

PREČO NIEKTORÉ TÍMY ĽUDÍ DOKÁŽU V PROJEKTE SPOLU FUNGOVAŤ DONEKONEČNA

*Je oveľa lepšie byť najhorší z najlepších, ako naopak
byť lepší z najhorších ľudí v tíme.*

Luboš Demovič

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
demovic@gmail.com

Abstrakt. Úspech v tímovom projekte závisí na mnohých veciach – od tých najmenej podstatných až po mimoriadne dôležité aspekty. Každý úspech musí prekonať nesmierne množstvo rôznych rizík, ktoré by mali skúsení manažéri rizík vedieť čím skôr odhaliť. Zároveň by mali efektívne a spoľahlivo vyhodnotiť, ako hroziace sa nebezpečenstvo odstrániť, alebo aspoň zmierniť. Najväčšou konkurenčnou výhodou pri realizácii projektu je tímová spolupráca, ktorá má mimoriadne veľkú silu. Ale v každom tíme raz nastanú sociogénne riziká, ktoré by mohli zapríčiniť rozpad tímu. V tejto eseji priblížim hlavné príčiny zlyhania tímu a súčasne opíšem, ako tieto dôvody rozpoznať a odstrániť. Tím ľudí, ktorý dokáže ťahať za jeden povraz, môže byť veľmi rýchlo najúspešnejší v akomkoľvek odvetí.

Kľúčové slová: riziko, úspech, príčiny, tím, hrozba, identifikácia, analyzovanie, rozpoznanie, konflikt, problém, vzťahy, komunikácia

Úspech je v tímovej spolupráci

Každý nový projekt začíname realizovať s cieľom, aby sme vytvorili úspešný produkt, službu alebo čokoľvek iné. Ak niekto začína uskutočňovať projekt s podvedomým, že výsledok nebude vyhovujúci, tak len zriedka bude úspešný. Pri úspechu zaváži na veľkom počte aspektov, kde každý takýto malý dielik musí zároveň spolu zapadať ako do skladačky.

Na prvé zamyslenie by nám napadli ako najdôležitejšie aspekty úspechu rozsiahle množstvo financií, najmodernejšie technológie, šťastie, náhoda či dokonale premyslená stratégia a filozofia projektu. Samozrejme, každé tieto zložky sú pri projekte významné a treba na ne brať značný dôraz. Avšak medzi nevyhnutný predpoklad úspechu patrí tímová spolupráca s tými najsprávnejšími ľuďmi, ktorí sa dokážu navzájom rešpektovať aj po ľudskej stránke. Treba si uvedomiť, že ani ten najšikovnejší a najtalentovanejší jednotlivec nebude schopný dlhodobo uspieť [2].

Existuje súbor pravidiel, pomocou ktorých dokážeme odstrániť riziká zlyhania a rozpadu tímu, keď ich budeme dennodenne dodržiavať [4]. Podstata zlyhania tímu je predovšetkým v tom, že jednotlivé tímy sú zložené z nedokonalých ľudí. Ale ako sa hovorí, nikto nie je dokonalý a pri vyvarovaní sa hlavných najčastejších príčin zlyhania tímu, môže byť každý tím úspešný. Dokonca môže byť tak efektívny, že dokáže vzájomne fungovať navždy.

Čo je to riziko?

Korene slova riziko pochádzajú z antického Grécka zo slova rhiza. V preklade to slovo symbolizuje neistotu, alebo možnosť stratiť náklad lode, ktoré v tých časoch používali ako hlavný prostriedok dopravy. Termín riziko sa v odbornej literatúre a vo vedeckých článkoch definuje taktiež celým radom pojmov.

Podľa The Oxford Dictionary and Thesaurus je riziko definované ako možnosť nebezpečenstva, zranenia, straty, alebo iných škodlivých dôsledkov. Známy chemický inžinier F. P. Lees označil riziko ako situáciu, počas ktorej existuje pravdepodobnosť nepriaznivej odchýlky od žiaduceho a očakávaného výsledku činností. Podľa slov W. Euckera je zase podstatou rizika dištancia faktických a plánovaných údajov.

Slovo riziko u mňa samotného vyjadruje niečo hroziace, niečo čo nebude mať želané následky, ale takmer všetko je ešte v mojich rukách a môžem to dokonca obrátiť v prospech mňa. Samozrejme niektorým rizikám však už nedokážeme zabrániť, ale môžeme sa aspoň pokúsiť čo najviac eliminovať ich následky.

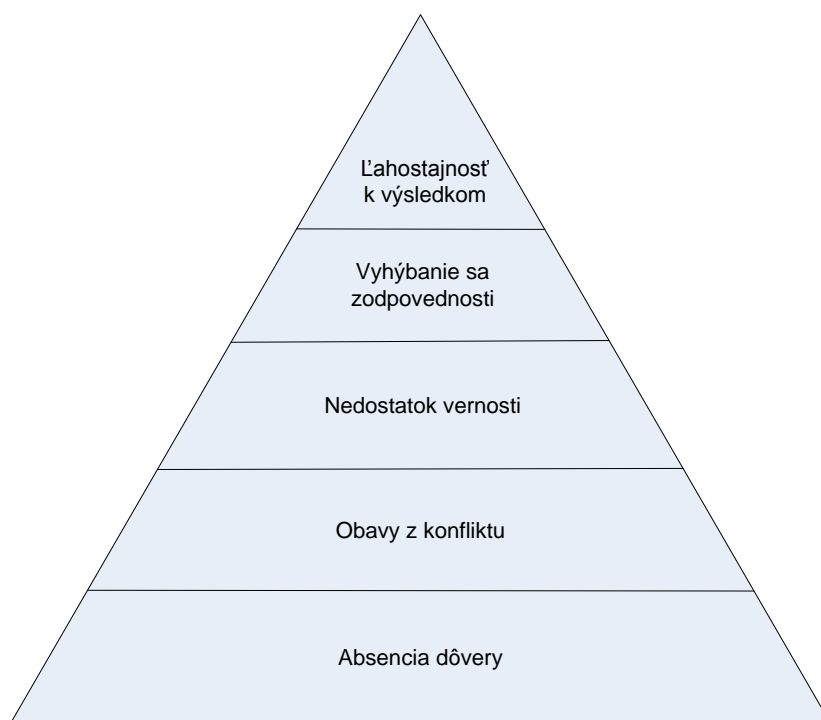
Sociogénne riziká

Manažment rizík sa zaoberá predovšetkým riešením všetkých takých rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť v akejkoľvek časti organizácii. Je to zároveň nástroj na určenie rizík a zároveň prostriedok na analýzu, hodnotenie, klasifikáciu, stanovenie priorít a ich následné znížovanie [3].

Riziká je možné rozdeliť do viacerých skupín a práve jednou z nich sú sociogénne riziká. Tieto riziká sú prepojené so sociálnymi javmi a so správaním človeka ako jedinca, ktorý je jedinečnou osobnosťou. Uvádzané riziká môžu v tímovom projekte ohroziť kvalitu práce jednotlivca, schopnosť efektívne komunikovať s ostatnými tímovými hráčmi, pracovnú motiváciu, účinnosť riadenia pracovných kolektívov a mnohé ďalšie.

Hlavné riziká zlyhania tímu

Patrik Lencioni vo svojej knižnej publikácii poukazuje na päť oblastí, s ktorými má veľká väčšina tímov ľudí problémy. Dokonca i tie tímy ľudí, ktoré vedú aj tí najlepší a najskúsenejší manažéri. Zároveň vysvetľuje účinný model a konkrétne kroky, ktoré ako manažéri rizík môžeme podniknúť, aby sme sa vyvarovali riziku nezvládnutia týchto prekážok a nevytvorenia efektívneho tímu. Prekonať a zabrániť príčinám neúspechu tímu je tým najlepším predpokladom na zrealizovanie úspešného projektu. Na obrázku č. 1 je uvedená hierarchia hlavných rizík zlyhania tímu [1].



Obr. 1. Hierarchia rizík zlyhania tímu.

Absencia dôvery

Prvým najzákladnejším rizikom je absencia dôvery. Dôvera je základom každej tímovej spolupráce. Podľa môjho názoru každý perfektný tím si nenecháva ani kúsok v sebe a každý jeden člen, čo má na srdci, tak má zároveň aj na jazyku. Nie je nič horšie, ako v sebe držať negatívne myšlienky, na miesto toho, aby sme sa s nimi zdôverili so svojimi kolegami. Nie je hanba, ak sa verejne priznáme za svoje chyby, za svoje nedostatky či nevedomosti, lebo len tak môžu ostatní zistiť, že ich kolega potrebuje poradiť. Musíme si navzájom dôverovať a veriť jeden druhému. Každá tímová spolupráca začína budovaním dôvery a len s ňou môže fungovať dokonalý tím.

Mojou životnou filozofiou je veľa pýtať sa. A to pýtať sa na všetko, čomu nerozumiem, o čom mám pochybnosti, alebo to jednoducho len chcem vedieť. Otázky sa snažím samozrejme klásť osobám, ktoré považujem za relevantné na ich zodpovedanie. Aj

známy teoretický fyzik Albert Einstein hovorieval: „Dôležitá vec je neprestať sa pýtať.“ A som presvedčený, že mal pravdu. A na to, aby sme sa veľa pýtali, musíme mať dostatočnú dôveru u svojich tímových členov.

Mám neprijemné skúsenosti z jedného nevydareného tímového projektu, kedy keď som sa opýtal mojich spolupracovníkov z ich pohľadu hlúpu otázku, tak ma vysmiali a zosmiešnili. A takéto podobné reakcie znižujú dôveru u akéhokoľvek jedinca, a to výrazne ubližuje efektívnej spolupráci. Musíme si uvedomiť, že nie všetko čo vieme my, tak automaticky musia vedieť aj ostatní. Na základe tejto skutočnosti musíme každého člena tímu rešpektovať a maximálne mu dôverovať. Len tak môžeme dosiahnuť spoločný tímový úspech.

Absencia dôvery nastáva v tímových projektoch pomerne často. Niektorých ľudí si zaškatuľkujeme do rôznych zásuviek, v ktorých sú odborníci. A keď sa vyjadrujú k veciam mimo ich zamerania, tak im skrátka nedôverujeme. A to nie je dobre. Mal som možnosť spolupracovať na jednom projekte viacerých ľudí a mali sme už dlhší čas jeden problém, ktorý sme nevedeli vyriešiť. Rozmýšľali sme nad ním všetci spoločne, skúšali rôzne možnosti a stále sme nevedeli dospieť k správnejmu výsledku. A v istom okamihu jeden člen povedal možný návrh riešenia a práve tento člen bol ten najmenej kompetentný človek na vyriešenie tohto problému. Neverili sme mu, ba priam sme tento návrh automaticky zamietli bez toho, aby sme si overili jeho korektnosť. Následne sme sa pokúšali ďalej hľadať iné spôsoby riešenia a trvalo to aj niekoľko dní. Nakoniec sme dospeli k tomu, že najbližšie ku vyriešenie tohto problému mal ten člen tímu, ktorému nikto neveril. Tu sa jasne ukázalo, ako môžeme projektu ublížiť, keď nedostatočne dôverujeme akémukoľvek členovi tímu.

Preto sa odvtedy snažím pri tímových projektoch vypočuť akýkoľvek názor na danú problémovú oblasť. A nezáleží na tom, či sa o tom vyjadruje zodpovedná osoba, alebo aj osoba, ktorá k tomu nie je primárne určená.

Obavy z konfliktu

Druhým hlavným rizikom zlyhania tímu sú obavy z konfliktu. Pokiaľ si navzájom neveríme, tak sa ani nemôžeme naplno zapojiť do konštruktívnych diskusií a prípadne do nejakých prospešných výmen názorov. Ak sa budeme skôr snažiť udržať umelú dobrú atmosféru a každý si budeme myslieť svoje, tak to bude veľmi kontraproduktívne. Podľa mojich skúseností z tímového projektu na inžinierskom stupni štúdia môžem konštatovať, že vďaka otvoreným a zdravým konfliktom sme spoločne dokázali nájsť tie najlepšie riešenia pre náš projekt.

Už hneď na začiatku sme sa nevedeli spoločne dohodnúť, akými technológiami budeme vyvíjať aplikáciu, ktorú chceme v rámci tímového projektu vytvoriť. Piatí členovia uprednostňovali jednu technológiu a ostatní dvaja preferovali inú technológiu. A jednoducho ani jedna strana nechcela ustúpiť a trvala si na svojom. Hádali sme a prevládala neželaná atmosféra. O deň neskôr obe strany vypracovali obširny dokument, v ktorom zdôvodnili všetky dôvody výberu tej či onej technológie. A tu nastal veľký zlom. Pomocou týchto dvoch dokumentov sme zistili, že najvhodnejšie bude, ak jednu časť aplikácie budeme riešiť v jednej navrhovanej technológii, a druhá časť aplikácie zase

v ďalšej technológii. A tieto dve časti aplikácie budú schopné medzi sebou spoľahlivo komunikovať a vzájomne sa prepájať.

Práve vďaka otvorenému konfliktu sme dokázali dospieť k najlepšiemu riešeniu. Teraz, keď sa pozrieme smerom naspäť, tak kebyže dvojica členov tímu sa automaticky prispôsobila k prevládajúcemu názoru, tak by sme nedospeli k najideálnejšiemu výsledku.

Nedostatok vernosti

Nedostatok vernosti alebo inak povedané nedostatok lojality patri medzi tretie hlavné riziko zlyhania tímu. Toto riziko úzko súvisí s neschopnosťou prijať a stotožniť sa s prijatými rozhodnutiami. Každý člen tímu musí mať pocit a musí mu byť jasné, že jeho názory boli zaznamenané a zvažujú sa. Žiadny člen v tíme nesmie mať dojem, že ho nikto nepočúva a nie je súčasťou všetkých dôležitých rozhodnutí. Pretože takto bude mať dojem, že nie je v tíme dôležitý. A keď člen tímu aj vyjadrí nerozumný názor, tak je dôležité mu vysvetliť, prečo niektoré iné riešenie je ešte lepšie a účinnejšie.

Mnoho krát v tímových projektoch nastáva situácia, že v rámci tímu odíde niektorý člen tímu. Každý člen má v danom projekte určitú pozíciu a k nej pridelené celý rad úloh. A absencia akéhokoľvek člena spôsobí mnohé neprijemnosti, ktorý musí efektívny tím zvládnuť. Práve tu sa ukáže množstvo vernosti k projektu od jednotlivých členov.

Podľa skúseností z jedného menšieho tímového projektu môžem konštatovať, že vypadnutie člena takmer spôsobilo rozpad celého tímu. Avšak dostatok vernosti zapríčinil schopnosť prijať časť úloh odídeného člena a tým kompletne nahradiť jeho pozíciu v tíme. Vernosť k jednotlivým členom v tíme, ako aj vernosť k projektu samotnému, môže urobiť doslova zázraky v niekedy až neriešiteľných situáciách.

Vyhýbanie sa zodpovednosti

Medzi štvrté riziko hlavných príčin zlyhania tímu patri vyhýbanie sa zodpovednosti. Ako náhle sa stotožníme s najlepším riešením, znamená to, že následne musíme jeden druhého podporovať k tomu, na čom sme sa spoločne dohodli. A nebojme sa vyjadriť svoj názor, ak si myslíme, že by sme niečo vedeli spraviť lepšie, napriek tomu, že v danej oblasti nie sme odborníci s pocitom rizika, že by sme nemali pravdu. Všetci členovia tímu majú zodpovednosť za prácu každého jedného člena a nie len za tú časť práce, ktorá mu bola pridelená.

Po skúsenosti z firemného prostredia môžem napísať, že v danej firme sa každý člen snažil urobiť svoju prácu čo najlepšie, ale výsledky ostatných členov ich vôbec nezaujímali – preto som dlho nevydržoval pracovať v takomto nepriaznivom prostredí. Nesprávny prístup by som pripísal aj nášmu vedúcemu, ktorý sa nesnažil navzájom motivovať všetkých spolupracovníkov, aby medzi sebou komunikovali a reagovali na vytvárané veci konštruktívnou spätnou väzbou.

S problémom vyhýbania sa zodpovednosti mám skúsenosti aj zo školského prostredia na bakalárskom stupni štúdia. Počas štúdia sme mali vypracovať viacero projektov v tímoch viacerých študentov, do ktorých nás rovnomerne rozdelili. A tu sa hneď prejavili rôzne prístupy k zodpovednosti. Tí zodpovední členovia si vykonali svoj podiel práce v stanovenom termíne, ale niekedy sa našiel nejaký jedinec, ktorý termíny

nedodržiaval. V jeho záujme bolo predmet absolvovať iba na najhoršom stupni hodnotenia a preto k tomu to projektu aj tak pristupoval. Mnohokrát potom zodpovední členovia museli odpracovať aj jeho prácu, pretože cítili voči zadanému projektu veľkú zodpovednosť.

Výber členov do tímu je veľmi dôležitý. Z príkladu zo školského prostredia si môžeme všimnúť, že niekedy si členov tímu nemôžeme vybrať a musíme zvolený výber rešpektovať. Naopak je výhodou, ak máme možnosť si vybrať overených a spoľahlivých tímových hráčov.

Lahostajnosť k výsledkom

Posledným hlavným rizikom zlyhania tímu je lahostajnosť k výsledkom. Lahostajnosť v ďalších významoch môže znamenať aj apatiu, bezcitnosť, letargiu, neúčast, nezáujem, otupenosť, alebo pasivitu.

Už ako malé deti sme mali možnosť si vyskúšať tímovú spoluprácu prostredníctvom športových tímových hier, ako sú napríklad futbal, hokej, či basketbal. A tu sme sa mohli naučiť, že úspech nespočíva v jednotlivcovi, ale v celej skupine. Nikto nemá rád, a hlavne tréneri, ak majú v tíme individuálnych hráčov. Teda to sú takí hráči, ktorí myslia hlavne na seba, na svoj úspech, ako na výsledky tímu. Ak sa im podarí bodovať v športovom zápase, napriek tomu, že ich tím zápas prehrá, tak sú spokojnejší, ako keď by zápas vyhrali, ale v zápase by ich nebolo vôbec vidieť. Preto nie je dôležité, ako je na tom jedinec v tíme, musíme klásť dôraz na všetkých členov v tíme, lebo len tak môžeme dosiahnuť úspech.

Som presvedčený, že každý z nás sa už v hocijakom tímovom projekte stretol s problémom lahostajnosti k výsledkom. Ja osobne som až prílišný perfekcionista na záležitosti, na ktorých mi veľmi záleží. Možno sa dá povedať, že to je presný opak lahostajného človeka. A možno nie je dobré byť ani perfekcionista a ani lahostajným človek, pretože oboje ma svoje kladné a záporné stránky. Ale myslím si, že žiadny lahostajný člen nemôže byť v tíme užitočný ani vítaný. Naopak v každom jednom tíme sa zide taký člen, ktorý dohliada na dokonalosť projektu.

Záver

Manažment rizík je dôležitou súčasťou každého tímového projektu. Existuje veľké množstvo ukazovateľov výsledkov, s ktorými sa môžeme stretnúť v projekte. Zisk, náklady, prírastok a udržiavanie nových klientov či zamestnancov, sledovanie trhu a konkurencie, ako aj kvalita produktov a služieb. Ale tým najdôležitejším ukazovateľom je schopnosť efektívnej tímovej spolupráce.

Cieľom tejto eseje bolo uvedenie do problematiky sociogenných rizík pri tímovej práci, vysvetlenie poslania rizikového manažmentu a pojmu rizika. So skúsenosťami z praxe som vysvetlil hlavné riziká zlyhania tímu. Som presvedčený, že odstránením týchto príčin zlyhania tímu dosiahneme neuveriteľné výsledky v tímovej práci, ktoré by sme si dovedy ani nevedeli predstaviť.

Problematika sociogenných rizík je rozsiahla a je spojená aj s mnohými ďalšími hroziacimi rizikami. Pri tímovom projekte môžu ohroziť tím aj ďalšie riziká ako nízka

sebarealizácia, nesympatia, znížená bezpečnosť, slabá spolupatričnosť, uznanie a úcta jednotlivých členov.

Skvelá spolupráca ma mimoriadne veľkú silu v každom tímovom projekte.

Použitá literatúra

1. Lencioni P.M.: 5 príčin selhávania tímov, ISBN: 9788025123980, *Computer Press*, 2009.
2. Dong, W. et al.: Human Factors in Software Risk Management. In: *Proceeding LMSA '08 Proceedings of the first international workshop on Leadership and management in software architecture*, ACM New York, USA, 2008.
3. Odzaly, E.E. et al.: Software Risk Management Barriers: an Empirical Study. In: *Proceeding ESEM '09 Proceedings of the 2009 3rd International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*, IEEE Computer Society, Washington, USA, 2009.
4. Boehm, B. W.: Software risk management: principles and practices. In: *Software*, IEEE, USA, 1991.

Annotation

Why some teams of people can work together in a project to infinity

The success of the team project depends on many things - from the least significant to the essential aspects. Every success must overcome enormous variety of risks that should be detected the sooner the better by experienced risk managers. At the same time they should effectively and reliably evaluate how the imminent danger could be removed, or at least mitigated. The greatest competitive advantage in the project implementation is teamwork, which has extremely high strength. But in each team once occur social risks that could cause disintegration of the team. In this essay I would like to outline the main causes of team failure and concurrently I will describe how these reasons detect and remove. The team of people that can pull together can be very quickly the most successful in any sectors.