

INDIVIDUALITA ČLOVEKA, JEHO OSOBNOSŤ A POZÍCIA V TÍME

Všetci za jedného, jeden to spraví.

Martin Molnár

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

Abstrakt. *Ako najlepšie vyberať a rozdeľovať úlohy v tíme? Ako výrazne vplýva osobnosť človeka na pridelenie tém? Pri zostavovaní tímu sa treba zamyslieť nielen nad odbornosťou jednotlivých členov, ale treba zohľadniť aj ich osobnostné črty. Každý jedinec má svoju vlastnú osobnosť, ktorá sa môže prejaviť v pozitívnom ale aj v negatívnom svetle. Osobnosť človeka hrá dôležitú rolu, nielen pri samotnom personálnom obsadení do tímu, ale aj pri rozdelení úloh v tíme. V eseji sa zamyslím nad výsledkami Myers-Briggsovej indikátora typov (MBTI) pre náš tím a pokúsím sa odhadnúť, ktoré úlohy sa komu najviac hodia na základe jeho osobnosti. Taktiež sa zamyslím, ktoré úlohy sa jednotlivým členom tímu neodporúča dávať.*

Kľúčové slová: *osobnostný typ, MBTI, softvérový tím*

Úvod

Odlíšnosti vyskytujúce sa v ľudských povahách vytvárajú jedinečnosť ľudskej bytosti. Každý človek nadobudol počas svojho života nielen skúsenosti, ale aj istú, jedinečnú ľudskú povahu. Od prvých momentoch svojho života si každý z nás začal formovať svoju osobnosť a s tým spojenú aj povahu. Je ťažké určiť, ktoré momenty v časoch dospievania ovplyvňovali formovanie našej osobnosti. Každá osobnosť si vyžaduje pochopenie, či už z pohľadu samotného jedinca, alebo z pohľadu spoločnosti. Na určenie osobnosti existuje veľa spôsobov a nástrojov. Poznanie osobnostného typu z pohľadu jednotlivca umožňuje jednotlivcovi spoznať silné a slabé stránky svojej osobnosti. Prináša s tým spojenú motiváciu na zlepšenie slabých stránok, prípadne prináša sebadôveru pri spoznaní silných stránok.

V softvérovom tíme vystupujú nielen ľudia s rôznou odbornou znalosťou ale aj s rôznymi typmi osobností. Pre dosiahnutie cieľa v softvérovom projekte je nevyhnutné, aby na správnych pozíciách boli správni ľudia. To sa týka nielen ich profesnej stránky ale aj ich osobnosti. Správne pridelenie úloh vyžaduje taktiež analýzu osobností v tíme. Počas vytvárania softvérového produktu vzniká veľa rôznorodých úloh. Na včasné a kvalitné splnenie úlohy vplývajú nielen odborné znalosti riešiteľa ale aj jeho osobnostná črta.

V eseji sa zameriam na problematiku pridelenie danej úlohy správne riešiteľovi, nielen z pohľadu jeho odbornosti, ale aj s pohľadu jeho osobnosti. V prvej časti oboznámim čitateľa so

základnými pojmami z oblasti aplikovanej psychológie. Predstavím metódu určovania osobnosti podľa Myers-Brigsovej indikátora typu osobnosti [1], ďalej uvediem jednotlivé typy osobnosti so stručným vysvetlením. V druhej časti eseje sa zameriam na analýzu jednotlivých typov osobnosti z pohľadu riešenia úloh v softvérovom tíme. Zameriam sa hlavne na vplyv osobnostnej zložky pri priradovaní a riešení jednotlivých úloh. V závere poskytnem výsledky aplikované na náš tím.

Osobnostná typológia podľa MBTI

Myšlienka vyčleniť psychologické typy pochádza od známeho psychológa Carla Gustava Junga [3]. Jung vyčlenil 8 základných typov osobností. Jeho teoretické poznatky začlenili do praktického života počas druhej svetovej vojny Katharine Cook Briggs a jej dcéra Isabel Briggs Myers. Do praktického života sa Jungove poznatky dostali vo forme dotazníka, ktorý sa nazýva Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Metóda MBTI je svetovo uznávaný nástroj na zistenie osobnostného typu. Táto metóda si našla uplatnenie pri pracovných pohovoroch, pri personálnom obsadení do projektov a tímov. MBTI taktiež pomáha predchádzaniu konfliktov v zamestnaní. Tento nástroj osobnostnej analýzy nepomáha iba HR manažérom, ale taktiež pomáha zamestnancom samotným, pretože im ukáže ich silné a slabé stránky. Zamestnanec potom môže využiť svoj skrytý potenciál buď pri osobnostnom alebo kariérom raste.

Teória osobnostnej typológie, ktorú vypracoval C. G. Jung je založená na rozdieloch v správaní ľudí. Podľa Junga sú tieto rozdiely prirodzené a sú dané vrodenuou tendenciou používať ľudskú psychiku špecifickým spôsobom. Rozdiely medzi ľuďmi sa nazývajú psychologické preferencie, ktoré môžeme skúmať z rôznych oblastí.

Podľa MBTI vychádzajú preferencie z nasledujúcich oblastí.

- spôsob zamerania svojej pozornosti
- spôsob získavania informácií
- spôsob spracovania informácií
- spôsob životného štýlu

Treba poznamenať, že tieto preferencie sú hodnotovo ekvivalentné, to znamená, že žiadna z vyššie spomenutých preferencií nie je lepšia alebo horšia, respektíve pozitívna alebo negatívna [4]. Avšak, niektoré preferencie sú vhodnejšie, iné menej vhodnejšie pri niektorých pracovných pozíciách alebo pri niektorých typov úlohách.

Vysvetlenie princípu preferencií je zanesené aj do ľudovej pranostiky, napríklad na porekadle: „Cítiť sa ako ryba vo vode“ respektíve na porekadle s opačným významom: „Cítiť sa ako kapor na suchu“. Ľudia si intuitívne vyberajú situácie, v ktorých sa cítia ako „ryby vo vode“ respektíve sa vyvarujú situáciám, kedy sa cítia ako „ryby na suchu“. Napríklad človek s extrovertnou povahou je najradšej keď je stredobodom pozornosti, preto aj intuitívne preferuje také situácie, kde sa jeho extrovertná povaha môže realizovať. Naopak introvert, nepreferuje takéto situácie. Je to úplne prirodzené a je to len vec preferencií. Samozrejme, že jednotlivé osobnostné typy nie sú geneticky dané, a tým pádom sa aj človek, ktorý bol od malička napríklad introvert dá zmeniť na extroverta. Avšak k dosiahnutiu takejto premeny treba veľa úsilia, ktoré musí človek vykonať, ak sa rozhodne takúto zmenu z istých pohnútok uskutočniť.

V nasledujúcej prehľadnej tabuľke uvádzam zoznam dichotómií podľa MBTI.

Tab. 1 Zoznam dichotómií podľa MBTI.

Osobnostný typ	skratka	Osobnostný typ	Skratka
Extrovertný typ	E	Introvertný typ	I
Zmyslový typ	S	Intuitívny typ	N
Mysliaci typ	T	Cítiaci typ	F
Rozhodujúci typ	J	Vnemový typ	P

Pomocou dichotómií (dvojice navzájom komplementárnych znakov) si môžeme spraviť obraz o ľudskej osobnosti. Typový indikátor je potom vlastne kombinácia jednotlivých znakov osobnosti, kde každý znak odzrkadľuje preferenciu pre danú oblasť pohľadu na ľudskú osobnosť.

Podľa Myers-Brigsovej indikátora typu osobnosti (ďalej len MBI) existuje nasledujúcich 16 indikátorov osobnosti:

Tab. 2. Typy osobnosti podľa MBTI.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Spôsob zamerania svojej pozornosti (Extrovert- Introvert)

Každý jedinec upriamuje istým spôsobom svoju pozornosť svetu. Podľa toho, k akému svetu jedinec inklinuje, delíme osobnosti z tohto hľadiska na introvertné a extrovertné.

Introvert je človek, ktorého pozornosť sa upína na vnútorný svet. Takýto človek nachádza uspokojenie vo svojich myšlienkach a inklinuje k sebareflexii. Pre introvertov je charakteristické, že premýšľajú o problémoch a sú zahĺbení do svojich myšlienok. Introverti majú svoj okruh známych, s ktorými radi trávajú čas, poznajú ich dlhšie a vedia čo od nich môžu čakať. Taktiež je pre nich typické, že najskôr premýšľajú a až potom niečo povedia alebo spravia.

Naopak extrovert je človek, ktorý upriamuje svoju pozornosť radšej na vonkajší svet. Takýmto ľuďom prináša uspokojenie interakcia s väčším okruhom ľudí. Pre extrovertov nie je problém nadväzovať nové známosti a nerobí im ani problém diskutovať o svojich problémoch s inými ľuďmi. Extroverti preferujú konanie pred premýšľaním, učia sa skúsenosťou.

Spôsob získavania informácií

Človek, ktorého pozornosť sa sústreďuje na konkrétne veci, zameriava sa na reálne fakty, tak takýto človek uprednostňuje zmyslove vnímanie. Takýto človek má rád spoľahlivé a presné informácie. Naopak sa rozčúli ak musí pracovať s neúplnými a nedôveryhodnými informáciami.

Druhú časť tejto dichotómie tvorí Intuícia. Človek, ktorý viac preferuje takýto druh získavania informácií sa vyznačuje záujmom o súvislosti a asociácie medzi faktami. „Z toho plynie skutočnosť, že takýto človek rád rozmýšľa abstraktne, nerád sa zaoberá zbytočnými detailmi a má rád neúplné informácie.

Spôsob spracovania informácií

Ak človek používa logický postup pri spracovávaní informácií, tak používa myslenie. Takýto človek vykonáva rozhodnutia až po dôkladnom premyslení a logickom odôvodnení. Na odvodzovanie používa objektívnu logiku a rád analyzuje dopady svojich rozhodnutí.

Opačným spôsobom spracovania informácií je Cítenie. Človek, ktorý inklinuje k cíteniu robí rozhodnutia na základe osobnej angažovanosti. Pri každom rozhodnutí rozmýšľa nad dopadom svojho rozhodnutia na osobnej úrovni. Pri rozhodovaní hrá veľkú rolu morálne hľadisko a emócie.

Spôsob životného štýlu

Rozhodovanie je jedným zo spôsobov akým môže človek pristupovať k životu. Pri tomto spôsobe preferuje človek plánovanie a organizovanie. Človek je spokojný, ak sa plánovanie úspešne podarí a môže sa venovať novému plánovaniu. Naopak nie je rád, ak sa plány menia alebo sa nepodaria podľa jeho predstáv.

Druhý zo spôsobov je Vnímanie. Pri vnímaní, sa človek necháva unášať cestou života bez plánovania a dlhodobých rozhodnutí. Takýto človek má rád spontánne rozhodnutia, rozhodnutia na poslednú chvíľu. Naopak nemá rád dodržiavanie harmonogramov a presných plánov.

Kombináciou rôznych dichotómií sa popisuje ľudský temperament. Temperament pomáha dotvárať obraz o ľudskej osobnosti. V tabuľke číslo 3 sú zobrazené rôzne temperamenty aj so stručnou charakteristikou.

Tab. 3. Temperament človeka.

Temperament	Popis
SJ Flegmatik	Pragmatický typ tradičný konzervatívny
NT Melancholik	Analytický typ vynalievavý absolútna sloboda
SP Sangvinik	Analytický typ vynalievavý absolútna sloboda
NF Cholerik	Idealistický typ vládny autoritatívny

Osobnostné typy v softvérovom svete

V nasledujúcej časti predstavím jednotlivé typy osobnosti podľa MBTI z hľadiska pridelovania a riešenia úloh v softvérovom projekte.

Vyriešenie úlohy v zodpovedajúcej kvalite závisí nielen od odbornej kvalifikácie ale aj od človeka, ktorý ju rieši. Vystáva preto otázka, akým spôsobom vplývajú jednotlivé psychologické preferencie človeka na kvalitu vyriešenia úlohy?

Budem sa zaoberať iba takými typmi osobností, ktoré sú podobné osobnostiam v našom tíme. Každý člen tímu sa podrobil MBTI testu. Na základe analýzy výsledkov tohto testu som vypracoval zoznam potenciálnych typov úloh pre každého člena tímu. Taktiež som sa zamyslel na možnými dopadmi zle pridelenej úlohy na celkový úspech nášho softvérového projektu. V tabuľke číslo 3 sú (anonymizované) výsledky MBTI pre jednotlivých členov tímu.

Tab. 4. Výsledky testu MBTI pre náš tím.

Meno	Typ	Temperament
FL	ISFP	SP
MK	ENFP	NF
TH	ENTJ	NT
MP	ISTJ	SJ
JM	ENTP	NT
SV	ISTJ	SJ
MM	ISTJ	SJ

Z tabuľky je zrejmé, že v našom tíme máme rôzne druhy osobností a temperamentov. Pri analyzovaní výsledkov som zistil že v našom tíme majú zastúpenie tieto osobnosti aj s frekvenciou opakovania: ISFP(1x), ENFP(1x), ENTJ(1x), ISTJ(3x), ENTP(1x).

Čo sa týka pomeru jednotlivých preferencií, tie sú v našom tíme vyvážené. Neprevláda výrazne extrovercia nad introverciou, zmysly nad intuíciou, cítenie nad rozmyšľaním a ani vnímanie nad usudzovaním.

V nasledujúcej časti by som rád predstavil jednotlivé osobnosti podľa MBTI a priradil k nim vhodné úlohy.

ISFP(1x) – Ľudia s takýmto typom osobnosti sa vyznačujú silným citovým vnímaním. Majú vyvinutý zmysel pre krásu a umenie celkovo. V práci prejavujú svoju kreativitu, ktorá sa ale nedá vyvolať na požiadanie. Aby sa ich tvorivosť dala využiť naplno tak potrebujú k práci pozitívnu atmosféru. Takýto ľudia nemajú radi plány a organizovanie celkovo. Často krát majú dobré nápady spontánne. Ľudia sa im často zverujú, pretože sú dobrí poslucháči a vedia byť empatickí. V našom tíme by sa tento typ osobnosti uplatnil pri úlohách, ktoré vyžadujú estetické cítenie, ako napríklad tvorba dizajnu používateľského rozhrania. Taktiež by sa dala využiť jeho schopnosť empatie, a to pri riešení osobných konfliktov v tíme. Takýto človek by mohol osobnými rozhovormi pomôcť prekonať prípadné nezhody v tíme. Naopak sa pre takéhoto človeka nehodia úlohy, ktoré vyžadujú zodpovedný a systematický prístup, ako napríklad návrh databázového modelu alebo testovanie.

ENFP(1x) – Tento typ osobnosti má dominantnú extrovertnú črtu. Takýto ľudia potrebujú na prezentovanie svojich nápadov spoločnosť. Potrebujú, aby ich ľudia počuli a venovali im pozornosť. Taktiež sú veľmi empatickí, pozitívne naladení, v ostatných ľuďoch sa snažia vidieť len to najlepšie. Nezaujímajú ich detaily, sústredia sa na nové nápady a myšlienky, ktorých majú dostatok. Plánovanie nie je ich silná stránka. Často krát sa stáva, že aj napriek ich obrovskému nasadeniu, nedokážu prácu stihnúť načas. Dokážu v ostatných ľuďoch prebudiť záujem o prácu. V našom tíme sa takýto typ

osobnosti uplatní pri budovaní projektu, pri získavaní a zberaní informácií od zákazníka. Taktiež pri vymýšľaní nových vlastností softvérového produktu by sme mohli uplatniť jeho studnicu nápadov. Musíme si však dať pozor pri plánovaní a realizovať len tie nápady, ktoré vieme v danom čase reálne stihnúť.

ENTJ(1x) - Takýto typ osobnosti sa nazýva aj *vodcovský typ*. Ľudí s takouto osobnosťou je v populácii iba 5%. Títo ľudia majú analytické myslenie, dokážu strategicky myslieť, sú dobrí organizátori. Pre svojich podriadených dokážu vymedziť mieru zodpovednosti. Sú svedomití a cieľavedomí. Radi plánujú. Sú predurčení na riadenie a ak sa nenachádzajú vo vedúcej funkcii tak tím dosť trpia. Sú zásadoví a racionálni. Konfrontáciu alebo ostrejšiu výmenu názorov berú ako spôsob na získavanie ďalších informácií. Snažia sa nájsť riešenie, ktoré by bolo najviac prospešné pre celú spoločnosť aj napriek tomu, že to bude niečo stať. Radi kritizujú, avšak vecne a trefne. V našom tíme je to jednoznačná pozícia vedúceho tímu. Z pohľadu úloh, ktoré sú príznačné pre tento typ osobnosti, by to boli úlohy plynúce z pozície vedúceho. Ako napríklad plánovanie úloh, rozdelenie úloh podriadeným, verifikácia softvérového produktu, riešenie problémov v každej etape vývoja. Bolo by zbytočné plytvanie času a prostriedkov, keby takýto človek vykonával úlohy, kde sa vyžaduje kreativita, ako napríklad návrh prezentačnej vrstvy. Taktiež by nebolo vhodné, aby tento človek vykonával implementačné úlohy, pretože tento typ osobnosti má rad abstrakciu a celkový pohľad na vec, pričom pri implementácii sa vyžaduje od človeka zmysel pre detail.

ENTP(1x) – Ľudia s týmto typom osobnosti sa označujú aj ako *vizionári* [2]. Takýto ľudia hľadajú na svet vlastným spôsobom a objavujú tak nové možnosti a neprebádané cesty. Sú tvoriví a tolerantní k ostatným. Pre vlastné uspokojenie sa potrebujú neustále rozvíjať. Radi si vyberajú ťažké úlohy, ktoré berú ako výzvy. Dokážu sa zaniesť do určitej úlohy, ktorá ich pohltí ale môže sa aj stať, že po určitom čase ich to prestane baviť a od úlohy odstúpia a vrhnú sa s rovnakým zánietením a nasadením do ďalšej úlohy. Sú zvedaví a otvorení k novým veciam. Nemajú radi rutinu, stereotyp a plánovanie činností. Často krát sú drzí a extravagantní. V našom tíme sa takýto človek hodí na výskumné úlohy. Výskumné úlohy nepotrebujú byť dotiahnuté do konca, stačí ak na konci výskumu sa zodpovie na otázku, ktorá sa kládla pred zahájením výskumu. Človek s touto osobnosťou nie je vhodný na vykonávanie úloh, ktoré si vyžadujú styk so zákazníkom pretože takéto úlohy si vyžadujú určitú formu správania a prednesu a ľudia s týmto typom osobnosti také kritérium nesplňujú.

ISTJ(3x) – Ľudia s týmto typom osobnosti sú praktickí, realistickí a spoľahliví. Dokážu na seba zobrať zodpovednosť. Sú samostatní. Sami vedú čo majú robiť, rozhodujú sa ako postupovať pri práci. Títo ľudia nájdu uplatnenie tam kde sa vyžaduje svedomitosť a zodpovednosť. V škole dosahujú nadpriemerné výsledky. Majú prehľad vo svete v ktorom sa pohybujú. Vedú rýchlo aplikovať správny postup pri riešení problému. V práci sú efektívni a výkonní. V našom tíme sa nachádzajú až 3 ľudia s týmto typom osobnosti. Je to vyhovujúce pretože v tíme potrebujeme programátorov a práve takéto typy osobnosti sa na prácu programátora hodia najviac. Úlohy, ktoré sa najviac hodia pre tento typ osobnosti, sú implementácia strednej vrstvy, návrh databázového modelu, testovanie softvérového produktu. Naopak, úlohy ako návrh užívateľských obrazoviek, plánovanie či rozdelenie úloh sa pre tento typ osobnosti nehodia.

Treba poznamenať, že v reálnom svete, kde nie vždy sú špecialisti na dané úlohy k dispozícii, dochádza k situáciám, kedy musíme úlohu prideliť aj človeku, ktorý sa na ňu nemusí hodiť z pohľadu osobnosti. Je úlohou vedúceho tímu, aby odhadol možné dôsledky takéhoto výberu.

Záver

Osobnosť človeka výrazne vplýva na výber úloh pri vytváraní softvérového produktu. Prostredníctvom aplikovanej psychológie, vieme zistiť osobnosť človeka ešte pred zasadením do pracovného procesu. MBTI test nám dokáže osobnosť človeka rozdeliť do 16 typov, ktoré sa líšia v 4 dichotómiách. Tieto dichotómie nie sú ani dobré ani zlé. Sú prirodzené. Pochopením významu jednotlivých dichotómií môžeme efektívne vyberať a priradovať úlohy ľuďom, ktorí sa na danú úlohu hodia najviac. Ľudia v tíme potom pracujú rýchlejšie, efektívnejšie a výsledná práca je celkovo kvalitnejšia, pretože dostanú úlohu, ktorá im pasuje najviac a sú pri riešení danej úlohy šťastní.

V eseji som použil výsledky z testu MBTI aplikovaného na náš tím, na zostavenie najvhodnejších a najnevhodnejších úloh pre jednotlivých členov tímu. Pridelenie úloh, ktoré takto vzniklo sa podobá prideleným úlohám v prvom šprinte, v ktorom sme sa pri písaní eseje ako tím nachádzali. Pri plánovaní prvého šprintu sme si úlohy priraďovali sami. Keďže všetci sme podobne technicky zdatní, vyplýva otázka, ako je možné, že sme si rozdelili témy, na ktoré sme najviac predisponovaní bez toho aby sme poznali naše zaradenie v rámci MBTI?

Odpoveď je asi nasledovná: ak človek má slobodnú vôľu rozhodovať sa, tak sa vždy rozhodne tak aby bol šťastný. My sme si vyberali úlohy tak, aby sme pri ich riešení boli šťastní. Lepšie povedané, naša psyché nám vybrala najlepšie úlohy.

Použitá literatúra

1. I.B. Myers, M.H McCaulley, N.L. Quenk, and A.L. Hammer (1998): MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator, Consulting Psychologists Press, Mountain View, CA.
2. Gorla, N., Lam, Y. W.: Who should work with whom?: building effective software project teams, Communications of the ACM, Volume 47, Issue 6 (Jún 2004), ACM Press New York, NY, USA, 2004
3. Jung, C. G. (1971). Psychological types (Collected works of C. G. Jung, volume 6). (3rd ed.). Princeton, NJ: Princeton University Press. First appeared in German in 1921. ISBN 0-691-09770-4
4. Straňák, D.: Typológia. Dostupné na internete: <http://www.eportal.sk/pdf/typo.pdf>, 22.10.2010

Annotation

Human personality and its position in team

How to collect and distribute the best tasks in a team? How much human personality influences the distribution of human personality themes? While building a team it is good to consider not only the expertise of individual members but also take into account their personality traits. Each individual has his/her own personality- which can result in positive but also in a negative light. Human personality plays an important role- not only from the actual staffing of the team but also in the distribution of tasks within the team. I discuss about the results of the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) for our team and try to guess which tasks are the best suited for who according to his/her personality. I also analyze which tasks are not recommended to be assigned to whom.