

ZAZNAVA VODIJ O POVEZANOSTI OSEBNOSTNIH LASTNOSTI Z OSEBNO UČINKOVITOSTJO IN TIMSKO USPEŠNOSTJO**

Povzetek. Na področju psihologije dela so raziskovalci namenili veliko pozornosti proučevanju osebnostnih lastnosti v povezavi z delovno učinkovitostjo. Članek je sestavni del obsežnejše doktorske študije in ga obravnavamo kot pilotno raziskavo, s katero želimo osvetliti subjektivna prepričanja vodij o povezanosti osebnostnih lastnosti z osebno učinkovitostjo in timsko uspešnostjo ter opisati razliko med ugotovitvami te kvalitativne raziskave in kvantitativnimi raziskavami že izvedenih študij. Uporabili smo kvalitativni način raziskovanja, s katerim na vzorcu 18 vodij skušamo poiskati odgovore na ključna vprašanja z metodo polstrukturiranih intervjujev. Pregled rezultatov je pokazal, da vodje najpogosteje izpostavljajo osebnostno lastnost sprejemljivosti kot pomemben dejavnik, ki vpliva na osebno učinkovitost in timsko uspešnost. Menijo, da tudi osebnostne lastnosti odprtost, ekstravertnost in vestnost vplivajo na preučevane konstrukte. V primerjavi s kvantitativnimi raziskavami vodje veliko večji pomen pripisujejo sprejemljivosti kot ekstravertnosti in v manjši meri poudarjajo pomen nevroticizma. Pilotna študija je pokazala, da po mnenju vodij osebnostne lastnosti vplivajo na osebno učinkovitost in tudi na timsko uspešnost.

Ključni pojmi: subjektivna prepričanja, osebnostne lastnosti, osebna učinkovitost, timska uspešnost

Uvod

Povečati učinkovitost organizacije je izziv, s katerim se ukvarjajo vodilne osebe v vseh podjetjih, ne samo v Sloveniji, ampak tudi globalno. V praksi se delovne organizacije ukvarjajo z vprašanjem, kako sestaviti kar najuspešnejše time in prepoznati najučinkovitejše posameznike. Praksa je pokazala, da doslej uporabljane metode, kot so npr. Belbinove timske vloge, metode

* Igor Novak, mag. psih., igor.novak888@gmail.com.

** Izvirni znanstveni članek.

DOI: 10.51936/tp.58.3.1048-1064

visoko učinkovitih timov ali metode samoocenjevanja timov, ne odgovorijo ustrezno na izzive, s katerimi se podjetja spoprijemajo danes. Članek s pomočjo kvalitativne metode razišče, kako vodje povezujejo osebnostne lastnosti s timsko uspešnostjo in osebno učinkovitostjo, zato da bi pridobili vpogled v osebnostne lastnosti, ki so v povezavi z uspešnostjo in učinkovitostjo pomembne v praksi. V članku se opiramo na model velikih pet, ki ima vse značilnosti teorije osebnostnih potez (McCrae in Costa, 2006), teorijo storilnostne motivacije (McClelland, 1953) in socialno kognitivne teorije samoučinkovitosti (Bandura, 1977).

Osebnostne lastnosti

Osebnostne lastnosti so dokaj trajne značilnosti, ki odražajo posameznikov način razmišljanja, obnašanje in občutke. Navadno nanje vplivajo razvoj posameznika, vrednote, izkušnje, navade, sposobnosti (Musek, 2005).

Pomembno je, da upoštevamo vpliv osebnostnih lastnosti na vedenje posameznika ne samo na individualni, ampak tudi na timski ravni. Zavedati se moramo, da niso vse osebe primerne za vsa delovna mesta, zato je pomembno, da prepoznavamo osebnostne lastnosti zaposlenih. Najbolj znan model osebnostnih lastnosti je model velikih pet (McCrae in Costa, 2006), ki opredeljuje pet glavnih osebnostnih lastnosti: ekstravertnost (družabnost, dominantnost, želja po medosebnih stikih), sprejemljivost (sledenje pravil, strinjanje in ustrežljivost), odprtost (kaže se v ustvarjalnosti, želji po novih izkušnjah, sprejemanju drugačnosti), vestnost (zanesljivost, vztrajnost in delavnost) in čustvena stabilnost (samokontrola in nadzor čustev).

Osebna učinkovitost

Osebna učinkovitost v kontekstu delovne organizacije vključuje vedenja posameznikov, njihove naloge in dejavnosti, v katere so vključeni, in prispevek posameznikov k organizacijskim ciljem in vedenju, ki vodijo k organizacijski učinkovitosti (Campbell idr., 1970, v: Borman, 2000).

Osebna učinkovitost je pri zaposlenih pogosto zaznana kot obseg zadovoljivega doseganja delovnih zahtev svojega delovnega mesta ali obseg njihove individualne produktivnosti. Z učinkovitostjo naj bi bil povezan odnos zaposlenih do organizacije in delovnega okolja, ki izvira iz organizacijske kulture (Arthur, 1994; Donald idr., 2005, v: Kwantes in Blogarsky, 2007: 211).

V doktorski disertaciji (Milne, 2020) so analizirali osem vodij tehnoloških podjetij, ki imajo izkušnje s spodbujanjem učinkovitosti na delovnem mestu. Identificirali so štiri dejavnike: medosebna komunikacija z zaposlenimi, s čimer preprečujemo napake pri interpretaciji, pragmatični pristop do močnih in slabih področij zaposlenega, kar pomeni, da z izkušnjami

prepoznamo močna področja zaposlenih in ta spodbujamo, mentorstvo in opolnomočenje zaposlenih, pri katerih gre za prenos praktičnih izkušenj in znanja o delu organizacije na mlajše zaposlene. Zadnji od dejavnikov je jasna hierarhija in organizacijske vrednot, kar je pomembno, ker s skupnimi vrednotami in jasnim sistemom vsi vedo, kje je njihovo mesto v organizaciji ter kaj morajo prispevati.

Povezava osebnostnih lastnosti z osebno učinkovitostjo

Porast preučevanja osebnostnih lastnosti v povezavi z delovno učinkovitostjo je sprožila metaanalitična študija Schmitta, Goodinga, Noea in Kirscha (1984: 420), ki je pokazala šibko pozitivno povezanost omenjenih konceptov ($r = .20$). Metaanaliza šestih študij je pokazala, da je osebna lastnost *vestnost* najmočneje povezana z delovno učinkovitostjo, pri čemer so ostale lastnosti z njo šibkeje povezane, nanje pa vplivajo tudi številne druge lastnosti dela – predvsem delovne značilnosti (Chamorro-Premuzic, 2011).

Druga osebna lastnost, ki se je izkazala kot pomembna pri napovedovanju delovne učinkovitosti, je nevroticizem. V splošnem so študije pokazale, da je čustvena stabilnost (nizka stopnja nevroticizma) povezana z delovno učinkovitostjo, pri čemer so taki posamezniki bolj samozavestni, odporni in umirjeni, nasprotno pa so tisti, ki dosegajo visoke rezultate na poddimenziji nevroticizem, bolj anksiozni in vzkipljivi (Chamorro-Premuzic, 2011: 84). Z osebno učinkovitostjo se pozitivno povezujejo odprtost, vestnost, ekstravertnost in sprejemljivost, nevroticizem pa se z osebno učinkovitostjo povezuje negativno (Pathak, 2015).

Timska uspešnost

Timsko uspešnost lahko opredelimo kot vrednotenje izidov timskega delovanja glede na določen niz kriterijev (Salas idr., 2009: 41). Če združimo opredelitve drugih avtorjev (Hackman, 1987; Adams, Simon in Ruiz, 2002; Hackman, 1990, v: Ruiz in Adams, 2004), lahko timsko uspešnost opišemo kot uspešnost delovanja tima in doseganja zastavljenih ciljev ter stopnjo zadovoljstva in kakovosti medosebnih procesov znotraj tima. Poleg tega mora tim za doseganje uspešnosti zagotavljati še skupen cilj, jasno delitev vlog in učinkovito komunikacijo.

Povezanost osebnostnih lastnosti s timsko uspešnostjo

Osebna sestava tima naj bi imela velik vpliv na uspešnost tima prek vključevanja članov v učinkovito timsko delo in vključevanja v tim (Bell, 2007: 608). Metaanalitične raziskave (Barrick in Mount, 1991: 18) ugotavljajo,

da imajo osebne lastnosti, merjene s petfaktorskim modelom, precejšnje uporabnost za napovedovanje, kako se ljudje vedejo in so uspešni na delovnem mestu. Obstajajo dokazi, da so specifične osebne poteze povezane z uspešnostjo pri nekaterih vrstah del. Na primer ekstravertnost je pomembna za dela, pri katerih igrajo pomembno vlogo medosebne interakcije, odprtost pa je pomembna za dela, pri katerih igra pomembno vlogo učenje (Barrick in Mount, 1991: 18–19).

Različne raziskave (npr. Stiepelman, Rice, Vogel in Hall, 2019; Barrick in Mount, 1991) ugotavljajo, da je višja stopnja ekstravertnosti povezana s socialno kohezivnostjo (Van Vianen in De Dreu, 2001: 113), komunikacijo, višjo stopnjo socialne aktivnosti in timsko učinkovitostjo. Prav tako je ekstravertnost v timu povezana z uspešnostjo pri ustvarjalnih nalogah in nalogah reševanja problemov (Bouchard, 1969: 25). Kljub temu pa preveč ekstravertnosti lahko prinese tudi negativne posledice, saj imajo lahko člani tima prevelik fokus na socialne vidike tima in premajhen fokus na nalogo (Barry in Stewart, 1997: 75). Priporočljivo je, da so timi v ekstravertnosti čim bolj heterogeni, saj naj bi bilo to za delovanje tima najbolj ugodno in koristno (Stiepelman, Rice, Vogel in Hall, 2019). Glede na ugotovitve raziskav je vestnost kot osebna lastnost povezana s timsko uspešnostjo prek širokega razpona nalog in okolij. Osebna lastnost vestnosti se pozitivno povezuje s timsko uspešnostjo (npr. Van Vianen in De Dreu, 2001; Bell, 2007), pomembno pa napoveduje tudi ocene nadrejenih (Neuman in Wright, 1999). Sprejemljivost kot osebna poteza je pomembna za sodelovanje v timu in timsko uspešnost (npr. Hough, 1992; Barrick idr. 1998; Stevens in Champion, 1999). Predvsem pa je treba izpostaviti, da je sprejemljivost tista osebna lastnost, ki močno napoveduje delo pri nalogah, ki vključujejo sodelovanje in soodvisnost od sodelavcev. Po drugi strani pa lahko visoka kohezivnost vodi k »skupinskemu razmišljanju«. Janis (1972) navaja, da kadar so timi visoko kohezivni, so podvrženi skupinskemu razmišljanju. Kadar pa naloge ne zahtevajo visoke stopnje socialne interakcije, sprejemljivost celo inhibira uspešnost v timih. Rezultati številnih študij nakazujejo na pozitiven odnos med čustveno stabilnostjo in timsko splošno izvedbo (npr. Mount, Barrick in Stewart, 1998; Kichuk in Wiesner, 1997; Van Vianen in De Dreu, 2001). Čustvena stabilnost bi morala napovedovati uspeh v timih, ne glede na tip timov (Driskell, Hogan in Salas, 1987). Večina raziskav kaže, da je čustvena stabilnost pozitivno povezana s timsko učinkovitostjo. Odprtost kot osebna poteza je povezana z uspešnostjo timov, kadar ti opravljajo ustvarjalne naloge ali naloge pod negotovimi pogoji. Nekaj raziskav torej podpira pomembnost odprtosti za ustvarjalne naloge in naloge, ki zahtevajo domišljijo, vendar raziskave nakazujejo tudi, da je odprtost manj pomembna ali celo zavira uspešnost reševanja, kadar so naloge po naravi bolj rutinske (npr. Driskell idr., 1987).

Na podlagi zgoraj navedenih člankov in že izpeljanih kvantitativnih raziskav smo ugotovitve želeli utemeljiti ter razširiti še s kvalitativnimi načeli. V literaturi se prav tako raziskovalci ne ukvarjajo z medsebojno povezanostjo vseh treh preučevanih konstruktov. Večina člankov je opravljena na vzorcu študentske populacije, v našem primeru pa gre za podatke iz realnega poslovnega okolja, na podlagi katerih bomo v nadaljevanju izpeljali tudi aplikativne zaključke. Rezultate pilotne raziskave smo nato nadgradili v obsežnejši doktorski študiji s kvantitativnim in kvalitativnim raziskovanjem vpliva osebnostnih lastnosti na osebno učinkovitost in timsko uspešnost.

Postavili smo si dve raziskovalni vprašanji:

1. Katere osebnostne lastnosti po mnenju vodij vplivajo na osebno učinkovitost?
2. Katere osebnostne lastnosti po mnenju vodij vplivajo na timsko uspešnost?

Metodologija raziskave in vzorec

V raziskavo smo vključili 18 vodij iz istega mednarodnega podjetja s sedežem v Sloveniji. Starost udeležencev je med 30 in 55 let ($M = 43,9$ leta, $SD = 6,9$ leta), od tega je bilo deset moških, osem vodij je bilo žensk. Vsi udeleženci so imeli najmanj univerzitetno izobrazbo in več kot dve leti delovnih izkušenj na področju vodenja. Vodje so izbrani naključno znotraj istega podjetja in so imeli več kot osem let delovnih izkušenj. Raziskava je potekala od septembra do novembra 2020.

Vse vodje smo pred izvedbo intervjujev kontaktirali in jim v podpis poslali informirano privolitvev k sodelovanju v raziskavi. Vsem vodjam je bila pred izvedbo intervjuja obljubljen anonimnost, zato v članku ne navajamo njihovih imen in priimkov, prav tako ne navajamo imen timov ali področij, v katerih ti timi delujejo. V informirani privolitvi in tudi v kontaktu pred samim intervjujem smo jih obvestili, da proučujemo povezanost med osebnostnimi lastnostmi, osebno učinkovitostjo in timsko uspešnostjo. Pred izvedbo intervjujev je bilo dogovorjeno in usklajeno, da zagotavljamo anonimnost podjetja, zato značilnosti in branža podjetja niso omenjene. Intervjuji so trajali med 45 minut in eno uro, trije intervjuji so bili izvedeni v živo, ostali pa so potekali prek MS Teams zaradi epidemije virusa covid-19. Vodje so na vprašanja odgovarjali mirno in iz svojih lastnih izkušenj, znanj ter opazovanj.

Na podlagi intervjujev smo pripravili transkripte in nato opravili analizo vsebine intervjujev, pri čemer smo uporabili računalniško orodje ATLAS.ti9. Na prvi stopnji smo na podlagi citatov določili kode, ki smo jih v drugem koraku združevali po skupnih lastnostih na podlagi teorije. Tako smo na primer vse kode z opisom značilnosti, ki spadajo pod osebnostno lastnost

ekstravertnost, združili v skupno kodo – ekstravertnost. Rezultati so prikazani v združenih kodah, pri koliko vodjah se je ta pojavila, pri čimer so izpostavljeni nekateri citati, ki po mnenju avtorja najbolj povzamejo bistvo. V poglavju diskusija so ugotovitve naše kvalitativne študije povezane z rezultati kvantitativnih študij.

Za preučevanje izbrane tematike smo uporabili kvalitativno metodologijo, ker lahko tako preučujemo, kako ljudje v določenih situacijah razumejo, si razlagajo in se odzovejo na vsakodnevne dogodke (Kordeš in Smrdu, 2015). Za učinkovito raziskovanje smo izbrali fenomenološko metodo z izvedbo delno strukturiranih intervjujev. Pri tej vrsti intervjuja se raziskovalcu dopušča možnost svobodnega raziskovanja, raziskovalec ima pripravljene vprašanja, ki ga usmerjajo pri delu. Pri samem izvajanju intervjujev pa ima možnost vprašanja prilagoditi glede na odgovore udeleženca in željo raziskovalca, da poglobi pomembna področja, ki se pojavijo med intervjujem samim (Biggerstaff in Thompson, 2008; Høffding in Martiny, 2015: 542). Odgovori, ki jih dobimo, so bolj spontani, osebni in samoodkrijajoči. Analiza je z uporabo delno strukturiranega intervjuja težja, dopušča pa, da se pri analizi vsebine uporabijo samo neposredne navedbe intervjuvancev (Kordeš in Smrdu, 2015).

Rezultati

Rezultati bodo prikazani v štirih sklopih – osebna učinkovitost, osebna učinkovitost in osebnostne lastnosti, timska uspešnost ter timska uspešnost in osebnostne lastnosti, nato pa jih bomo v poglavju diskusija povezali z literaturo.

Osebna učinkovitost

Več kot polovica vodij govori o pomembnosti mentorstva, komunikacije, pregledu delovnih nalog, motivaciji in prioritetah. Dva izmed vodij poudarjata, da je pri mentorstvu pomembno, da se na obeh straneh (mentor in mentoriranec) kaže pripravljenost za sodelovanje in motivacija. Vodja (V1) pove, da je pri mentorstvu pomembno sodelovanje, zato ni nujno, da vedno uspe. Doda pa, da se spleča potruditi v vsakem primeru. Med osebama se mora splesti razmerje, ki omogoča prenos znanj in izkušenj. Podobnega mnenja je tudi vodja (V10), ki opozori, da je mentoriranje dlje časa trajajoč proces, vendar pa »dolgoročno zelo dobro investiran čas«.

Po mnenju vodij je za spodbujanje učinkovitosti na delovnem mestu pomembna komunikacija z zaposlenimi. Osem vodij kot glavno izmed možnosti spodbujanja osebne učinkovitosti navaja ravno pogovor z zaposlenim. Kot pravi vodja (V2): »Poskušam vzpostaviti pogovor, ki temelji na

poslušanju, in tako dam sodelavcu priložnost, da se odpre. Potem ga z vprašanji preusmerim na pogovor v smislu učinkovitosti dela oziroma ciljev, zadovoljstva pri delu ter odnosov. S tem skušam ugotoviti, kaj dejansko temu človeku manjka.« Podobnega mnenja so tudi drugi, ki pravijo, da le s pogovorom lahko osebo spoznaš in jo potem motiviraš, da bo bolj učinkovit. Strinjajo se, da sta osnova za dvigovanje učinkovitosti zaupanje in dobro vzpostavljen odnos.

Zelo pomemben dejavnik za dvigovanja osebne učinkovitosti je pri vodjih prepoznan pomen kvalitetne povratne informacije. Trije izmed vodij menijo, da je pomembno prepoznati, katera so močna področja posameznika, in jim dati takšne naloge, ki jih bodo bolj učinkovito reševali v skladu z njihovimi sposobnostmi. Povedo, da je pomembno tudi, da jim s podajanjem povratne informacije povemo, kaj od njih pričakujemo, po izteku naloge pa, kako dobro (ali slabo) so jo opravili. Vodja (V4) recimo pravi, da je »potrebno biti pošten in se z njimi (zaposlenimi) pogovoriti in jim to (opazanja) povedati na tak način, da se skupaj najde rešitev, ki je v redu tako za njega kot tudi za organizacijo«.

Pomembno jim je, da so posamezniku njegove delovne naloge in zadolžitve jasne, kar omenijo štiri vodje. Poudarjajo tudi pomen postavljanja prioritete za opravljanje delovnih nalog. Vodja (V13) pravi:

*Učinkovitost je bistveno večja, če oseba ve, kaj mora delati, in ima potrebna znanja za to delo. Osnova vsake učinkovitosti se prične z uva-
janjem novozaposlenih. Dokler osnovni nivo ni dosežen, je normalno,
da je učinkovitost bistveno nižja. Vsaka oseba se ob dodelitvi novih
delovnih nalog sprašuje, ali bo kos svoji delovni nalogi, ali ima dovolj
znanja, izkušenj in časa, da jo dokonča.*

Osebna učinkovitost in osebne lastnosti

Največkrat so vodje ob opisovanju učinkovitih posameznikov navedli lastnosti visoko sprejemljivih posameznikov. Opisi sprejemljivosti so se v intervjujih pojavili pri večini vodij (N = 14). Omenjajo, da je za osebno učinkovitost najpomembnejše, da je posameznik sposoben učinkovito sodelovati z drugimi in da jim da vedeti, da mu lahko zaupajo. Pomembno se jim zdi, da ima oseba razvito sposobnost aktivnega poslušanja in empatije. Omenjajo, da mora imeti prijazen in spoštljiv odnos do sočloveka, si vzeti čas za svoje podrejene in tudi priznavati njihove uspehe. Vodja (V11) kot učinkovito osebo opiše nekoga, ki je pripravljen pomagati in si vedno vzame čas za pogovor. Večini je pomembno tudi, da zna oseba z drugimi jasno in sproščeno komunicirati ter jih opolnomočiti za delo. Skoraj vsi

vodje jasnost komunikacije navedejo kot enega pomembnejših dejavnikov. Vodja (V4) navaja: »Učinkovita oseba zna prepoznati dobre ljudi in mu ni težko tega priznati. Zna jih pohvaliti, jim dati priznanje in jih predlagati za razne nagrade. To se mi zdi, da ima velik doprinos, da dela za dobro ljudi.« Po drugi strani pa drugi vodja (V15) opaža, da »oseba, ki je učinkovita, ni individualist, ampak velik timski igravec. Ima to sposobnost, da ob pravem času prepozna prave ljudi, jih med seboj poveže, jih vključi in pripomore k temu, da jim neka stvar uspe v skupnem, timskem duhu.«

V nadaljevanju se bomo dotaknili osebnostne lastnosti odprtosti. Opisi odprtosti so se v intervjujih pojavili pri 16 vodjah. V njihovih opisih se pojavljajo opisniki, ki se navezujejo na izkušnje posameznika, odprtosti za novosti in ideje, veliki želji po učenju in pripravljenosti za sodelovanje z drugačnimi profili ljudi. Pravijo tudi, da so učinkovite osebe eksperti, osebe, ki imajo veliko izkušenj in širok nabor znanj, se lahko vključujejo v kakršnokoli diskusijo, so zelo proaktivne in ustvarjalne. Vodja (V5) pravi, da je učinkovita oseba tista, ki stalno išče nove izzive in iniciative. Drugi vodja (V11) meni, da je učinkovita oseba nekdo, ki veliko prispeva in vidi širšo sliko. Pravi, da ne »dela samo na svojem vrtičku«, temveč se spozna tudi na druga področja in zna odgovoriti na vsa vprašanja v procesu. Večina vodij pri učinkovitih osebah zaznava tudi željo po izmenjavi povratnih informacij.

Osebnostno lastnost vestnost smo prepoznali v 12 intervjujih. Več vodij meni, da so učinkoviti posamezniki tisti, ki so zelo dobro organizirani, znajo presoditi, katere stvari so za delo pomembne, postaviti prednostne naloge, se osredotočiti na delo, so sposobni samouravnavanja, izpeljejo delovne naloge do konca, so zelo samoiniciativni in delavni. Vodja (V14) recimo v opisu učinkovite osebe navede, da ta oseba zna dobro izkoristiti svoj čas in tudi čas drugih ter da je dobra v usklajevanju več stvari hkrati. Vodja (V1) pravi, da je »učinkovit človek tisti, ki je samoorganiziran, ima stvari pri sebi urejene in naredi še več, kot bi bilo potrebno. Ta vtis urejenosti daje potem tudi navzven. Čeprav počne veliko stvari, ustvarja nek red pri delu in drži svojo besedo.« Vodja (V17) pove, da ni nujno, da je ta oseba perfekcionista, temveč da se mora znati osredotočiti na pomembne in nujne stvari.

Enajst vodij ob opisovanju učinkovite osebe navaja tudi opisnike lastnosti ekstravertnost. Vodje opisujejo, da imajo učinkovite osebe veliko socialno mrežo, so samozavestne, priljubljene med ljudmi, imajo pozitiven in prijazen odnos do drugih, imajo karizmo in dobre vodstvene sposobnosti. Vodja (V15) recimo pravi, da je učinkovita oseba taka, ki se zna dobro povezovati z ljudmi oziroma ima sposobnost (in možnost), da privabi v skupen projekt zelo sposobne ljudi. Pove, da je učinkovita oseba torej *močno povezovalna*.

Po mnenju štirih vodij ima visoko učinkovita oseba svoja čustva pod nadzorom in lahko ohranja mirno kri v stresnih situacijah, torej ima visoko

izražene lastnosti čustvene stabilnosti. Vodja (V8) to opiše tako: »To osebo je zelo težko vreči iz tira. Vedno deluje umirjeno.« Pomembno jim je tudi, da se znajo spoprijeti s stresnimi situacijami, se nanje odzovejo umirjeno in znajo pomiriti druge.

Timska uspešnost

Pri vprašanju, kaj si vodje predstavljajo pod pojmom timske uspešnosti, so največkrat navajali značilnosti osebnostnih lastnosti ekstravertnosti, sprejemljivosti in odprtosti. Navajajo proaktivnost posameznih članov, izražanje mnenj, dobrega sodelovanja z drugimi, zaupanja in energije v timu.

Timska uspešnost in osebnostne lastnosti

Skoraj vsi vodje (N = 17) na vprašanje o tem, katere osebnostne lastnosti vplivajo na timsko uspešnost, največkrat omenijo značilnosti sprejemljivosti. Vodje o osebnostni lastnosti sprejemljivost govorijo večkrat in njene lastnosti kot pomembne navajajo pri več tematikah (reševanje konfliktov, sestava tima, spodbujanje timske uspešnosti ipd.). Omenjajo, da člani tima ne smejo izključevati ali obtoževati drugih članov tima, morajo si zaupati, biti odkriti, pošteni in sodelovalni. Učinkovit tim je zanje tisti, kjer se člani učijo drug od drugega in skupaj rastejo. Največ vodij se osredotoča na pomen dobrega sodelovanja. Dva izmed vodij (V2 in V13) recimo menita, da je ključ do uspešnega timskega dela sodelovanje in da je komunikacija tista, ki vodi do uspešnega sodelovanja. Vodja (V17) pa pravi: »Fascinantno je bilo to, da smo eden drugega dopolnjevali kot en *domino efekt*, nekdo je nekaj povedal, nekdo je *sprožil klik pri drugem* in tretjem se je takoj razširilo obzorje.« Če bi to povzeli z besedami drugega vodje (V8), bi lahko rekli, da morajo biti vsi člani tima povezani v isto zgodbo. Vodja (V15) je zaključil z mislijo, da je pomembno, da so v timu posamezniki, ki se učijo drug od drugega – »V uspešnem timu ni posameznikov, ki zmagujejo na svojih tekmah in iščejo svoje zmage, temveč takšni, ki zmagujejo na skupnih prvenstvih. To pa jim uspe samo, če so od začetka povezani, se učijo od drugih in delajo za skupno dobro.« Prav tako pa nekateri dajejo dobremu sodelovanju celo večji poudarek kot strokovnosti posameznikov. To vodja (V1) opiše tako: »Skupina odličnih posameznikov na svojem strokovnem področju ni pogoj, da je tim uspešen. Dejansko se mora vsak član tima zavedati, da dela za ekipo.«

Prav tako se večini vodij zdi pomembna lastnost vestnost. Petnajst vodij meni, da je za timsko uspešnost pomembno, da so v timu posamezniki, ki so agilni, pragmatični, vztrajni, natančni, predani delu, odgovorni, ki se držijo rokov, znajo prioritizirati, imajo jasen cilj in so osredotočeni. Vodja (V16) pove, da je pomembno, da posamezniki ne prelagajo svojih delovnih nalog

na druge člane tima ali odlašajo z njihovim reševanjem. Vodja (V5) pravi, da je potrebna predanost celotne ekipe, ki je pripravljena sprejeti in tudi zagnano implementirati novosti.

Ekstravertnost kot pomembno lastnost, ki vpliva na timsko uspešnost, navede 12 vodij. Navajajo, da je pomembno, da so v timu dinamični, komunikativni, odločni, karizmatični posamezniki, ki so pozitivno naravnani, energični, s svojim pozitivnim odnosom vplivajo tudi na druge člane tima in so proaktivni. Vodjam je pomembno, da je v timu mogoče občutiti energijo in pozitivno vzdušje. Mnenje vodje (V1) povzame bistvo: »V timu je pozitivna energija, ki jo pri sodelovanju z ostalimi člani čutiš. Ta energija ostane ves čas trajanja projekta. Gre za energično in dinamično delovanje vseh članov tima, ki te vabi k sodelovanju.«

Vodje pa omenjajo tudi odprtost, v intervjujih jo omeni šest vodij. Menijo, da je za timsko uspešnost pomembno, da so posamezniki proaktivni, agilni, iščejo nove izzive, si postavljajo cilje, ki so zunaj njihovih osnovnih funkcij in se neprestano nadgrajujejo. Morajo se biti sposobni hitro naučiti novih znanj. Vodji (V9) je pomembno, da so v uspešnem timu posamezniki, ki so sposobni stopiti tudi ven iz svojih okvirov.

Vodje smo vprašali tudi, kaj bi jim bilo pomembno, ko bi sestavljali izredno uspešen tim. Vodje najprej omenijo, da se najprej vprašajo, kakšen izziv imajo in kakšna je vrsta naloge. V prvem koraku jim je torej najpomembnejše strokovno znanje posameznikov in šele nato, kakšne so njihove osebne lastnosti. Želeli bi si namreč posameznika z visoko stopnjo strokovnega znanja in izkušenj na dotičnem področju. V drugem koraku vodje opisujejo osebne lastnosti. Največkrat opisujejo značilnosti, ki spadajo pod osebnostno lastnost sprejemljivost. Štirinajst različnih vodij opiše različne vidike značilnosti, ki spadajo pod osebnostno lastnost sprejemljivost: pomembni so jim zaupanje, odkritost, dobro sodelovanje med vsemi člani, spodbujanje drugih, dobra komunikacija, da je človek timska oseba in pripaden skupini. Dva izmed vodij (V8 in V14) omenita tudi, da bi raje izbrala osebo, ki zelo dobro sodeluje v skupini in je razumevajoča, tudi če bi bila ta nekoliko manj učinkovita. Osmim vodjam so pomembne komponente odprtosti. V izredno učinkovit tim bi teh osem vodij vključilo posameznike, ki so proaktivni, so se pripravljene učiti, vključujejo posameznike iz različnih kultur in imajo željo po spoznavanju novih stvari. Opisniki ekstravertnosti se pojavijo pri sedmih vodjeh, ko opisujejo sestavljanje uspešnega tima. Navajajo, da bi iskali posameznike, ki so dinamični, pozitivni, se znajo zabavati, motivirani, hitri in imajo sposobnost samouveljavljanja. Pri tem vprašanju se pojavijo tudi značilnosti posameznikov z visoko izraženo lastnostjo vestnosti. Pet vodij meni, da bi v tim vključili posameznike, ki so pragmatični, urejeni, učinkoviti, zanesljivi, organizirani, se držijo rokov in so izjemno odzivni.

Vodje ob vprašanju, kako lahko posameznik s svojimi osebnostnimi lastnostmi vpliva na celoten tim, opišejo tako pozitivne kot negativne. Pri negativnem pogledu največkrat opisujejo vpliv negativnega pogleda na stvari, pritoževanja in konfliktnosti. Pravijo, da lahko s takšnimi negativnimi stvarmi vpliva na vzdušje v timu in znižuje motivacijo vseh članov za delo. Pozitiven vpliv posameznika na tim pa se je v intervjujih pojavil sedemkrat pri sedmih različnih vodjih. Opisujejo, da lahko oseba, ki je pozitivna, motivirana in zagnana, s svojo osebnostjo dvigne našete lastnosti tudi pri ostalih članih tima.

Če povzamemo, višja ko je stopnja sprejemljivosti in vestnosti v timih, boljša je njihova uspešnost. Vodje pa imajo v rokah priložnost, da vplivajo na učinkovitost posameznika in uspešnost tima, če gradijo na zaupanju znotraj tima, psihološki varnosti, jasno določenih ciljih in odgovornostih. Vpliv na učinkovitost posameznika in uspešnost tima imata tudi okolje in kultura organizacije. Na timsko uspešnost pa vpliva tudi osebna učinkovitost članov tima. Vodje menijo, da nanjo v največji meri vplivajo osebne lastnosti odprtost, sprejemljivost, vestnost in ekstravertnost.

Diskusija

Osebna učinkovitost in osebne lastnosti

Vsi vodje menijo, da obstaja povezava med osebnostnimi lastnostmi in osebno učinkovitostjo ter timsko uspešnostjo in da osebne lastnosti vplivajo na omenjena konstrukta. Na naše prvo raziskovalno vprašanje, katere osebne lastnosti po mnenju vodij vplivajo na osebno učinkovitost, lahko odgovorimo – vodje menijo, da na osebno učinkovitost vplivajo osebne lastnosti odprtost, sprejemljivost, vestnost in ekstravertnost. Osebna učinkovitost se tudi po ugotovitvah kvantitativnih študij povezuje z vestnostjo, odprtostjo, ekstravertnostjo in sprejemljivostjo (Pathak, 2015; Schmitt idr., 1984).

Druge kvantitativne raziskave opozarjajo tudi na vpliv nevroticizma (Schmitt idr., 1984), ki ga pa vodje ne omenjajo kot pomembnega pri osebni učinkovitosti. Menimo, da v organizaciji, kjer smo izvajali raziskavo, že več let uporabljajo pristop grajenja na prednostih posameznika, ki jih uči, da spremembo vedenj posameznika lahko dosežemo le na njegovih močnih področjih. Opustili so prakso iz preteklih let, kjer so s povratno informacijo iskali področja za izboljšavo in bili seveda pri tem neuspešni. Razlog morda leži tudi v tem, da kultura organizacije bolj poudarja vrednote sprejemljivosti in odprtosti, zato ni presenetljivo, da vodje vidijo te lastnosti kot pomembne pri osebni učinkovitosti posameznikov.

Rezultati, ki smo jih zbrali prek intervjujev, nakazujejo na to, da lahko tudi po mnenju vodij osebno učinkovitost spodbujamo prek štirih dejavnikov

(Milne, 2020). Največkrat vodje omenjajo pomembnost dejavnika mentorstva in pogovora z zaposlenimi, kjer gre za prenos znanj in izkušenj o delu na druge zaposlene.

Timska uspešnost in osebnostne lastnosti

Drugo raziskovalno vprašanje, katere osebnostne lastnosti po mnenju vodij vplivajo na timsko uspešnost, je pokazalo mnenje vodij, da imajo največji vpliv sprejemljivost, vestnost in ekstravertnost.

Mnenje vodij, da se v največji meri s timsko uspešnostjo povezuje sprejemljivost, so ugotovili v kvantitativnih študijah (Hough, 1992; Barrick idr., 1998; Stevens in Champion, 1999), ki pravijo, da je sprejemljivost pomembna za sodelovanje v timu in tudi za timsko uspešnost. Prav tako so dokazali povezanost med sprejemljivostjo in timsko uspešnostjo ter poudarili, da sprejemljivost napoveduje uspešnost pri nalogah, ki vključujejo sodelovanje in soodvisnost od sodelavcev. Vodje in njihovi timi so pri svojem delu zelo odvisni od učinkovitosti in opravljenih delovnih nalog drugih enot, zato ni presenetljivo, da je skoraj vsem vodjam sprejemljivost najpomembnejša pri timski učinkovitosti.

Vodje povedo tudi, da bi pri sestavljanju uspešnega tima izbrali posameznike, ki imajo visoko izraženo vestnost. Pozitivno povezanost vestnosti in timske uspešnosti so dokazale tudi nekatere kvantitativne raziskave (Bell, 2007; Van Vianen in De Dreu, 2001).

Vodje pri opisovanju vplivov osebnostnih lastnosti na timsko uspešnost ne navajajo značilnosti čustvene stabilnosti ali nevroticizma. Kvantitativna raziskava Driskella in sodelavcev (1987) je pokazala, da naj bi čustvena stabilnost napovedovala timsko uspešnost ne glede na tip tima. Nestabilne posameznike z visoko izraženo stopnjo nevroticizma vodje omenijo pri vprašanju, kako lahko posameznik s svojo osebnostjo vpliva na celoten tim. Opisujejo, da lahko posamezniki z visoko izraženim nevroticizmom rušijo odnose, motijo timsko koordinacijo, znižujejo motivacijo in zavzetost posameznikov za delo.

Prav tako so raziskave (Barrick in Mount, 1991; Stiepelman, Rice, Vogel in Hall, 2019; Van Vianen in De Dreu, 2001) dokazale povezanost ekstravertnosti in timske uspešnosti. Ekstravertnost je tako kot odprtost pomembnejša pri inovativnih nalogah (Bouchard, 1969). Morda bi nekoliko več pozornosti pri ekstravertnih posameznikih lahko posvetili tudi samemu osredotočanju na opravljanje dela. Vodje namreč večkrat med značilnostmi ekstravertnosti poudarjajo pozitivno vzdušje v timu, zabavne trenutke in se osredotočajo na medosebne stike, ne pa na učinkovitost visoko učinkovitih posameznikov. Barry in Stewart (1997) namreč opozarjata, da se lahko visoko ekstravertni posamezniki preveč osredotočajo na socialne vidike in zanemarijo opravljanje delovnih nalog.

Da se odprtost povezuje s timsko uspešnostjo, je ugotovil že Driskell s sodelavci (1987). Takšnega mnenja je tudi nekaj vodij, ki komponente odprtosti večkrat omenijo. Driskell s sodelavci (1987) sicer pravi, da je odprtost pomembnejša pri inovativnih nalogah, ki za reševanje zahtevajo domišljijo. Takšnih nalog je v podjetju, v katerem poteka raziskava, veliko, zato ne preseneča, da nekateri vodje iščejo posameznike z visoko izraženo komponento odprtosti, ko sestavljajo tim.

Če povzamemo, vodje menijo, da se osebne lastnosti povezujejo z obema preučevanima konstruktoma. Odprtost, sprejemljivost, vestnost in ekstravertnost se po njihovem mnenju pozitivno povezujejo z osebno učinkovitostjo. S timsko uspešnostjo pa se po njihovem mnenju pozitivno povezujejo sprejemljivost, vestnost in ekstravertnost.

Sklep

Rezultati raziskave so pokazali, da osebne lastnosti po mnenju vodij vplivajo na osebno učinkovitost in timsko uspešnost. Menijo, da se odprtost, sprejemljivost, vestnost in ekstravertnost pozitivno povezujejo z osebno učinkovitostjo, pri timski uspešnosti pa v največji meri omenjajo pozitivno povezanost sprejemljivosti, vestnosti in ekstravertnosti. Druge raziskave (Kichuk in Wiesner, 1997; Mount, Barrick in Stewart, 1998; Schmitt idr., 1984; Van Vianen in De Dreu, 2001) opozarjajo tudi na negativno povezanost z nevroticizmom, kar se v naši raziskavi ni pokazalo kot ključno. Driskell in sodelavci (1987) so ugotovili tudi, da lahko na podlagi čustvene stabilnosti posameznikov v timu napovemo timsko uspešnost.

Prednost naše raziskave vidimo predvsem v dejstvu, da smo z izborom vzorca vodij iz istega podjetja nadzorovali vpliv organizacijske kulture. V izbranem podjetju namreč njihova kultura močno podpira sodelavce v rasti in razvoju ter doseganju visoke učinkovitosti posameznikov. Velik poudarek namenjajo tudi timski uspešnosti, pri čemer poudarjajo vrednote sodelovanja. V preteklosti so velik poudarek za timsko uspešnost prepoznali v pomenu dobrega vodenja, naša raziskava pa je osvetlila tudi pomen osebnostnih lastnosti članov tima.

V sami raziskavi so se torej pokazale nekatere značilnosti podjetja. Podjetje namreč že več kot 20 let meri delovno uspešnost zaposlenih, metodologija in način delovanja sta dobro poznan koncept med zaposlenimi. Vodje so primerno usposobljeni, proces merjenja delovne uspešnosti je strukturiran in se s planom dela izvaja na letni ravni. Vodje torej razmišljajo o tem, kaj vpliva na osebno učinkovitost in timsko uspešnost. Prav tako vsi ostali zaposleni sodelujejo pri postavljanju osebnih ciljev, poznajo sistem ocenjevanja in so aktivno vpleteni v proces ocenjevanja svoje učinkovitosti.

Eden od izzivov kvalitativnega raziskovanja je nezmožnost izključevanja

subjektivnega odziva in izkušenj raziskovalca ter njegovih subjektivnih pogledov na preučevano tematiko. Vprašati se moramo, ali so na mnenje vodij vplivali mnenje avtorja in sam koncept ter kakovost izvedbe polstrukturiranega intervjuja. Opazili smo, da vodje večkrat opisujejo sebe in svoje osebnostne lastnosti, za katere menijo, da prispevajo k njihovi lastni učinkovitosti.

Na tem mestu se lahko vprašamo, ali je dovolj, da podjetje izvaja zgolj lastne raziskave na področju timske učinkovitosti in osebne učinkovitosti, saj so lahko zelo subjektivne in pogosto samo potrdijo tisto, kar želijo vodje slišati. Zelo smiselno je včasih naročiti zunanjo raziskavo, ki lahko zelo pomembno prispeva k drugačnemu, bolj objektivnemu pogledu na zastavljena raziskovalna vprašanja. Smiselno bi bilo v raziskavo vključiti vzorec iz več različnih organizacij, saj bi tako lahko raziskali, kako vpliva na zaznave vodij organizacijska kultura.

Dodatno obravnavo pa bo treba odpreti pri vprašanih osebne učinkovitosti in timske uspešnosti pri različnih ravneh delovnih mest. Prav tako bi bilo smiselno pregledati, kako se zaznava povezanosti osebnostnih lastnosti s timsko uspešnostjo in osebno učinkovitostjo razlikuje glede na obseg in vrsto delovnih nalog, ki jih posameznik opravlja. Enako zanimivo bi bilo preučiti, kakšen vpliv na osebno učinkovitost in timsko uspešnost imajo inovativnost, kreativnost in avtonomnost posameznikovega delovnega mesta. V raziskavi prav tako nismo preverjali, kakšen stil vodenja imajo posamezni vodje. Raziskavo bi lahko v prihodnje razširili na to, koliko slog vodenja timov in osebnostne lastnosti vodij vplivajo na mnenja vodij. Raziskavo smo izvedli kot pilotno študijo, ki je podlaga obsežnejši doktorski raziskavi.

Članek obravnava zelo aktualno in manj raziskano temo, ki preučuje zaznavo vodij o povezanosti osebnostnih lastnosti, osebne učinkovitosti in timske uspešnosti. V literaturi obstajajo študije, ki omenjene konstrukte preučujejo, vendar v večini uporabljajo kvantitativne metode na študentskih populacijah. Na podlagi pregleda literature in našega vedenja ne obstaja raziskava, ki bi preučevala povezanost vseh treh preučevanih konstruktov. Članek z uporabo kvalitativne metode na vzorcu vodij prispeva znanosti in stroki vpogled v njihovo zaznavo na povezanost vseh preučevanih konstruktov, na podlagi katerega lahko izpeljemo aplikativne zaključke.

Menimo, da omenjena raziskava pomeni tudi povratno informacijo za akademijo, raziskovalce in kadrovske sodelavce na področju razvoja mehkih veščin, selekcijskih orodij in metod ter pri proučevanju osebnostnih lastnosti, osebnostne učinkovitosti in timske uspešnosti. Prav tako je raziskava izredno pomembna za vodje projektnih timov, saj jim olajša odločitev glede izbora članov tima. Kadrovniki lahko ugotovitve raziskave uporabijo pri svetovanju vodjam, na kaj naj bodo pozorni pri izbiri novega sodelavca in pri

preučevanju odnosov v timu. Ker za timsko uspešnost ni pomembna samo osebna učinkovitost posameznih članov, moramo delati tudi na odnosih in ukrepih na ravni tima. Kadrovske sodelavci si lahko skupaj s timi prizadevajo za zviševanje občutka psihološke varnosti, zaupanje, soodvisnost nalog, timsko kognicijo in socialno kohezijo. To lahko na primer dosežemo prek *teambuildingov*, delom s posamezniki ali usposabljanjem za timsko delo. Predlagamo, da so dejavnosti preventivne, imajo poudarek na skupini (ne na posameznikih) ter da jih vodita notranji in zunanji moderator. Za organizacijo in za tim pa je pomembno, da to ni samo enkratni dogodek, temveč več manjših intervencij, ki se vrstijo v daljšem časovnem obdobju glede na spremembe v timski dinamiki in organizacijske spremembe.

Naj strnemo zaključek raziskave v en stavek: Osebnostne lastnosti so pomemben dejavnik pri osebni učinkovitosti in timski uspešnosti, pri čemer po mnenju vodij najbolj izstopa osebnostna lastnost sprejemljivost. Ne smemo pa pozabiti, da ključ pri razvijanju osebne učinkovitosti posameznika in visoke uspešnosti tima leži v stopnji zadovoljstva in kakovosti medosebnih procesov znotraj tima.

LITERATURA

- Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Barrick, M. R. in M. K. Mount (1991): The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 44 (1): 1-26.
- Barrick, M.R., G. L. Stewart, M. J. Neubert in M. K. Mount (1998): Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 83: 377-391.
- Barry, B. in G. L. Stewart (1997): Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology* 82 (1): 62-78.
- Bell, S. T. (2007): Deep-level composition variables as predictors of team performance: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology* 92: 595-615.
- Biggerstaff, D. in A. R. Thompson (2008): Interpretative phenomenological analysis (ipa): a qualitative methodology of choice in healthcare research. *Qualitative Research in Psychology* 5 (3): 214-224.
- Borman, W. C. (2000): Work performance. V: A. E. Kazdin (ur.), *Encyclopedia of psychology*, 8. izdaja: 279-284. Washington, DC, ZDA: American Psychological Association; New York, NY, US: Oxford University Press.
- Bouchard, T. J., Jr. (1969): Personality, problem-solving procedure, and performance in small groups. *Journal of Applied Psychology* 53 (1/2): 1-29.
- Chamorro-Premuzic, T. (2011): *Personality and individual differences*. Glasgow: BPS Blackwell Publishing Ltd.
- Driskell, J. E., R. Hogan in E. Salas (1987): Personality and group performance, Review Personnel. *Social Psychology* 9: 91-113.

- Hackman, J. R. (1987): The design of work teams. V J. Lorsch (Ur.), *Handbook of organizational behavior*, 317–342. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hough, L. M. (1992): The “big five” personality variables – construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance* 5 (1&2): 139–155.
- Høffding, S. in K. Martiny (2015): Framing a phenomenological interview: what, why and how. *Phenomenology and the Cognitive Sciences* 15 (4): 539–564.
- Janis, I. L. (1972): *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Kichuk, S. L. in W. H. Wiesner (1997): The Big Five personality factors and team performance: Implications for selecting successful product design teams. *Journal of Engineering and Technology Management* 14 (3–4): 195–221.
- Kordeš, U. in M. Smrdu (2015): *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba univerze na Primorskem.
- Kwantes, C. T. in C. A. Boglarsky (2007): Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management* 13 (2): 204–230.
- Milne, D. (2020): *Strategies for increasing employee productivity in small technology consulting businesses*. Walden University.
- Mount, M. K., M. R. Barrick in G. L. Stewart (1998): Personality predictors of performance in jobs involving interaction with others. *Human Performance*: 11: 145–166.
- Musek, J. (2005): *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- McClelland, D. C. (1953): *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts (Irvington/Wiley).
- McCrae, R. in P. Costa (2006): *Personality in adulthood*. New York: The Guilford Press.
- Neuman, G. A. in J. Wright (1999): Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology* 84 (3): 376–389.
- Pathak, D. (2015): Big Five and personal effectiveness: An empirical study on B-school students. *Foundation of Organizational Research & Education* 22 (2): 40–52.
- Ruiz, B. in S. Adams (2004): Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management* 10 (7/8): 145–151.
- Salas, E., M. A. Rosen, C. S. Burke in G. F. Goodwin (2009): The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. V: E. Salas, G. F. Goodwin in C. S. Burke (ur.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, 39–79. New York: Taylor&Francis Group.
- Schmitt, N., R. Z. Gooding, R. A. Noe in M. Kirsch (1984): Metaanalyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology* 37 (3): 407–422.
- Stevens, M. J. in M. A. Campion (1999): Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management* 25 (2): 207–228.

- Stipelman, B. A., E. L. Rice, A. L. Vogel in K. L. Hall (2019): The role of team personality in team effectiveness and performance. V: Hall K., Vogel, A., Croyle, R. (ur.) Strategies for team science success, 189-196. Springer, Cham.
- Van Vianen, A. E. M. in C. K. W. De Dreu (2001): Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10 (2): 97-120.