

BUDEM ŠÉFOM JA ALEBO TY?

Kde sa dvaja v tíme bijú, nikto nevyhráva.

Jakub Baloga

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
xbaloga[zavináč]is[.]stuba[.]sk

Abstrakt. Keď sa stretne skupina ľudí, ktorí majú vytvoriť tím a spolupracovať na nejakom väčšom projekte, môžu sa stretnúť najrôznejšie povahy s rozličnými schopnosťami a skúsenosťami. Na schopnosti a skúsenosti sa pri výbere členov tímu kladie dostatočný dôraz. Nie vždy je však dostatočný dôraz kladený aj na to, aké predispozície majú jednotliví členovia tímu zaujať jednotlivé roly, ktoré sa v tíme môžu vyskytovať. Podľa Belbinových tímových rolí je týchto rolí 9, pričom každý člen tímu môže zaujať aj viaceru z nich. Tieto roly nám dokážu povedať, ako budú členovia tímu spolupracovať. Či sa prejaví synergia rolí a posunie to tím dopredu, alebo bude medzi členmi tímu vznikať napätie a budú celý tím brzdiť. V tejto eseji chcem uvažovať nad interakciami jednotlivých rolí, ich vplyvom na efektivitu tímu, chcem navrhnúť niekoľko možných kombinácií tímových rolí pre zostavenie 6 členných tímov softvérových vývojárov a využiť Belbinove tímové roly pri predchádzaní možných problémov medzi členmi tímu a rozdeľovaní funkcií v existujúcich tímoch.

Kľúčové slová: Belbinové tímové roly, tím, rozdelenie

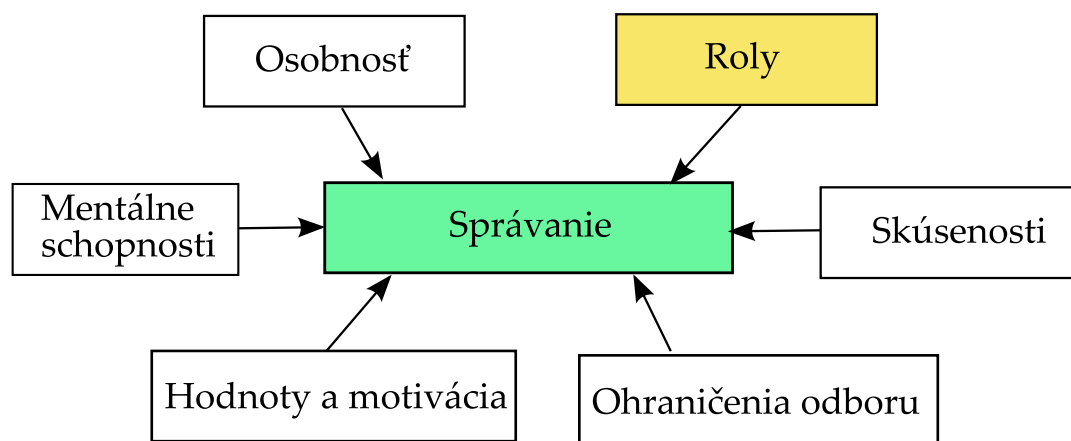
Úvod

Čím dlhšie človek pôsobí v rôznych tímoch, tým viac spoznáva zásady a princípy fungovania v tíme. Ak by sme dali nejakému neskúsenému manažérovi zostaviť tím určený na prácu na softvérovom projekte, podľa mňa by začal hľadať ľudí s najväčšími znalosťami niektorých programovacích jazykov a vybral by si tím zložený zo samých skúsených programátorov. Vychádzal by z predpokladu, že tím zložený zo samých odborníkov musí byť predsa úspešný. Aj keď je šanca, že by bol tím skutočne úspešný,

myslím si, že je oveľa pravdepodobnejšie, že v takto zloženom tíme vzniknú malé alebo veľké problémy, ktoré ovplyvnia produktivitu tímu.

Skúsenejší manažér už vie, že úspešnosť tímu nezávisí iba od skúseností jednotlivcov, ale na akú rolu sú určení, ako dokážu v tíme spolupracovať a ako sa v tíme správajú. Dbá aj na ich predchádzajúce skúsenosti s prácou v tíme, prípadne podrobí kandidátov nejakým osobnostným testom, aby zistil ich vhodnosť ich povahy pre ich úlohu v tíme. Často používaná kategorizácia je Myers-Briggsovej typový indikátor.

Avšak na správanie človeka vplýva podľa [1] oveľa viac faktorov (pozri Obr.1).



Obr. 1 Vplyv rôznych faktorov na správanie.

Mnohé z nich sa považujú za nemenné, napríklad osobnosť človeka, ale niektoré sa časom a skúsenosťami menia. Jedným z faktorov, ktorý ovplyvňuje správanie človeka v tíme je aj jeho predispozícia pre plnenie niektorých rolí v tíme. Belbin pri svojich štúdiách zisťoval charakteristiky správania pri práci človeka v tíme a vytvoril 9 rôznych rolí, pričom každý človek má predispozície pre jednu alebo aj niekoľko z nich [2][3]. Postupne stručne predstavím tieto Belbinove roly, uviesť ich vplyv na niektoré z vlastností tímu, rozviesť interakcie medzi jednotlivými rolami v tíme aj s prihliadnutím na ich počet a chcem navrhnúť niekoľko podľa mňa vhodných rozvrhnutí rolí v tíme.

Opis Belbinových rolí

Každá z tímových rolí hovorí o tom, ako sa človek správa v tímovom prostredí. Keďže človek, jeho správanie ale aj jeho okolie sa pomaly menia, rovnako aj inklinácia človeka k jednotlivým rolám nie je nemenná. Deväť Belbinových rolí sa delí na 3 skupiny: Roly orientované na akciu, roly orientované na ľudí a roly orientované na myslenie. Štandardné rozdelenie rolí u nejakého človeka je na jednu alebo niekoľko silných rolí, na ktoré sa hodí, niekoľko priemerných rolí, ktoré môže zastávať a slabé roly, na ktoré sa nehodí. Stručná charakteristika Belbinových tímových rolí podľa [4]:

Roly orientované na akciu

Usmerňovač (angl. Shaper)

Veľa očakáva, konfrontačný vodca ktorý tlačí členov tímu k výkonu. Dynamický, prospieva mu tlak. Prieborný a má odvalu prekonávať prekážky. Je odhodlaný prekonávať nečinnosť, neefektívitu a spokojnosť so stagnáciou. Jeho prípustné slabiny sú sklon provokovať a môže urážať ostatných.

Realizátor (angl. Company Worker)

Implementuje riešenia na ktorých sa tím zhodol. Je disciplinovaný, spoľahlivý, konzervatívny v návykoch. Má schopnosť efektívne vykonávať praktické kroky a akcie. Je trochu nepružný. Môže pomaly reagovať na nové možnosti.

Kompletovač-finišér (angl. Completer-Finisher)

Sústredí sa na detaily, odstraňuje chyby a prehliadnutia, dáva pozor na dodržiavanie termínov. Je starostlivý, svedomitý, robí si starosti. Má však sklony prehnane sa strachovať a nechotne necháva ostatných podieľať sa na svojej práci.

Roly orientované na ľudí

Koordinátor (angl. Chairman)

Vodca, ktorý dáva ľuďom dohromady, vedie ich pozná ich vlastnosti. Je kľudný, vyzretý a sebaistý. Bez predsudkov spolupracuje so všetkými potencionálnymi členmi ktorí prispievajú k dosiahnutiu cieľa. Medzi jeho prípustné slabiny patrí priemerný intelekt a kreativita.

Tímový pracovník (angl. Team Worker)

Je lepidlom, ktoré drží tím pokope. Načúva, buduje a odvracia trenice. Spolupracuje, je mierny, vnímavý a diplomatický. Jeho známou slabosťou je nerozhodnosť v kľúčových situáciách.

Vyhľadávač zdrojov (angl. Resource Investigator)

Analyzuje a objavuje príležitosti, rozvíja kontakty, do tímu prináša nové externé zdroje. Je nadšený a komunikatívny extrovert. Jeho známymi slabosťami je jeho prehnaná optimistickosť. Môže stratiť záujem po opadnutí počiatočného nadšenia.

Roly orientované na myslenie

Inovátor (angl. Plant)

Inovátor, vie riešiť náročné problémy, člen s nápadmi. Je individualistický. tvorivý, nápaditý a neortodoxný. Jeho pozitívne kvality sú nadanosť, predstavivosť, intelekt a bohaté znalosti, prípustné slabosti sú ignorácia podružnosti, zaujatosť vlastnými myšlienkami na úkor efektívnej komunikácie.

Monitor-vyhodnocovač (angl. Monitor – evaluator)

Analyzuje a vyhodnocuje všetky predkladané možnosti a riešenia. Je vážne založený, stratég, má vysoké nároky. Má presný úsudok. Môže mu chýbať hnacia sila a schopnosť inšpirovať ostatných.

Špecialista (angl. Specialist)

Poskytuje svoje vzácne vedomosti a schopnosti. Je cieľavedomý, iniciatívny a oddaný svojej profesii. Prispieva však iba v úzkej oblasti, často sa zaoberá iba osobnými špeciálnymi záujmami.

Vplyv Belbinových rolí na fungovanie tímu

Čo všetko vplýva na fungovanie tímu? Jedným z faktorov je efektivita tímu. Podľa [4] môžeme definovať dva aspekty efektivity. Prvý z nich je výkon, ktorý tím môže podať. Kvantitatívne ho môžeme definovať napríklad pomocou času potrebného na vyriešenie zadanej úlohy. Čím kratší čas, tým vyšší výkon tímu. Druhým aspektom je životaschopnosť tímu. Tá zahŕňa spokojnosť, ochotu ďalej spolupracovať a zanietenosť jednotlivých členov tímu.

Ak chceme zvýšiť výkon tímu pomocou aplikovania Belbinových tímových rolí, musia členovia tímu vyplniť dotazník, vyhodnotením ktorého získajú profil svojich tímových rolí. Následne môžeme tím analyzovať a porovnať vhodnosť ich aktuálnych pozícií a predispozície, ktoré pre tieto pozície majú na základe svojich tímových rolí. Na základe týchto analýz môžeme urobiť zmeny v organizácii tímu. Uvediem príklad: Máme softvérový tím, ktorý spolupracuje s ďalšími externými tímami. Koordináciou tejto spolupráce sme poverili človeka, o ktorom vieme, že mu to „myslí“. Avšak postupom času zistíme, že spolupráca s ostatnými tímami má nejaké problémy. Po vyhodnotení tímových rolí jednotlivých členov sme zistili, že človek, ktorého sme poverili komunikáciou s ostatnými tímami dosiahol silné skóre ako *monitor-vyhodnocovač*, čiže má dobré strategické myslenie a úsudok, ale dosiahol nízke skóre ako *koordinátor* alebo *vyhľadávač zdrojov*. Iný člen tímu dosiahol vysoké skóre ako *vyhľadávač zdrojov* – ideálna rola pre túto pozíciu.

Existujú štúdie, ktoré sa zaoberajú efektivitou tímu na základe určitého rozdelenia rolí. Je vhodné vyhýbať sa duplicitne alebo absencii niektorých rolí v tíme, keďže nepriaznivo ovplyvňuje efektivitu tímu. Štúdia [4] sa zaoberá rolami *usmerňovač* a *koordinátor* ako vedúcimi tímu. Ak máme viacerých členov tímu s vysokým skóre v niektorej z týchto rolí, je potrebné sa jasne dohodnúť, kto bude zastávať funkciu vedúceho tímu a kto sa preorientuje na nejakú inú funkciu podporovanú niektorou z jeho sekundárnych rolí.

Jedna z pridaných hodnôt Belbinových tímových rolí je, že už v opise rolí hovorí o ich slabých stránkach. Keď vieme slabé stránky členov tímu, môže podniknúť kroky, aby sme ich kompenzovali. Osobne som sa stretol s problémom *kompletovacia-finišera*, a to že neochotne necháva ostatných podieľať sa na svojej práci. Je pedant a (oprávnené) vie, že vďaka svojim skúsenostiam vykonáva svoju úlohu najlepšie z celého tímu. To však spôsobuje problém pri viacgeneračnom tíme (tíme, kde postupne odchádzajú starí členovia a sú nahradzovaní novými generáciami členov). Preto by som ako manažér alebo vedúci tímu včas zakročil a prinútil ho odovzdávať časť svojich povinností mladším

členom, aby sa ich postupne naučili, a nemohla by nastať situácia, že tento kompletovač-finišér odíde z tímu a s ním sa stratia všetky skúsenosti, ktoré neodovzdal ďalej. Ako ďalší príklad môžem spomenúť jednu zo slabín *usmerňovača*, a to sklon provokovať, prípadne až urážať ostatných. Táto jeho slabá stránka má vplyv na životaschopnosť tímu. S touto vlastnosťou mám taktiež skúsenosti, kde jeden člen tímu s vysokým skóre usmerňovača je v konflikte s viacerými členmi tímu, jedného dokonca prinútil k odchodu z tímu. Čo s takýmto členom? Optimálnym riešením by bolo vylúčiť takéhoto človeka z tímu. V tímoch, a o to viac v menších softvérových tímoch, sú však vzťahy a súvislosti oveľa zložitejšie. Problém tkvie v tom, že tento člen tímu má zároveň vysoké skóre roly *špecialista*, má bohaté skúsenosti v svojej špecializácii, preto sa vedúci tímu rozhodol, že zatiaľ zostáva v tíme, keďže ho nemá kto nahradiť.

Aké roly teda vybrať do tímu? A čo s existujúcim tímom?

Pri analyzovaní Belbinových rolí a ich vplyvu na fungovanie tímu navrhujem pri zostavovaní tímu tieto praktiky: Vyberať jednotlivcov tak, aby bolo pokrytých čo najviac tímových Belbinových rolí a funkcie jednotlivých členov v tíme aby boli umocňované predpokladmi ktoré členovia tímu majú pre ich plnenie na základe týchto Belbinových rolí. To zabezpečí čo najväčšiu rozmanitosť správania sa jednotlivých členov (rozhodných, otvorených zmene, opatrných, ochotných ísť do rizika), spôsobov myslenia (kreatívneho, logického, strategického) a prístupov k riešeniu problémov. Všetky tieto vlastnosti sa budú vzájomne vyvažovať a dopĺňať, každá bude mať svoj protiklad, čo zabezpečí, že jedna prevažujúca vlastnosť neovplyvní celý tím. Ak by bolo príliš veľa členov tímu opatrných, neodhodlali by sa ísť do rizika a prísť s nekonvenčným riešením. Ak by bolo naopak príliš veľa členov tímu, ktorí radi riskujú je možnosť neodhadnutia miery rizika a projekt by nemusel vôbec úspešne skončiť.

Keď sa na to pozrieme konkrétnejšie a so zameraním na softvérový tím, je určite potrebné mať v tíme práve jednu výraznú vedúcu osobnosť, jedného člena s vysokým skóre v rolách *koordinátor* alebo *usmerňovač*, ktorí budú plniť úlohu vedúceho tímu. Pre spoluprácu s externými subjektami (klientom), je potrebné mať člena tímu zo skupiny orientovanej na ľudí, najlepšie človeka s rolou *vyhladávač zdrojov*. Keďže pri vývoji softvéru je dôležitou zložkou analytické a strategické myslenie, je potrebné zakomponovať do tímu aspoň jedného z trojice *inovátor*, *špecialista* alebo *monitor-vyhodnocovač*. Rovnako dôležité je projekt dokončiť a dbať na drobné detaily, ktoré môžu byť kľúčom k úspechu. O to sa budú starať členovia s vysokým skóre v rolách *realizátor* a *kompletovač-finišér*. Ako lepidlo tímu, ktorý bude zmiernovať napätie bude jeden *tímový pracovník*. Na základe týchto vlastností sú v tabuľke 1 príklady dvoch mnou navrhnutých štruktúr tímu s dominantnými rolami jednotlivých členov.

Keďže v tíme 1 je ako vedúci *koordinátor*, je predpoklad že v tíme bude menšie napätie ako v tíme 2, kde je vedúci *usmerňovač*. Preto som do tímu 2 zaradil ako jednu z dominantných rolí rolu *tímový pracovník*, ktorý bude zmiernovať napätie.

Tab. 1 Návrh štruktúry dvoch tímov.

	Tím 1	Tím 2
Vedúci	Koordinátor	Usmerňovač
Člen 2	Vyhľadávač zdrojov	Vyhľadávač zdrojov
Člen 3	Inovátor	Inovátor
Člen 4	Špecialista	Monitor-vyhodnocovač
Člen 5	Realizátor	Realizátor
Člen 6	Kompletovač-finišér	Tímový pracovník

Pre existujúci tím platia podobné zásady ako pre tím, ktorý práve zakladáme. Musíme sa snažiť, aby funkcie, ktoré členovia zastávajú, boli podporované ich prirodzenými predpokladmi, ktoré pre tieto funkcie majú a ktoré vidíme na základe vyhodnotenia Belbinových tímových rolí. Tu však nastáva situácia, že pre niektoré funkcie nebudú môcť vykonávať členovia, ktorí by pre ňu mali najlepšie predpoklady. Môžu nastať situácia pri ktorej je funkcia, pre ktorú by bol člen tímu na základe Belbinových rolí najvhodnejší, už obsadená niekým, kto je na túto rolu ešte vhodnejší. Nič sa nedeje, ak má daný člen vysoké hodnotenie aj pre inú rolu, čiže je vhodný aj na inú nepridelenú funkciu. Uvediem príklad: Ak máme člena z vysokým hodnotením pre rolu koordinátor, a iného člena, ktorý má trochu nižšie hodnotenie pre rolu usmerňovač a rovnako vysoké pre rolu kompletovač-finišér, prvý člen môže zastávať funkciu vedúceho tímu a druhý člen môže zastávať funkciu manažéra kvality, na ktorú má ako kompletovač-finišér taktiež vysoké predpoklady.

Ak môžeme každému členovi tímu priradiť niektorú zo silných rolí, buď jeho primárnu alebo sekundárnu, je to ideálna situácia. Ako vieme, nie vždy je ideálnu situáciu možné dosiahnuť. Vtedy sa snažíme optimalizovať rozdelenie funkcií na základe rolí tak, aby väčšina tímu mala funkciu podporovanú niektorou z jeho silných tímových rolí a snažíme sa vyhnúť situácii (ak je to možné) aby niekto zastával pozíciu, pre ktorú nemá žiadne predpoklady alebo sa na ňu vyslovene nehodí. Práve tu sa nám ukazuje pridaná hodnota Belbinových rolí, kde máme výskumami podložený nástroj ktorý nám dokáže povedať veľa o jednotlivých členoch tímu, aj keď ich ešte dôkladne nepoznáme.

Záver

Belbinove tímové roly sú užitočný nástroj dlhoročného vedeckého výskumu. Majú pre formovanie tímu veľkú pridanú hodnotu. Vieme nimi optimalizovať rozdelenie funkcií v tíme, ktorý práve zakladáme, alebo v už existujúcom tíme. Pomáhajú nám v určovaní silných stránok jednotlivých členov, vďaka čomu môžeme naplno využiť ich potenciál, ale aj v identifikácii slabých stránok, čo nám pomôže predchádzať prípadným problémom.

Použitá literatúra

1. Belbin R.M.: Method, Reliability & Validity, Statistics & Research: A Comprehensive Review of Belbin Team Roles, dostupné online: <http://www.belbin.com/content/page/4432/BELBIN-MRVSR-AComprehensiveReview-Mar2010.pdf> (2010)
2. Belbin, R.M.: Management Teams: Why they succeed or fail, Wiley, New York, 1981.
3. Belbin, R.M.: Team Roles at Work. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993
4. Henry M.S., Stevens T.K: Using Belbin's leadership role to improve team effectiveness: An empirical investigation, Journal of Systems and Software, Volume 44, Issue 3, January 1999, 241-250,

Annotation

Who will be the team leader? You or me?

Most diverse personalities with various skills and experience meet when a group of people have to form a team and cooperate on a project. Many manager emphasize skills and experience when they pick members of their team. Not always do they emphasize if the team member has the right predisposition for a function he has to assume. According to Belbin team inventory, there are 9 roles and each team member can have predisposition towards some of them. These roles can tell us how the team members will interact. If the synergy between the team members will move the team forward, or conflict between team members will arise and it will hamper the whole team. In this essay I want to explore the interactions between the team roles, their effect on the team effectiveness, I want to propose a scheme of team roles for creation of 6 member software teams and use Belbin team inventory to prevent possible problems between team members and to improve the assignment of functions in existing teams.