

PODÁM PRST NÁŠMU ALEBO CUDZINCOVI?

*Nájdem si chvíľu na druhých a oni si možno nájdú
chvíľu aj na nás.*

Lukáš Loch

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

Abstrakt. Ako tím sa nachádzame v simulovanom prostredí, ktoré je tvorené fakultou, jej pedagógmi a študentmi. Tím obsahuje sedem ľudí a všetci sme len z jednej krajiny. Táto príslušnosť je veľmi dôležitým faktorom pre vedenie a komunikáciu v tíme. Budem sa venovať jemnostiam v správaní vedúceho tímu k jeho zverencom pri monokultúrnom tíme. Zoberiem si príklad zo štúdie vo východnej krajine, na ktorý následne aplikujem svoj vlastný názor o mojej rodnej kultúre, ktorý som získal praxou. V druhej polemike sa pokúsím predstaviť si a pracovať akoby v reálnom pracovnom prostredí so zahrnutím internacionalizmu. V tejto časti sa zameriam viac na výhody ale aj nevýhody takéhoto tímu a pokúsím sa vo výhodách nájsť riešenie pre problém, ktorý sa objaví pri monokultúrnom tíme. Výsledné poznatky sa pokúsím aplikovať na simulované prostredie predmetu Tímový projekt.

Kľúčové slová: komunikácia, prístup, neformálnosť, multikultúrny tím

Úvod

Pri komunikácii v tíme ma trápia hlavne dva základné problémy. Tie som si rozdelil do dvoch základných rovín:

- Vplyv správanía sa a prístupu vodcu tímu a efektívnosť jeho komunikácie s tímom na výsledky tímu.

- Potreba prístupu a komunikácie v multikultúrnom tíme, jeho výhody pri riešení problémov monokultúrneho tímu a aj opak, jeho nevýhoda v rámci národnosti.

Globalizujeme len niečo

Autor článku [1] sa v úvode vyjadruje o efektívnosti vzťahov a komunikácii v tíme. Poukazuje na nedostatok diskusie na danú tému z globálneho pohľadu. Práce smerované na výskum danej problematiky sú viac situované na západné krajiny a najsť výsledky pre východné alebo európske krajiny je problematické [1]. Súhlasím s názorom autora. „Rozdielnosti v kultúre vplývajú a tvoria odlišnosti vo vedení a komunikácii v tíme.“

Dva typy správania, čo je efektívnejšie?

Už v skorších štúdiách sa pri pozorovaní správania vodcov tímov ukázalo, že existujú dve dimenzie prístupu vodcov k ich tímom [1]. Jednou z nich je vytváranie priateľského prostredia. Pod týmto správaním rozumieme staranie sa o maličkosti pre pracovníkov, riešenie ich problémov na pracovisku a riešenie aj ich osobných problémov. Druhou dimenziou sa stal prístup prepracovanejšej špecifikácie procedúr, vlastnej participácie na úlohách, nasledovaní samého seba ako vodcu a výraznejšej kontroly práce, aby bola vykonaná. V tomto type vodcu nastáva pretláčanie vlastného vedenia, skúsenosti a znalosti na tím. Vodca rieši úlohy nad očakávanie samého seba. Je nadmieru aktívny a komunikatívny. Dané správanie sa nazýva aj transakčné vedenie [1].

Výskum v organizačnom manažmente ukázal, že až 80 percent typickej komunikácie nastáva medzi ľuďmi. Zvyšných 20 percent medzi tímami alebo spoločnosťami. Iné štúdie uvádzajú 1/3 až 2/3 takejto osobnej komunikácie. Medzi túto komunikáciu sa ráta verbálna aj neverbálna komunikácia. V komunikácii v tíme sa potvrdilo, že väčšina komunikácie je formálna a týkajúca sa práce. U vodcov tímov sa ukázal opak, a to, že väčšina komunikácie je neformálna a netýka sa pracovných povinností.

Efektívnosť vodcu ale nezáleží len od jeho povahy, ale aj od povahy pracovníkov. Typ priateľského vodcu môže byť chybným prístupom pre skupinu pracovníkov, ktorých teší ich prestíž, plat alebo postavenie. Mojim osobným názorom je, že takýto ľudia následne začnú na seba prenášať úlohu vedúceho tímu a on sa neubrání odtlačeniu z funkcie. Vo všeobecnosti je problém s takýmito jedincami v tíme. Tento problém je o to viditeľnejší, keď daný tímový hráč je aj silným a hlasným jedincom s potrebou viesť. Hovorím o probléme rodených vodcov, ale nie na vodcovskej pozícii, čo prináša presahovanie roly a právomoci. Následne sa môže stať, že tím sa prakticky neriadi rozhodnutiami vodcu a stáva sa autonómnym.

Otázky, ktoré si kladiem aj ja

V práci [1] si Kyoungjo Oh kládol tri otázky, na ktoré hľadal odpoveď. Prvou otázkou, ktorú si kládol bolo, aký je rozdiel medzi dvoma typmi vedenia v tíme? Prvý typ vedenia je komunikatívny a priateľský. Druhý spôsob vedenia v tíme je typ sústredenia sa primárne na riešenie problémov v tíme. Je menej priateľský ale viac razantný.

Druhá otázka bola, aký je vzťah medzi vodcom v tíme a výsledkami tímu?

Tretia a posledná otázka. Aký je vzťah medzi vodcom riadenou komunikáciou a výsledkami práce? Lepšie formulovaná otázka v mojom podaní znie, pod štýlom vedenia typu dva, aký má vplyv komunikácia tímu na efektívnosť výskumu?

Vedúci tímu si musí uvedomovať, že nie sú dôležité len potreby tímu ako celku, ale aj potreby jednotlivcov. Pre získanie a možné naplnenie týchto potrieb musí vedúci tímu komunikovať osobne s každým členom tímu. Podľa môjho názoru, ale pri priateľskom a otvorenom, až neformálnom dialógu je jednoduchšie porozumieť týmto potrebám. Následne splnenie relatívne rozumnej potreby je už na vedúcom. Problém v mojom názore prichádza pri nadmernej participácii na blahu jednotlivca, kde zamestnanec môže chcieť ruku pri podaní prsta. V tomto smere si musím dávať pozor aj ja v tímovej práci. Mojou nevýhodou je dlhodobé poznanie spoluhráčov v tíme, poznanie ich správania, čo vedie k skorému odhaleniu nedostatkov jednotlivca. Následne sa mi môže stať, že budem na úkor nedokončenia šprintu oslobodzovať hráča od jeho povinnosti. Tejto chybe sa musím vyvarovať.

Problém je opäť v národe

Vrátim sa ale k [1] a tézám, ktoré autor nie len vyslovil, ale aj v rámci svojej štúdie z časti potvrdil. Tieto tézy sú tri. Prvá z téz opisuje správanie sa dvojdimenzionálneho vedúceho tímu. Druhá dáva do popredia druhý typ vedúceho tímu ako pozitívnu zložku tímu, teda typ vedúceho so sústredením sa primárne na riešenie problémov v tíme. A posledná z téz hovorí o názore, že každá zmena komunikácie v tíme má za následok zmenu výsledku tímu.

Zaoberám sa a polemizujem nad tézami vyslovenými v [1], ktoré sa uplatňujú na tím postavený len vo východných krajinách. Ako si, bohužiaľ, všímam pri porovnaní medzi slovenskou a ďaleko východnou mentalitou, existuje zjavný rozdiel prístupu k povinnostiam a k práci ako takej. V týchto vzdialených krajinách môžem pokojne povedať, že ľudia sú oveľa presnejší a relevantnejší k práci a seba uznaniu. Na druhej strane však kladú veľký dôraz na postavenie a meno, či už rodinné alebo aj vybudované úsilím a schopnosťami jedinca. Tento názor autor [1] tiež jemne spomenul na začiatku článku, kde vyzdvihol problém nedostatku štúdií aj v iných krajinách. V zhodnotení sa však už k nemu nevrátil. To je ale vzhľadom na viditeľne iné prístupy rôznych národností neobjektívne.

V konečnom výsledku práce taktiež komentuje svoje zistenia a tvrdí, že rozdiel v prístupe vodcu a jeho spôsobu komunikácie je založený na prístupoch, ktoré vyplývajú z tézy 1. Tieto prístupy majú minimálny vplyv na efektívnosť tvorby, kvalitu a výsledky. Svoje tvrdenie dáva viac na smer výskumu a podľa môjho názoru to nie je rozdiel, ani pri tvorbe daného pracovného produktu. Je samozrejmosťou, že nie pasívny vodca má určité vplyv na rôzne oblasti. No ako som spomenul v predošlom odseku, daný výskum je riešený na inej národnosti, ktorá je viac poctivá.

Patriotizmus tu nepatrí

Myslím, že v našej slovenskej spoločnosti je situácia trochu iná a aj keď to nebudem mať overené na faktoch a číslach, no na vlastnom pozorovaní z praxe, som zistil, že čím je

vodca razantnejší a zároveň priateľský a občasne vtipkujúci, efektívnosť pracovníkov sa zvyšuje. No vodca musí byť autoritou a aj mierne strach vzbudzujúcou súčasťou tímu. Z pozorovania praxe som dokonca zistil, že stačí len prítomnosť takéhoto vodcu na pracovisku alebo v budove pracoviska a efektívnosť tímu sa zvyšuje priamo úmerne.

Áno, tvrdím, že existuje určitá a nie minimálna závislosť medzi štýlom vedenia komunikácie a štýlom vedenia riešenia problémov. V tomto prípade staviam svoje tvrdenie na kultúrnom prístupe mojej národnej príslušnosti k práci. Samozrejme, ale dopĺňam, že primárne aj tak záleží na jednotlivcovi a tvrdiť, že celý národ je menej poctivý ako iný mi neprislúcha. Takýchto tvrdení je ale vo svete a hlavne o európskych a amerických prístupoch, úmerne dostatok. Problém národnej príslušnosti k prístupu k práci a tvorbe je možné vyriešiť zahrnutím do tímu aj ďalších hráčov a to inej národnosti. Pri takomto prístupe sa ale otvárajú nové problémy z rozdielu kultúrnych charakterov.

Multikultúrny tím

Multikultúrny tím je definovaný ako tím tvorený z členov tímu, ktorí sú rôznej národnosti a iných kultúr. Členovia pracujú na spoločnej práci, ktorá môže ale aj nemusí prekračovať hranice štátov. Zamestnanci, ktorí pracujú v týchto tímoch lepšie chápu a zdieľajú kultúrne rozdiely, prenášajú ich lepšie do noriem práce, správania sa a problémov alebo procesov, ktoré riešia [1]. Tieto tímy tvoria výraznú zložku svetovej ekonomiky. Zároveň ale produkt ako taký musí spĺňať nie len funkčnú, ale aj kultúrnu, rasovú a národnostnú úroveň.

Multikultúrne problémy sa riešia menej

S prichádzajúcou globalizáciou prichádzajú problémy pre vodcov tímu v rámci správania sa, vystupovania a komunikácie v tíme, ale aj medzi tímami. Možné by bolo hľadať riešenie vo vedeckých publikáciách no v tejto oblasti vidíme problém. Aj autori článku [1] hovoria o stave, kde svetové vedecké sily neprodukujú dostatok zdrojov o správaní a prístupe vodcu v medzinárodnom tíme, ale skôr o výhodách a nevýhodách takýchto tímov. Prvým dôvodom môže byť rozsiahla potreba štúdia efektívnosti monokultúrnych tímov z dôvodu zvyšovania efektívnosti a kvality produktov. Druhým dôvodom je myšlienka, že výsledok prináša tím a nie len vodca, čo je síce aj podľa môjho názoru pravda, no efektívnosť a ucelenosť tímu je silne spätá s prácou vodcu. Vodca je zároveň aj členom tímu a bolo by neadekvátne mu túto hodnotu odobrať.

Sme ľudia, cítime

Tím pospájaný zo spoluhráčov inej národnosti prináša nové potreby skúmaní. Jednou z nich je otázka vyššej emocionálnej náchylnosti. Táto náchylnosť je vlastne opakom celkovej emocionálnej stability tímu. Celková emocionálna stabilita multikultúrneho tímu sa nazýva globálna identita tímu. Táto identita zahŕňa emocionálne správanie sa každého člena tímu k iným členom tohto tímu. Primárnou zložkou danej identity je jej formovanie pod takzvaným TL (*Transactional Leader*), ktorý sa primárne sústreďuje na emocionálnu stránku tímu ako celku. Globálna identita tímu je z výskumu a pozorovania veľmi

dôležitým faktorom efektívnosti tímu. Autori vo svojej práci [2] skúmali práve faktor medzi efektívnosťou tímu a globálnou identitou tímu. Zo skúsenosti môžem povedať, že emocionálna rovnováha tímu vie zlepšiť jeho efektívnosť. Môžem to vidieť napríklad aj na sebe. Ak som vyrovnaný a v dobrej nálade, dokážem urobiť potrebnú prácu na projekte oveľa efektívnejšie a rýchlejšie ako v prípade, keď som frustrovaný. Tu ale treba pripustiť určité hranice. Z ekonomických dôvodov a efektívnosti je už pri formovaní tímu potreba vyberať členov, čo najviac emocionálne stabilných, vyrovnaných.

Transakčný vodca by mal pomôcť formovať a upevňovať emocionálnu zložku každého člena tímu a zároveň usmerňovať aj celkovú globálnu identitu tímu. V závere autori [2] hovoria, že sa im nepodarilo nájsť zlepšenie pre tím zakomponovaním transakčného vodcu pre multikultúrny tím, ktorý sa sústreďí hlavne na globálnu identitu tímu. Tu si kladiem otázku. Naozaj je potrebné sústreďiť sa na globálnu identitu? Nie je výraznejšia sila jednotlivca? Myslím si, že správanie sa a efektívnosť v práci sú ovplyvnené hlavne samotným prístupom, motiváciou jednotlivca a prostredia, v ktorom vyrastal. Ak si vezmeme v úvahu tímy v reálnom prostredí, zo skúsenosti viem, že vždy sa nájde v tíme niekto, kto je progresívnejší v práci ako jeho spoluhráči v odmyslení emocionálnych problémov. Ak sa tento hráč tímu dostáva do stresujúceho obdobia, je to výrazná zmena pre tím v rámci efektivity. Z danej myšlienky je teda samozrejmé, že celková efektívnosť tímu nezávisí len od jeho globálnej identity, ale aj od emocionálnej stránky každého člena tímu osobitne.

Načo je multikultúrny tím lepší?

Myslím si, že multikultúrny tím dokáže lepšie zahrnúť aspekty požiadaviek v rámci tvorby produktov pre globálnu potrebu. Pod touto potrebou vidím inovácie a výskum, ktorý ma ovplyvniť nielen určitú skupinu ľudí, ale celkové správanie a prístup spoločnosti. Multikultúrny tím prichádza s veľkými výhodami. Najmä v znalostiach z iných kultúr, škôl alebo prác. Keďže problémy sa riešia v rámci rozdielnych národností inak, je pravdepodobné, že na jeden problém sa nájde aj viac riešení. V tíme sa tak môže zvoliť to efektívnejšie. Nazvime to zdieľanie možných riešení, pri ktorom sa daní členovia učia navzájom.

Záver

V eseji som priblížil problém vedenia a komunikácie v tíme. Našiel som problém monokultúrneho tímu a načrtol riešenie použitím multikultúrneho tímu. Na základe získanej praxe som si uvedomil poznatky, ktoré mi pomôžu zlepšiť svoje správanie ako vodcu a komunikátora v tíme. Dám si pozor pri vedení tímu na možnosť podstaty vedúceho tímu. Budem si dávať pozor aj na problém s podávaním prsta spoluhráčom v tíme a zameriavať sa dostatočne na dodržanie šprintov.

Vyzdvihol som aj štúdiu v rámci multikultúrneho tímu o zlepšení jeho efektívnosti pomocou emocionálnej stránky tímu, ale aj jednotlivca. Uviedol som svoj názor, prečo emocionálna stránka každého člena tímu je minimálne tak dôležitá ako globálna identita tímu.

Možno som neprávom obvinil svoj vlastný národ ako menej poctivý. Svoje tvrdenie ale zakladám na praxi, ktorú som videl a vídavam. Budem rád ak časom sám toto tvrdenie popriem.

Použitá literatúra

1. Kyoungjo, O.: Relationships among Leadership, Communication. *Technology Managemen: the New International Language Institute for Defense Analyses*, Cheongryang, Seoul 130-650, Korea, (1991) Oct, 49 - 52.
2. Ralph, X U., Stogdill, M.: Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire Form. *Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University*, (1963), 103-377-111.
3. Lisak, A., Erz, M.: Leaders and followers in multi-cultural teams: their effects on team communication, team identity and team effectiveness, *IWIC '09 Proceedings of the 2009 international workshop on Intercultural collaboration*, ACM New York, NY, (2009), 81-88, 978-1-60558-502-4.

Annotation

I give finger our or foreigner

As a team we find ourselves in a simulated environment, which was created by a faculty, it's teachers and students. Team is composed of 7 people and all of them are from the same country. This fact is an important factor for leading and communication within the team. I will be focusing on details of leader's behaviour towards his subordinates in singlecultural team. I am taking a look at an example of studying in an eastern country, on which I will apply my own opinion about my domestic culture, which I have gained by my experience in the faculty. In the second view I will try to imagine working in a real environment, per se (including internationalism). In this section I will take a better look on pros and cons, of this team's composition and in pros, I will try to find the solution for the problem that may appear in a singlecultural team. I am going to try to apply the final results on the simulated environment of the subject: Team project.