

Predurčuje osobnosť človeka jeho úlohu v tíme ?

JOZEF TOMEK

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

Abstrakt. Vývoj rozsiahlejších, na čas a zdroje náročnejších softvérových systémov, si priamo vyžaduje zapojenie viacerých ľudí do projektu vytvorením tímov. Zostaviť tím, ktorý bude výkonný a efektívny, nie je vôbec ľahká úloha. Do úvahy treba brať nielen profesionálne kvality potenciálnych členov, ale tiež ich osobnostné charakteristiky, ktoré určujú, ako budú jednotlivci schopní riešiť rôzne problémy, ktoré nastanú, čo sa v konečnom dôsledku odrazí na efektívnosti práce celého tímu. Pri vytváraní tímu a určovaní rolí môže značne pomôcť použitie analýzy osobnosti, pričom v súčasnosti používané metodiky definujú, pre akú rolu v tíme má istý typ osobnosti predpoklady na základe vlastných povahových čŕt. Tým pomáhajú lepšie usúdiť, v akej úlohe prinesie jednotlivec tímu potenciálne najväčší prínos. V tejto eseji sa zamýšľam nad otázkou, či takúto rolu, pre ktorú jednotlivca predurčujú jeho povahové vlastnosti, musí, resp. by mal práve pre predpokladaný najväčší prínos pre tím aj zastávať.

Úvod

V modernom svete si riešenie rozsiahlejších, na čas, financie a znalosti náročnejších softvérových systémov priamo vyžaduje zapojenie viacerých ľudí do jedného projektu ich začlenením do tímu. Jednoznačne to vyplýva z povahy takýchto projektov, nakoľko jednotlivec sám nie je schopný vykonať potrebné množstvo práce v zmysluplnom čase. Avšak vybrať tých správnych ľudí, aby dokázali harmonicky spolupracovať a tvorili schopný a efektívny tím, je prinajmenšom výzva. Pri tejto dôležitej a vôbec nie ľahkej úlohe je potrebné brať do úvahy nielen profesionálnu kvalifikáciu potenciálnych členov tímu.

Tak ako nie sú žiadny dvaja ľudia na svete úplne totožní svojím výzorom či stavbou tela, nemožno taktiež nájsť dvoch ľudí s úplne rovnakou povahou. Každý jeden človek má jedinečnú osobnosť, unikátne zmýšľanie a povahové črty. Okrem profesionálnych vlastností akými sú skúsenosti a znalosti, sú práve osobnosti jednotlivých členov tímu ďalším veľmi významným faktorom vplývajúcim na to, ako

ľahko, alebo naopak ako ťažko si tím ako celok poradí s problémami, ktoré riešenie každého projektu prinesie. A to nie len problémov priamo súvisiacich s riešením projektu, ale aj problémov vyplývajúcich so samotnej spolupráce ľudí v tíme. Preto pri zostavovaní tímu a obsadzovaní konkrétnych rolí v ňom môže použitie analýzy osobnosti pomôcť zvýšiť šance vytvoriť silný tím.

Analýza osobnosti včera a dnes

Snaha človeka hlbšie skúmať osobnosti ľudí siaha až do čias starovekého grécka. Práve v tomto období sa Galén, nadväzujúc na učenie Hippokrata, prvý krát pokúsil charakterizovať rôzne typy osobnosti ľudí, výsledkom čoho bola teória, ktorá delila ľudí na štyri temperamenty podľa dominantnej telesnej tekutiny : *sangvinik* (veselý, citový, energický, spoločenský) *cholirik* (impulzívny, nedotklivý, výbušný, neprispôsobivý), *melancholik* (precitlivený, pesimistický, neagresívny, nesmelý) a *flegmatik* (vyrovnaný, kľudný, ľahostajný, nevšímavý).

S rozvojom ľudskej spoločnosti sa v priebehu dejín aj problematike analýzy osobnosti dostalo ďalšej pozornosti od ľudí venujúcich sa skúmaniu ľudskej mysle a správania (napr. Sigmund Freud a Carl Jung), čo sa nakoniec stalo základom pre vytvorenie štyroch v súčasnosti veľmi často používaných metodík analýzy osobnosti. Každá z týchto metodík charakterizuje osobnosť človeka na základe jeho preferencií pri tom ako vníma svet, komunikuje s ním a ako v ňom robí rozhodnutia.

V období po druhej svetovej vojne vytvorený *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) je psychometrický dotazník, za ktorým stojí teória, ktorej autorky, Isabel Briggs-Myers a jej matka Katherine Cook Briggs, vychádzali z teórií Carla Junga. Táto teória charakterizuje osobnosť človeka v štyroch rozmeroch a to z pohľadu interakcie s externým svetom, spôsobu získavania informácií, spôsobu rozhodovania a spôsobu vnímania okolia. Pre každý aspekt osobnosti definuje teória dve protikladné preferencie, tzv. dichotómie, nasledujúco :

- *interakcia s externým svetom* – rozlišuje ľudí introvertných (Introversion) a extrovertných (Extraversion) podľa toho, či spoločnosť človeka energiou nabíja (extroverti) alebo ho skôr vyčerpáva (introverti). Introverti sa orientujú viac do seba, preferujú samotárske aktivity a samostatné rozhodovanie, naopak extroverti vyhľadávajú spoločnosť v rámci ktorej sa im lepšie hľadajú riešenia.
- *spôsob získavania informácií* – delí osobnosti na pozorujúce (Sensing) a intuitívne (Intuitive). Pozorujúca osoba verí hmatateľným a konkrétnym informáciám, pri získavaní ktorých sa spolieha na päť zmyslov. Preferuje hľadanie faktov a detailov. Osoby uprednostňujúce intuíciu naopak veria informáciám viac abstraktným, často založeným na vlastných pocitoch zo získavaných informácií.
- *spôsob rozhodovania* – definuje typ mysliacej (Thinking) a cítiacej (Feeling) osoby. Pre typ mysliacej osoby je charakteristické logické usudzovanie na

základe objektívnych faktov, naopak osoby cítiace prichádzajú k záverom po vžití sa do problému a hlbšom zvážení berúc do úvahy aj pocity a tiež možný vplyv na všetkých zainteresovaných.

- *spôsob vnímania okolia* – človek typu usudzovanie (Judging) preferuje viac rozvrhnutý a dopredu rozhodnutý spôsob práce, uprednostňuje výber a pridržanie sa jednej možnosti. Naproti tomu človek typu vnímanie (Perceiving) uprednostní viac flexibilný, prispôsobivý spôsob práce pri ktorom si necháva otvorených viacero možností pre budúcnosť.

Kombináciou týchto ôsmich dychotómií vo všetkých štyroch aspektoch vzniká 16 rôznych typov osobnosti, z ktorých každá je označovaná príslušnou štvoricou písmen, každé určujúce jednu z dvoch preferencií pre každý aspekt.

Keirsey Temperament Sorter (KTS), prvý krát publikovaný v knihe *Please Understand Me* [4], je dotazník podobný dotazníku MBIT, nakoľko sa opiera o teóriu veľmi úzko spojenú s teóriou stojacou práve za MBIT. Najpodstatnejší rozdiel medzi týmito dvoma teóriami je skutočnosť, že teória stojaca za MBIT sa zakladá hlavne na zisťovaní, ako ľudia rozmýšľajú a cítia a väčší dôraz kladie na dychotómie smerovania energie (introvert vs. extrovert), oproti tomu teória, na ktorej je postavený KTS, sa zameriava viac na správanie, ktoré je priamo pozorovateľné a dôraz kladie na spôsob získavania informácií (zmyslové vnímanie vs. intuícia). Táto teória používa na opis osobnosti jednotlivca hierarchický model rôznych typov osobnosti podobný stromu (pozri Tab.1).

Tab.1. Typy osobnosti podľa KTS s mapovaním na typy podľa MBTI (v zátvorkách)

	Temperament	Rola	Variant role	
abstraktný vs. konkrétny	kooperatívny vs. pragmatický	usmerňujúci vs. oznamujúci	expresívny vs. zdržanlivý	
Sebapozorujúci (N)	Idealista (NF)	Mentor (NFJ)	Učiteľ (ENFJ) Advokát (INFJ)	
		Obhajca (NFP)	Šampión (ENFP) Liečiteľ (INFP)	
		Racionalista (NT)	Koordinátor (NTJ)	Veliteľ (ENTJ) Kapacita (INTJ)
			Technik (NTP)	Vynálezca (ENTP) Staviteľ (INTP)
	Všímavý (S)	Ochranca (SJ)	Administrátor (STJ)	Vedúci (ESTJ) Dohliadač (ISTJ)
			Opatrovník (SFJ)	Opatrovateľ (ESFJ) Ochranca (ISFJ)
Remeselník (SP)			Pracovník (STP)	Podporovateľ (ESTP) Remeselník (ISTP)
		Zabávač (SFP)	Umelec (ESFP) Skladateľ (ISFP)	

Ďalšia často používaná metodika analýzy osobnosti vychádza z modelu 16 osobnostných faktorov - **16 Personality factors** (16PF), ktorý v päťdesiatych rokoch minulého storočia sformuloval americký psychológ Raymond Cattell. Tento model definuje 16 základných faktorov osobnosti, pričom pre každý z nich je na základe testovania určené, do akej miery daná vlastnosť človeka charakterizuje, a to v kladnom či zápornom zmysle. Výsledkom analýzy je profil osobnosti opísaný percentuálnym podielom jednotlivých faktorov.

Posledným spomenutým prostriedkom pre analýzu osobnosti je dotazník vychádzajúci z modelu „**Big five**“ **personality traits**, alebo päť veľkých osobnostných čŕt. Tento model vznikol pokračovaním Cattellovho výskumu analýzy faktorov s použitím lexikálnej analýzy prirodzene používaných slov opisujúcich vlastnosti ľudí. Výsledkom tohto snaženia bolo definovanie päť primárnych faktorov opisujúcich osobnosť človeka, a to : *otvorenosť (voči skúsenosti)*, *svedomitosť*, *extrovertnosť*, *prívetivosť* a *emocionálna stabilita*.

Diverzita osobností v tíme

Bolo vykonaných viacero štúdií, ktoré si kladli za úlohu zistiť dopad charakterového zloženia tímu na jeho efektívnosť a výkonnosť, presnejšie nájsť závislosť medzi mierou diverzity typov osobností v tíme a jeho úspešnosťou, ak taký vzťah existuje.

Z predpokladu, že vyššia heterogenita osobnosti v tíme pozitívne ovplyvňuje úspech tímového snaženia, vychádzala prof. Rutherfordová pri svojich dvoch štúdiách [6], [7] vykonaných na tímoch študentov študujúcich 2 stupeň vysokoškolského štúdia. Z prieskumov vykonaných počas semestra a tiež z výsledkov snažení tímov vyplynulo, že homogénne tímy sa prejavovali menšou rôznorodosťou nápadov pričom často dochádzalo k rýchlej zhode na jednej alternatíve a takisto k opakovanému určovaniu zodpovedností vyplývajúceho z neustálej nespokojnosti s pridelenými rolami. Naopak tímy čo do osobností rôznorodé boli viac aktívne, viedli živšie na nápady viac plodné diskusie, lepšie dokázali jeden druhého počúvať a preto sa im pri zvažovaní alternatív riešenia darilo vybrať pre tím tú najvýhodnejšiu.

Štúdia [5] zameraná priamo na zistenie úlohy, akú hrá diverzita osobností v rámci tímu vysokoškolských študentov softvérového inžinierstva, ktorú vykonal tím profesorov z University of Pretoria a University of South Africa, taktiež pripisuje charakterovej diverzite veľký podiel na úspechu tímov. Pozorované boli výsledky spontánne vytvorených tímov študentov v rámci riešenia väčšieho softvérového projektu, ktorých analýza spolu s výsledkami analýzy osobností študentov použitím dotazníka KTS ukázala, že heterogenita tímu je silný predpoklad úspechu tímu.

Taktiež profesori Karn a Cowling z University of Sheffield vo Veľkej Británii na základe štúdií [3] zameriavajúcich sa na to, ako jednotlivci v rámci tímu na seba vzájomne pôsobia, dospeli k rovnakému záveru. Zo štúdií vyplynulo, okrem iného, potvrdenie domnienky, že charakterové zloženie tímu má výrazný vplyv na efektivitu práce tímu, a tiež zistenie, že heterogenita osobností členov je pozitívnym faktorom predurčujúcim bezproblémovjšiu spoluprácu členov.

Na základe týchto a taktiež mnoho ďalších podobných štúdií sa preto v odbornej verejnosti v súčasnosti akceptuje názor, že diverzita typov osobnosti je pre tím prínosom. Avšak správna kombinácia ľudí v tíme ešte neznamena dobre fungujúci tím. V tejto súvislosti vyvstáva otázka, čo budú jednotliví ľudia v rámci tímu vykonávať, čo sa nemusí odvíjať nevyhnutne iba od technických zručností jednotlivých členov.

Koho a kam

Nie len pre oblasť softvérového inžinierstva platí, že v rámci každého pracovného tímu je jednotlivým členom pridelená jedna či viac rolí, ktorú resp. ktoré bude dotyčný počas pôsobenia tímu zastávať. Pre tímy zaoberajúce sa vývojom nejakého softvérového produktu je definovanie rolí, čo je nevyhnutné vykonať ako prvú vec ihneď po vytvorení tímov, ak nie ešte predtým, určite závislé na veľkosti tímu a rozsahu úlohy, ktorú bude tím riešiť. Role jednotlivcov v tíme, v ktorom spolupracuje možno až niekoľko desiatok ľudí a ktorý má za úlohu riešiť konkrétnu časť veľkého softvérového systému v rámci gigantickéj spoločnosti, sa budú určite líšiť od rolí v rámci 5-členného tímu, ktorý nejaký systém tvorí samostatne. Vo všeobecnosti sa ale dajú určiť tri takpovediac základné role, ktoré sa určite vyskytnú aj v rámci menších tímov, do ktorých sú napokon delení aj študenti na našej fakulte v rámci predmetov Tvorba softvérového / informačného systému v tíme, a nájdeme ich v tej či onej podobe aj v rámci pomerne veľkých tímov. Sú nimi vedúci tímu, analytik a programátor

Problematike definovania charakterových vlastností, ktoré sú prínosom pre jednotlivé role v malom tíme, bola venovaná nejedna štúdia. Podľa Gorla a Lam [2], ktorí vykonali štúdiu práve za účelom zistenia dopadu typov osobností jednotlivých členov na výkonnosť tímu, sú pre jednotlivé role prínosom nasledujúce charakterové črty :

Vedúci tímu

Z výsledkov štúdie jednoznačne vyplýva, že spôsob akým osoba vedúceho tímu získava informácie má výrazný vplyv na výkon celého tímu. Ukázalo sa, že ak je vedúci tímu osoba spoliehajúca sa viac na intuíciu (N) než na vnímanie zmyslami, tím si povedie lepšie. Z pohľadu spôsobu rozhodovania sa javí cítiaci typ (F) lepší ako mysliaci typ (T), nakoľko takýto človek sa rozhoduje s nadhľadom a berie pri tom do úvahy aj dopady na iných členov tímu, čo je určite vlastnosť prispievajúca k lepšej atmosfére v tíme a podnieteniu nových nápadov. Nakoľko vedúci tímu často komunikuje jednak so zákazníkom a tiež s ostatnými členmi tímu, kedy viac či menej často musí taktiež riešiť problémy s komunikáciou vo vnútri tímu, mal by byť otvorený komunikácii a teda extrovert (E).

Analytik

Podľa záverov autorov štúdie má na celý tím vplyv iba jeden aspekt osobnosti analytika, a to spôsob akým sa rozhoduje. Prijímať rozhodnutia na základe logického

úsudku a faktov (mysliaci typ - T) sa zdá byť prospešnejšie pri práci analytika, ktorou je hlavne špecifikovanie požiadaviek, ale v malých tímoch kvôli obmedzeným ľudským zdrojom často aj návrh systému a samotná implementácia. K tomuto názoru by som dodal osobné presvedčenie, že aj spôsob interakcie s okolím je podstatný faktor určujúci vplyv analytika na tím, nakoľko dôležitou časťou jeho práce je komunikácia so zákazníkom za účelom zistenia jeho predstáv a určenia požiadaviek a neskoršie predanie záverov analýzy a usmerňovanie ostatných členov tímu opäť len komunikáciou.

Programátor

Aj pri tejto roli štúdia ukázala, že iba jeden rozmer osobnosti vplýva na výkonnosť celého tímu. Aj napriek zaužívanému názoru, že programátori sú introverti, čo by nakoniec znamenalo, že dokáže efektívne pracovať samostatne, ukázalo sa že v malých tímoch je viac želaný programátor extrovert. Podľa vlastných slov autorov štúdie tomu môže byť tak preto, lebo práve v malých tímoch musia viesť programátori komunikovať prakticky s všetkými ostatnými členmi tímu a navyše často musia zastávať aj iné role (napr. aj systémový analytik) kde je táto črta kvôli častej komunikácií žiaduca.

Pravidlo či odporúčanie

V súčasnosti sú teda známe viaceré techniky analýzy osobnosti. Taktiež sú na základe štúdií známe odporúčania, aké typy osobností by sa mali a naopak nemali stretnúť v jednom tíme, a tiež ktoré z nich sa hodia do určitých pozícií v rámci tímu. To až do takej miery, že možno nájsť priradenie rôznych rolí v rámci softvérového tímu na jednotlivé typy osobnosti, tak ako ich dnes definujú príslušné teórie (pozri Tab.2). Otázkou však ostáva, do akej miery sa človek poverený zostavením tímu má riadiť týmito radami. Osobne v tejto súvislosti vidím dva možné prístupy k tejto veľmi dôležitej úlohe, ktorá napokon predurčuje mieru úspešnosti celého tímu.

Na jednej strane sa možno pri pridelovaní rolí orientovať takpovediac matematicky, a teda považovať mieru prínosu, aký jednotlivec v istej roli môže teoreticky priniesť tímu, za najviac smerodajný údaj. Potom je výber role jednoducho nahradený čistou štatistikou, teda bude človeku pridelená tá rola, pri ktorej je predpokladaný najväčší prínos pre tím. Inak povedané, človek dostane to, na čo sa podľa použitého modelu najviac hodí. Takýto „chladnejší“ prístup jednoznačne sleduje ekonomické ciele, inak povedané sa snaží z tímu vytážiť čo najviac.

Na strane druhej stojí taký spôsob pridelovania role, ktorý síce tiež stavia na základoch výsledkov analýzy osobnosti, avšak takéto výsledky budú využité skôr na určenie, kam sa osoba určite nehodí. To rozdelí spektrum rolí na dve časti, role pre ktoré sa charakterové črty osoby javia ako nežiaduce, a potom tie zvyšné, pre ktoré vlastnosti osoby do istej miery naplňajú požiadavky na konkrétny post. Napríklad je zrejmé, že v prípade silne introvertného človeka sa nebude uvažovať o roli vedúceho tímu, kde je orientovanie svojej energie na komunikáciu s inými vlastnosť nie len že

želaná ale dokonca nevyhnutná. Na manažérovi zostavujúceho tím je potom rozhodnutie, ako usmerní profesionálny postup konkrétneho člena tímu, čo môže v konečnom dôsledku nielen že zlepšiť niektoré schopnosti človeka, ale môže dokonca podnietiť osvojenie si nových vlastností na základe dlhšieho pôsobenia v určenej roli.

Tab.2. Vhodné role v softvérovom tíme pre jednotlivé typy osobností podľa ministerstva vnútra USA, prevzaté z [6]

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
Operátor Programátor vedúci IT	operátor	grafický dizajnér	programátor grafický dizajnér
ISTP	ISFP	INFP	INTP
Opravár Programátor softvérový vývojár	-	grafický dizajnér	softvérový dizajnér systémový analytik programátor správca databázy
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
programátor softvérový vývojár	-	grafický dizajnér	Systémový dizajnér technický špecialista počítačový analytik
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
počítačový analytik technický inštruktor projektový manažér vedúci IT správca databázy	-	programový dizajnér	programový dizajnér sieťový špecialista

Ja zastávam názor, že voľba druhého zo spomínaných prístupov je pre osobu pracovníka ale i pre jeho zamestnávateľa výhodnejšia. Je tomu tak jednoducho preto, lebo považujem rozvoj schopností človeka popri profesionálnom rozvoji taktiež za veľmi dôležitý cieľ, ktorý by malo okrem iného pôsobenie v rámci tímu sledovať. Je pravda, že nie je možné tvrdiť, že v prípade aplikovania prvého prístupu nedochádza počas pôsobenia človeka v tíme k žiadnej zmene jeho schopností. Myslím si však, že ak človek počas svojho profesionálneho pôsobenia vo viacerých tímoch zastáva nie stále ten istý post, môže si prehĺbiť už nadobudnuté schopnosti vo väčšej miere, a tak obohatiť svoju osobnosť viac. Týmto sa stáva podľa môjho názoru v dlhodobom meradle aj pre zamestnávateľa viac univerzálny a teda aj hodnotný, a preto sa prvý prístup v konečnom dôsledku javí ako viac krátkozraký.

Takýto prístup odporúča aj Acuña a kol. [1] na základe vykonanej štúdie zameranej na overenie v podstate rovnakého spôsobu pridelovania rolí, ktorú vykonali na pracovných tímoch v praxi v spolupráci s profesnými psychológmi a manažérmi. Najprv za pomoci psychológov vytvorili všeobecný zoznam schopností ľudí. Potom za účasti manažérov vybrali tie, ktoré podľa nich hrajú úlohu v rámci pôsobenia v jednotlivých rolách pri práci v oblasti softvérového inžinierstva. Následne sa v rámci diskusie oboch zapojených strán pokúsili určiť, ktoré povahové črty, ako ich určuje

teória 16PF, zvyšujú alebo znižujú predpoklad, že dotyčný bude vybraté schopnosti mať. Tým dospeli k modelu mapujúcemu osobnostné črty na požadované schopnosti, ktorý následne použili na výsledky analýz osobnosti jednotlivých zamestnancov. Na základe toho dokázali poskytnúť manažérom odporúčania, ktoré role a do akej miery sú pre jednotlivcov vhodné, na základe predpokladu disponovania pre rolu potrebnými schopnosťami resp. predpokladu ich osvojenia. Tými, pri ktorých zostavovaní boli potom manažérmi brané do úvahy okrem ich vlastných skúseností a pracovných kvalít zamestnancov aj tieto odporúčania, vykazovali podľa rôznych meraní lepšie výsledky. Podstatné je však že podľa slov samotných autoriek charakterové črty človeka ovplyvňujú iba pravdepodobnosť, s akou bude dotyčný schopnosťou disponovať, ale nezabraňujú nadobudnutiu ďalších schopností, napríklad tréningom či praxou, čo im nakoniec potvrdili aj zúčastnení psychológovia.

Pár slov na záver

Zostavenie pracovného tímu je veľmi zodpovedná a ťažká úloha, nakoľko práve zloženie tímu predurčuje jeho úspech alebo naopak neúspech. Popri profesionálnych kvalitách jednotlivých členov má výrazný vplyv na silu tímu, aké typy osobností sa v ňom stretli a aké role konkrétny ľudia zastávajú.

Rôzne, viac či menej podobné definície typov osobností ľudí nám v súčasnosti poskytuje viacero teórií na to zameraných. Vychádzajúc z týchto teórií bola viac krát overená domnienka, že pre tím je rôznorodosť typov osobností jeho členov želaným faktorom. Podstatné je ale aj to, kto bude akú rolu v tíme zastávať.

Aj pre úlohu pridelovania rolí možno nájsť modely priradujúce typy osobností k roliam, pre ktoré sa teoreticky najviac hodia. Je potom na manažéroch, ktorí zostavujú tímy, do akej miery budú takto získané odporúčania brať do úvahy. Podľa môjho názoru je prístup, kedy výsledky analýzy osobnosti pomáhajú pri nachádzaní role a nie ju priamo určujú, lepšou voľbou, hoci neexistuje mnoho štúdií, ktoré by mohli správnosť tohto úsudku potvrdiť. Práve preto si myslím, že si problematika priradovania rolí v tíme jednotlivcom určite zaslúži ďalší výskum.

Použitá literatúra

1. Acuna, S. T., Juristo, N., Moreno, A. M.: Emphasizing Human Capabilities in Software Development, *IEEE Software*, vol. 23, no. 2, p. 94-101, Mar/Apr, 2006
2. Gorla, N., Lam, Y. W.: Who should work with whom?: building effective software project teams, *Communications of the ACM*, Volume 47, Issue 6 (Jún 2004), ACM Press New York, NY, USA, 2004
3. Karn, J., Cowling, T.: A Follow up Study of the Effect of Personality on the Performance of Software Engineering Teams. *ISEISE'06, Rio de Janeiro, Brazil*, 232-241

4. Keirse, D., and Bates, M., Please Understand Me, Del Mar, California: Prometheus Book Company, 1984.
5. Pieterse, V., Kourie, D.G.: Software Engineering Team Diversity and Performance. *Proceedings of SAICSIT 2006*, 180-186.
6. Rutherford, R.H.: Using Personality Inventories to Form Teams for Class Projects – A Case Study. *SIGITE'06, Minneapolis, Minnesota, USA*, 9-13
7. Rutherford, R.H.: Using Personality Inventories to Help Form Teams for Software Engineering Class Projects. *ITiCSE 2001, Canterbury, UK*, 73-76

Annotation

Does one's personality determine his role in a team ?

Development of time and resources demanding large-scale software systems requires integration of several people into project by creating working teams. To build a productive and effective team is far from being an easy task. Besides the professional qualities of potential team members, their personality characteristics need to be also considered. These characteristics determine how well they will be able to cope with upcoming problems, that will influence whole team's performance at the end. In the process of creating team and identifying team roles the application of personality analysis method may be very helpful. Currently used methodics define which role particular personality type fits the best, considering its behavioral traits, to make the biggest possible contribution to the team. This essay tries to answer the question whether the role, which one's personality traits determines for, should be hold just because of the biggest expected contribution.