

KTO BUDE NOSIŤ KÁVU ALEBO RIEŠENIE PROBLÉMOVÝCH CHARAKTEROVÝCH ČŔT

Spoliehať sa na seba je jednoduché, spoliehať sa na druhých nie, preto je dôležité aby sme ich poznali.

Roman Táborský

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

Abstrakt. Cieľom tejto práce je ukázať rozdelenie členov tímu podľa ich osobností, poukázať na problematické charakterové črty a načrtnúť riešenie problémov spojených s týmito charakterovými črtami. Rozdelenie osobností vychádza z Myers-Briggsovej typológie osobnosti a použitia tejto schémy na rozdelenie úloh v tíme s dôrazom na vývoj softvéru. Na základe tohto rozdelenia budú pre jednotlivé úlohy v tíme a pre celkové pôsobenie v tíme identifikované problematické typy osobností respektíve zodpovedajúcich charakterových črt a pre tieto budú následne navrhnuté a analyzované vhodné riešenia. Tieto riešenia vychádzajú z autorových osobných skúseností s pracou v tíme a z výsledkov dotazníku ktorý bol rozoslaný skupine profesionálov pôsobiacich v oblasti vývoja softvéru. Nadpis „Kto bude nosiť kávu?“ je analógiou pre jedno z týchto riešení a to zadávať problematickým členom tímu úlohy ktoré nie sú kritické pre úspešné dokončenie projektu alebo fungovanie tímu.

Kľúčové slová: tímový manažment, problematické osobnosti, myers-briggs

Úvod

Vývoj softvéru prešiel počas svojej existencie veľkým vývojom. Zmeny ktoré sa objavili sa týkali nielen metodológie, programového vybavenia, určenia projektov, ale aj spôsobu akým jednotliví účastníci tohto procesu spolupracujú a komunikujú. Pre niektoré

spomenuté body existujú jednoznačné spôsoby ako ich pri vývoji softvéru implementovať a nasadiť, avšak oblasť personálneho manažmentu je ťažko definovateľná a nepracuje s exaktnými pojmami, a preto pre ňu existuje len málo globálne platných definícií a postupov.

Cieľom tejto práce je poukázať na jeden z aspektov personálneho manažmentu v tíme a to vplyv osobnosti jednotlivých členov tímu, hlavne tých problematických, na tímový manažment, nároky kladené na vedúceho tímu, tímovú spoluprácu a morálku a teda aj samotný výkon tímu pri riešení projektu.

Pre pochopenie tejto oblasti je ako prvé nutné pochopiť a popísať jednotlivé druhy osobností a odvodiť z toho spôsob akým tieto osobnosti vplývajú na tím. Momentálne najpoužívanejším modelom je model Myers-Briggsovej. Tento model nám dáva dostatočné opisné prostriedky na kategorizovanie osobností členov tímu a teda aj možnosť pridelovať tímové úlohy na základe typu osobnosti a tým pádom identifikovať problémy pri plnení tímových úloh spojené s konkrétnym typom osobnosti.

Pre identifikáciu problémov spojených s osobnostnými črtami bol použitý dotazník určený pre skupinu zloženú z profesionálov pracujúcich v oblasti IT, hlavne softvérového vývoja, pracujúcich na rôznych pozíciách v rámci tímu. Na základe tohto dotazníku boli identifikované niektoré problémy spojené s rôznymi osobnostnými typmi a spôsob akým boli tieto problémy riešené. Tento prieskum umožnil zhrnúť a zatriediť tieto problémy a navrhnúť riešenia týchto problémov.

Táto práca je rozčlenená na tri celky:

1. Popis Myers-Briggsovej modelu, jeho použitia pre účel tejto eseje a porovnanie s inými modelmi
2. Identifikácia problémových charakterových črt na základe Myers-Briggsovej rozdelenia
3. Návrh konkrétnych riešení pre identifikované charakterové črty

Myers-Briggsovej model typológie osobnosti

Model Myers-Briggsovej bol vyvinutý na základe formulára na identifikovanie najvhodnejšej pracovnej pozície pre ženy pracujúce v priemyselnom sektore v Spojených štátoch amerických počas druhej svetovej vojny. Pôvodnými autorkami boli K. Cook Briggsová a jej dcéra I. Myers-Briggsová. Zo spomenutého formuláru sa vyvinul jeden z najpoužívanejších systémov na popis osobnosti človeka, používaný v pracovnej sfére. Existuje veľké množstvo konzultačných spoločností, ktoré ponúkajú produkty pre profesionálne využitie a optimalizáciu personálneho manažmentu vo firmách [1].

Tento systém je založený na štyroch indikátoroch, ktoré určujú zaradenie osobnosti človeka do jednej zo 16 tried. Všeobecne platným pravidlom je to že jeden človek sa nedá zaradiť práve do jednej z týchto tried, ale jeho preferované respektíve dominantné správanie sa dá popísať práve jednou triedou. Dôležitým prvkom pre pochopenie týchto tried sú práve spomínané štyri indikátory, z ktorých každý má dve preferencie. Preferencie vyjadrujú príklon k určitému druhu správaniu, popísaného pri danej preferencii.

Popis jednotlivých indikátorov a ich preferencií

V tejto časti sú popísané jednotlivé indikátory a ich preferencie, spolu so stručnou charakteristikou. Poznanie charakteristík jednotlivých preferencií je dôležité pre určenie vhodného zaradenia a manažmentu pracovnej náplne jednotlivých členov tímu [3].

Povzbudzovanie (E / I)

Tento indikátor popisuje vzťah človeka k okolitému svetu vzhľadom na to či daný človek čerpá energiu viac z interakcie z okolitým svetom alebo zo svojho vnútorného sveta (mysle). Pod pojmom povzbudzovanie sa myslí práve to odkiaľ je človek povzbudzovaný, teda čerpá energiu. Preferencie toho indikátoru sú definované nasledovne:

– Extroverzia

Ľudia čo uprednostňujú túto preferenciu čerpajú energiu z akcie a vyžadujú dynamiku a častú interakciu z okolitým svetom. Vo všeobecnosti majú radšej širší pohľad na vec a nezaoberajú sa detailmi.

– Introverzia

Táto preferencia vyjadruje že daný človek potrebuje reflektovať činnosť najprv vo svojom vnútri a až potom koná. Energia takéhoto človeka je čerpaná práve z vnútornej reflexie a interakciou z vonkajším svetom sa vyčerpáva. Introvertný človek preferuje hlbší a detailnejší pohľad na veci a menej častú, ale zato účinnú, interakciu s okolitým svetom.

Získavanie informácií (S / N)

Tento indikátor popisuje to, ako konkrétny človek vníma okolitý svet a ako z neho získava informácie. Dve preferencie tohto indikátoru popisujú to či človek potrebuje konkrétne a vnímateľné fakty, alebo sa viac spolieha na teoretické a všeobecne koncipované princípy.

– Vnímanie

Táto preferencia vyjadruje to že osoba potrebuje pre rýchle a účinné pochopenie novej informácie to aby bola konkrétne a presne definovaná a popísaná respektíve takáto osoba preferuje jasne deklarované fakty a opisy.

– Intuícia

Osoba s touto preferenciou nepotrebuje pre pochopenie novej informácie úplne konkrétny alebo detailný opis, ale stačia jej všeobecné princípy, alebo len vágny opis. Lepšie vnímajú súvislosti medzi informáciami, ale nevnímajú tak dobre jednotlivé detaily.

Rozhodovanie (T / F)

Tento indikátor popisuje to ako sa človek rozhoduje alebo ako vyhodnocuje jednotlivé situácie. Vyjadruje to či sa človek rozhoduje viac analyticky na základe všetkých dostupných faktov, alebo či preferuje rozhodovanie na základe pocitov, vlastnej intuície a skúseností.

4 Roman Táboraky

– Myslenie

Táto preferencia hovorí o tom že daný človek sa rozhoduje analyticky a pri tvorbe rozhodnutia sa odvíja od známych faktov a na základe týchto analyticky stavia svoje rozhodnutie. Takýto človek horšie vyjadruje svoje city a pocity, pôsobí chladne a vo všeobecnosti volí alternatívy, ktoré sú z globálneho hľadiska správne.

– Cítienie

Človek s touto preferenciou sa rozhoduje na základe toho aký má zo situácie pocit alebo podľa toho či už zažil podobnú situáciu a má vytvorený vzor pre podobné situácie na základe svojich skúseností.

Ludia s touto preferenciou viac vnímajú ľudské city, sú viac empatickí a ich rozhodnutia sú často ovplyvnené tým aké pocity z danej situácie majú ostatní zapojení, bez ohľadu na argumentáciu pomocou faktov.

Životný štýl (J / P)

Tento indikátor ukazuje to či je človek priklonený viac k usporiadanému životu, k jasne vytvoreným plánom, alebo je viac spontánny a flexibilný. Preferencie tohto indikátoru sú:

– Plánovanie

Táto preferencia vyjadruje inklináciu k usporiadanému životu a k tvorbe plánov. Výhodou ľudí s takouto preferenciou je to že sú dôslední a sú schopní plniť úlohy včas a pre ich plnenie vytvárať jasné plány, nevýhodou je však to že sa horšie adaptujú na nové alebo nečakané situácie. Títo ľudia sú náchylní na zmenu výkonnosti, pokiaľ sa menia vonkajšie podmienky a veci nejdú podľa dopredu dohodnutého plánu.

– Pozorovanie

Ludia s touto preferenciou sa správajú viac spontánne a lepšie reagujú na nečakané situácie, avšak toto sa odzrkadľuje na tom že majú problém dodržiavať dohodnuté termíny a manažovať svoj čas. Takíto ľudia sú menej náchylní na zmenu nálady alebo výkonnosti na základe vonkajších vplyvov.

Každá z týchto 8 preferencií je označená zodpovedajúcim písmenom a spolu vytvárajú maticu 16 typov ľudí. Jednotlivé typy sú na základe uvedených vlastností vhodné na rôzne pozície v tíme a majú rôznu úroveň schopností nutných pre úspešné fungovanie tímu.

Vplyv preferencií na tímové úlohy

Pri pridelovaní úloh v tíme je Myers-Briggsovej model vhodnou štartovacou čiarou na základe ktorej môžeme určiť zaradenie konkrétneho človeka. Pre túto aktivitu je vhodné poznať popis každého z typov ľudí podľa Myers-Briggsovej modelu.

Tab. 1 - Prehľad jednotlivých preferencií

Indikátory	Preferencie	
Povzbudzovanie	Extroverzia - E	Introverzia - I
Získavanie informácií	Vnímanie - S	Intuícia – N
Rozhodovanie	Myslenie - T	Cítenie – F
Životný štýl	Plánovanie - J	Pozorovanie – P

Tab. 2 - Typy osobností podľa Myers-Briggsovej

16 typov osobností			
ISTJ Správca	ISFJ Strážca	INFJ Spisovateľ	INTJ Vedec
ISTP Remeselník	ISFP Umelec	INFP Mních	INTP Architekt
ESTP Uvádzač	ESFP Zabávač	ENFP Žurnalista	ENTP Vynálezca
ESTJ Organizátor	ESFJ Predavač	ENFJ Pedagóg	ENTJ Poľný maršal

Detailný rozbor každého z týchto typov je mimo rámec tejto práce, preto budú pri rozbere negatívnych osobnostných črt použité popisy indikátorov a jej jednotlivých preferencií.

Rozdelenie úloh v modelovom tíme

Rozdelenie podľa Myers-Briggsovej modelu je demonštrovaná na modelovom tíme, ktorý je tvorený tímom 16 z tímového projektu 2009/2010 na Fakulte informatiky a informačných technológií STU.

Informácie o type jednotlivých členov boli zistené na základe verejne prístupného dotazníku.

- Člen A – ENFJ
- Člen B – INTJ
- Člen C – ISTJ
- Člen D – ENFJ
- Člen E – ESFJ
- Člen F – ENTP

V prípade tohto tímu bolo zaujímavým to že jednotlivé tímové úlohy sa veľmi prirodzene vykryštalizovali a nebola potrebná výraznejšia analýza požiadaviek jednotlivých členov tímu. Člen A a člen D, typologicky rovnakí (typ pedagóg), sa ujali skúmania nových technológií a oboznámenia ostatných členov tímu s fungovaním skúmaných oblastí. Typ pedagóg zároveň preferuje nekonfliktné riešenie situácií s veľkým dôrazom na cítenie ostatných ľudí. Podľa popisu tohto typu sa obidvaja členovia hodia na vedúceho tímu, lenže ich preferencia introverzie je nesmierne vysoká a tým pádom by pravdepodobne nemali dostatočnú motiváciu robiť rýchle a účelné rozhodnutia v kritických momentoch, takže ich úloha je posunutá viac k skúmaniu a prezentácii nových technológií, kde nie je nutné robiť rozhodnutia tohto typu.

Člen B sa zo svojim typom vedca okamžite vyprofiloval na človeka, ktorý do hĺbky skúma pridelenú problematiku. Pridelená problematika vyžaduje systematické štúdium a pochopenie najjemnejších detailov, čo členovi B vyhovuje. Problémy s týmto členom môžu nastať v momente keď vniknú nečakané situácie, alebo nutnosť prudko meniť pripravený plán tímových prác. V takýchto situáciách býva veľmi frustrovaný a reaguje podráždene.

Člen C zatiaľ nemá pridelenú žiadnu úlohu, ale v zhode so svojim typologickým profilom nevyjadruje priamy záujem o organizáciu alebo konkrétne úlohy a čaká čo mu bude pridelené. Túto úlohu potom pravdepodobne bude vykonávať bez problémov.

Člen E sa prejavil ako schopný organizátor z hľadiska distribúcie materiálov a tvorby zápisov a formalizácie úloh. Tomuto členovi ešte nebola priradená konkrétna úloha, ale je vysoko pravdepodobné že bude mať na starosti plánovanie a realizáciu úloh.

Člen F sa profiluje ako vedúci tímu. V zhode s typologickým profilom navrhol niekoľko možných riešení projektu a následne dokázal ostatných presvedčiť o správnosti týchto riešení. Problémom tohto člena tímu je chaotický a neusporiadaný prístup k realizácii jednotlivých úloh, takže k svojej úlohe vedúceho tímu potrebuje schopného organizátora, pravdepodobne člena E, aby svoje myšlienky dokázal účinne aplikovať k funkčnému fungovaniu tímu. Problém ktorý môže nastať, ak Člen E nebude fungovať v uvedenej úlohe, sa prejavuje pri poslednom indikátore, kde tento člen je jediný s preferenciou pozorovania oproti plánovaniu, takže jeho náhle a neusporiadané rozhodnutia môžu iritovať a demotivovať ostatných členov tímu, ktorí preferujú fungovanie podľa dopredu stanoveného plánu.

Porovnanie Myers-Briggsovej typov osobností s inými systémami na analýzu osobnosti

Myers-Briggsovej model nie je jediným spôsobom ako zistiť osobnosť a spôsoby interakcie členov tímu. Medzi ďalšie používané systémy patrí aj systém Enneagram alebo systém Davida Keirseya. Tieto systémy sú rovnocenné a do istej miery konzistentné s modelom Myers-Briggsovej.

Model Myers-Briggsovej bol pre účely tejto práce zvolený z dôvodu že je najviac rozšírený a dostatočne zdokumentovaný.

Analýza negatívnych vlastností

V tejto časti budú analyzované negatívne charakterové črty na základe Myers-Briggsovej indikátorov a ich vybratých preferencií. Pre tieto jednotlivé charakterové črty budú na základe vykonaného prieskumu navrhnuté riešenia.

Prieskum bol vytvorený pre získanie rôznych pohľadov z rôznych tímov na problematické osobnosti v tíme a spôsoby ich riešenia. Tento prieskum určite neposkytuje globálny pohľad na problematiku, keďže vzorka na ktorej bol vykonaný je príliš malá (menej ako 20 respondentov). Prieskum bol realizovaný ako súbor otázok ktoré mapovali problémové osobnosti a spôsob riešenia problémov spôsobených pôsobením týchto osobností v tíme.

Povzbudzovanie

Obidve preferencie tohto indikátoru sú potrebné pre tím, ale prieskum identifikoval niekoľko problémov. Pri preferencii introverzie sa vyskytuje problém s tým že sa ľudia príliš uzatvárajú do seba, čo je v práci v tíme veľmi nežiaduce.

Prvým problémom je príliš samostatná práca a zameranie sa na detaily, v momentoch keď to nie je žiaduce. Prieskum ukázal že ľudia s preferenciou introverzie hlavne v spojení s preferenciou plánovania majú tendenciu príliš sa venovať detailom a snažia sa vytvoriť čo najlepší produkt a vytvárajú tak zbytočné náklady či už v podobe času alebo financií.

Ďalším problémom ktorý sa objavuje je problém zaradiť sa do pracovného kolektívu, pokiaľ vzťahy v ňom nie sú formalizované, ale sú založené hlavne na neformálnej komunikácii a bližšom vzťahu medzi kolegami.

Riešením pre prvý typ problému je zadávanie úloh s veľmi presnými obmedzeniami čo sa týka času alebo detailnosti spracovania, čím sú pracovníci donútení dodržiavať rozpočet. Nie je totiž účelom vyvíjať softvér ktorý je najlepší ale softvér ktorý sa zaplatí.

Druhý problém je ťažšie riešiteľný, ale medzi používané riešenie patrí to, že vedúci tímu nového člena predstaví ostatným členom a vysvetlí mu tímovú hierarchiu. Veľmi pomáha aj prideliť mentora – staršieho člena tímu, ktorý bude nováčikovi pomáhať a radiť kým sa adaptuje.

Pri extroverzii je problémom prílišná spontánnosť a nutkanie konať bez poriadnej analýzy. Existujú situácie kde je takéto chovanie nevyhnutné potrebné, ale pri systematickom vývoji bez krízových situácií sú tieto vlastnosti neželané hlavne v kombinácii s preferenciou pozorovania, pretože takýto člen nemá potrebnú systematickosť a často narúša plány svojim chaotickým prístupom. Pri programátoroch je to obzvlášť problém, lebo jeho kód má množstvo chýb a takýto človek nie je vhodný na testovanie a hľadanie chýb, lebo na to nemá potrebnú trpezlivosť a systematickosť.

Riešenie ktoré samovoľne vniká je to že, ľudia s takouto povahou sa profilujú viac na riadiace funkcie, dizajnérov, architektov alebo vedúcich tímu. Najväčší problém nastáva v momente keď človek z takouto povahou nemá dostatok skúseností aby zastával jednu z vyšších funkcií v tíme. V prieskume bolo zistené že takíto ľudia väčšinou nedokážu fungovať v tíme na nižších pozíciách ako tester alebo programátor a tým pádom je nutné aby z tímu odišli [4]. Toto sa dá dosiahnuť buď tak že sú vyhodení, alebo sa im zadávajú nudné a stereotypné úlohy, ktoré ich natoľko demotivujú že odídu sami. Iným, oveľa lepším riešením, na ktoré je ale v komerčnom vývoji softvéru málo priestoru, je takýchto ľudí od začiatku vo firme profilovať na riadiace pozície. V tejto situácii sa uplatnil princíp *kto bude nosiť kávu*, kde v jednom prípade bol člen tímu donútený nosiť kávu a neplniť žiadne technické ani manažérske úlohy, keďže nebolo možné ho vyhodiť z tímu a tým pádom musel byť „odídenny“ vlastnou vôľou.

Získavanie informácií

Pri tomto indikátore je hlavným rozdielom medzi jednotlivými preferenciami zmysel pre detail. Ľudia s preferenciou vnímania sú oveľa viac systematický a sú schopní analyzovať konkrétnu problém do hĺbky, zatiaľ čo ľudia s preferenciou intuície majú širší rozhľad ale nie sú schopní rozoberať príliš konkrétne detaily. Z tohto sa odvíjajú aj problémy ktoré vznikajú pri zaradení týchto ľudí do tímu. Pri ľuďoch s preferenciou vnímania je problém

poskytnúť im širší obraz a ľudia s preferenciou intuície sú málo efektívny keď riešia jednu problematiku a sú v nej zaviazaní.

Prieskum ukázal že väčším problémom sú ľudia ktorí preferujú vnímanie, aj keď to na prvý pohľad nie je pravdepodobné. Situácia je totiž taká že pri bežnom vývoji softvéru nie je nutné rozumieť používaným konceptom do hĺbky, ale skôr mať široký rozhľad a na základe tohto vyhľadať potrebné informácie a aplikovať ich. Ľudia s preferenciou vnímania sa príliš zameriavajú na jednu oblasť, hlavne s preferenciou introverzie, takže nevnímajú projekt ako celok a tým pádom klesá synergický efekt ktorý by ináč tím mohol získať zo vzájomnej spolupráce. Iným riešením ktoré sa vyskytuje, je to že existujú vhodné úlohy ktoré je možné členom tímu s takouto povahou prideliť a tak sa vyhnúť tomu že by prílišným zameraním na konkrétnu oblasť oslabovali tím [4].

Rozhodovanie

Pri tomto indikátore je preferencia myslenia v softvérovom tíme veľmi vhodná keďže umožňuje pragmatické rozhodovanie na základe faktov. Ľudia s preferenciou cítenia majú tendenciu sa často rozhodnúť pre momentálne ľahšiu cestu, čo ale môže spôsobiť problémy v budúcnosti projektu. Ďalším problémom ktorý často vzniká je to že ľudia s preferenciou cítenia sú flegmatickí a majú slabú pracovnú morálku.

Najpoužívanejšie riešenie u respondentov dotazníku bolo silné monitorovanie úloh pridelených takýmto ľuďom a pridelovanie takých úloh ktoré sú priebežne dobre monitorovateľné [4].

Životný štýl

Indikátor životného štýlu je ťažko interpretovateľný z hľadiska softvérového tímu, keďže každému vedúcemu tímu vyhovujú iní ľudia a tým pádom sa vznik problémov s jednotlivými preferenciami tohto indikátoru objavujú nie samostatne, ale až pri interakcii s ostatnými členmi tímu. Problémy ktoré vznikajú pramenia priamo z povahy jednotlivých preferencií a z toho ako spôsobujú a ako riešia krízové situácie. Ľudia s preferenciou plánovania sa krízovým situáciám vyhýbajú a neradi ich riešia, a ak ich majú riešiť tak ich to irituje a vyvádza z miery. Na druhej strane ľudia čo majú preferenciu pozorovania krízové situácie častejšie spôsobujú svojim neusporiadaným prístupom, ale zároveň sa v nich lepšie orientujú a efektívnejšie ich riešia [2].

Pre vhodné fungovanie tímu je nutné aby obsahoval vyvážený počet ľudí s oboma preferenciami, ináč sa minoritná skupina môže cítiť nepríjemne, lebo v tíme prevláda opačný prístup.

Osobnostné problémy v smere tímovej spolupráce nevznikajú pri tomto indikátore na základe problému s vykonávaním pridelenej funkcie v tíme ale skôr na znížení efektivity tímu kvôli osobným sporom medzi členmi tímu.

Riešenie takýchto sporov je na vedúcom tímu a najlepším spôsobom je hľadať kompromis.

Záver a zhrnutie výsledkov práce

Cieľom tejto práce bolo zhrnúť problematiku typológie osobnosti a na modelovom tíme ukázať pridelovanie a distribúciu úloh na základe osobnostného profilu. Pre prípravu ďalšej časti práce bol vykonaný krátky prieskum medzi niekoľkými IT profesionálmi zo skúsenosťami s tímovou prácou. Z výsledkov tohto prieskumu boli identifikované niektoré negatívne vlastnosti niektorých typov osobnosti a boli navrhnuté riešenia problémov ktoré by mohli vznikaf.

Zaujímavým javom ktorý bol analyzovaný na základe tejto práce bol prirodzený vývin usporiadania modelového tímu, kde sa jednotliví členovia tímu profilovali do tímových úloh v silnom súlade so svojim osobnostným typom.

Použitá literatúra

1. Berens L. a kol.: Quick Guide to the 16 Personality Types in Organizations: Understanding Personality Differences in the Workplace. Telos Publications, 2001
2. Karn J.: A follow up study of the effect of personality on the performance of software engineering teams. In Proceedings of the 2006 ACM/IEEE international symposium on Empirical software engineering. ACM, 2006
3. McConnel S.: Professional software development: shorter schedules, higher quality products, more successful projects, enhanced careers. Addison-Wesley, 2004
4. Paleta P.: Co programátory ve školě neučí. Computer Press, 2003

Annotation

Who shall bring the coffee or solving problematic personal traits

The aim of this essay is to show the ways of distribution of team roles in software development teams, show and pinpoint problematic personal traits and quirks and suggest solutions for these. Team membership personal profiles are analyzed according to the Myers-Briggs type indicator and application of this scheme to software development teams. Following this analysis particular negative personal traits are identified and solutions to conflicts caused by these are suggested. These solutions are based on author's personal experiences with teamwork and team leading and from a questionnaire distributed to several IT professionals working in field of software development. The title "Who shall bring the coffee" is an analogy to one of the upper mentioned solutions, where problematic team members are given those tasks that are not critical or important to the course of project.