjho osobného pôsobenia v tomto tíme aplikujem uvedenú teóriu na tento konkrétny tím a opíšem kandidátov vhodných na post vedúceho tímu a podporné osobnosti.

## Ako analyzovať osobnosti?

Teóriou analýzy osobností sa zaoberal Jung, neskôr na neho nadviazali Myers-Briggsová pri návrhu ich modelu typológie osobností, ktorý sa odborné nazýva aj Myers-Briggsovej indikátor typov osobností (ang. Myers-Briggs Type Indicator, skr. MBTI) [5].

Myers-Briggsovej typologický model je jeden z najrozšírenejších, pomáha k lepšiemu pochopeniu rozdielov medzi ľuďmi. Je založený na štyroch indikátoroch, ktoré určujú zaradenie osobnosti človeka do jednej zo 16 skupín. Platí, že jeden človek sa nedá jednoznačne zaradiť do niektorej z týchto skupín, ale jeho dominantné správanie sa dá popísať práve jednou skupinou. Dôležitým prvkom pre pochopenie týchto tried sú práve spomínané štyri indikátory, z ktorých každý má dve preferencie. Preferencie vyjadrujú príklon k určitému druhu správania, popísaného pri danej preferencii.

Šestnásť typov osobností je založených na výskume Carla Junga, Katherine Cook Briggsovej a Isabely Briggs Myersovej. Jung ako prvý rozvinul teóriu, že každý jednotlivec má osobnostný typ. Veril, že existujú dva základné druhy funkcií, ktoré ľudia používajú vo svojom živote a to ako prijímame informácie a ako vytvárame rozhodnutia.

K. Briggsová Jungovu teóriu prakticky vyložila a rozvinula ale za praktickú využiteľnosť tejto teórie je zodpovedná jej dcéra I. B. Myersová využila prácu svojej matky a C. Junga.

Dnešná prepracovaná teória zastáva názor, že každý jednotlivec má primárny mód činnosti v štyroch kategóriách:

- kam je orientovaná naša energia,
- ako prijímame informácie,
- akým spôsobom sa rozhodujeme,
- aký preferujeme životný štýl.

V každej z týchto kategórií niečo preferujeme:

- Extrovertnosť (E) alebo Introvertnosť (I),
- Zmysly (S) alebo Intuíciu (N),
- Myslenie (T) alebo Cítenie (F),
- Usudzovanie (J) alebo Vnímanie (P).

Všetci prirodzene používame jeden z uvedených spôsobov v každej kategórii častejšie ako ten druhý. Dá sa povedať, že preferujeme jeden spôsob pred druhým. Kombináciou štyroch preferovaných spôsobov sa dostaneme k definícii nášho osobnostného typu. Napriek tomu, že každý z nás funguje naprieč celým spektrom preferencií, každý jednotlivec má prirodzenú preferenciu, ktorá sa prikláňa k jednej alebo druhej strane.

Orientácia našej energie určuje, ako získavame potrebnú stimuláciu. Získavame ju zo seba (introverti) alebo z vonkajších zdrojov (extroverti). Je naša dominantná funkcia zameraná von alebo dovnútra?

Spôsob ako prijímame informácie - akú metódu uprednostňujeme pri prijímaní a vstrebávaní informácií. Veríme svojim piatim zmyslom (zmyslové vnímanie) alebo sa pri prijímaní informácií spoliehame na svoje inštinkty (intuícia)?

Tretí typ preferencie je o tom, ako vytvárame rozhodnutia, a či naše rozhodnutia sú založené na logike a objektívnom zvážení situácie (Myslenie - T) alebo sú založené na našich osobných subjektívnych hodnotových systémoch (Cítenie - F).

Prvé tri preferencie sú založené na Jungovej teórii osobnostných typov. Isabel Briggs Myersová túto teóriu doplnila o štvrtú preferenciu, ktorá sa zaoberá tým, ako sa staviame k okolitému svetu v každodennom živote. Snažíme sa veci organizovať, sme cieľavedomí a je pre nás príjemnejšie plánovité a štruktúrované prostredie (usudzovanie - J) alebo sme pružní a viac nám vyhovuje prostredie ponúkajúce otvorené a náhodné príležitosti (vnímanie - P) [5].

Teória osobnostných typov MBTI, tak ako ju poznáme dnes, je založená na nasledujúcich tvrdeniach:

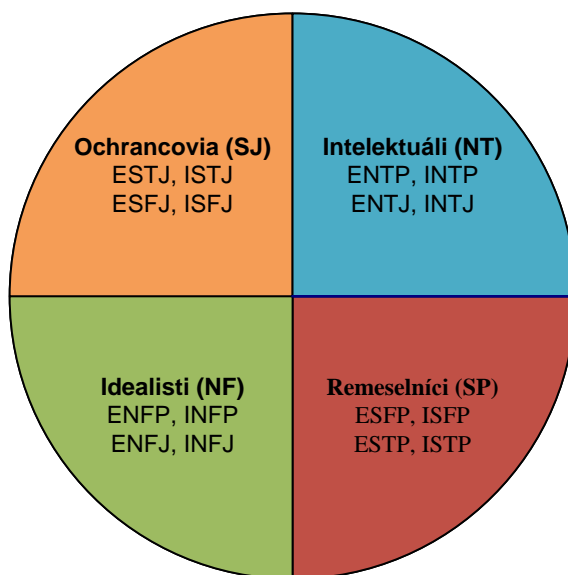
- každý jednotlivec je buď Extrovert alebo Introvert,
- každý jednotlivec je buď Zmyslovo alebo Intuitívne vnímajúci,
- každý jednotlivec je buď Mysliteľ alebo Citovo založený človek,
- každý jednotlivec je buď Uvažujúci alebo Vnímajúci.

### **Keirseyho temperamenty vs. Myers-Briggsovej typológia**

Dr. David Keirsey využil Myers-Briggsovej indikátor typov a rozdelil šesťnásť typov osobností do štyroch skupín. Podľa Keirseyho typológie sa môže celá populácia rozdeliť do týchto štyroch skupín, podľa takzvaných temperamentov.

Dva temperamenty majú prevahu zmyslového vnímania – SP (nazýva ich remeselníkmi) a SJ (strážcovia). Ďalšie dva temperamenty majú potom prevahu intuitívneho vnímania – NF (idealisti) a NT (racionalisti) (pozri Obr. 1).

Výsledný typ osobnosti by mal byť podľa Keirseyho temperamentov zhodný s typom podľa Myers-Briggsovej typológie. Rozdielna je v tomto prípade len cesta, ako sa k výslednému typu osobnosti dopracujeme.



Obr. 1. Vzťah štyroch Keirseyhov temperamentov a šesťnástich typov podľa MBTI [4].

*Ochrancovia (SJ)* sú konkrétni (pri komunikácii) a kooperatívni. Ich najrozvinutejšími vlastnosťami sú dohľad a kontrola (najmä „mysliaci“ variant STJ) alebo pomoc a ochrana („cítiači“ variant SFJ). Sú to spoľahlivé osoby, ktoré radi dozerajú na to či „všetko funguje tak, ako má“. SJ má rád pravidlá a túži byť členom celku.

*Intelektuáli (NT)* sú naopak abstraktní v komunikácii a cieľavedomí v dosahovaní cieľov. Radi riadia, vedú a plánujú (NTJ), baví ich vynaliezanie, zlepšovanie (NTP). Ľudia z tejto skupiny sú nezávislí, majú silnú vôľu, radi hľadajú nové vedomosti. Intelektuáli veria v príčinu a dôsledok, sú pragmatickí, zaujímajú sa o technológie a vedecké práce.

*Idealisti (NF)* sú abstraktní pri komunikácii a pri dosahovaní cieľov sú kooperatívni. Ľudia s týmto temperamentom sú pravými diplomatmi. Majú veľmi dobré schopnosti v oblasti vyučovania a poradenstva (NFJ) alebo vedenia a rozvoja (NFP). Idealisti majú schopnosť vylepšovať medziľudské vzťahy, radi vedú ľudí, sú empatický, niekedy až príliš benevolentní.

*Remeselníci (SP)* sú konkrétni a cieľavedomí. Sú to dobrí taktici, dokážu tiež veľmi dobre riadiť a operatívne zariadovať („mysliaci“ variant STP) alebo tvoriť a niekedy sa aj predvádzať v prípade „cítiaceho“ variantu SFP. Sú to väčšinou hrdé, sebaisté a prispôsobivé osoby, ktoré veria v spontánnosť a interakciu. Zaujímajú sa o techniku a manuálne práce [4].

### Nároky na vedúceho tímu

Vedúci tímu je osoba, ktorá je zodpovedná napríklad za rozdeľovanie úloh členom tímu, musí to byť osoba s veľmi dobrými komunikačnými schopnosťami. Spravidla nemusia byť jedinou osobou s nápadmi pre riešenie projektu, ale musí to byť človek, ktorý vie podporiť

ostatných členov pri takejto činnosti a viesť členov tímu ku vzájomnej spolupráci. Vedúci tímu si musí byť jednoznačne vedomý, čo je cieľom tímu a mal byť mať dostatočný prehľad o problematike, ktorou sa tím zaoberá.

Vhodná osoba na post vedúceho tímu by mala vedieť používať intuíciu a preferovať ju pred svojimi zmyslami. Mal by sa viac spoliehať na pocity než na myslenie, preferovať svoju intuíciu. Vedúci tímu by si mal poctivo plniť svoje povinnosti a ísť tak príkladom ostatným členom tímu.

Rovnako by mal vystupovať extrovertne vzhľadom na okolité prostredie. Medzi jeho vlastnosti by mali patriť otvorenosť, spolupráca, motivovanie tímu a prijímanie konštruktívnych nápadov. V prípade výskytu konfliktov v tíme, musí správny vedúci vedieť ako zasiahnuť a tieto konflikty spravodlivo vyriešiť.

V neposlednom rade je veľmi dôležité, či má vedúci tímu nejaké predchádzajúce skúsenosti s vedením tímu alebo z oblasti v ktorej tím pôsobí.

### **Negatívne vlastnosti vedúceho tímu a problémové situácie**

Medzi negatívne vlastnosti vedúceho tímu by som zaradil najmä nezodpovednosť, chaotickosť, benevolentnosť. Nie je tiež vhodné aby bol vedúci nespravodlivý napríklad ak na posudzovanie každého člena tímu „používa iný meter“, čo môže vyplývať z jeho prílišnej nedôverčivosti a podceňovania iných členov tímu. Takýto vedúci je väčšinou individualista, ktorý sa správa štýlom „Ja som tu šéf, a kto ste vy?“.

Nekomunikatívnosť je tiež nevhodnou vlastnosťou pre vedúceho tímu, túto vlastnosť majú väčšinou introvertné osoby. Dôležité je aby vedel vedúci predať výsledky práce ostatných členov tímu, vedel ich motivovať k výkonom. Pokiaľ takúto vlastnosť nemá, tak je to podľa môjho názoru nevhodný človek na vedúcom poste.

### **Problémové situácie**

V závislosti od zloženia tímu môžu nastať viaceré problémové situácie, ktoré by som zhrnul nasledovne:

- Dominantný vedúci a pasívny tím
  - dobrý vedúci
  - zlý vedúci
- Viac dominantných členov tímu
  - kreatívny dialóg
  - mocenský boj
- Pasívny vedúci a pasívny tím
  - pasívny tím – nízka výkonnosť
- Pasívny vedúci a aktívny tím
  - aktívny tím – kompenzuje pasívneho vedúceho

## Ako bol zložený náš tím?

V tejto kapitole sa zaoberám rozdelením osobností podľa Myers-Briggsovej modelu aplikované na tíme 16 z predmetu v akademickom roku 2009/2010 na Fakulte informatiky a informačných technológií STU.

Informácie o type jednotlivých členov boli zistené na základe verejne prístupného dotazníku. Výsledky pre jednotlivých členov boli nasledovné:

- Miro - ENFJ – učiteľ
- Laco – INTJ – organizátor
- Mišinko – ISTJ – inšpektor
- Braňo – ENFJ – učiteľ
- Majki – ESFJ – poskytovateľ
- Roman – ENTP - vynálezca

### Prečo nebol Roman vhodný vedúci tímu?

Z Romanovej typológie osobnosti je zrejmé, že má výraznú preferenciu pozorovania pred plánovaním, z čoho vyplýva jeho nezodpovednosť a chaotickosť.

Pretože Roman bol podľa môjho názoru benevolentným vedúcim, mohol si Majki dovoliť „nič nerobiť“ a ohrozovať tak celkový výsledok tímu. Z benevolentnosti a nezodpovednosti vedúceho tímu podľa mňa vyplývali aj ďalšie problémy v našom tíme.

### Prečo nebol vedúcim Miro?

Je to problém rozdielných osobností ENFJ (Miro) a ENTP (Roman), pričom každá je extrovertná a intuitívna, ale Romanova „výhoda“ oproti Mirovi je v jeho preferencii pozorovania pred plánovaním, ale tiež v predchádzajúcich skúsenostiach s vedením menšieho tímu.

### Prečo nebol šéfom Mišinko ale v princípe ním bol?

Mišinko zastával pozíciu plánovača – podporná osoba vedúceho tímu, jeho osobnostný typ ISTJ korešponduje s temperamentom inšpektora, teda osobou, ktorá je najspoľahlivejšia zo všetkých temperamentov. Inštruktori sú mimoriadne vytrvalí svedomití, obzvlášť v prípadoch dohliadania nad osobami alebo činnosťami za ktoré zodpovedajú. Je potrebné aby určité typy vedúcich mali v tíme podporné osobnosti, ktoré môžu svojim prístupom zachrániť softvérový projekt pred krachom. Takou osobnosťou bol v našom prípade Mišinko, bez ktorého by sme podľa môjho názoru nedotiahli tímový projekt do úspešného konca.

## Záver

Špecifickým problémom tímových projektov na FIIT STU je, že si vedúci nemôže vybrať všetkých členov tímu podľa svojich preferencií alebo podľa dostupných analýz typov osobností. Nie je tu možná výmena nevhodného člena tímu za inú osobu v prípade potreby.

Osoba, ktorá sa typologicky nehodí do tímu alebo si neplní svoje povinnosti by bola v bežnej praxi pravdepodobne vymenená, v krajných prípadoch by zamestnávateľ s takýmto členom tímu ukončil pracovný pomer. V školskom tímovom projekte takéto zmeny nemôžeme vykonávať, môže sa ale stať, že „stratíme“ jedného či viacerých členov tímu v prípade, že ukončia štúdium alebo si jednoducho nebudú plniť svoje povinnosti a nebudú môcť pokračovať v ďalšom štúdiu.

Zaujímavou skúškou opísanej teórie podporných osobností vedúceho tímu by mohla byť zmena spôsobu vytvárania tímov. Študentom by bol na začiatku rozdán dotazník MBTI, ktorého výsledky by sa použili na výber vedúcich tímov, ktorí by si následne z ostávajúcich študentov vyberali členov do svojho tímu. O spôsobe porovnania takto vytváraných tímov s pôvodnou metódou by sa dala určite napísať nejedna esej ☺.

## Použitá literatúra

1. Bradley, J.H. and Hebert, F.J. The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development* 16, 5 (1997) 337–353.
2. Gorla, N., Lam, Y. W.: Who Should Work with Whom? *Communications of the ACM*, Vol. 47, No. 6 (2004) 79-82.
3. Karn J.: A follow up study of the effect of personality on the performance of software engineering teams. In *Proceedings of the 2006 ACM/IEEE international symposium on Empirical software engineering*. ACM, (2006).
4. Keirse, D., Dr.: Keirse's four temperaments. Dostupné na internete: <http://keirse.com/handler.aspx?s=keirse&f=fourtemps&tab=3&c=teacher>
5. Myers, I.B., McCaulley, M.H.: A guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator. Consulting Psychologists Press, 1985.

## Annotation

*I'm the boss here, who are you?*

*There is no doubt about importance of leading personalities in the team. This position affects the team as a whole and determines its vision. It is therefore necessary to consider a very good choice of a suitable candidate. To support this decision there are a multitude of procedures and methodologies, some of which are well known.*

*Myers-Briggs type indicator describes sixteen types of personalities, of which only some are suitable for leadership positions. Applying this typology we can quite accurately determine the character traits of individual team members and identify suitable candidates for leadership.*

*It is also important what kind of people, what types of personalities are behind the team leader and support him. The rest of the team can often compensate problems using their attitude and behavior deficiencies, which are reflected in the team leader. The aim of the essay is to highlight the ways which other members, or their personality types can affect the team leader.*