

MYSEĽ A POCITY VERZUS TEMPERAMENT

*Veľké ciele je možné dosiahnuť jedine, keď sa spoja
mnohí ľudia dohromady.*

John C. Maxwell

Ivan Janovic

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

Abstrakt. Ako povedal John C. Maxwell, veľké ciele je možné dosiahnuť jedine, keď sa spoja mnohí ľudia dohromady. V tomto výroku je najdôležitejším slovíčkom slovo spoja. Nech by akákoľvek skupina ľudí objavila čokoľvek úžasné alebo prevratné, nemalo by to žiadny osoh, ak by poverili slepého zapisovaním a nemého diktovaním. V dnešnej dobe sa pri obsadzovaní pracovných miest, či už zo strany zamestnanca alebo zamestnávateľa, kladie najväčší dôraz na znalosti a skúsenosti. Napriek tomu, to čo ovplyvňuje naše pôsobenie v pracovnom kolektíve je najmä naša osobnosť. Niektorí ľudia sú rodenými vodcami, kým iní sú najspokojnejší, keď ich môže niekto viesť. Pri zostavovaní kolektívu ľudí, ktorí majú spolupracovať, je nutnosťou zohľadniť ich psychickú spôsobilosť pre danú rolu. Predkladaná esej pojednáva o dvoch najväčších smeroch v identifikácii osobnosti človeka, nevenuje sa však detailne rozdielom, ale poskytuje zamyslenie, ktoré z jednotlivých osobnostných typov sa hodia na jednotlivé miesta v tíme a ktorý smer v identifikácii osobnosti by mal prevážiť.

Kľúčové slová: MBTI, tím, spolupráca, tímové role

Úvod

Osobnosť človeka je úplne unikátna. Dala by sa prirovnať k odtlačku prstu alebo tvaru a farbe dúhovky ľudského oka. Na rozdiel od týchto dvoch, sa ľudská osobnosť mení s časom, skúsenosťami a prežitými zážitkami. V pracovnom procese je človek nútený spolupracovať či už s menším alebo väčším kolektívom ľudí. Úloha zostavenia tímu nie je triviálna. Aby sme dokázali zostaviť tím ako dobre fungujúci stroj, kde je každé koliesko na svojom mieste, musíme zohľadniť nie len pracovné schopnosti a kvality budúcich členov tímu, ale aj ich osobnosti.

Dva najrozšírenejšie princípy pre pohľad na ľudskú osobnosť zohľadňujú správanie človeka a jeho pohľad na svet z dvoch rozdielnych pohľadov. Prvým je MBTI. Ide o Myers-Briggsovej indikátor typov, ktorý vychádza z teórií lekára menom Carl Gustav Jung a zameriava sa na hodnotenie osobnosti človeka z pohľadu na vnímanie sveta daného jednotlivca a z pohľadu na dôvody pre jeho rozhodnutia. Psychológ David West Keirsej je autorom metódy, ktorá kategorizuje ľudí na základe pozorovateľného dlhodobého správania a temperamentu, „Keirsej Temperament Sorter“ (KTS). Jednotlivé pozície v pracovnom tíme si vyžadujú určité osobnostné a psychologické parametre. Najprv sa oboznámime s jednotlivými prístupmi k hodnoteniu osobnosti, a potom sa budeme venovať jednotlivým pozíciám a ich požiadavkám po tejto stránke. Pokúsime sa nájsť ideálne osobnostné typy pre jednotlivé pozície podľa MBTI a porovnáme ich s príslušnými temperamentmi podľa KTS.

Metódy a delenia

Dva najrozšírenejšie princípy pre pohľad na ľudskú osobnosť zohľadňujú správanie človeka a jeho pohľad na svet z dvoch rozdielnych uhlov.

Prvým je MBTI. Ide o Myers-Briggsovej indikátor typov. Pri tejto metóde existujú štyri dvojice aspektov, ktoré sa hodnotia. Podľa [4] sú to:

1. Extrovertnosť (E) a Introvertnosť (I).
2. Zmyslové vnímanie (S) a Intuícia (N).
3. Myslenie (T) a Cítenie (F).
4. Rozhodovanie (J) a Vnímanie (P).

Jednotlivé dvojice sú si navzájom protikladmi. Podľa [3] neexistuje lepší alebo horší variant, je to skrátka niečo, čo je pre nás prirodzenejšie a čo je nám bližšie. Pri zaraďovaní do jednotlivých skupín sa používa metóda spočívajúca v odpovedaní na štyri otázky, prislúchajúce jednotlivým dvojiciam. Podľa [3] sú to:

1. Kam prirodzene smerujete svoju energiu?

Energia extrovertov je predovšetkým zameraná von, smerom k ľuďom a veciam mimo nich. Kým introverti sú zameraní na svoje myšlienky a pocity. Extroverti sú teda prirodzene viac otvorení, aktívni so sociálnym zameraním a záujmom vo viacerých veciach. Introverti sa uchylujú viac do súkromia, ale s o to väčším sústredením.

2. Aký druh informácií si prirodzene zapamätávate a všímate?

Ludia s prevahou aspektu zmyslového vnímania majú schopnosť pozornejšie vnímať svoje okolie a zameriavať sa na detaily a fakty, kým ľudia s prevahou aspektu intuície sú viac zaujatí spojeniami a vzťahmi medzi faktami. Ludia s prevahou aspektu zmyslového vnímania stavajú na skúsenostiach z minulosti, kým ľudia s prevahou aspektu intuície majú sklony k teoretizovaniu, majú veľkú predstavivosť a sú kreatívni.

3. Ako sa rozhodujete alebo prichádzate na riešenie?

Ludia s prevahou aspektu myslenia sa rozhodujú bez vplyvu osobných preferencií, rozhodujú sa pre to, čo je najlogickejšie alebo dáva najlepšie zmysel. Ludia s prevahou aspektu cítenia sú empatickí a citliví, ich rozhodnutia sú ovplyvnené ich osobnými pocitmi a postojmi.

4. V akom prostredí sa cítite najpríjemnejšie?

Ludia s prevahou aspektu rozhodovania vytvárajú okolo seba prostredie, ktoré je štruktúrované a ľahko sa v ňom rozhodujú. Sú produktívnejší a organizovanejší.

Ludia s prevahou aspektu vnímania sa snažia zažiť toho čo najviac, nechávajú veci plynúť a možnosti si nechávajú otvorené.

Pri každej z otázok je séria odpovedí, príkladov, s ktorými sa čitateľ stotožňuje viac alebo menej. Následne podľa počtu prevažujúcich preferencií z jednotlivých skupín je čitateľ zaradený do jednej alebo druhej skupiny pre každú zo štyroch otázok. Výsledkom je však vždy štvorica písmen (ENTJ, ISFP...), ktoré reprezentujú osobnosť testovaného človeka. Je zrejmé, že existuje šesťnásť možností, popisujúcich osobnosť človeka.

Druhou je metóda „Keirsey Temperament Sorter“ (KTS) psychológa menom David West Keirsey. Pri tejto metóde sa jednotlivé osobnosti zaraďujú k štyrom temperamentom. Podľa [3] sú to:

1. Remeselníci

Sú to optimistickí, realistickí ľudia zameraní na prítomnosť. Cenia si na sebe nekonvenčnosť a spontánnosť.

2. Strážcovia

Sú to lojálni, spoľahliví a tvrdo pracujúci ľudia. Tieto prednosti si na sebe najviac cenia. Bývajú stabilizujúcimi vodcami.

3. Racionalisti

Sú to pragmatickí a skeptickí ľudia, zameraní na riešenie a analyzovanie problému. Cenia si na sebe pevnú vôľu a nezávislosť. V úlohe vodcu sú stratégmi.

4. Idealisti

Sú to ľudia plní entuziazmu, veria svojej intuícii a hľadajú svoju vlastnú podstatu. Cenia si na sebe otvorenosť a dobrosrdečnosť. Ako vodcovia sú inšpirujúci.

Pri testovaní touto metódou človek odpovedá na sedemdesiat otázok v jednom ucelenom teste. Na základe svojich odpovedí je pridelený k jednému zo štyroch temperamentov.

Obidve tieto metódy poskytujú pohľad na ľudskú osobnosť a aj napriek rozdielom v spôsobe analýzy majú spoločné body. Šestnásť typov z MBTI bolo priradených ku štyrom temperamentom podľa [3] takto:

1. Remeselníci - ESTP ISTP ESFP ISFP
2. Strážcovia - ESTJ ISTJ ESFJ ISFJ
3. Racionalisti - ENTJ INTJ ENTP INTP
4. Idealisti - ENFJ INFJ ENFP INFP

Hlavným rozdielom v týchto dvoch metódach (**Tabuľka 1**) je spájanie jednotlivých typov osobnosti do skupín.

Tabuľka 1 Rozdielnosti prístupov k rozdeleniu osobnostných typov podľa [2].

Podľa zamerania vedomia	Podľa typu inteligencie
Podľa myslenia	Racionalisti
ESTJ—ENTJ [extrovertní myslitelia]	ENTJ—INTJ [organizátori]
ISTP—INTP [introvertní myslitelia]	ENTP—INTP [inžinieri]
Podľa intuície	Idealisti
ENTP—ENFP [intuícia zameraná extrovertne]	ENFJ—INFJ [mentori]
INFJ—INTJ [intuícia zameraná introvertne]	ENFP—INFP [advokáti]
Podľa pocitov	Remeselníci
ESFJ—ENFJ [pocity zamerané extrovertne]	ESTP—ISTP [výpravcovia]
ISFP—INFP [pocity zamerané introvertne]	ESFP—ISFP [improvizátori]
Podľa vnímania	Ochrancovia
ESTP—ESFP [vnímanie zamerané extrovertne]	ESTJ—ISTJ [administrátori]
ISFJ—ISTJ [vnímanie zamerané introvertne]	ESFJ—ISFJ [reštaurátori]

Kým MBTI volí za hlavný rozdiel zameranie vedomia navonok alebo dovnútra, KTS sa zameriava na prístup k životu z dlhodobého hľadiska.

Tím a jeho členovia

Pri zostavovaní tímu, ktorý sa má venovať tvorbe softvéru a softvérových riešení, existujú podľa [1] kľúčové skupiny pozícií:

1. Manažér tímu.
2. Manažér kvality.
3. Softvérový dizajnér.
4. Softvérový programátor.
5. Softvérový tester.

Všetky tieto pozície vyžadujú schopnosť nie len odovzdávať informácie druhým, ale aj schopnosť tieto informácie prijímať a spracovávať. Okrem týchto, sú pre každú pozíciu potrebné ďalšie rôzne schopnosti a osobnostné črty, ktoré môžeme popísať jednou alebo aj oboma vyššie spomínanými metódami. Nahliadneme na jednotlivé pozície spôsobom, kedy si odpovieme na štyri otázky z MBTI a potom výsledok porovnáme s KTS.

Manažér tímu

Požiadavky na túto pozíciu sú nemalé. Okrem skúseností a zručností je nevyhnutné, aby manažér tímu disponoval určitými osobnostnými predpokladmi pre túto rolu.

Jednou z najdôležitejších je určite schopnosť komunikovať ako so svojimi podriadenými a členmi tímu, tak aj s nadriadenými a prípadnými zákazníkmi. Jeho nápady a myšlienky by nemali zostávať v jeho hlave, ale mali by prúdiť celým tímom. Teda určite na toto miesto by sme hľadali extroverta. Pokiaľ ide o vedenie tímu viacerých ľudí, na jednom ucelenom väčšom či menšom projekte je otázne, či by sme chceli, aby túto pozíciu zastával niekto, kto sa riadi intuíciou a aktuálnymi pocitmi. Pravdepodobnejšie by sme zvolili metodickjšie pristupujúceho človeka, ktorý berie ohľad na skúsenosti z minulosti. Ak by sme si tu nechali otvorené obe možnosti, do úvahy prichádzajú aj intuitívne zameraní ľudia, ako aj ľudia zameraní viac na zmyslové vnímanie. Rovnako aj preferencia medzi človekom, ktorý hľadá riešenia úsudkom a analýzou už existujúcich riešení je jednoznačná pred človekom, ktorý sa nechá unášať pocitmi. Preto ďalšou požiadavkou bude prevaha myslenia nad cítením. Keď hovoríme o manažérovi tímu musíme spomenúť jeho dvojité zodpovednosť. Jedna je smerom k členom jeho tímu a druhá je smerom k jeho nadriadeným alebo zákazníkovi, zadávateľom projektu. V tomto prípade je nevyhnutné, aby sa človek na takejto pozícii dokázal rozhodovať a uzatvárať témy. Takýto človek bude tlačiť jednotlivé úlohy k dokončeniu a snažiť sa dodržiavať termíny. Z toho nám vyplynul človek preferujúci rozhodovanie.

Dospeli sme teda ku dvom osobnostným profilom:

1. ESTJ
2. ENTJ

Rozdiel je v jedinom bode, a to zmyslové vnímanie alebo intuícia. Podľa MBTI je to veľmi podobný typ osobnosti, pretože ide o extrovertne zameraného jedinca. Podľa KTS sú to dva odlišné temperamenty, a to racionalista alebo strážca. Tým sa zamestnávateľ dostáva

pred neľahké rozhodnutie. Z pohľadu KTS by totiž vyberal medzi vodcom, ktorý je stabilizujúcim prvkom a vodcom, ktorý je stratégom.

Manažér kvality

Ludia, ktorí obsadzujú pozície manažérov kvality, musia byť schopní komunikovať so svojím okolím. Napriek tomu si dovoľím tvrdiť, že táto pozícia nevyhnutne nevyžaduje extroverta.

Podľa [1] musia manažéri kvality nevyhnutne disponovať analytickým uvažovaním a riadiť sa úsudkom. Ich práca je založená na kontrole na základe presných vstupov v porovnaní s výstupmi. Nesmieme si zamieňať pozíciu testera a manažéra kvality. Kým tester bude hľadať problémy a chyby aj na základe intuície, manažér kvality sa musí držať presne stanovených pravidiel a dohôd. Na základe tohto popisu nám vyplynuli dva osobnostné typy pre túto pozíciu. Jedným z nich je extrovert zameraný na zmyslové vnímanie, myslenie a rozhodovanie, druhým je teda introvert s rovnakými zvyšnými aspektmi osobnosti.

Dospeli sme ku dvom osobnostným profilom:

1. ESTJ
2. ISTJ

Podľa MBTI ide o dve silne rozdielne osoby na základe introverzie a extrovertnosti, kým KTS ich obe kategorizuje ako jeden temperament, a to strážca.

Softvérový dizajnér

Dizajnér ako pozícia je špecifická najmä v tom, ak v tíme pracuje viacero dizajnérov naraz a vytvárajú návrhy pre daný projekt. Toto je asi jedna z mála pozícií, kde je vítanou vlastnosťou introvertnosť. Pokiaľ niekoľko ľudí prichádza s návrhom tej istej veci, je nadmieru účelné, aby si jednotlivci nechávali svoje nápady pre seba až do doby prezentácie. Tým sa zabezpečí najmä jedinečnosť jednotlivých návrhov a zamedzí sa prelínaniu nápadov.

Podľa [1] sú žiadanými vlastnosťami pre túto pozíciu najmä schopnosť analýzy, húževnatosť, samostatnosť a schopnosť robiť rozhodnutia. Z toho nám vyplýva jasná preferencia introvertov. Pokiaľ ide o schopnosť rozhodovať sa a byť samostatný, tieto jasne ukazujú na väčšie používanie intuície v zmysle nezávislosti na názoroch a úvahách iných. Schopnosť analýzy poukazuje na preferenciu myslenia pred cítením. Poslednou otázkou z MBTI je otázka preferovaného prostredia, kde sa takýto človek cíti najlepšie. Tvorba dizajnu je síce oblasť, kde tiež treba dodržiavať termíny, napriek tomu nechať si viacero možností otvorených a nezhadzovať niektoré z nich len preto, aby sa projekt pohol ďalej je prostredie, ktoré budú dizajnéri preferovať.

Touto analýzou sme sa dostali k jedinému osobnostnému typu a to INTP. Podľa KTS ide o temperament racionalista, ktorý je charakteristický pevnou vôľou a nezávislosťou.

Softvérový programátor

Táto pozícia je príliš špecifická vzhľadom na projekt a prostredie. Preferencie zamestnávateľa v obsadzovaní tejto pozície sa teda menia a je takmer nemožné vyčleniť osobnostné typy pre túto pozíciu.

Podľa [1] sú nevyhnutné vlastnosti pre softvérového programátora obdobné ako pri dizajnérovi. Napriek tomu sa zamyslime nad jednotlivými preferenciami. V MBTI je introvertnosť a extrovertnosť hlavným bodom zlomu. Teda ak sme pre dizajnéra vybrali introvertnosť, čo v prípade, že programátorská pozícia je v tíme využívajúcom extrémne programovanie. Pri tomto prístupe je jedným z bodov párové programovanie, kde sú k jednému počítaču pridelení dvaja programátori. Kým jeden píše kód, druhý ho sleduje a kontroluje. V prípade, že by obidve miesta boli obsadené introvertmi, môže dôjsť k situácii, kedy budú len na striedačku písať kód a nevznikne žiadna tvorivá atmosféra ani debata a celý koncept párového programovania sa minie účinkom.

Ďalšia z MBTI otázok sa venuje druhu informácií, ktoré si človek všíma a pamätá. Rovnako ako predchádzajúci aspekt, aj tento závisí od projektu. Pokiaľ sa jedná o projekt, cieľom ktorého je výskum niečoho nového, je vhodné orientovať sa na programátorov so zameraním na intuíciu. Títo hľadajú viac súvislostí a skúmajú problematiku v širšom zábere ako programátori zameraní viac na zmyslové vnímanie. Tí sú však vhodnejší na projekty, kde je cieľom prispôbenie alebo zdokonalenie už existujúcich riešení.

Spôsob rozhodovania a riešenia problémov je ďalšou z otázok z MBTI, v tomto prípade ide o jasnú voľbu. Programátor musí dokázať vyvodzovať závery a hľadať riešenia tam, kde už sú, a až potom sa prípadne venovať hľadaniu nových. Myslenie je jasná preferencia pred cítením, keďže ide o nutnosť vyberať riešenia na základe objektívneho posúdenia situácie a nie na základe vlastných citových preferencií.

Zvoliť medzi rozhodovaním a vnímaním, ako posledným aspektom z MBTI, je rovnako viazané na druh projektu. Pokiaľ ide o výskumný projekt určite je viac preferovaný programátor zameraný na vnímanie, ktorý si necháva otvorené viaceré možnosti. V opačnom prípade, ak potrebuje zamestnávateľ človeka, ktorý sa dokáže razantne rozhodnúť a posúvať tak prácu na projekte dopredu, bude preňho správnejšie zvoliť programátora so silnejším aspektom rozhodovania.

Z tejto úvahy nám vyplynulo niekoľko osobnostných typov podľa MBTI a ich obrazy v KTS:

1. ISTJ—strážca
2. INTP—racionalista
3. ISTP—remeselník
4. INTJ—racionalista
5. ESTP—remeselník

Môžeme vidieť, že z obidvoch pohľadov ide o rôznorodú skupinu a výber by mal byť podmienený cieľovým projektom a preferenciami zamestnávateľa.

Softvérový tester

Úlohou softvérových testerov je hľadať chyby tam, kde sa ich iní snažili neurobiť.

Podľa [1] sú nevyhnutnými vlastnosťami testera nezávislosť a schopnosť rozhodovať sa. To poukazuje na introvertnosť a aspekt rozhodovania nad vnímaním. Tester musí dokázať promptne vyhodnocovať jednotlivé situácie a zaujímať k nim stanovisko, ktoré je uzavreté a na ňom sa ďalej stavia. Postup samotného testovania by mal byť oslobodený aj od názorov a myšlienok iných testerov, ale aj programátorov, čo znovu potvrdzuje preferenciu introvertnosti. Ako ďalšia preferencia sa môže ukázať potreba nazerať na testovaný produkt ako celok, vnímať intenzívnejšie jednotlivé prepojenia a súvisiacu funkcionálnosť. V tomto prípade sa jedná o človeka s prevažujúcim aspektom intuície nad zmyslovým vnímaním. Napriek tomu je dôležité si uvedomiť, že človek s prevažujúcou zložkou zmyslového vnímania má potenciál zamerať sa na detaily a menšie časti celkovej implementácie. Pre zamestnávateľa by mal byť človek s prevažujúcim aspektom myslenia pre túto pozíciu jasná voľba. Ide o jedincov, ktorí sa rozhodujú objektívne na základe faktov a nie vlastných pocitov. Z toho nám vyplynul osobnostný typ podľa MBTI:

1. INTJ

Podľa KTS ide o temperament racionalista.

Záver

Práca v tíme je v dnešnej dobe najpoužívanejším a najdiskutovanejším spôsobom vývoja softvéru. Pokiaľ ide o jednotlivé pozície v tíme, ich počet a zameranie sa menia v závislosti od jednotlivých projektov. Ľudia pracujúci v tíme by mali okrem vedomostí a zručností disponovať aj istými osobnostnými predpokladmi k vykonávaniu funkcie, ktorá im bude pridelená. Vzhľadom na množstvo literatúry a výskumov, ktoré sa v posledných rokoch na tomto poli prezentovali, je nemysliteľné pochybovať o prínose analýzy osobnosti človeka pred priradením na pozíciu v tíme.

V tejto eseji sme nahliadali na niektoré z najdôležitejších rolí v tíme, ktorý sa zaoberá vývojom softvérového riešenia. Analyzovali sme jednotlivé role a poukázali na aspekty ľudskej osobnosti, ktoré si vyžadujú. Pohľad bol sprostredkovaný z dvoch uhlov, a to z pohľadu MBTI a z pohľadu KTS. Ako sme sa presvedčili, tieto dva smery nahliadajú na analýzu osobnosti s malými rozdielmi. Pri niektorých pozíciách sme našli viac ako jeden osobnostný typ. A tu sa práve ukázala rozdielnosť týchto dvoch prístupov. MBTI striktné delí jednotlivé typy do kategórií na základe orientácie na extrovertnosť alebo introvertnosť, v tejto eseji sme sa presvedčili, že pri rolách v tíme to nie je vždy určujúci parameter. Naopak KTS pristupuje ku kategorizácii na základe temperamentov a dlhodobého vnímania sveta.

Podľa môjho názoru sa najlepší výsledok dá dosiahnuť kombinovaním oboch prístupov, napriek tomu KTS kategorizuje ľudské osobnosti na základe kritérií, ktoré sú podľa môjho názoru určujúcejšie.

Použitá literatúra

1. Acuña, Silvia T., Juristo, Natalia and Moreno, Ana M.: *Emphasizing Human Capabilities in Software Development*. IEEE Computer Society Vol. 23, (2006) 94-101.
2. Keirsej, David: *Four Dimensions of Myers*. [Online] Prometheus Nemesis Book Company, 1996-2008. <http://brainscareersniches.com/dimensions.html>.
3. Keirsej, David: *Keirsej Temperament Website*. [Online] <http://www.keirsej.com>. (2007)
4. Peslak, Alan R.: *The impact of personality on information technology team projects*. California, USA, 2006.

Annotation

Mind and feelings versus temperament

As John C. Maxwell said, big goals can be achieved only when many people are working together. In this statement the most important words are „working together“. If any group of people discover anything amazing or groundbreaking, it would have no benefit, if blind man will be writing and speechless dictating. Nowadays knowledge and experience are most valued by both employee and employer. Nevertheless, what affects us in team work is our personality. Some people are born as leaders, while others are the happiest when they can be led. When setting up a team of people who will work together it is necessary to examine their psychological fitness for the role. This essay deals with two major directions in the identification of personality, but does not describe in detail differences. It provides a reflection on how the individual personality types are suited for different roles in team and the direction in which the identification of personality should prevail.