

MARCIN LUDZIA, ANDRZEJ KOBYLIŃSKI

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie<sup>1</sup>

## ODMIENNOŚCI KULTUROWE W MIĘDZYNARODOWYCH ZESPOŁACH REALIZUJĄCYCH PROJEKTY INFORMATYCZNE

### Streszczenie

Trudność w sprawnej realizacji projektów informatycznych prowadzonych na rzecz klienta pochodzącego z kraju innego niż kraj producenta, jak również konieczność współpracy w międzynarodowym zespole osób różnej narodowości, a w związku z tym o różnych poglądach, przekonaniach i wartościach, stwarza kierownikom projektów dodatkowe utrudnienie. Znajomość różnic występujących pomiędzy różnymi kulturami i narodami może w dużym stopniu ograniczyć nieoczekiwane pojawiające się konflikty, przez co przyczynić się do powodzenia projektu. Niniejszy artykuł opisuje obraz przedstawicieli różnych narodowości w oczach ich polskich współpracowników.

**Słowa kluczowe:** różnice kulturowe, międzynarodowe zespoły projektowe.

### Wprowadzenie

Trudno wyobrazić sobie bardziej zglobalizowany rodzaj produkcji niż wytwarzanie oprogramowania. Po pierwsze chodzi tu o problem oprogramowania, które budowane jest w jednym kraju dla klienta w innym państwie, albo oprogramowanie zbudowane pierwotnie dla odbiorców w jednym kraju ma być finalnie sprzedawane na zupełnie innym rynku, na którym obowiązują nie tylko inne normy prawne, ale również odmiennie przyzwyczajenia odbiorców. Po drugie mowa tu o sytuacji, gdy w skład zespołu wytwórczego wchodzi nie tylko osoby różnej narodowości, ale pochodzące z odmiennych kultur. Niekiedy sytuację utrudnia fakt, że oprogramowanie powstaje w zespołach wirtualnych, które rozproszone są w kilku lokaliza-

---

<sup>1</sup> Kolegium Analiz Ekonomicznych, Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej.

cyjach, a członkowie grupy komunikują się ze sobą przy pomocy środków ICT, nie mając szansy na osobiste spotkania.

Zarządzanie każdym projektem informatycznym składa się z „ciała” i „ducha”. „Ciało” to metodyki i techniki zarządzania, zarówno te ogólne, jak PMBoK czy PRINCE2, jak też wyspecjalizowane cykle życia oprogramowania, narzucające sposób kierowania projektami jego rozwoju, jak model RUP czy Scrum. „Ciało” zarządzania projektami każdy kierownik projektu poznaje w pierwszej kolejności, niekiedy już na studiach. Wyposażony w taką wiedzę, styka się z „duchem” zarządzania.

„Duch” zarządzania to ludzie, ich zachowania i interakcje. Niezależnie od tego, jakie techniki prowadzenia projektów stosuje lider, to ostatecznie ludzie wykonują zadania, osiągają kamienie milowe i dostarczają produkt w czasie, budżecie i z założonym zakresem funkcji. Poznawanie „ducha” zarządzania projektami jest w rzeczywistości tym, co powszechnie nazywamy zdobywaniem doświadczenia zawodowego.

„Duch” zarządzania projektem jest szczególnie istotny w projektach prowadzonych przez międzynarodowe zespoły, w których współpracują ludzie o odmiennych narodowościach, poglądach, przekonaniach i wartościach. Znajomość różnic występujących pomiędzy różnymi kulturami i narodami może w dużym stopniu ograniczyć nieoczekiwane pojawiające się konflikty, przez co przyczynić się do powodzenia projektu.

W artykule zaprezentowane zostały przypadki i sytuacje, z którymi spotkali się kierownicy i uczestnicy projektów, realizujący przedsięwzięcia na całym świecie. Autorzy artykułu skontaktowali się z kilkudziesięcioma takimi osobami, w większości (choć nie wyłącznie) pochodzącymi z Polski. Przedstawione doświadczenia, choć czasem zabawne, wpływały na sposób zarządzania projektem, skutkowały eskalacją problemów, czy w skrajnych przypadkach prowadziły nawet do porzucenia projektów. Opisane przypadki prezentują polski punkt widzenia.

## **1. Różnice kulturowe**

W teorii zarządzania, problem różnic kulturowych i współpracy ludzi z różnych części świata nie jest tematem nowym. Początki zainteresowania tą tematyką sięgają lat 60. XX wieku (Gadomska-Lila 2012, s. 7). Jednak nadal w codziennej pracy napotykamy na sytuacje i zachowania, które mogą dziwić, szokować lub śmieszyć, a przynajmniej wydają się niezwykle z naszego punktu widzenia. Jak wskazywali rozmówcy Krzysztofa Rybińskiego w książce *Go Global!*, bariery i różnice kulturowe są niezwykle istotne w codziennej działalności biznesowej w globalnej gospodarce. Na tym właśnie polu firmy i ludzie ciągle popełniają błędy (Rybiński 2014).

Formalnie kulturę można zdefiniować jako sumę wszystkich wyuczonych zachowań występujących w społeczeństwie. Kultura nadaje kontekst działaniom osób, które obserwujemy, oraz umożliwia interpretację ich wypowiedzi (Walter 2007, s. 132). Badacze wyróżniają wiele aspektów odmienności kulturowych, takich jak: indywidualizm a kolektywizm, tolerancja niepewności, męskość a kobiecość, kontrola emocji, mały dystans a duży dystans, nierównowaga sił, i inne (Walter 2007, s. 133).

Nieznajomość kultury osób, z którymi prowadzona jest dyskusja, może spowodować całkowite niezrozumienie przekazywanego komunikatu. Na przykład uniesienie brwi w Ameryce i Kanadzie oznacza zdziwienie, zainteresowanie. Brytyjczycy w ten sposób wyrażają sceptycyzm, a Niemcy przekazują swojemu rozmówcy komunikat „ale jesteś bystry”. Filipińczycy w ten sposób witają się, a Arabowie mówią „nie”. Przez Chińczyków uniesienie brwi interpretowane jest jako niezgadanie się z czymś (Hoffmann 2013, s. 25). Zatem znajomość znaczenia i prawidłowa interpretacja intencji, gestów i komunikatów rozmówcy jest podstawowym warunkiem dla pełnego zrozumienia.

Nie ma jednoznacznej zgody co do tego, czy występujące różnice kulturowe wpływają na zwiększenie wydajności zespołu (Chmielecki 2013, s. 23). Badacze zwracają uwagę zarówno na pozytywne aspekty funkcjonowania zróżnicowanych zespołów, jak i wskazują na poważne problemy. Do pozytywnych aspektów działania zespołów wielokulturowych zalicza się między innymi: poznanie i zrozumienie innych kultur, zainteresowanie różnicami, uczenie dialogu, tolerancji i szacunku do kulturowej odrębności, sprzyjanie kreatywności i pobudzanie innowacyjności. Szerza perspektywa postrzegania problemów sprzyja rozważaniu większej liczby alternatyw, a to z kolei może poprawić jakość podejmowanych decyzji, poziom wydajności pracy, a także zwiększyć elastyczność działania (Gadomska-Lila 2012, s. 9). Z drugiej jednak strony różnorodność kulturowa wpływa na powstawanie utrudnień w komunikacji między współpracownikami, częstsze pojawianie się konfliktów, mniejszą integrację grupy, większe problemy z kooperacją oraz problemy z ustaleniem wspólnych celów i priorytetów (Winkler 2012, s. 161).

Właśnie w takim wielokulturowym zespole projektowym istotną rolę odgrywa kierownik projektu, który musi zdawać sobie sprawę z występujących różnic. Jego zadaniem jest budowanie mostów porozumienia pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu, mediacje w narastających konfliktach, czy też wyznaczanie wspólnych, powszechnie uznanych norm zachowań i wartości. Jest to zadanie bardzo trudne, bowiem różnice rzutują na to, w jaki sposób poszczególni członkowie pracują i jaki mają stosunek do pracy, w jaki sposób się komunikują, w jaki sposób prowadzą negocjacje, czy i jak rozpowszechniają innowacje organizacyjne (Gadomska-Lila 2012, s. 9). Jednak jak wskazują badacze, w zespołach wielokulturowych często nie udaje się osiągnąć złotego środka i odpowiedniego poziomu porozumienia między przedstawicielami różnych kultur. Wynika to z faktu, że z jednej

strony liderzy zespołów starają się ustanowić wspólny dla wszystkich system wartości, ale z drugiej strony pragną uszanować i uznać różnice, nierzadko mocno je akcentując (*Ibidem*).

Należy zwrócić uwagę na fakt, że pomimo dość bogatej literatury zarówno na temat samych różnic kulturowych, jak również ich wpływu na prowadzone przedsięwzięcia w zespołach wielokulturowych, wciąż uczymy się kooperacji z innymi. Jak zauważa Stephan Walter, właśnie z chwilą powoływania zespołów wielokulturowych wychodzi na jaw, jak mało wiemy o kulturze i normach społecznych innych krajów (Walter 2007, s. 131).

## 2. Obraz przedstawicieli różnych nacji w oczach polskich współpracowników

Polscy przedsiębiorcy realizujący projekty informatyczne za granicą, a także pracownicy dużych, międzynarodowych korporacji są osobami, które w swojej karierze zawodowej spotykały się wielokrotnie z problemami wynikającymi z różnic kulturowych. Świadomość tych różnic umożliwi im osiąganie lepszych wyników w działaniach prowadzonych w międzynarodowym środowisku. W rozdziale tym zaprezentowano podsumowanie serii wywiadów przeprowadzonych z kilkudziesięcioma menedżerami i członkami wielokulturowych zespołów projektowych. Wywiady te obrazują, w jaki sposób polscy menedżerowie i pochodzący z Polski członkowie międzynarodowych zespołów projektowych postrzegają współpracę z przedstawicielami różnych nacji. W celu ustrukturalizowania zebranych doświadczeń autorzy zdecydowali się na alfabetyczne uporządkowanie opisywanych narodowości.

Istotną cechą *Amerykanów* jest to, że ich wszelkie działania są podporządkowane pragmatyzmowi. Uważają, że najważniejszy jest cel, ale żeby go osiągnąć, potrzebny jest zespół, więc trzeba dbać o dobrą atmosferę i właściwy podział ról. Nie przywiązują dużej wagi do biurokracji. Po podpisaniu wstępnych umów dalej formalności są minimalizowane i wynikają raczej z podporządkowaną pragmatyzmowi. Bardzo nie lubią porażek, a za to bardzo lubią sukcesy. Gdy pojawiają się problemy, zakres i definicja realizowanego projektu może zostać w taki sposób zmieniona, aby nadal było możliwe zakończenie projektu z sukcesem. Są ambitni, mają wysokie mniemanie o swej wiedzy i umiejętnościach, choć jak podkreślają niektórzy respondenci, w rzeczywistości posiadane kompetencje nie zawsze przystają do deklaracji. Są mocno wyspecjalizowani. Zajmując się wąskim wycinkiem pracy, są ekspertami na tym polu, jednak trudno o osobę wszechstronnie wykształconą, posiadającą szerszy horyzont myślowy. Przestrzegają ustalonych zasad i są w tym konsekwentni. Amerykanie bywają jednak postrzegani jako zarozumiali. Szczególnie objawia się to w sposobie komunikacji. Uważają, iż amerykański angielski jest językiem powszechnie uznanym za biznesowy. Wobec tego użycie bry-

tyjskich odpowiedników wyrazów w obecności Amerykanina może spotkać się z niechęcią.

*Belgowie* zdają się być w projektach dość niezdecydowani. Cel przedsięwzięcia jest często nieprecyzyjnie zdefiniowany aż do samego końca, nawet jeśli grozi to porażką całego projektu. Belgia jest jednym z krajów, w których obowiązuje kilka języków urzędowych, a Belgowie są na tym punkcie szczególnie wrażliwi. Należy pamiętać, że dając użytkownikowi możliwość wyboru języka interfejsu, należy poszczególnie języki reprezentować tekstowo, a nie flagami (np. język francuski flagą francuską). Belgowie uważają, że flagi symbolizują kraje, a nie języki.

*Białorusini* zdają się być ostrożni i mało asertywni w kontaktach z pozostałymi członkami zespołów projektowych. Gotowi są zgodzić się na każde rozwiązanie. Jeśli dokonywany jest wybór spośród wielu możliwości, nie bronią swej pozycji, a tym bardziej stanowiska kolegi. Potrafią być wdzięczni nawet gdy nie podoba im się podjęta inicjatywa. Czasami sprawiają wrażenie wycofanych. Jednak ponad to wszystko Białorusini dają się poznać jako zaangażowani w wykonywaną pracę.

*Brytyjczycy*, pomimo bliskości kulturowej z Amerykanami, różnią się od nich w istotnych kwestiach. Są mistrzami dyplomacji. Potrafią nie zgadzać się i kłócić za pomocą delikatnych słów i wyrażen, doskonale ukrywając swoje emocje. Niestety, cecha ta objawia się również w tym, że spotkania często się przedłużają z powodu nadmiernej gadatliwości. Bywa, że są mało konkretni. Doskonale sobie radzą w negocjacjach albo w sytuacjach krytycznych – nie dając poznać po sobie emocji, są odporni na stres i gotowi do poświęceń. Uważają się za obytych w towarzystwie i grzecznych w stosunku do innych. Podobnie jak u Amerykanów, wiele ich działań podporządkowanych jest pragmatyzmowi. Zasadniczo preferują jak najprostsze rozwiązania. Często wyznawaną przez nich zasadą w trakcie projektowania oprogramowania jest: *less is more*.

Opinie respondentów na temat *Czechów* były tak skrajnie różne, że trudno z nich wyciągnąć jakiegokolwiek wnioski uogólniające.

*Filipińczycy* reprezentują ogromne przywiązanie do reguł i formalizmów. Zwykle nie są skłonni do samodzielnego podejmowania decyzji, które (podobnie jak Francuzi) wolą konsultować z innymi członkami zespołu projektowego. Ogólnie dają się poznać jako osoby o dość wysokiej awersji do ryzyka.

Jedną z wybijających się cech *Francuzów*, która objawia się dość szybko w trakcie projektu, jest maniera kolegialnego ustalania jak największej ilości spraw. Preferują przy tym kontakt osobisty. Czasem cecha ta przybiera wręcz karykaturalny kształt, kiedy w sprawach, które wydawałyby się oczywiste dla innych nacji, francuscy członkowie zespołu projektowego gotowi są zwołać spotkanie, na które przybywają licznie – po to tylko, aby pomysłodawca czuł, że ma pełną aprobatę pozostałych. U Francuzów również można zauważyć sporo niezdecydowania. Bywa, że cele projektu są nieprecyzyjnie zdefiniowane aż do samego końca, nawet jeśli grozi to jego porażką. Francuzi w korespondencji są przede wszystkim cha-

otyczni. Często występuje brak ciągu logicznego, stylistycznego i formy. Wiadomości wysyłane do współpracowników bywają mocno naładowane emocjami. Wypada też zwrócić uwagę na obserwację, że francuscy członkowie zespołów projektowych są mocno ukierunkowani technicznie, często kosztem umiejętności menedżerskich. Bywa, że kierownicy lub nawet dyrektorzy mają problem z rozmawianiem w języku biznesowym i często operują bardzo technicznymi sformułowaniami. Niestety, gdy pojawiają się problemy, szczególnie poważne i trudne do rozwiązania, dość łatwo się poddają i próbują od problemu uciec, zamiast podejmować próby naprawy sytuacji.

Wśród *Hiszpanów* daje się zauważyć wyraźny wpływ kultury *macho*. Do pracy oraz podejmowanych zobowiązań mają dość luźny stosunek, co powoduje, że przez Polaków odbierani są jako mało odpowiedzialni. Zawodowo nie lubią się przepracowywać. Jeden z respondentów wskazywał przy tym między innymi na trzygodzinne wyjścia na obiad w ciągu dnia pracy, nawet w okresie nawarstwiania się zadań. Z drugiej strony Hiszpanie dali się poznać jako fantaści i ludzie bardzo kreatywni. Potrafili wymyślać ciekawe rozwiązania i snuć ambitne plany. Jednak z uwagi na wyżej opisane podejście do realizacji zadań przekucie pomysłów w rzeczywistość nader często napotykało na poważne problemy.

*Hindusi*, w porównaniu do innych nacji wspomnianych w tym opracowaniu, stanowią specyficzną grupę kulturowo-narodowościową. Jako że jest to drugi co do liczebności naród na świecie, a zarazem centrum światowego outsourcingu informatycznego, wcześniej czy później w zasadzie każdy Polak realizujący międzynarodowe projekty informatyczne spotka się z Hindusami. Współpraca z nimi w pierwszym momencie może wydać się dość trudna, gdyż rzadko kiedy przekazują oni komunikaty wprost. Z drugiej jednak strony oczekują, że wszystkie zadania będą napisane dokładnie i czytelnie. Literalnie traktują wymagania systemowe, przez co nieumieszczenie zdawałoby się oczywistej właściwości oprogramowania najczęściej kończy się jej pominięciem. Jeden z respondentów wskazywał na sytuację, w której hinduski zespół programistyczny zrealizował funkcję wylogowania z systemu, jednak naciśnięcie przycisku „Wróć” w przeglądarce pozwalało na ponowne zalogowanie się do systemu. Taka sytuacja nie była opisana w dokumentacji. Przyznanie się do błędu uważają za wstydlive, więc prawie nigdy tego nie robią i starają się unikać tego „ryzyka”. W zamian za to mówią różne rzeczy dotyczące problemu, jednak o samym problemie wprost jest im trudno rozmawiać. Z polskiej perspektywy takie zachowanie bywa odbierane jako niedotrzymywanie wcześniej danego słowa. Kultura Indii jest kulturą o wyraźnej hierarchii społecznej. Dlatego Hindusi zwracają szczególną uwagę na hierarchię i pozycję poszczególnych członków w zespole projektowym. Jest to szczególnie istotne w przypadku wyboru kierownika zespołu projektowego, którego status społeczny nie może być o niższy niż jego podwładnych. Jako klienci technologii informacyjnych bardzo lubią rozwiąza-

nia mobilne. Jeśli firma planuje wejść ze swoim produktem na rynek indyjski, to produkt ten powinien mieć również wersję mobilną.

W kulturze *japońskiej* jest zakorzenione dążenie do perfekcji. I takie właśnie – perfekcyjne – powinno być wszystko. Począwszy od dokumentacji projektowej, poprzez system, a skończywszy na szkoleniach użytkowników. Brakiem szacunku jest dostarczanie niedopracowanych wersji, czy też swobodne podejście do kwestii jakości. Japończycy, a przynajmniej część z nich, uważają, że jeśli coś jest możliwe w Japonii, to możliwe jest również w innych częściach świata. Oczekują zatem, aby inni dostosowywali się do ich sposobu pracy. Społeczeństwo japońskie wciąż bardzo wyraźnie oddziela rolę kobiet od roli mężczyzn. W związku z tym kobieta w zespole projektowym może być niemiłe widziana. Na przykład jeśli na analizę wymagań do Japonii pojedzie zespół, w którego skład będą wchodziły kobiety, może to się spotkać ze skonfundowaniem strony japońskiej. Bezpieczniej jest, przynajmniej na początku, jeśli w zespole projektowym są sami mężczyźni. Z racji tego, że kultura japońska, podobnie jak hinduska, jest kulturą hierarchiczną, a wyrażanie szacunku wobec wyżej postawionej osoby jest bardzo istotnym elementem codziennego zachowania, kreatywne metody pracy, takie jak burza mózgów, nie będą się sprawdzały. Proponowanie inicjatyw czy próba podjęcia decyzji w zespole japońskim zazwyczaj kończy się wyznaczeniem kierunku działań czy podjęciem decyzji przez zwierzchnika – przełożonego, a pozostali członkowie zespołu akceptują wybór bez sprzeciwu.

Ciekawe doświadczenia płyną ze współpracy z *Kanadyjczykami*. W zależności od tego, czy posługują się językiem angielskim, czy francuskim, bliżej im odpowiednio do stylu amerykańskiego bądź francuskiego. Zatem *Kanadyjczycy angielskojęzyczni* – jak Amerykanie – za najważniejszy uznają efekt końcowy. Niezmiernie istotny jest profesjonalizm, postępowanie zgodnie z najlepszymi standardami i praktykami, ale i spełnienie wymogów formalnych. W tym aspekcie literalnie trzymanie się wytycznych bądź regulacji prowadzi czasem do karykaturalnego przerostu biurokracji nad korzyściami płynącymi ze standaryzacji.

Z kolei *Kanadyjczycy francuskojęzyczni* to zupełnie inny świat. Ich styl pracy bardziej odpowiada obyczajom francuskim. W trakcie realizacji zadań nadmiernie intensywnie komunikują się między sobą. Zdarza się, że decyzje są przez nich podejmowane w rozmowach zakulisowych, bez wtajemniczenia niektórych członków grupy. Nie trzymają się również tak ściśle przepisów i standardów, jak ich angielskojęzyczni koledzy. W porównaniu do nich są w swych działaniach bardziej chaotyczni i nieuporządkowani.

*Meksykanie*, podobnie jak Hiszpanie czy Włosi, nie przywiązują zbyt wielkiej wagi do terminów, do których się zobowiązali. Pracę traktują lekko. Jednak we współpracy są otwarci i bardzo pomocni. Lubią zabawę, którą często przenoszą na grunt pracy zawodowej.

Niemcy jako nasz bezpośredni sąsiad, największy partner handlowy, a także jedna z największych gospodarek Europy i świata, zajmują szczególne miejsce wśród narodów, z którymi współpracujemy. U Niemców bardzo wyraźny jest protestancki kult pracy. Praca zawodowa jest jedną z najważniejszych rzeczy w życiu człowieka. Przykładają bardzo dużą wagę do jakości produkowanych przez siebie produktów. Skłonni są nawet zatrudniać kolejne osoby do projektu, o ile tylko takie działanie podniesie jakość końcowego produktu. Kontrakty z Niemcami powinny być negocjowane przez osoby odpowiednio wysoko umocowane w hierarchii przedsiębiorstwa. Co więcej, powinny to być osoby z dużym doświadczeniem, stateczne i raczej starsze. Niemcy przywiązują bardzo dużą wagę do standardów i obowiązujących procesów działania, nawet jeśli działanie zgodnie z zapisami procesu prowadzi do powstawania problemów. W takiej sytuacji Niemcy będą działali zgodnie z procedurą, obserwując uważnie, który jej element nie działa. Po dokonaniu obserwacji sporządzą szczegółowy raport wraz z propozycjami usprawnienia procesu i wyślą osobie za niego odpowiedzialnej. Z drugiej jednak strony często można spotkać się z ich brakiem pokory. To znaczy Niemcy są święcie przekonani o swojej racji i słuszności proponowanych przez nich koncepcji i rozwiązań. W skrajnych sytuacjach może to prowadzić do poważnych konfliktów. Jeden z respondentów wskazywał na przykład, w którym projekt dotyczył systemu działającego w środowisku regulowanym przez przepisy prawa. Różnica w przepisach między Polską a Niemcami została podsumowana uwagą, że Polska powinna dostosować swe przepisy do wzoru niemieckiego. Tworząc oprogramowanie dla użytkowników niemieckojęzycznych, należy zwrócić szczególną uwagę na charakterystyczne długie wyrazy występujące w tym języku. Interfejs użytkownika powinien być zaprojektowany w taki sposób, aby możliwe było poprawne wyświetlanie tak długich słów.

Nowozelandczycy w kontaktach zawodowych zdają się prezentować sporo swobody i niezbyt formalnego podejścia do zadań. Jednak podejście to jest dalekie temu, w jaki sposób pracują Hiszpanie czy też Włosi. Okazywany luz jest bliższy swobodzie prezentowanej przez Amerykanów i prowadzi do efektywnego wykonywania zadań zawodowych. Jak wskazywał jeden z respondentów: na pierwszy rzut oka luz: „zrobi się jutro”, tyle że dla Nowozelandczyka takie wyrażenie stanowi wiążący termin i praca rzeczywiście kolejnego dnia była wykonana. W podejmowaniu decyzji Nowozelandczycy czują się dość swobodnie, a proces decyzyjny nie jest nazbyt zbiurokratyzowany. Innym podobieństwem do kultury amerykańskiej jest kwestia podejścia do wszelkich standardów i biurokracji. Dokumentacja projektowa jest obowiązkowa, ale należy ją wykonać szybko i sprawnie, bez zbędnego zadęcia.

Kolejną ważną narodowością dla Polski, ze względu na bliskość geograficzną i potencjał rynku, są Rosjanie. Pomimo wielu podobieństw i przynależności do jednej rodziny Słowian, można również zauważyć wiele różnic. Wielu spośród



respondentów uważa Rosjan za dobrych ludzi i dobrych pracowników. Jednak wskazywano również na fakt wygórowanych oczekiwań w zamian za swe usługi. Niestety, również często zdają się być nieszczerzy w składanych deklaracjach, bądź nie przywiązują do nich nadmiernej wagi. Pracują wedle własnych pomysłów, nie zawsze trzymając się wcześniejszych ustaleń. Jeśli w zespole znajduje się większa grupa Rosjan, to z reguły trzymają się razem (na przykład decyzje są podejmowane bez wiedzy pozostałych członków zespołu). Podobnie jak Brytyjczycy, są mistrzami „dobrej miny do złej gry”. Respondenci zwracali również uwagę na to, że wydają się być bardzo hierarchiczni. Pracownicy zaś za dobrego szefa uznają osobę, która potrafi przymusić ich do pracy od rana do wieczora. Z kolei rosyjscy szefowie zdają się spełniać funkcję cara, całkowicie dysponując czasem swoich podwładnych.

Cechą wyróżniającą *Serbów* jest duma, również ze swych osiągnięć w pracy. Charakterem przypominają polskich górali. Cenią ciężką pracę, sport i dobrą zabawę, jednak mimo wszystko starają się utrzymać odpowiedni balans pomiędzy pracą zawodową a czasem prywatnym. Są mocno zakorzenieni w swojej kulturze, tak więc rozpoczynając współpracę z Serbami, warto zaznajomić się, choćby w podstawowym zakresie z ich historią. Są honorowi i wytrwale dążą do wyznaczonego celu. Lubią wyzwania. Są otwarci na nowe technologie.

W opinii respondentów Polakom chyba najłatwiej jest współpracować ze *Słowakami*. Nasi południowi sąsiedzi przez inne narodowości często są myleni właśnie z Polakami. Mają podobne do Polaków poczucie humoru. W kontaktach zawodowych są otwarci i sympatyczni. Są rzetelnymi i dobrymi specjalistami. Są uparci i mocno obstają przy swoich decyzjach, zawzięci w działaniu jednak bez konsekwencji. W momentach kryzysowych bywają porywcy – wówczas górę biorą emocje. W takich chwilach trudno im czasem o racjonalną ocenę problemu.

*Ukraińcy* są odważni w działaniu, jednak lubią mieć wsparcie z różnych stron. Będąc członkami zespołów projektowych, dają się poznać jako bardzo pracowici. Jednak negocjując kontrakt, należy uważać na stosowaną przez nich praktykę ustalania warunków umowy do ostatniej chwili z kilkoma partnerami (indywidualnie – bez informowania pozostałych). W konsekwencji wybierają najkorzystniejszą ofertę, z pozostałych wycofując się w ostatniej chwili, np. odkładając na później podpisanie umowy.

*Włosi* postrzegani są przez Polaków podobnie jak Hiszpanie czy Meksykanie. Zdają się nie przejmować ustalonymi terminami i nie lubią zbyt wiele pracować. Odkładają zadania nie tyle na kolejny dzień, ile na kolejny miesiąc. Warto zwrócić uwagę, że są kreatywni w działaniu i pomocni dla innych członków zespołu projektowego.

W rozważaniach o różnicach kulturowych warto również zwrócić uwagę na to, w jaki sposób my – *Polacy*, jesteśmy postrzegani przez przedstawicieli innych narodowości.

Jak wiadomo, polscy programiści odnoszą sukcesy w światowych konkursach programistycznych, opinia ta rzutuje również na pozostałych przedstawicieli polskiego środowiska informatycznego. Postrzegani jesteśmy jako dobrzy specjaliści, z dobrym technicznym wykształceniem. Mamy szeroki zakres wiedzy i (bardziej np. niż Amerykanie) myślimy systemowo (całościowo). Uważani jesteśmy za ciężko i dużo pracujących, dostarczających odpowiedniej wartości w ramach wykonywanej pracy. Przez Hindusów czasem Polska postrzegana jest jako idealne miejsce na outsourcing IT na Europę, ponieważ działamy w tej samej strefie czasowej i stanowimy element ogólnie pojętej kultury Zachodu. W kontaktach pozazawodowych uważani jesteśmy za gościnnych i przyjacielskich. Słabym punktem Polaków jest wciąż niewystarczająca znajomość języka angielskiego. Przy czym nie chodzi tutaj o język techniczny, czy też możliwość „dogadania się”, bo z tym nie ma problemu, ale elegancki, biznesowy angielski z nienaganną wymową i akcentem. Umiejętność ta jest szczególnie przydatna na wyższych stopniach zarządzania, a jej brak zamyka drogę do awansu na wysokie szczeble w światowych korporacjach. Innym mankamentem wskazywanym przez obcokrajowców jest brak pewności siebie. Wyraża się on w tym, że wiele razy Polacy nie wierzyli w swoje siły i zadowalali się znacznie skromniejszymi zdobyczami, niż potencjalnie byłoby w stanie osiągnąć. Respondenci wskazują również, że nader często Polacy wykazują defetyzm i narzekają zamiast działać.

## **Podsumowanie**

Przedstawione zestawienie opinii respondentów w żadnym wypadku nie pretenduje do ogólności. Dobór interlokutorów był przypadkowy, autorzy artykułu porozumieli się ze znanymi im osobami, o których wiedzieli, że pracowały w międzynarodowych zespołach lub realizowały kontrakty na rzecz zagranicznych klientów. Opinie, które przedstawiono w artykule, nie były jednostkowe – zaprezentowano wyłącznie te, które powtarzały się co najmniej w kilku wypowiedziach. Dlatego też odrzucono kilka skrajnych, które brzmiały niekiedy bardzo atrakcyjnie, ale nie zostały potwierdzone przez innych rozmówców. Zrezygnowano również z przedstawienia opinii o przedstawicielach krajów, z którymi kontakt był jednostkowy (Kolumbia, Luksemburg). Autorzy nie ośmieli się również przedstawić obserwacji odnośnie do Czechów – opinie na ich temat były skrajnie różne: od apoteozy do anatemy – na podstawie tych wypowiedzi nie dałoby się dokonać zrównoważonego osądu.

Bardzo ciekawa była wypowiedź jednego z rozmówców, od kilkunastu lat pracującego wyłącznie w zespołach wielokulturowych, początkowo za granicą, obecnie od kilku lat w Polsce. Wyraził on przekonanie, że linii podziału nie stanowi narodowość, lecz przynależność do generacji. Sam czując się reprezentantem tzw.

generacji X, stwierdził, że „ma ‘przyjemność’ pracować z pokoleniem Y w Polsce i roszczeniowy + mało elastyczny stosunek do wszystkiego jest u mnie powodem do piany na ustach”.

Z pewnością treść artykułu jest kontrowersyjna, użyto wielu stwierdzeń nadmiernie uogólniających lub opartych na wątplych podstawach. Niemniej wydaje się, że ta generalizacja dość trafnie odzwierciedla stosunek Polaków do przedstawicieli innych nacji biorących udział we wspólnie realizowanych projektach informatycznych. Nie od rzeczy będzie też chyba powołać się w tym kontekście na słynne (i cyniczne) powiedzenie Giulio Andreottiego, siedmiokrotnego premiera Włoch, który mawiał: „Myśleć o kimś źle jest grzechem, ale prawie zawsze człowiek ma rację”.

## Literatura

1. Chmielecki M., Goetzen P., Hernes M. (2013), *Międzykulturowe aspekty funkcjonowania zespołów projektowych*, w: T. Listwan (red.), *Spoleczne problemy zarządzania projektami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 11, część I, Łódź, s. 21–35.
2. Gadomska-Lila K., Rudawska A., Moszoro B. (2012), *Rola lidera w zespołach wielokulturowych*, w: K. Wanek (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XII, zeszyt 4, Łódź, s. 7–19.
3. Hoffmann T., Śnierzyński M. (2013), *Komunikacja w wybranych kulturach biznesowych*, w: J. Lichtarski (red.), *Współczesne koncepcje, metody i narzędzia zarządzania. Przykłady i problemy zastosowań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 12, część III, Ostrów Wielkopolski, s. 23–30.
4. Rybiński K. (2014), *Go Global! Wywiady z twórcami polskich firm, które zdobyły rynki międzynarodowe*, Helion, Gliwice.
5. Walter S. (2007), *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
6. Winkler R. (2012), *Przewodzenie zespołem w warunkach różnicowania kulturowego*, w: Ł. Sułkowski, M. Chmielecki (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 13, Łódź, s. 161–175.

## **CULTURAL DIFFERENCES IN INTERNATIONAL TEAMS IMPLEMENTING IT PROJECTS**

### **Summary**

Difficulties in the smooth implementation of projects held for the customer from a country other than the country of manufacture, as well as the need for cooperation with an international team of people of different nationalities, and therefore with different views, beliefs and values, creates an additional challenge for project managers. Knowledge of the differences between the various cultures and nations can greatly reduce conflicts arising unexpectedly, which contribute to the success of the project. This article describes the image of representatives of different nations in the eyes of their Polish co-workers.

**Keywords:** cultural differences, international project teams.

*Translated by Andrzej Kobyliński*