

AKO MU TO VYSVETLÍM?

Manažér? Žonglér tímu, človeka a úlohy.

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 na to, aká bude dynamika vzťahov medzi jednotlivými členmi tímu. Belbin identifikoval 9 rôznych tímových rolí. Tieto roly nám dokážu povedať, ako budú členovia tímu spolupracovať, predpoklady pre spôsob komunikácie medzi členmi tímu, 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, možnosťami vedúceho tímu komunikovať s členmi, spôsobmi efektívnej komunikácie, možnosťami viesť ich k zaujatiu rolí potrebných pre čo najlepšie fungovanie tímu a predchádzanie možných problémov.

Kľúčové slová: Belbinové tímové roly, tím, rozdelenie, komunikácia, vedúci tímu

Belbinove roly a komunikácia

Čím dlhšie človek pôsobí v rôznych tímoch, tým viac spoznáva zásady a princípy fungovania ľudí 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 aj od toho, ako dokážu títo jednotlivci v tíme spolupracovať a ako sa v tíme správajú. Dbá aj na ich predchádzajúce skúsenosti s prácou v tíme. V každom tíme ľudia interagujú, medzi jednotlivými členmi vznikajú rôzne vzťahy. No a v každom tíme, ktorého som bol členom, som pozoroval vznik nie len pozitívnych vzťahov, ktoré tím posúvali dopredu, ale aj tých negatívnych, ktoré celý tím brzdili. Je v záujme manažéra tímu, aby dokázal s členmi tímu komunikovať a posilňovať dobré vzťahy. A je nevyhnutné nútiť ich komunikovať navzájom, aby vyriešili prípadné negatívne vzťahy. Obrovské množstvo takýchto konfliktov vzniká iba ako chyba komunikácie, vďaka komunikačnému šumu, ktorý je prítomný v každej komunikácii. Preto je potrebné, aby bol komunikačný šum čo najnižší a každý skutočne počúval a snažil sa pochopiť podstatu, ideu, o ktorú ide kolegovi, alebo manažérovi.

Ak by som bol manažér a chcel by som vyriešiť vznikajúci konflikt, mojou prvou starosťou je, aby moja snaha o riešenie tohto konfliktu bola skutočne takto pochopená. Teda ako pokus odstrániť napätie v tíme a posunúť ho ďalej. Chcem, aby členovia tímu moju ideu prijali, aby som im ju „predal“. Pri komunikácii, sa vlastne často snažíme „predať“ náš názor, našu ideu a za týmto účelom je potrebné klásť si otázky: Aký druh komunikácie je človeku príjemný, ako sa pri tom musíme správať? No a naopak, čomu sa máme vyhnúť, aby sme ich zbytočne nerozrušili? Vzory komunikácie a správania sú úzko prepojené a je vhodné vedieť, čo členov tímu motivuje k ich správaniu.

Ja sa chcem venovať jednej teórii opisujúcej správanie ľudí, ktorá ma zaujala hneď po jej prvom počutí. Je ňou predispozícia človeka pre plnenie niektorých rolí v tíme. Meredith Belbin pri svojich štúdiách [2][3] 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. Postupne chcem stručne predstaviť tieto Belbinove roly, uviesť ich vplyv a motivácie pri konaní a komunikácii v tíme. Chcem prezentovať moje skúsenosti a teórie, ako vhodne komunikovať s členmi v niektorých z týchto rolí, keďže komunikácia s každým človekom má byť individuálna a ku každému je potrebné pristupovať inak za účelom dosiahnutia maximálneho efektu.

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 dominantných rolí, na ktoré sa hodí a podstatne ovplyvňujú jeho správanie, niekoľko priemerných rolí, ktoré môže zastávať a slabé roly, na ktoré sa nehodí. Belbinove tímové roly sú podľa [1] rozdelené do troch skupín.

Medzi roly orientované na akciu, patrí *Usmerňovač* (angl. *Shaper*). Táto rola veľa očakáva, je konfrontačný vodca, ktorý tlačí členov tímu k výkonu. Je dynamický, prospieva mu tlak. Pribojný a má odvahu prekonávať prekážky. Je nespokojný s

nečinnosťou, neefektivitou a stagnáciou. Jeho prípustné slabiny sú sklon provokovať a občasne môže urážať ostatných členov tímu. *Realizátor* (angl. *Company Worker*) zase 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*) sa sústreďuje na detaily, odstraňuje chyby a prehliadnutia, dáva pozor na dodržiavanie termínov. Je starostlivý, svedomitý, robí si starosti. Má však sklony prehnané sa strachovať a nechotne necháva ostatných podieľať sa na svojej práci.

Medzi roly orientované na ľudí patrí *koordinátor* (angl. *Chairman*). Je to 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 slabá kreativita. Keďže je orientovaný na ľudí, je to podľa mňa vhodnejší vodca ako usmerňovať, čo sa týka vnútornej pohody tímu. *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.

Poslednou skupinou sú roly orientované na myslenie. Tam spadá *Inovátor* (angl. *Plant*). Ten 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 skôr vážnejšej povahy, stratég, má vysoké nároky. Má presný úsudok. Môže mu chýbať hnacia sila a schopnosť inšpirovať ostatných. S touto rolou som sa stretol u tichého človeka, ktorý väčšinou sedel v kúte a ticho počúval. Až keď sme začali robiť niečo, čo je podľa neho nesprávne, tak sa ozval a bez mihnutia oka pred nás hodil, akú hlúposť robíme. Niekedy sme sa zarazili a uznali že má pravdu, inokedy iba zbytočne demotivoval rozbehnutý tím, keď nikto iný s ním názor nezdieľal. *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.

Častá otázka: Kto tím povedie?

Čo všetko vplýva na fungovanie tímu? Jedným z faktorov je efektivita tímu. Podľa [3] 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 zaniatenosť jednotlivých členov tímu.

Existujú štúdie, ktoré sa zaoberajú efektivitou tímu na základe určitého rozdelenia rolí. Je vhodné vyhýbať sa duplicitě alebo absencii niektorých rolí v tíme, keďže

nepriaznivo ovplyvňuje efektivitu tímu. Štúdia [3] sa zaoberá rolami usmerňovač a koordinátor ako vedúcimi tímu. Čo sa stane, ak máme viacerých členov v tíme s vysokým skóre v niektorej z týchto rolí? Štúdia [3] jasne hovorí, že efektivita takeého tímu klesá. Myslím si, že je to spôsobené tým, že títo vedúci by podvedome bojovali o autoritu a vznikalo by medzi nimi napätie. Ostatní členovia tímu by mohli byť zmätení, koho považovať za autoritu a koho vedenie nasledovať. Tu má podľa mňa priestor, ba až povinnosť vstúpiť do rozhodovania manažér tímu, ktorého úlohou je manažovať tím ako celok, ale aj jednotlivcov [5]. Manažér "zasadne" s obidvoma potencionálnymi vedúcimi a vzájomnou diskusiou dospejú k tomu, aby v tíme vystupoval iba jeden človek ako vedúci. Druhý vedúci sa preorientuje na niektorú svoju sekundárnu rolu. Aké možnosti má manažér tímu? Môže sa rozhodnúť podľa svojho vnútorného pocitu, alebo podľa nejakých štatistík výkonnosti, avšak myslím si, že lepšie výsledky dosiahne, ak obom vedúcim vysvetlí aktuálnu situáciu a aké problémy môže pokračovanie tejto situácie spôsobiť. Ak ide obom vedúcim o dobro tímu a sú to osoby vhodných povahových čŕt, jeden z nich sa dobrovoľne stiahne a dá priestor na realizáciu druhému vedúcemu.

S touto situáciou som sa stretol pri formovaní tímu na tímový projekt. Pri prvotných stretnutiach sme sa ako členovia tímu postupne zoznamovali, formovali sa viaceré vedúce osobnosti, pričom jeden bol dominantný pri vedení stretnutí, ďalší pri komunikácii pomocou emailom. Vznikali jemné odlišnosti medzi úlohami zadanými na stretnutí a zapísanými v mailovej komunikácii, keďže ich vedúci chápali rozdielne. Avšak keď sa na jednej zo schôdzí jasne ustanovil vedúci tímu, tieto drobné nedorozumenia prestali a z druhého kandidáta na vedúceho sa stal zástupca vedúceho, ktorý mu vypomáhal pri jeho vyťažnosti.

Ak sa však kandidáti nedohodnú, budú v tíme s dvomi konfliktnými vedúcimi osobnosťami vznikáť nedorozumenia a roztržky, a ak tieto prerastú istú únosnú mieru, najskôr bude jeden z týchto vedúcich vylúčený. Ako by som teda komunikoval s osobami, ktoré sú v rolách s predpokladmi na vedúcich tímu, aby nedošlo k tejto situácii? Usmerňovať je rozhodný, ide za cieľom a má rád efektivitu. Nerád stráca čas a chodí okolo horúcej kaše. Preto ocení rázne a rozhodné vystupovanie. Predostrel by som mu víziu cieľ, ktorý vidím ako úspešné dokončenie projektu, avšak vidím prekážku dvoch vedúcich. „Ako možné riešenie vidím tvoje presunutie na túto konkrétnu pozíciu (nejaké pozícia, na ktorú má predpoklady, samozrejme okrem vedúceho tímu), kde si myslím, že budeš najviac užitočný pre dosiahnutie cieľa tímu.“ Keďže koordinátor je rola orientovaná na ľudí a ochotne spolupracuje, tu vidím situáciu jednoduchšiu. Za najefektívnejšiu možnosť považujem mu jednoducho vysvetliť, že mi záleží na všetkých členoch v tíme a že pre ich lepší pocit z pôsobenia v tomto tíme je vhodná jednoznačná štruktúra a jedna vedúca osoba na čele tohto tímu.

Máme vedúceho tímu. Čo ostatné roly?

Vidíme, že proces výberu správnych členov tímu a ich zaradenia do funkcií, kde čo najefektívnejšie využijú svoje roly, nie je priamočiary. Je potrebné ho koordinovať, a tu naberá dôležitosť úloha vedúceho tímu ako človeka, ktorý komunikuje s jednotlivými členmi tímu, pozná ich a usmerňuje ich k zaujatiu potrebných rolí – či už ich primárnych rolí, pre ktoré majú najväčšie predispozície alebo sekundárnych rolí. Tieto zmeny rolí

používa ako metódu riešenia konfliktov, duplicitných rolí, alebo absenciu niektorých potrebných rolí vzhľadom na aktuálne potreby tímu.

Osobne som sa stretol s problémom kompletovača-finišéra, 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). Ak bude svoje úlohy vykonávať iba on až do svojho odchodu, mladí členovia budú zaskočení po prebraní jeho úloh. Nebudú vedieť, ako ich vykonávať, na ktoré detaily sa sústrediť, čo robiť, ak nastane výnimočný prípad. Jednoducho sa s ním sa stratia všetky skúsenosti, ktoré neodovzdal ďalej. V tíme, kde som sa s týmto prípadom stretol, mal vedúci správnu ideu: Ako vedúci tímu včas zakročil a požiadal ho odovzdávať časť svojich povinností mladším členom, aby sa ich postupne naučili. Problém však podľa mňa urobil v realizácii, a to že tento vedúci nedohliadol na to, aby to kompletovač-finišér skutočne vykonal. Odovzdal iba malú časť svojho know-how, na ktoré sme po jeho odchode museli postupne prichádzať. Ak by sa vyhol tejto chybe, považoval by som to za úspešné vyriešenie tohto problému.

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, niekoľkých 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. Toto rozhodnutie som schvaľoval, pokiaľ mal s týmto človekom problém iba jeden iný človek. Keď sa však už našli štyria, pričom dvaja z tímu odišli, vtedy bolo podľa mňa potrebné urobiť rozhodný krok a vylúčiť ho z tímu, lebo napriek tomu, že bol špecialista, z dlhodobého hľadiska by k životaschopnosti a pohode v tíme prospel jeho odchod.

Podľa [4] sú v rôznych fázach projektu potrebné rôzne kombinácie rolí, takže tu sa vedúcemu tímu otvárajú ďalšie možnosti na vhodný manažment tímu, aby v priebehu práce na projekte postupne komunikoval s jednotlivými členmi a ovplyvňoval ich momentálnu rolu a činnosť. V niektorých fázach projektu môže byť vhodnejšie dočasne využiť predispozície niektorého z členov tímu k jeho sekundárnej roli. Požiadať ho, aby sa dočasne skúsil venovať inej činnosti pre urýchlenie aktuálnej fázy projektu. Dočasne nebude pracovať vo svojej primárnej roli a činnosti, ak nie sú momentálne potrebné, znesú isté zdržanie, alebo tohto člena môže zastúpiť niekto iný. Následne ho po skončení jeho dočasnej úlohy požiada, aby sa vrátil k jeho trvalejšej pôvodnej úlohe.

Pri komunikácii týchto zmien by som sa taktiež prispôboval jednotlivým špecifikám rolí, s ktorými komunikujem. U vyhľadávачa zdrojov mám skúsenosti, že je to extrovert, sám je veľmi komunikatívny, má rád zábavu a nemá problém nadchnúť sa pre nové nápady. Preto by som takúto zmenu prezentoval ako novú príležitosť, a pozitívne ju vykreslil, aby sa pre ňu mohol vyhľadávач zdrojov nadchnúť. Rovnako však mám skúsenosti s rýchlym opadnutím motivácie vyhľadávачa zdrojov, preto by som volil úlohy, ktorých trvanie je kratšie ako doba, za ktorú motivácia opadne. Jeho opakom je

monitor-vyhodnocovač. Je to detailista s vysokými nárokmi, preto by som sa na stretnutie s ním poriadne pripravil. Každý nepripravený fakt môže vnímať ako nedostatok. A myslím si, že by si vôbec nerozumel, keby som s ním komunikoval ako niekto rýchlo, avšak povrchno nabudený, ako napr. vyhľadávač zdrojov. Monitor-vyhodnocovač si zoberie všetky potrebné fakty, v klude si ich premyslí a vyhodnotí a až potom dá svoje stanovisko. Za seba môžem hovoriť ako za tímového pracovníka. Ľudia podobní mne sú orientovaní na ľudí, ktorí tvoria tím, snažia sa zmiernovať konflikty, avšak sú nerozhodní čo sa týka veľkých strategických rozhodnutí. Preto uprednostňujem, ak sa už predo mňa príde s takmer „hotovou vecou“, na ktorej je vidieť, že myslí na ľudí, celý tím. Uľahčí sa mi rozhodovanie. Avšak na tímového pracovníka neodporúčam príliš tlačiť, lebo sa tomuto problému začnú vyhýbať.

Som teraz expert v komunikácii?

Určite nie. V tejto eseji som sa snažil prezentovať moje osobné názory na vhodné riešenie niektorých konkrétnych situácií, s ktorými som mal skúsenosti počas môjho pôsobenia v rôznych tímoch. Zároveň som načrtnol, ako by som postupoval v prípade všeobecnejšej komunikácie s ľuďmi s predispozíciou na niektoré Belbinove roly. Nevyjadroval som sa k všetkým deviatim belbinovým rolám. Venoval som sa iba rolám, ktorých zástupcovia sa počas môjho pôsobenia v tíme výraznejšie prejavili a musel som ja, alebo môj vedúci, s nimi riešiť nejaký druh osobného konfliktu. Bol som preto v ich probléme osobne zainteresovaný a mal na neho vlastnú perspektívu. Rovnako to nie je jediná možná kategorizácia, ktorá nám umožní ľudí zadeliť do skupín podľa svojho správania. Ďalšou známou a často používanou je rozdelenie pomocou Myers-Briggsových typových indikátorov, ktorá ponúka menšiu granularitu, no na správanie osôb sa pozerá z iného uhla. Každá kategorizácia správania ponúka základné smernice, ktoré môžeme využiť na účel pre nás osožný. A každá kategorizácia má svoje limity a môžeme nájsť niekoho, kto sa takejto kategorizácii vymyká. Preto považujem za veľmi dôležité vždy čo najviac spoznať svojich tímových kolegov, lebo len vtedy môžeme skĺbiť naše teoretické vedomosti, ktoré nám ponúka kategorizácia a to, ako človeka skutočne poznáme z nášho osobného kontaktu.

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. 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,
4. Senior, B.: Team roles and team performance: Is there 'really' a link?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 70, 1997, 241-2581

5. Watters, D.E.: *Effective Leadership*, 2011, dostupné online:
<http://neverblendin.wordpress.com/2011/03/23/effective-leadership-an-essay-by-david-e-watters/>

Annotation

How will I break the news?

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 place emphasis on the dynamic of relationships between team members. According to Belbin team inventory, there are 9 team roles and these team roles can show us, how will the team members cooperate, type of communication between team members, 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, managers options for effective communication, his options to improve the assignment of functions in existing teams and to prevent possible problems between team members.