

PRACOVAŤ S TEBOU? NIKDY VIAC!

Prečo rozmýšľať o práci, keď môžeme ísť na pivo.

Miroslav Mikuláš

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

Abstrakt. *Pri tvorbe čo i len trochu väčších softvérových projektov je vhodné, aby sa na ich tvorbe podieľali viacerí ľudia a vytvorili tak čo najlepšie fungujúci tím. Poskladať takýto tím sa niekedy ukazuje ako veľké umenie. Nie je najlepším riešením obsadiť každú pozíciu tým najväčším odborníkom v danej oblasti, je potrebné brať do úvahy aj charakterové vlastnosti jednotlivých členov. Dokonca ako najlepšie riešenie sa zdá obsadiť tím čo najpestrejšie a mať v tíme čo najväčšiu rôznorodosť osobností. V tejto eseji stručne približujem vlastnosti osobností podľa často používaného Myers-Briggsovej typového indikátoru a vhodnosť osôb pre konkrétne pozície v tíme. Zaoberám sa konfliktami, ktoré pri spolupráci viacerých osôb môžu nastať a spôsobom, ako im čo najlepšie predchádzať. Zamýšľam sa nad spôsobom tvorby tímov pre účely malých projektov, akými sú napríklad tímové projekty na univerzitách. Keďže som v čase písania eseje sám súčasťou tímu, ktorý pracuje na tímovom projekte, analyzujem náš tím a na základe výsledkov testov MBTI odhadujem našu výkonnosť.*

Kľúčové slová: *MBTI, osobnostné typy, úlohy v tíme, konflikty v tíme*

Úvod

Informačné technológie sú v dnešnej dobe prirodzenou súčasťou nášho každodenného života a život bez nich si už mnohí z nás ani nevedia predstaviť. Informatika ako vedná disciplína má viacero odvetví a veľmi veľa osôb, ktoré sa ňou zaoberajú na profesionálnej úrovni. Vďaka tomu je možné pri tvorbe veľkých softvérových projektov poskladať odborný a kvalifikovaný tím, ktorý vzhľadom na kvalifikáciu a odborné poznatky

jednotlivých členov bude mať predpoklady dotiahnuť projekt do úspešného konca. Stačia však odborné poznatky členov na vytvorenie dobre fungujúceho tímu?

Každý človek je jedinečný, má svoju povahu, dobré a aj horšie stránky. Na rozdelenie osobností podľa charakterových čŕt sa používa viacero rozdelení, v tejto eseji sa odvolávam na Myers-Briggsovej typový indikátor (v ďalšom len MBTI)[1]. Podľa osobnostných typov sa dá určiť pozícia, ktorú by mal daný človek v tíme zastávať a taktiež je možné urobiť hypotézu na základe osobností podľa MBTI v tíme, či a ako efektívne bude tento tím pracovať.

Na prácu tímu vplývajú aj iné ukazovatele, akými sú napríklad podľa mňa veľmi dôležité vzájomné sympatie a celkovo medziľudské vzťahy. Pracovná morálka a pracovné nasadenie sú veľmi dôležité črty v každej jednej profesii, nie len pri tvorbe softvérových projektov. Je však vôbec možné vytvoriť absolútne nekonfliktný tím?

7 miliárd ľudí, 16 škatuliek

Na našej planéte bude už onedlho žiť 7 miliárd ľudí. Hovorí sa, že každý z nich je výnimočná a jedinečná osobnosť. Existuje viacero spôsobov, ako rozdeliť ľudí do skupín podľa toho, čo majú títo ľudia medzi sebou spoločné. Myslím si, že šikovné a inteligentné rozdelenie ponúka veľmi často používané MBTI.

Toto rozdelenie osôb bolo vymyslené Isabel Myers-Briggsovou počas 2. svetovej vojny. Rozdeľuje osobnosti do rôznych kategórií podľa toho, ako sa títo ľudia správajú v určitých situáciách [2]. Zaoberá sa štyrmi základnými kategóriami, pričom každá kategória má dva konkrétne typy. Z uvedeného vyplýva, že podľa MBTI je možné ľudí rozdeliť do šestnástich rôznych kategórií.

Prvou kategóriou, podľa ktorej sa posudzujú osobnosti v MBTI je, ako ľudia vnímajú okolité prostredie. Rozlišujú sa dva typy osobností:

- Extroverzia (E) - extroverti majú veľa energie, cítia potrebu byť medzi viacerými ľuďmi. Zväčša najskôr konajú a až potom rozmýšľajú a nerobí im problém riešiť viacero vecí naraz.
- Introverzia (I) - introverti sú ľudia s navonok malou energiou, radšej počúvajú, ako by sami mali niečo rozprávať. Nevyhľadávajú spoločnosť ľudí, naopak, lepšie a bezpečnejšie sa cítia osamote.

Druhou kategóriou, ktorú ponúka MBTI je, aké typy informácií ľudia ľahko získavajú a pamätajú si. Rozlišujú sa dva typy:

- Zmysly (S) - ľudia, ktorí patria do tejto kategórie uprednostňujú fakty a žijú pre súčasnosť. Sú viac prakticky zameraní, netrápia sa tým, ako veci fungujú, dôležité je, že ich môžu používať.
- Intuícia (N) - ľudia s týmto typom dávajú prednosť novým myšlienkam, myslia na budúce následky svojho konania a zväčša uprednostňujú nové nápady a postupy.

Ďalšou kategóriou, ktorú ponúka MBTI je, akým spôsobom ľudia uvažujú a robia rozhodnutia. Rozlišujú sa dva typy:

- Myslenie (T) - títo ľudia robia racionálne rozhodnutia, sú priami a tvrdo si stoja za svojím názorom, keďže ho majú vždy logicky vypoďložený.
- Cítenie (F) - ľudia tohto typu prijímajú rozhodnutia na základe svojich hodnôt a pocitov, k ostatným ľuďom sa správajú láskavo a snažia sa im spôsobovať radosť, avšak veľa vecí si berú príliš osobne.

Poslednou kategóriou, podľa ktorej sa posudzujú osobnosti v MBTI je, aký životný štýl testovaným ľuďom najviac vyhovuje. Rozlišujú sa dva typy:

- Dedukcia (J) - takíto ľudia sú seriózní, snažia sa o to, aby veci vždy dokončili načas a tak ako majú a radi si všetko dopredu plánujú.
- Vnímanie (P) - ľudia, ktorí patria do tohto typu, uprednostňujú zábavu pred prácou, nechávajú si otvorené všetky možnosti a nie vždy sa im podarí splniť si povinnosti načas.

Tak ako to teda poskladať?

Myslím si, že poskladať kvalitný tím, čo sa týka odborných poznatkov a predpokladov konkrétnych osôb na danú pozíciu nie je problém. Veď predsa každá pozícia si vyžaduje isté špecifické vedomosti, programátor nech je odborník na daný programovací jazyk, grafik nech má vedomosti z počítačovej grafiky a nech návrhár systému po nociach sníva o UML diagramoch. Osobne som ale presvedčený o tom, že tím je v prvom rade zoskupenie ľudí, individualít. Práve preto je dôležité poskladať nie len kvalitný tím, ale zároveň zabezpečiť, aby bol tento tím dobre fungujúci a držal spolu. Práve pri takomto spôsobe skladania tímu môžu pomôcť vyššie spomínané typy osobností podľa MBTI.

Možno nie najdôležitejšou, ale určite najreprezentatívnejšou a najzodpovednejšou osobou v tíme by mal byť jeho líder. Zastávam názor, že sa nedá naučiť ako byť správny vodca, s tým sa človek jednoducho musí narodiť. Samozrejme, keď v tíme nemáme rodeného vodcu neznamená to, že budeme bez neho a budeme pracovať v chaose. Práve v takejto situácii treba využiť osobnostnú charakteristiku jednotlivých členov a na jej základe vybrať lídra. Ukazuje sa [1], že úspešný líder je taký, ktorý je intuitívny a riadi sa viac pocitmi, ako rozumom. To je podľa mňa veľmi dôležité, lebo správny líder by mal byť tak trochu empatik a mal by vedieť dobre vychádzať s ostatnými členmi tímu a komunikovať s nimi, z čoho prirodzene vyplýva jeho ďalšia vlastnosť, extroverzia.

Dôležitou pozíciou v softvérovom projekte je pozícia programátora. Myslím si, že je o dosť jednoduchšie nájsť dobrého programátora, ako dobrého vodcu. Samozrejme, že aj na programovanie musí mať človek bunky, ale predsa len je to niečo, čo sa dá naučiť. Zaujímavé môže byť pozorovanie vplyvu charakterových vlastností programátora na výkonnosť tímu. Pre mňa prekvapujúci výsledok výskumu ukázal [1], že je pre tím výhodnejšie, ak má programátora, prípadne programátorov extrovertov. Zrejme je to spôsobené tým, že programátor musí komunikovať s veľkým počtom ľudí, aby vedel čo presne a ako to má robiť. Toto by sa ale dalo povedať v podstate o každom poste, preto si nemyslím, že je veľký problém programátor introvert. Môj názor však môže byť ovplyvnený faktom, že väčšina šikovnejších programátorov čo poznám, sú introverti.

V tíme ktorý pracuje na softvérovom projekte je potrebné špecifikovať viacero ďalších pozícií a taktiež by sa dali hľadať ideálne vlastnosti pre tieto pozície. Toto však nie je hlavným cieľom tejto eseje, keďže sa touto problematikou zaoberá množstvo iných článkov [1, 4].

Je preukázané, že na výkonnosť tímu vplyva aj rôznorodosť pováh jeho členov [3]. Zrejme najvýhodnejším variantom je mať čo najrôznorodejší tím. Ukazuje sa [3], že takýto tím má hlavne v počiatočných fázach tvorby značne navrch oproti tímom, ktoré disponujú typologicky rovnakými osobnosťami. Podľa mňa je táto rôznorodosť dôležitá najmä vo veľkých tímoch, ktoré majú desiatky, až stovky členov. Myslím si totiž, že by pri takto veľkých tímoch, v ktorých by prevládala určitá povaha, mohlo dôjsť k skupinkovaniu týchto ľudí a z toho vyplývajúcejmu zníženiu morálky v tíme. Naopak pri menších tímoch nie je rozmanitosť osobností až natoľko dôležitým faktorom, aby bola výkonnosť tímu akokoľvek negatívne ovplyvnená.

A čo náš tím?

V čase, kedy píšem aj túto esej, prebieha na našej fakulte predmet Tímový projekt. Vzhľadom na túto skutočnosť som sám členom tímu, ktorý sa zaoberá vývojom softvérového systému. Dalo by sa povedať, že vytvorený softvérový produkt nebude to hlavné, čo si z tohto predmetu odnesiem. Dôležité bude naučiť sa pracovať v tíme. Práve preto je pre mňa veľmi zaujímavé pozrieť sa na náš tím aj z inej stránky, konkrétne na jeho osobnostné zloženie.

Náš tím sa skladá zo šiestich členov, všetko príslušníkov mužského pohlavia. Jednotlivé tímové pozície sme si rozdelili na začiatku práce, bez akejkoľvek analýzy osobností a osobnostných testov.

Na základe voľne dostupného testu MBTI na webe som vypracoval analýzu osobností pre každého člena tímu. Zároveň som každému členovi priradil pozíciu, na ktorú sa podľa typu osobnosti najlepšie hodí [4] a porovnal s pozíciou, ktorú skutočne zastáva v našom tíme (pozri Tab.1.).

Tab.1. Osobnosti v našom tíme a ich pozície.

Člen tímu	Osobnostný typ	Pozícia v tíme	Ideálna pozícia
1.) Mafo	ENTP	tím líder	analytik
2.) Andrej	INTJ	manažér vývoja, programátor	programátor
3.) Miloš	ENFP	manažér kvality, grafika	grafik, líder
4.) Janči	INTJ	analytik, programátor	programátor
5.) Miki	INFJ	dokumentácia, grafika	grafický dizajnér
6.) Lukáš	INTJ	manažér podpory, web dizajn	programátor

Z uvedeného vyplýva, že úlohu pridelovania pozícií sme zvládli pomerne úspešne. Ak by sme pri procese pridelovania pozícií brali do úvahy osobnostné typy, neurobili by sme veľa zmien, zrejme by sme vymenili len tím lídra. Avšak som presvedčený, že Mafo, nami zvolený tím líder má všetky predpoklady na to byť dobrým lídrom.

Pre mňa zaujímavý je fakt, že každý jeden člen tímu sa riadi predovšetkým intuíciou. Myslím si ale, že toto je pozitívna vlastnosť tímu, keďže budeme skôr otvorený novým možnostiam a zrejme budeme aj kreatívnejší. Ostatné stránky osobností sú zastúpené celkom pestro. Zaujímavé je, že až traja členovia tímu majú identickú osobnosť, konkrétne INTJ. Ako som však už spomínal vyššie v texte, nemyslím si, že vzhľadom na charakter a veľkosť celého projektu by mal byť problém s tým, že v našom tíme je malá rôznorodosť osobností.

Za najväčšiu výhodu nášho tímu pokladám fakt, že sa nám zrejme dielom náhody podarilo poskladať presne tak, ako sme si želali. To znamená, že piati členovia sa už dlhšiu dobu dobre poznáme a spolupracovali sme spolu na viacerých aktivitách, prevažne mimoškolských. Šiesty člen k nám prišiel z inej fakulty a z hľadiska analýzy osobností môže byť tiež zaujímavé sledovať, ako tento nový člen zapadne do už zabehanej partie ľudí. Zatiaľ sa však ukazuje, že tento člen zapadol do kolektívu nad očakávania ľahko. Ešte stále sa však tímový projekt nachádza v úvodných etapách a tým pádom je priskoro robiť nejaké závery.

Ako to už býva, každá minca má dve strany a niekedy sa aj tá najväčšia výhoda môže ukázať ako veľká nevýhoda. To, že sme v tíme väčšina dlhoroční kamaráti síce zabezpečí dobrú atmosféru a vnútornú pohodu v tíme, nebude ale na úkor pracovného nasadenia? Predsa len na niektorých našich stretnutiach sa riešilo všetko možné, len nie samotný projekt. Keď sa predsa stretnú kamaráti pokope, nikto sa nechce baviť o práci. Ukázalo sa však, že keď je treba, sú v tíme osoby, ktoré dokážu nabudiť chuť pracovať a tak si myslím, že s touto nevýhodnou výhodou sa dokážeme hravo pobiť.

Ako som už povedal, na nejaké veľké hodnotenia výkonu tímu je ešte čas. Už teraz si však dovoľím povedať, že máme dobre fungujúci tím, ktorí si rozumie ľudsky a dokážu dokonca spojiť aj svoje intelektuálne sily, i keď s menšími, či väčšími dávkami sebazaprenia.

Žabomyšie vojny v tíme

Veľmi častým javom v každej jednej skupine ľudí sú malé, či väčšie konflikty medzi osobami. Konflikty majú spolužiaci, kamaráti, či dokonca rodiny, nie je preto vôbec zvláštne, že sa do konfliktov dostávajú aj osoby, čo musia spolu pracovať, sú dennodenne pod tlakom, prípadne ich ešte k tomu všetkému tlačia nejaké termíny.

Aby tím dobre fungoval, treba sa naučiť, ako týmto konfliktom predchádzať, prípadne ako ich čo najrýchlejšie vyriešiť k spokojnosti všetkých zainteresovaných. Jednou z typických konfliktných situácií v tímoch, ktoré sa zaoberajú vývojom softvérového projektu, môže byť podľa mňa frustrácia programátora nad neustálym vracaním verzie programu späť na prerobenie od testera. Programátori trávajú nad svojimi dielami obrovské množstvo hodín. Preto sa im musí veľmi ťažko niesť kritika od človeka, ktorého v niektorých prípadoch ani nikdy nevideli, vedia o ňom prakticky len to, že je večne nespokojný s ich programom. Je ale veľmi potrebné, aby si programátori uvedomili, že pracujú v tíme a aj pozícia testera je pre celkový výsledok veľmi dôležitá. Myslím si, že vhodným riešením, minimálne pri menších projektoch, by mohlo byť vhodne navrhnuté striedanie pozícií. Takto by si aj programátor uvedomil, že tester je presne od toho, aby

chyby hľadal. V najhoršom prípade by si nič neuvedomil a len by vedome stále nachádzal chyby a vykonával tak svoju zákernú pomstu.

Podľa mňa nebezpečnými členmi tímu, ktorí v konečnom dôsledku vždy vyvolajú konflikty, sú tzv. tichí zabijaci. Nie, nejedná sa v tomto prípade o Miroslava Šatana, ale o ľudí, ktorí navonok pôsobia kamarátskym dojmom, tvária sa, že je všetko v poriadku, no pritom vo svojom vnútri cítia veľké antipatie voči niektorým členom tímu. Tieto osoby sa nezapájajú takmer vôbec do mimopracovných tímových akcií a môžu do značnej miery prispievať k zníženiu morálky v tíme. Myslím si, že takýmto výnimočným situáciám sa nedá predchádzať, dajú sa však veľmi ľahko spozorovať. Extrémnym riešením môže byť vyradenie niektorého člena z tímu, avšak pokiaľ takáto situácia nemá priamy vplyv na samotnú prácu tímu a na výsledok projektu, toto riešenie nepokladám za potrebné.

V niektorých tímoch sa môžu nájsť aj jedinci, ktorí sú vyslovene neoblúbení. Sú to najmä ľudia, ktorí sa tvária, že všetko vedia, ku všetkému majú plno poznámok a pripomienok, pričom väčšina z nich je na veľmi slabej úrovni. V najhorších prípadoch sa títo ľudia navonok prezentujú ako hlavní strojcovia celého projektu a pripisujú si obrovské zásluhy, pričom v skutočnosti sú ich zásluhy minimálne. Pracovať s takýmito osobami je veľmi zložité. Môžem to potvrdiť z vlastnej skúsenosti, kedy sa pri náhlom vypadnutí viacerých členov tímu pre zdravotné problémy ukázalo, že osoba, ktorá navonok vystupovala ako najdôležitejšia, zrazu mala len veľmi slabé poznatky o projekte. Myslím si, že takýchto ľudí nie je veľa, no keď človek na takých natrafí, mal by sa poučiť a už nikdy nevstúpiť do tímu, ktorého súčasťou by bola spomínaná osoba.

Vzhľadom na to, že aj tím, ktorý buduje softvérový projekt, je predovšetkým zoskupenie ľudí, je podľa mňa veľmi dôležité, aby títo ľudia spolu komunikovali a mali dobré vzťahy aj mimo pracoviska. Je preto vhodné aspoň občas organizovať nejaké neformálne tímbuildingové stretnutia, či už zísť sa niekde na pivo, zahrať si futbal, vyraziť na túru, alebo absolvovať spolu nejaké kultúrne podujatie. Čím sú si ľudia bližší, tým bude aj ich výkon v tíme lepší bez ohľadu na to, akej sú povahy. Koniec koncov dobrý manažér vie, že aj nezáväzné stretnutie pri pive môže nakoniec vyústiť do horlivej debaty o projekte, pričom môže práve na takýchto stretnutiach vzniknúť množstvo zaujímavých a relevantných nápadov a postupov pre vytváraný projekt.

Vytváranie tímov pre školské tímové projekty

V súčasnej dobe sa pri skladaní tímov na našej fakulte pre predmet Tímový projekt neberú do úvahy osobnostné typy jednotlivých členov. Systém tvorenia tímov funguje tak, že študenti sami ešte pred zoskupením vytvoria trojice, prípadne dvojice. V týchto skupinkách sú študenti, ktorí sa dohodnú na tom, že by chceli spolupracovať na tímovom projekte. Ďalej študenti vyplnia dotazník, z ktorého je možné zistiť ich predchádzajúce skúsenosti s prácou v tíme, či odborné znalosti. Nakoniec sa na základe týchto dotazníkov tieto trojice, alebo dvojice pospájajú a vytvoria tak 5-7 členné tímy.

Myslím si, že pre potreby tímového projektu je tento systém vymyslený nadmieru dostatočne. Avšak vždy sa môže stať, že sa vytvorí tím, ktorí je zložený z ľudí, ktorí sú dlhoroční kamaráti, čo bol napríklad náš prípad. Nemalo by sa stať, že sa v jednom tíme stretne samá smotánka fakulty, to znamená ľudia s najlepším priemerom. Ľahko sa však môže stať, že sa v tíme stretnú sami introverti, bez prirodzeného vodcu, všetko podobné

tiché povahy, ktoré by nemal kto hnať dopredu. Opačný extrém je, že by sa v tíme stretli samí extroverti, teda dominantné osoby idúce si za svojím názorom, z čoho by mohlo prameniť viacero konfliktov.

Práve kvôli týmto situáciám si myslím, že by bolo minimálne z experimentálneho hľadiska zaujímavé vyskúšať systém vytvárania tímov, ktorý by bral do úvahy osobnostné typy. Však keď sa experimentuje s metodikou vývoja SCRUM, určite by bolo možné otestovať aj takéto psychologické aspekty minimálne na 2-3 tímoch.

Moja predstava o takomto vytváraní tímov je taká, že by sa študenti nemohli spájať do trojíc, ale maximálne by bolo možné vytvoriť dvojice. Okrem už spomínaného dotazníka by absolvovali test osobnosti zostavený podľa MBTI. Myslím si, že to nie je nič nezvyčajné, však predsa aj pred nástupom do mnohých škôl, alebo do práce, je potrebné prejsť rôznymi druhmi psychotestov. Systém, prípadne nejaká zodpovedná osoba by následne pospájal dvojice do šestic, pričom by bral do úvahy ich osobnostné typy a charakteristiky. Zaujímavé by bolo napríklad zostaviť jeden tím s úplne rôznorodými osobnosťami a porovnať ho s tímom, ktorý by mal naopak všetky typy osobností rovnaké.

Ako som však už povedal, pri takto malých projektoch, akými sú školské tímové projekty, kedy sa študenti len učia pracovať v tíme, nie je potrebné brať do úvahy osobnostné typy. To však neznamená, že by nebolo zaujímavé pustiť sa takouto cestou aspoň experimentálne.

Záver

Vytvorenie dobre fungujúceho a navyše aj efektívne pracujúceho tímu môže byť veľkým umením. Nie je to jednoduchý proces a treba pri ňom brať do úvahy viacero faktorov. Jedným z týchto faktorov je aj analýza osobností v tíme. Každý človek má špecifickú osobnosť a hodí sa na inú pozíciu. Ako bolo povedané, dokonca záleží aj od rôznorodosti pováh v tíme, pričom je výhodnejšie mať pestrejší tím.

Myslím si však, že potreba brať do úvahy osobnostné typy pri tvorbe tímu narastá s rastúcou veľkosťou tímu. Pri malých projektoch, akými sú napríklad tímové projekty na školách, nevidím až takú potrebu pre zohľadnenie osobnostných typov pri tvorbe tímu. Naopak, pri veľkých tímoch je to viac než žiadúce.

Fakt, že máme tím plný odborníkov a dokonca aj pestrý čo do osobnostných typov ešte neznamená, že si jednotliví členovia tímu budú dokonale rozumieť a ľudsky si sedieť. Takmer s istotou bude pri tvorbe v tíme dochádzať k menším, či väčším konfliktom. Je potrebné im do maximálnej možnej miery predchádzať, či už rotáciou jednotlivých rolí, alebo stretávaním sa členov tímu aj pri zaujímavejších, ako pracovných akciách.

Použitá literatúra

1. Gorla, N., Lam, Y.W.: Who should work with whom. *Communications of ACM*, Vol. 47, Issue 6 (2004), 79-82.
2. Peslak, A.R.: The impact of personality on information technology team projects. In: *Proc. of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four*

8 Miroslav Mikuláš

years of computer personnel research: achievements, challenges & the future, ACM, New York (2006), 273-279.

3. Pieterse, V., Kourie, D.G., Sonnekus I.P.: Software engineering team diversity and performance. SAICSIT, Vol. 204, *Proceedings of the 2006 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on IT research in developing countries*, (2006), 180-186.
4. Rutherford, R.H.: Using Personality Inventories to Help Form Teams for Software Engineering Class Projects. *Annual Joint Conference Integrating Technology into Computer Science Education*, ACM, (2001), 73-76.

Annotation

Working with you? Never more!

When we create either smaller or bigger software projects, it is suitable to have more people to make it and create a team that works as good as possible. Sometimes, it may be very difficult to make such powerful team. It is not the best solution to include just specialists or experts in their sphere into the team. Personality traits of individuals are also very important aspect when making a team. The best way how to make a perfect team is to involve people with different types of personality to make the team more various.

In this essay I briefly describe characters of personality according to very often used Myers-Briggs Type Indicator. I also describe suitability of people for concrete positions in the team. I am concerned with conflicts, that can happen during the co-operation and also with the manner, how to prevent it. I think about the way how to make a team for smaller projects like team projects at universities. Whereas I am part of the team that works on a team project during the time I am writing this essay, I am trying to analyze our team, and I am estimating our efficiency according to results of the MBTI test.