

# MULTINÁRODNÝ TÍM. ZBYTOČNÁ PRÍŤAŽ?

*Možno sme sem prišli na rôznych lodiach, ale teraz  
sme na jednej lodi. (Martin Luther King Jr.)*

*Michal Immer*

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

**Abstrakt.** *S rozširujúcou sa globalizáciou (nielen) pracovného trhu je čoraz viac spoločností tvorených zamestnancami zo všetkých kútov sveta. Tento jav je zapríčinený najmä nadnárodným charakterom firiem, ale tiež aj nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily na lokálnych trhoch práce. Spomenutý trend sa pochopiteľne nevyhol ani IT priemyslu, ba práve naopak – dnes je vo veľkých firmách množstvo tímov, ktorých členovia majú rôznorodý pôvod. Vzhľadom na tento fakt sa vynára niekoľko otázok. Aký dopad na efektívnosť práce tímu má jeho multikultúrne zloženie? Existuje spoľahlivý spôsob, ako vytvoriť zmiešaný tím tak, aby národnostné charakteristiky jednotlivých jeho členov boli viac prínosom, ako negatívnym faktorom? Pri rozoberaní tejto problematiky rýchlo hrozí, že sa dostaneme na tenký ľad, pretože pri prihliadaní na rôzne kultúry je generalizácia zradná. Napriek tomu existujú výskumy, ktoré sa zaoberajú kvantifikovateľnými aspektmi charakteristickými pre obyvateľov jednotlivých krajín z hľadiska ich práce v kolektíve. Sú zamerané predovšetkým na odhalenie kultúrnych slabostí a predností a spôsoby, ako sa im vyhýbať, resp. ich využívať v prospech tímu. Esej sa chce zamyslieť nad týmito možnosťami a načrtnúť základné princípy, na ktoré by mal manažér pamätať pri vytváraní a riadení zmiešaného tímu.*

**Kľúčové slová:** *multikultúrny tím, Hofstede, kultúra, manažment vývoja softvéru*

## Úvod

Svet sa zmenšuje. Rýchlejšie, ako kedykoľvek predtým. Možno sa nám to nepáči, pretože máme strach z možností, ale aj hrozieb, ktoré sa vynárajú z popola spálených hraníc. Ale všetko, čo s tým môžeme spraviť, je pozerat' sa. A prispôbiť sa dobe. Jedným z dôvodov, prečo majú ľudia k sebe bližšie, je napredovanie komunikačných technológií, ale aj stále rýchlejší spôsob dopravy z miesta A na miesto B, a to takmer kdekoľvek na planéte. Ďalším dôsledkom globalizácie je existencia nadnárodných korporácií, ktoré majú svoje decentralizované pobočky roztrúsené po celom svete – a to preto, aby sa dokázali otvoriť širšiemu trhu, aby boli bližšie k zákazníkom z iných krajín. Táto decentralizácia veľkých firiem však má aj ďalšiu - nemenej dôležitú funkciu: flexibilitu pracovného trhu.

V mnohých krajinách často chýba kvalifikovaná pracovná sila, ktorá by naplnila dopyt po vzdelaných ľuďoch v najrôznejších oblastiach. Moderným príkladom takejto skupiny ľudí sú IT odborníci. Napriek tomu, že mnohokrát ide o veľmi dobre platené pracovné pozície, stáva sa, že ich nie je možné obsadiť ľuďmi z lokálneho trhu práce. Jednoducho je v danej krajine nedostatok vysoko kvalifikovaných ľudí spĺňajúcich nutné podmienky.

Nedostatok kvalifikovaných ľudí ale zďaleka nie je jediným dôvodom, prečo firmy zamestnávajú pracovníkov zo zahraničia. Ďalšími dôvodmi sú aj lacnejšia pracovná sila v inej krajine, prípadne už spomenuté priblíženie sa zákazníkovi – a to v podobe jazykovej lokalizácie produktu, alebo ďalších podporných služieb.

Nadnárodné spoločnosti potom nezriedka siahajú k riešeniu prijímať vhodných odborníkov z ľubovoľného miesta na svete. Toto ich konanie v konečnom dôsledku vyúsťuje v nutnosť kooperácie ľudí, ktorí pochádzajú z úplne odlišných prostredí.

Tímy, ktorých členovia potom pochádzajú z rôznych kultúr, stoja pred radom problémov, s ktorými sa budú musieť skôr, či neskôr popasovať. Jazyková bariéra pritom nie je ani zďaleka ich najväčším bremenom. Dobrý manažér, ktorý riadi takúto zmiešanú skupinu ľudí, by mal byť dopredu pripravený na komplikácie, ktoré môžu nastať počas vývoja softvérového produktu.

Seriózne výskumy, ktoré sa zaoberajú spoluprácou medzi príslušníkmi rozdielnych kultúr na spoločných softvérových projektoch, sú ešte len v začiatkoch. Okrem iného skúmajú aj kvantifikovateľné aspekty obyvateľov jednotlivých krajín z hľadiska ich práce v kolektíve. Ďalšie sa zase zameriavajú na odhalenie kultúrnych „slabostí“ a na spôsoby, ako sa im vyhýbať. Prvé výsledky, ktoré z nich začínajú vychádzať len v posledných rokoch, sú stále nepresné a vyžadujú ďalšiu prácu [6]. Prípadne sú príliš teoretické, aby sa zatiaľ dali aplikovať v praxi [12].

Táto esej sa snaží odhadnúť najpravdepodobnejšie prekážky spojené s organizáciou národnostne zmiešaného tímu. Tiež rozoberá faktory, ktoré majú vplyv na vznik týchto prekážok a špekuluje nad základnými otázkami: Má vôbec zmysel založiť tím zmiešaný z členov niekoľkých kultúr? Nie je lepšie sa takému zloženiu vyhnúť, pretože môže spôsobovať zbytočné komplikácie?

## Charakteristické atribúty rôznych kultúr (alebo prečo by mal tím viesť Američan)

Na začiatok je vhodné uviesť, že autor eseje v žiadnom prípade nechce nevhodne generalizovať národnostné charakteristiky jednotlivých štátov. Na druhej strane existujú výskumy, ktoré to robia - za pomoci stanovenia základných vlastností a vyčíslenia ich hodnôt pre tú - ktorú krajinu.

Keď sa začneme odborne zaujímať o kultúrne rozdiely medzi jednotlivými krajinami, je vysoká pravdepodobnosť, že jedným z prvých odborníkov, na ktorých narazíme, bude Geert Hofstede [7]. Väčšina odborných textov, ktoré sa zaoberajú touto problematikou, sa sčasti odráža práve od výsledkov jeho výskumu. Podarilo sa mu definovať päť vlastností, ktoré vystihujú kultúru danej krajiny a vymyslieť spôsob, ako tieto veličiny kvantifikovať. Ich hodnoty potom majú priamy vplyv na množstvo sfér, okrem iného aj na tímovú prácu, ktorej sa venujeme v tejto eseji. Podľa Hofstedeho sa dá na kultúru každej krajiny nazerať piatimi pohľadmi – *dimenziami* [7]. V nasledujúcom texte tieto dimenzie stručne predstavíme, aby sme uviedli čitateľa do problematiky rozdielnych kultúr. Pokúsime sa tiež aplikovať dané charakteristiky z pohľadu projektového manažmentu. Uvedené príklady sa opierajú okrem iného aj o prednášku odborníka na agilný vývoj [10] softvéru B. Voddeho [14].

### Masculizmus / Feminizmus

Jedným z delení podľa Hofstedeho je rozdelenie krajín na tie s masculínnou spoločnosťou a tie s feministickou spoločnosťou. Masculínná spoločnosť je taká, kde sú povolania jednotlivých pohlaví viditeľne oddelené. Jej hodnotovému rebríčku vládne materiálne bohatstvo a zameranie sa na výkonnosť. Typické krajiny, ktoré spadajú do tejto skupiny, sú napríklad Slovensko a Japonsko. Vo feministickej spoločnosti sa žiadne z povolaní nepovažuje za určené výlučne pre jedno pohlavie. Prioritnými hodnotami sú tu dôležitosť medziľudských vzťahov, tolerancia a kvalita života. Príkladom je Švédsko alebo Dánsko. Viac-menej rovnovážne hodnoty dosahuje tento index v Indii.

*Z pohľadu projektového manažmentu* [2]:

V prípade, že je tím zložený hlavne z členov pochádzajúcich z masculínných kultúr, treba sa pripraviť na pracovnú atmosféru s väčším stresom, ale tiež aj väčšie nasadenie jeho členov. Títo budú preferovať rozhodnutia jedného človeka pred skupinovými rozhodnutiami. Pre takéto tímy sa preferuje nasadenie vo veľkých korporáciách.

Ak pracujeme s ľuďmi, ktorí sú z krajín, kde prevláda feministická spoločnosť, môžeme očakávať dobré vzťahy medzi vedením a radovými zamestnancami a menší stres v práci. Oblúbenejšie sú skupinové rozhodnutia celého tímu. Tento tím sa skôr hodí pre menšie firmy. Vzhľadom na spomenuté charakteristiky si myslíme, že druhý menovaný typ tímu je vhodnejší na agilný vývoj softvéru. Možno aj to je dôvod prečo je Švédsko jednou z krajín s najrozšírenejším používaním agilného vývoja.

### Mocenský odstup

Táto dimenzia vyjadruje mieru, akou spoločnosť prijíma nerovnomerné rozdelenie moci. Keď je mocenský odstup na nízkej úrovni, jednotlivci postavení v mocenskej hierarchii

nižšie, očakávajú, že s nimi budú ich nadriadení konzultovať riešenia problémov. Ak je mocenský odstup silný, moc je sústredená v rukách najvyššie postavených jednotlivcov. Ostatní majú potom pocit, že na tvorbu rozhodnutí majú malý vplyv. Nízke hodnoty mocenského odstupu sú napríklad v Rakúsku, či Švédsku. Vysoké hodnoty sú napríklad v Rusku, Číne, ale aj na Slovensku.

*Z pohľadu projektového manažmentu:*

Stav v tíme väčšinou odráža stav spoločnosti. Ak je tím zložený z jedincov s veľkým mocenským odstupom, znamená to, že jeho vedenie má nad podriadenými väčšiu autoritu [3]. V opačnom prípade sú vzťahy medzi hierarchicky nerovnými členmi menej formálne a spätná väzba smerom k nadriadeným je silnejšia.

### **Vyhýbanie sa neistote**

Vyjadruje spôsob, akým ľudia z danej kultúry pristupujú k neznámemu – či novú situáciu vnímajú ako ohrozenie, alebo potenciálnu príležitosť. Spoločnosti s vysokou mierou vyhýbania sa neistote preferujú stabilitu a obávajú sa neočakávaných situácií. Niekedy môžu pôsobiť xenofóbne. Pre ilustráciu použijeme trochu expresívne prirovnanie: Sú „ako Tolkienovi Hobiti.“ Ľudia tam preferujú striktné definované pravidlá a formalizmy. V spoločnostiach charakteristických nízkou úrovňou tohto faktora sú jedinci prispôbivejší, otvorenejší zmene, súťaživejší, rozdiely (vnútorné aj smerom von) sú štandardne akceptované. Preferované sú flexibilnejšie pravidlá.

*Z pohľadu projektového manažmentu:*

Pri veľkej miere vyhýbania sa neistote členovia tímu očakávajú, že budú precíznejšie usmerňovaní manažérom, celý projekt bude starostlivo naplánovaný. Na prvé miesto kladú plánovanie, podporné nástroje pre vývoj využívajú intenzívnejšie. Pri nižšej miere vyhýbania sa neistote členovia tímu venujú menej svojej energii písaniu dokumentácie, rýchlejšie sa púšťajú do tvorby prototypu. Títo ľudia sú spokojnejší so vzdialeným a menej intenzívnym manažovaním a menia svojho zamestnávateľa častejšie, ako tí s vysokými hodnotami tohto indexu.

### **Individualizmus / kolektivismus**

Individualizmus je miera dôrazu, ktorý sa kladie na jednotlivca v spoločnosti. Táto miera hovorí o tom, či sa do popredia stavia jedinec (indivídium), alebo skupina (kolektív). Individualistické spoločnosti pobádajú jedinca už od narodenia k samostatnému mysleniu a sústredeniu sa predovšetkým na seba a svoje najbližšie okolie. Prioritami sú osobná sloboda, nezávislosť a pocit zodpovednosti. V kolektivistických spoločnostiach je oproti tomu jednotlivec súčasťou koherentnej skupiny. Nemá takmer žiadnu zodpovednosť, a musí byť úplne odovzdaný rozhodnutiam, ktoré sú spravené zaňho. Zaujímavá je aj nižšia diverzifikácia v správaní príslušníkov danej kultúry.

Príkladmi krajín s vysokou mierou individualizmu sú napríklad USA, Holandsko, prípadne Francúzsko. Krajínami s vysokou mierou kolektivismu sú napríklad Kolumbia, Čína a taktiež Portugalsko.

*Z pohľadu projektového manažmentu:*

Ako už bolo spomenuté vyššie, individualista sleduje predovšetkým svoje vlastné ciele, nemá potrebu konať výlučne pre blaho kolektívu. Člen tímu, ktorý pochádza

z kolektivistickú kultúru oproti tomu častejšie pomáha svojim kolegom (aj v prípade, že nie sú priatelia). Títo členovia tímu ale nemajú radi verejné chválenie nejakého jednotlivca, vhodnejšie je udeliť mu pochvalu medzi štyrmi očami. Rozhodne sa dá povedať, že lepším lídrom je individualista, pretože je iniciatívny, samostatný a jeho osobnosť sa prirodzene oddeľuje od kolektivistov.

K tejto dimenzii by sme ešte chceli uviesť niekoľko zaujímavých faktov, ktoré síce priamo nesúvisia s prácou v tíme, no napriek tomu upútali našu pozornosť. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že krajiny s vysokou mierou individualizmu sa nachádzajú v severnej Amerike a v Európe. Štáty, ktoré sa zase prikláňajú ku kolektivismu, sú predovšetkým v Ázii, v Afrike a v južnej Amerike. Ďalším zaujímavým poznatkom je fakt, že krajiny, kde prevláda individualizmus, majú väčšie hodnoty hrubého domáceho produktu na hlavu (v súčasnosti napr. USA), ako tie s prevládajúcim kolektivismom [1]. Paradoxne však na to, aby krajina dosiahla väčšie bohatstvo, vhodnejšou sa javí kolektivistická spoločnosť (v súčasnosti napr. Čína). Z toho sa dá odvodiť, že krajiny neustále balansujú medzi individualizmom a kolektivismom, t.j. stav žiadnej spoločnosti nie je definitívny, skôr sa cyklicky mení. Myslíme si, že tento poznatok je vhodné mať na pamäti aj pri generalizácii nevyhnutnej v tejto eseji, pretože použité informácie o stave spoločností v jednotlivých krajinách môžu byť časom neaktuálne.

#### **Dlhodobá / krátkodobá orientácia**

Táto dimenzia bola pridaná dodatočne. Vyjadruje vzťah k vnímaniu časovej perspektívy. Ak má spoločnosť v danej krajine dlhodobú orientáciu na vnímanie času, uvažuje viac v kontexte dlhšieho časového horizontu, zameriava sa na budúcnosť, neočakáva okamžité výsledky. Kultúrami tohto typu sú napríklad Južná Kórea, Japonsko a Nemecko. Krátkodobá orientácia znamená, že sa krajina zameriava skôr na krátkodobé riešenia aktuálnych problémov. Podstatná je minulosť a prítomnosť, dôležitý je rešpekt k tradíciám. Charakteristickými sú spoločnosti v Západnej Afrike a Kolumbii. Vo všeobecnosti sa ale dá povedať, že krátkodobá orientácia je príznačná pre západné kultúry a dlhodobá zase pre východné.

#### **Z pohľadu projektového manažmentu:**

Ako je spomenuté vyššie, vnímanie času je kľúčové. Ak je čas vnímaný krátkodobou, manažment sa väčšinou sústreďuje na analýzu dosiahnutých výsledkov (minulosti) a vyvedenia zodpovednosti za prípadné zlyhania. Taktiež riešenia, ktoré sa prijímajú, majú krátkodobý charakter, bližšie sa neskúma ich neskorší dopad. Podstatné je, že výsledky sú viditeľné čo najskôr. V kontraste s tým je potom dlhodobá orientácia, pre ktorú je výrazným znakom plánovanie a snaha o predpovedanie rizík.

#### **Vzájomné pôsobenie Hofstedeho dimenzií pri vývoji softvéru v tíme**

Na tomto mieste by sme chceli zhrnúť závery, ktoré vyplývajú z vyššie popísaných dimenzií. Zameriame sa predovšetkým na kultúrne zmiešaný tím a konflikty v rámci daných veličín, ktoré z tejto multikultúrnosti vyplývajú.

Spôsob, akým manažéri pracujú, ich motivácia a priority sú do podstatnej miery ovplyvnené aj prostredím, z ktorého pochádzajú. V prvom rade si preto rozhodne myslíme, že tím by mal byť vedený človekom, ktorý pochádza z individualistickej kultúry (preto ten Američan spomenutý v nadpise tejto časti). Nielen pri agilnom vývoji treba tím vystavať okolo individualistov, ktorí dostanú dostatok prostriedkov a času, aby dosiahli očakávané pozitívne výsledky.

Problémy, ktoré vznikajú v kultúrne zmiešaných tímoch, je možné pripísať aj príliš rozdielnym hodnotám kultúrnych dimenzií jednotlivých krajín, odkiaľ pochádzajú členovia tímu. Na niekoľkých scenároch ukážeme, k akým konfliktom môže dochádzať [3].

*Kombinácia úrovne individuality a mocenského odstupu:* V tíme spolu pracujú Indovia a Američania. Ich nadriadeným je tiež Američan. Keďže je to člen individualistickej kultúry, od svojich podriadených očakáva intenzívnu spätnú väzbu. Táto sa mu ale od kolektívne založených indických podriadených nedostáva, pretože India má kultúru s veľkým mocenským odstupom a členovia tímu majú teda k lídrovi silne podriadený vzťah. Obidve kultúry majú rozdielne predstavy o vodcovstve. V takomto prípade sa odporúča rozdeliť tím na viaceré podtímy, ktoré budú mať svojich lokálnych lídrov pochádzajúcich zo svojej kultúry. Toto riešenie je celkom vhodné aj pri homogénnych virtuálnych tímoch, pri zmiešaných tímoch je ale najrýchlejším riešením, ako predísť nedorozumeniam medzi jednotlivými úrovňami pracovnej hierarchie.

*Vyhýbanie sa neistote:* Majme tím, v ktorom pracujú na jednom projekte Japonci a Švédi. Začiatok projektu sa nesie v znamení plánovania. Keďže príslušníci japonskej kultúry majú vysokú hodnotu indexu vyhýbania sa neistote, chcú byť pripravení na všetko. Ich logickou potrebou je venovať preto veľké úsilie plánovaniu. Na druhej strane Švédi, keďže dosahujú nízke hodnoty tohto indexu, sú netrpezliví a chcú čo najskôr začať prácu na prototypu. Na rozdiel od prvého scenára táto situácia môže byť prekvapivo aj výhodou: Spojením dvoch protichodných potrieb sa môže v praxi stať, že plánovaniu sa venuje dostatok času, ale prirodzená chuť začať prácu na prototypu motivuje celý tím. V konečnom dôsledku sa vyberie zlatá stredná cesta – nepreplánuje sa zbytočne, ale ani práce na prototypu sa nezačnú príliš skoro.

*Kombinácia mocenského odstupu, úrovne individualizmu a vyhýbania sa neistote* [11]: Zložitejšia situácia môže nastať napr. pri zmiešanom americko-japonskom tíme s japonským vedením. Japonské vedenie s vysokým mocenským odstupom nemusí chcieť vyjednávať s Američanmi, ktorí sú v tomto prípade v mocenskej hierarchii nižšie. Z toho môžu vznikáť nedorozumenia. Japonskému vedeniu tiež kvôli kolektivismu trvá každé rozhodnutie príliš dlho, z čoho sú individualistickí Američania netrpezliví. Američanom tiež nevyhovuje japonská vysoká miera vyhýbania sa neistote, kvôli ktorej majú veľa striktných pravidiel. Japoncov na rozdiel od amerických kolegov charakterizujú aj dlhé pracovné hodiny a nízky individualizmus [5].

## **Fungujúci zmiešaný tím (alebo má to vôbec zmysel?)**

V tejto časti mierne odbočíme od Hofstedeho kultúrnych dimenzií a viac sa zameriame na spoluprácu v zmiešaných tímoch z abstraktnejšieho pohľadu. Uvedieme niektoré ďalšie

problémy, ktoré môžu vzniknúť a poskytneme odporúčania, aké vlastnosti by mala mať komunikácia medzi členmi multikultúrneho tímu.

Každý tím (nie len zmiešaný), ktorý má správne fungovať, by mal spĺňať niekoľko základných kompetencií, ktoré sú základom kvalitnej kolektívnej spolupráce [9]. Nasleduje popis týchto kompetencií s prihliadnutím na tím pozostávajúci z členov z rôznych kultúr.

### **Schopnosť riešiť konflikty**

Konfliktom sa v tímoch nedá vyhnúť. Rozhodujúci je spôsob, akým ich budeme riešiť. Členovia rôznych kultúr riešia konflikty rôznym spôsobom. Napríklad ľudia z individualistických kultúr s malým mocenským odstupom riešia konflikty priamejším spôsobom a opačne: kolektivistické kultúry sa vyhýbajú konfrontácii, prípadne ich riešia menej otvorene.

### **Kolaboratívne riešenie problémov**

Veľkou výhodou zmiešaných tímov je, že vďaka nehomogénnemu zloženiu sa na problémy môžu pozeráť z rôznych perspektív. Rôzne prístupy k architektúre alebo aj samotnej implementácii môžu projekt obohatiť. Vďaka tomu sa potom zvyšuje kreativita jednotlivých členov skupiny. Negatívnym javom môže zase byť nerovnaké vnímanie dôležitosti jednotlivých úloh a ich možných riešení – členovia z jednej kultúry majú iné priority, ako tí z druhej kultúry.

### **Komunikácia**

Práca softvérových inžinierov sa stáva stále viac a viac orientovanou na komunikáciu [8]. V zmiešaných tímoch je často výzvou, aby si všetci navzájom dostatočne rozumeli. Problémom bývajú jazykové bariéry: ľudia menej zdatní v cudzom jazyku rozprávajú pomalšie. Toto môže byť za určitých okolností ich okolím považované za nedostatok pozornosti, či chuti do práce. Tiež napríklad aj hlasitosť prejavu zohráva svoju úlohu – v niektorých kultúrach je rozprávanie nahlas znakom sebadôvery, v iných zase prejavom rešpektu.

### **Stanovenie cieľov a riadenie**

Ako je spomenuté vyššie, členovia tímu z rôznych kútov sveta môžu mať rôzne priority v riešení zadaných úloh. Okrem toho je ale dôležité, že niektoré kultúry obľubujú stanovovanie cieľov spoločne, v rámci tímu. Zvyčajne ide o ľudí s nízkym mocenským odstupom. Iné - kolektivistické kultúry zase preferujú stanovenie cieľov nejakou autoritou.

### **Plánovanie a koordinácia úloh**

Táto kompetencia súvisí s rôznym vnímaním času. U členov zmiešaného tímu sa môže líšiť spôsob, akým pristupujú k termínom projektu a stanovenému harmonogramu. Kým napríklad v Indii je čas vnímaný skôr cyklicky a títo ľudia necítia takú náhlivosť, ako povedzme Američania, ktorí chcú dodržiavať dobre organizovaný rozvrh a spĺňať termíny. Koordinácia ľudí z rôznych kultúr si žiada veľmi skúseného manažéra. Ak ten

nezvláda svoju prácu, vznikajú komplikácie: nestíha sa plán, vďaka tomu sa znižuje kvalita výsledku, pretože sa treba ponáhľať. Tým časom začína trpieť aj morálka celej skupiny [13].

Z uvedených kompetencií vyplývajú odporúčania, ktorými by sa mal riadiť manažér kultúrne zmiešaného tímu. Dôležitým faktorom je, či členovia tímu pracujú spoločne na jednom mieste, alebo spolupracujú virtuálne a sú roztrúsení po svete. V prípade virtuálnych tímov možno niektoré faktory, ktoré sa na prvý pohľad ukazujú ako negatívne obrátiť na výhodu. Za všetky uveďme jeden príklad: Ak je tím roztrúsený v rôznych krajinách, mohlo by sa zdať že kvôli rôznym časovým pásmam bude synchronizácia jeho členov veľkou výzvou. Do určitej miery je to pravda, ale v prípade dobrého manažovania a využitia kvalitných podporných prostriedkov sa nám dostane benefitu v podobe nepretržitého nasadenia tímu ako celku – 24 hodín denne, 7 dní v týždni. Upozorňujeme, že uvedené skutočnosti sa pritom nevzťahujú len na profesionálne tímy vo firemnom prostredí. Platia napríklad aj na študentské skupiny pracujúce na univerzitných projektoch [13].

Ponúkame odporúčania, na ktoré by mal podľa nás manažér pri riadení multikultúrneho tímu pamätať:

- treba intenzívne využívať podporné prostriedky pre vývoj – centrálny server, repozitár, kvalitný project tracking;
- v prípade, že ide o virtuálny tím, odporúčame pravidelne usporadúvať formálne stretnutia členov tímu v podobe telekonferencií, alebo videokonferencií. Frekvencia môže byť napríklad raz týždenne, to však záleží najmä od veľkosti a typu projektu;
- v komunikácii treba byť slušný, používať „čarovné“ slovíčka ako „prosím“ a „ďakujem“;
- humor používať veľmi opatrne, pretože každá kultúra si ho vysvetľuje po svojom;
- nie je dobre, ak sa často mení vedúca osoba, ľudia sú z takýchto zmien väčšinou zmätení;
- kľúčom k dobrej spolupráci medzi kultúrami je, ak sa ľudia namiesto svojich rozdielov sústredia na ich spoločné vlastnosti a vytvárajú si tým pocit spolupatričnosti k svojmu tímu.

Ako vyplýva z celého textu, riadenie multikulúrneho tímu sa spája s množstvom špecifík, na ktoré musí manažér pri svojej práci pamätať. Pridáme však ešte jeden argument, ktorý nám pomohol pri zodpovedaní otázky v názve eseje: ľudia pracujú najradšej s kolegami, ktorí sú z rovnakého prostredia ako oni sami [4].

Aj vďaka tomu sme dospeli k nasledujúcemu názoru: Kultúrne zmiešaný tím je príliš zložitá vec, aby sme ho v našej firme mali len kvôli „imidžu“. Sme si ale vedomí, že v dnešnom globalizovanom svete bude týchto zmiešaných zoskupení čoraz viac, nie je možné sa im vždy vyhnúť. Ak je ale možnosť vybrať si medzi homogénnym a zmiešaným tímom, odporúčame zvoliť ten prvý, a to aj v prípade, že v ňom možno nebudú najväčší



odborníci. Myslíme si, že ľudia z homogénneho tímu sa rýchlejšie zohrajú a budú efektívnejšie dospievať k stanoveným cieľom.

## Záver

Na niekoľkých stranách sme prezentovali jeden zo spôsobov, ako vnímať multikultúrny tím. Poznatky o rozdieloch kultúr sme sa pokúsili aplikovať na prácu v softvérovom tíme. Esej sme sa snažili písať tak, aby čitateľ, v prípade, že ho téma zaujme, mohol použiť tento text ako odrazový mostík pre ďalšie prehľbovanie vedomostí. Opakujeme, že spomenuté charakteristiky rozhodne neplatia úplne pre každý tím a „Zovšeobecňovanie je vo všeobecnosti nepravdivé“ (Bas Vodde). Pri písaní eseje sme aj vďaka odborným zdrojom získali prehľad o rozdieloch kultúr, a teda sme sa naučili aj niečo o sebe.

## Použitá literatúra

1. Allik, Jüri a Realo, Anu.: Individualism-Collectivism and Social Capital. In: *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 35. 2004, 29-49.
2. Anbari, F. T., a iní.: Cross cultural differences and their implications for managing international projects. 2003.
3. Borchers, Greg.: The software engineering impacts of cultural factors on multi-cultural software development teams. In: *Proceedings of the 25th International Conference on Software Engineering*. 2003. 540 - 545.
4. Clausen, Lisbeth, a iní.: Cultural intelligence as a strategic resource in multicultural teams. In: *International Workshop on Intercultural Collaboration*. 2009. 211-214.
5. Clausen, Lisbeth a Worm, Verner.: Corporate cross-cultural collaboration: the contextual challenges of multi-cultural teams in China and Japan. In: *Proceedings of the 3rd international conference on Intercultural collaboration*. 2010. 239-242.
6. Cunha, Americo B., Canen, Alberto G. a Capretz, Miriam A. M.: Personalities, cultures and software modeling: Questions, scenarios and research directions. In: *Proceedings of the 2009 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects on Software Engineering*. 2009. 23-31.
7. Hofstede, Geert.: *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2001.
8. Jaakkola, Hannu, Henno, Jaak a Linna, Petri.: Software Development in a Multicultural Context: Adaptive and Learning. In: *MIPRO, 2010 Proceedings of the 33rd International Convention*. 2010. 789 - 797.
9. Koh, Christine, Joseph, Damien a Ang, Soon.: Cultural intelligence and collaborative work: intercultural competencies in global technology work teams. In: *International Workshop on Intercultural Collaboration*. 2009. 261-264.
10. Kolektív autorov.: Manifesto for Agile Software Development. 2001. <http://agilemanifesto.org/>.

**10 Michal Immer**

11. Kuzmová, Silvia.: European view on Japanese and American culture differences facing each other. 2010.
12. Lisak, Alon a Erez, Miriam.: Leaders and followers in multi-cultural teams their effects on team communication. In: *International Workshop on Intercultural Collaboration*. 2009. 81-88.
13. Tabrizi, M. H.N., Collins, Carol B. a Kalamkar, Vipul.: An international collaboration in software engineering. In: *Technical Symposium on Computer Science Education*. 2009. 306-310.
14. Vodde, Bas.: Scrum doesn't work in China!?! (Prednáška). 2010.

## **Annotation**

### *Multinational team. Unnecessary burden?*

*With the expanding globalization (not only) of the labor market there is more and more companies made up of employees from all over the world. This phenomenon is caused mainly by transnational companies, but also by a lack of skilled workers in local labor markets. Mentioned trend is understandably not avoiding the IT industry, quite the contrary - today is in large firms many teams whose members have diverse origins. Given this fact raises several questions. What impact on the effectiveness of the team's work has its multicultural composition? Is there a reliable way to create a mixed team so national characteristics of its members were more beneficial than negative factor? In discussing this issue quickly threatens to get on thin ice, because with taking different cultures into consideration, the generalization is tricky. Although there are studies that deal with quantifiable aspects specific to the population of each country in terms of their work in a team. They are designed primarily to detect cultural strengths and weaknesses and ways to avoid them or use them in favor of the team. The essay wants to think about these options and outline the basic principles on which the manager establishing and managing a mixed team should remember.*