

Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy



Komunikacja w zarządzaniu

Monika Guzek

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

9 marca 2023 r.

Organizatorzy



UNIwersYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

EKONOMICZNY UNIwersYTET DZIECIĘCY

WWW.UNIwersYTET-DZIECIĘCY.PL

1



UNIwersYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Komunikacja w zarządzaniu. Zarządzanie w środowisku międzynarodowym.



2

MONIKA GUZEK

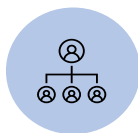


3

O CZYM BĘDZIE MOWA?



Jak kultura wpływa
na postrzeganie
rzeczywistości?



Jak budować zaufanie
w środowisku
międzynarodowym?



Zobaczę co da się
zrobić, czyli jak
komunikować się by
się zrozumieć?



Zadanie w
grupach 😊

Wskazówki i dobre praktyki – Przez cały wykład!

4



5

WYZWANIA W PRACY MIĘDZYNARODOWEJ



Dystans społeczny



Dystans geograficzny



Dystans kulturowy

6

DLACZEGO WARTO ZAJĄĆ SIĘ TYM TEMATEM?



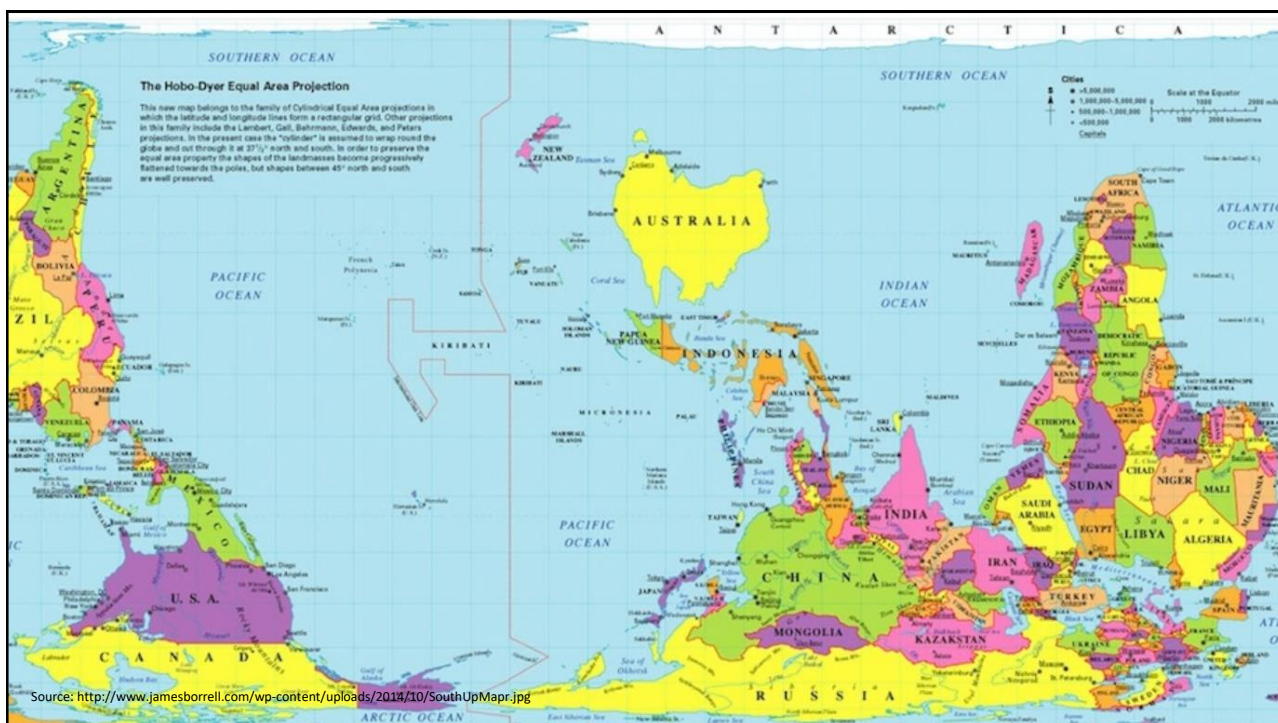
Kompetencja międzykulturowa



4. miejsce w rankingu
Zawodowe
kompetencje przyszłości
wg raportu
Future Work Skills 2020

<https://alogic.pl/blog/raport-kompetencje-zawodowe-przyszlosci-2020-institute-for-the-future>

7

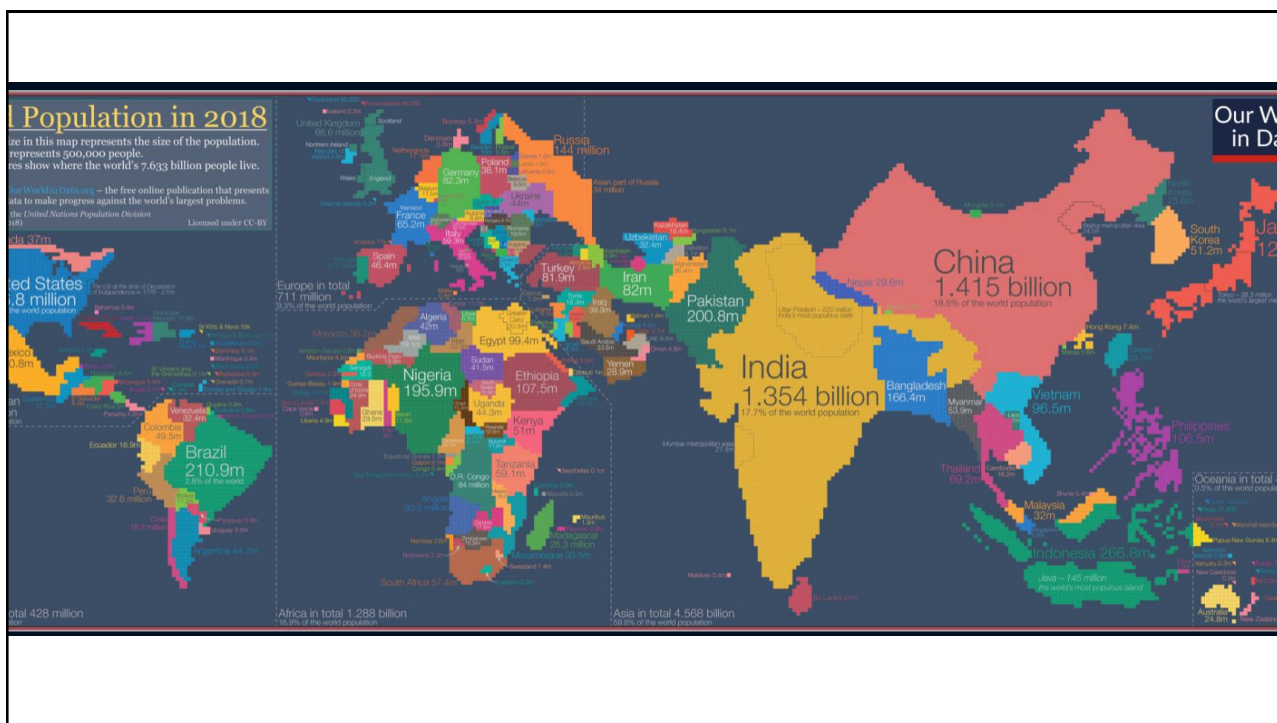


8

ZMIENĀ PERSPEKTYWĒ



9



10



Co to jest kultura?

11



Kultura to system, który pozwala nam zachowywać się w sposób **akceptowalny i znajomy.**

12

KULTURA JEST JAK GÓRA LADOWA

To co widzimy,
doświadczamy

Zachowania

Historia
Religia
Standardy zachowania
Sposób życia
Niuanse komunikacyjne
Przekonania
Wartości

13

KULTURA JEST JAK GÓRA LADOWA

Naprawdę DUŻO dzieje się pod powierzchnią...

CO?

DLACZEGO?

14

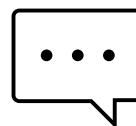
**CO TU SIĘ DZIEJE?
JAKA INTENCJA PRZYŚWIECA OBU STRONOM?**



Brytyjska współpracownica mówi do swojego polskiego kolegi:
„By the way, you might consider taking a look at this data before you leave today.”

Kolega z Polski po prostu wraca do domu, gdy jego praca dobiega końca, nie patrząc na dane.

O co tu może chodzić? 😊



15

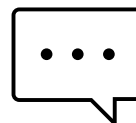
**CO TU SIĘ DZIEJE?
JAKA INTENCJA PRZYŚWIECA OBU STRONOM?**



Wiola rozpoczyna współpracę z zespołem z Indii. Dzwoni do nowej koleżanki, przedstawia się krótko i pyta, czy Asha dostarczy jej dane dzisiaj do w ciągu 3 godzin.

Asha wydaje się zaskoczona telefonem, natomiast mówi
„I will do my best”. I po 3 godzinach Wiola nie ma danych od Ashy.

O co tu może chodzić? 😊



16

JAK NURKOWAĆ POD POWIERZCHNIĘ?



Raczej
świadome

Ważne

Bardzo ważne

Mniej świadome

Nieznane,
nieświadome

Niezwykle
ważne

17



POLSKA GÓRA LODOWA

Możesz krytykować
pomysł, gdy jest w
fazie prac

Możesz robić rzeczy po
swojemu, a następnie
pokazać innym jak dobrze
sobie radzisz


Możesz w
bezpośredni sposób
powiedzieć komuś,
kogo znasz, co myślisz

Niezależność

Odwaga

Unikanie niepewności

18

 **CHIŃSKA GÓRA LODOWA**

Nie mówimy że się nie zgadzamy

Oczekujemy instrukcji, nie inicjatywy

Nie okazujemy negatywnych emocji

Nie wyrażamy kontrowersyjnych opinii


Opóźnienia nie są szczególnie ważne

Harmonia

Hierarchia

Czas nie jest linearny

19

 **NIEMIECKA GÓRA LODOWA**

Planowanie długoterminowe

Niechęć do zmiany decyzji

Często dawana informacja zwrotna

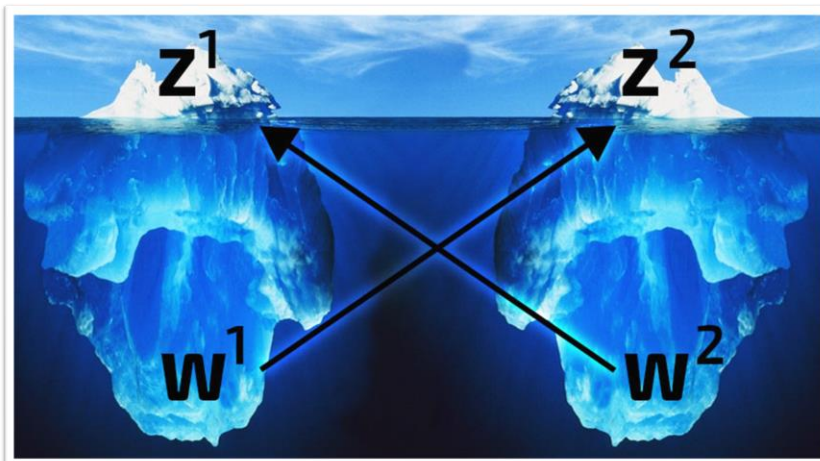
Jakość

Niezawodność

Precyzja

20

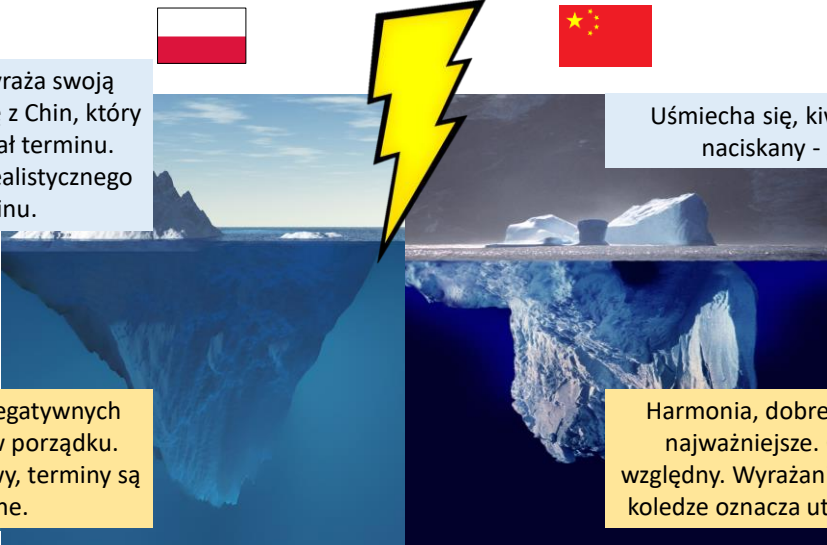
SPOTKANIE DWÓCH GÓR LODOWYCH



Z = Zachowanie
W = Wartości

21

SPOTKANIE DWÓCH GÓR LODOWYCH



Otwarcie wyraża swoją złość na kolegę z Chin, który nie dotrzymał terminu. Domaga się realistycznego terminu.

Uśmiecha się, kiwa głową, naciskany - znika

Wyrażanie negatywnych emocji jest w porządku. Czas jest liniowy, terminy są ważne.

Harmonia, dobre relacje są najważniejsze. Czas jest względny. Wyrażanie złości przy koleżce oznacza utratę twarzy.

22

SPOTKANIE DWÓCH GÓR LODOWYCH



Na spotkanie przychodzi z ogólnym pomysłem - konceptem - w głowie

Omówienie pierwszego pomysłu z kolegami przed pracą nad nim jest wyrazem szacunku i stwarza przestrzeń do lepszej współpracy.

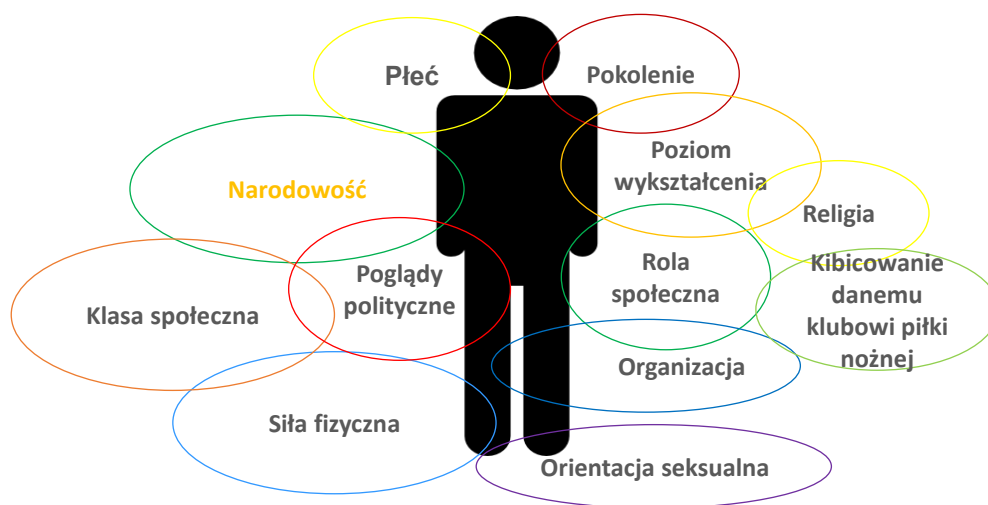


Przychodzi na spotkanie z bardzo konkretnym planem - koncepcją - w głowie

Dokładne przygotowanie danych przed spotkaniem z kolegą pokazuje, że szanujesz zarówno ich, jak i projekt oraz stwarza przestrzeń do lepszej współpracy

23

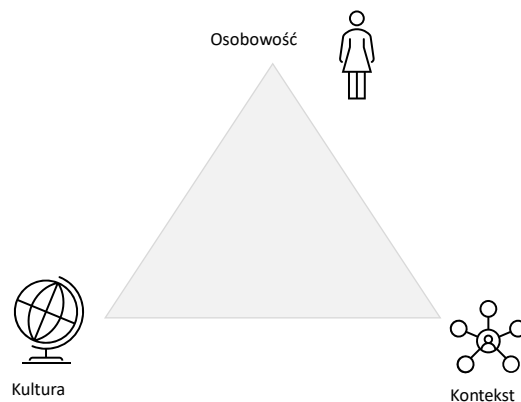
„KULTURA” DOTYCZY RÓŻNYCH SFER ŻYCIA



24

SKĄD BIERZE SIĘ KONKRETNE ZACHOWANIE?

- Zwykle współgrają te trzy czynniki.
- Często dane zachowanie **nie ma jednego prostego wytłumaczenia.**



25

JAK BUDUJESZ ZAUFANIE W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM?



26

26

JAK BUDUJESZ ZAUFANIE W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM?



- Potrzebuje czasu, aby nawiązać relację
- Duży dystans społeczny
- O sprawach prywatnych rozmawia z przyjaciółmi
- Motywacja „od”



- Łatwo nawiązuje rozmowę z nieznanymi
- Szybko się „zaprzyjaźnia”
- Wieloma tematami dzieli się publicznie
- Motywacja „do”

Niemcy, Skandynawia, Rosja, Ukraina, Czechy, Słowacja

Polska Wielka Brytania

USA, południowa Europa, Ameryka Łacińska, Indie

27

ZAUFANIE - CO JEST WAŻNE W RÓŻNYCH KULTURACH?



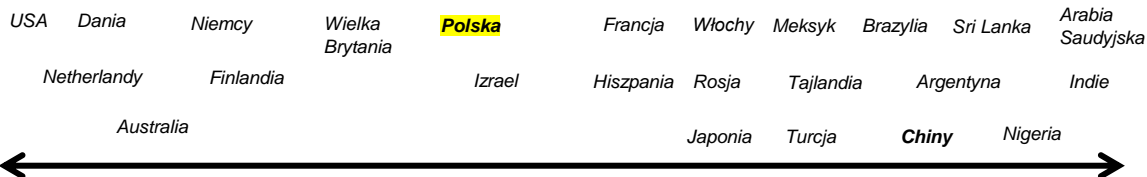
Zaufanie „z głowy”
Poznawcze
Oparte na wspólnych zadaniach



Zaufanie „z serca”
Afektywne
Oparte na relacji

28

JAK BUDUJE SIĘ ZAUFANIE W RÓŻNYCH KULTURACH?



Zadanie

- ✓ Zaufanie buduje się poprzez działania związane z wykonywanymi zadaniami.
- ✓ Relacje w pracy są budowane i łatwo porzucane w oparciu o praktyczność sytuacji.
- ✓ Konsekwentnie wykonujesz dobrą pracę, jesteś niezawodny = Lubię z tobą pracować i ufam ci.

Relacje

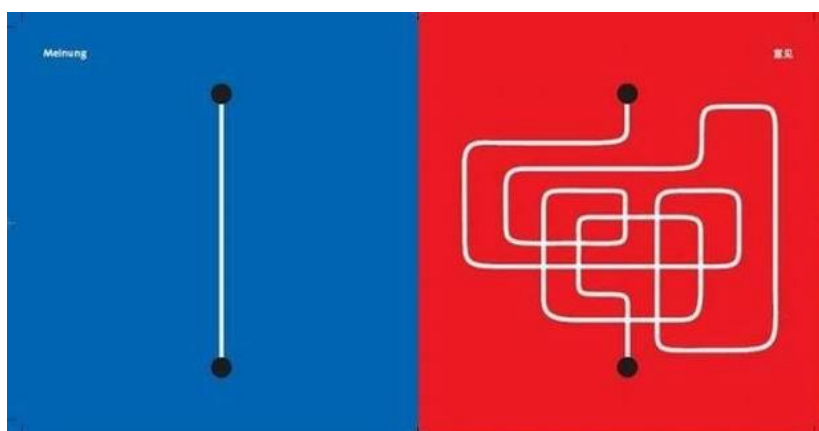
- ✓ Zaufanie buduje się poprzez wspólne posiłki i wizyty w ekspresie do kawy.
- ✓ Relacje w pracy budowane są powoli w dłuższej perspektywie czasu. „Widzę kim jesteś”
- ✓ „Dzielę się z Tobą osobistym czasem, dobrze znam innych, którzy Ci ufają, więc i ja ufam Tobie”.

Source: Erin Meyer „The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business”

29

29

WPROST CZY NAOKOŁO?



30

Wprost albo naokoło - jakie komunikaty w których kulturach i z czego to wynika?



31

WPROST CZY NAOKOŁO?



USA Niderlandy Finlandia

Hiszpania Włochy Singapur Iran Chiny Japonia

Australia Niemcy Dania

Polska Brazylia Meksyk Francja Indie Kenia Korea

Kanada UK

Czechy Peru Rosja Arabia Saudyjska Indonezja

WPROST Niski kontekst

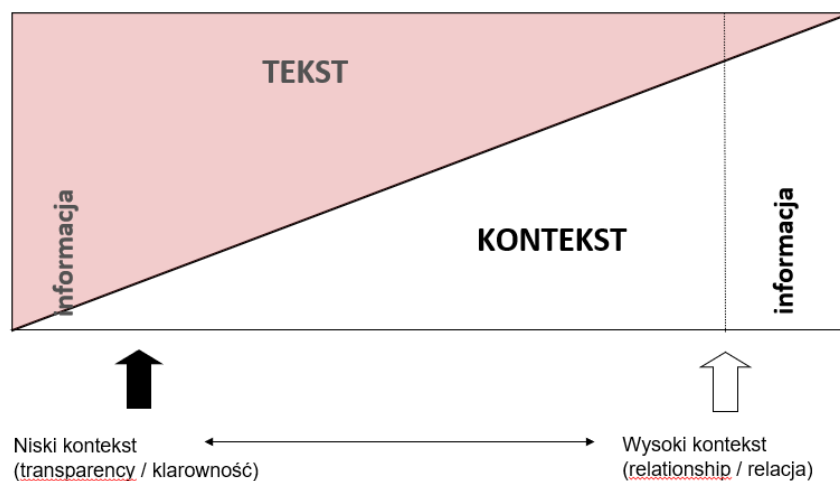
NIE WPROST Wysoki kontekst

- ✓ Komunikacja jest precyzyjna, jasna i klarowna.
- ✓ Wiadomości są wyrażane i odczytywane wprost.
- ✓ Powtórzenia są dobrze widziane, ponieważ pomagają wyklarować komunikat.

- ✓ Komunikacja jest wysublimowana, pełna niuansów i warstw.
- ✓ Wiadomości są przekazywane również poza głównym komunikatem - „między wierszami”, nie są jasno wyrażane – wymagają dorozumienia.

32

NISKI I WYSOKI KONTEKST



33

CO TO ZNACZY?

„Zobaczę, co da się zrobić...”
„Postaram się to zrobić...”

W kulturze **wysokokontekstowej**
(np. włoskiej)

W kulturze **niskokontekstowej**
(np. niemieckiej)



34

Czas na case study 😊



Kilka lat temu jedna z dużych szwedzkich firm IT po miesiącach starań zdobyła lukratywny kontrakt na dostawę systemu informatycznego do Arabii Saudyjskiej. Jego uzyskanie nie było łatwe, rozmowy trwały ponad pół roku. Odbyły się dziesiątki spotkań i negocjacji.

Wreszcie, po podpisaniu umowy, zaczęto wdrażanie systemu. Prace postępowały zgodnie z planem. Dostawca wdrażał swoją usługę bez uchybień, klient wydawał się zadowolony. Jednak nagle partner z Arabii Saudyjskiej zaprzestał wszelkich kontaktów ze stroną szwedzką. Działania stanęły, a kontrakt został zerwany.

Jakie były intencje obu stron? Czego zabrakło?

Co zrobić by zapobiec takiej sytuacji?



35



Dziękuję!



36

