



# **Pułapki pracy w zespołach międzykulturowych**

**XXXVI Spotkanie Zawodowe SAiP WEiTI PW „ELKA”  
Warszawa 2017-01-12**





豊金屋七丁目町会  
岩稲荷神社

八丁堀 今村幸稲荷神社

天一位

大原稲荷神社

東京急行電鉄株式会社

サ・キヤビトルホテル東急

坂井宏行

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

日枝神社奉賛青年会

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日

平成二十六年四月吉日





©IREK.ZYZANSKI

# Okiem “Kombatanta”

---

- 24 lata w korporacji
- 18 lat poza Polska
  - Ukraina
  - Dubaj
  - Chiny
  - Rosja
  - Indonezja
  - Hong Kong
- Przeprowadzki z rodziną
- 14 narodowości szefów
- Sprzedaż i HR



---

**“ W pewnej firmie spotkali się w  
jednym zespole: Polak, Niemiec,  
Rosjanin, Francuz, Japończyk,  
Włoch, Hiszpan i Chińczyk.....”**

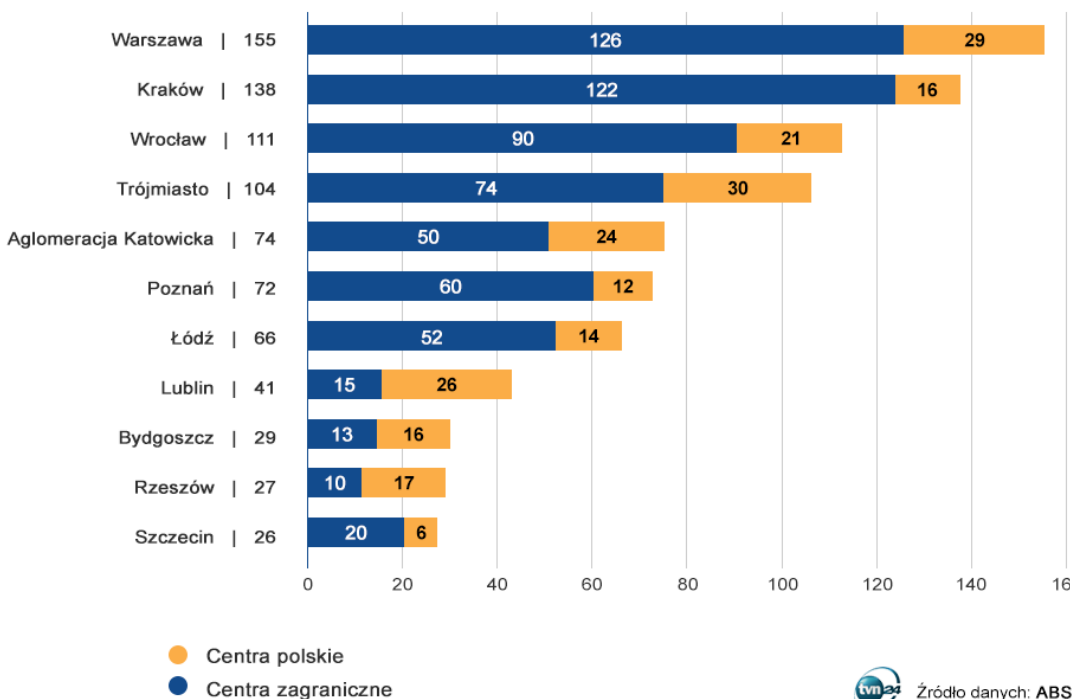
**Czego najbardziej potrzebowali  
ich przełożony i dyrektor HR?**





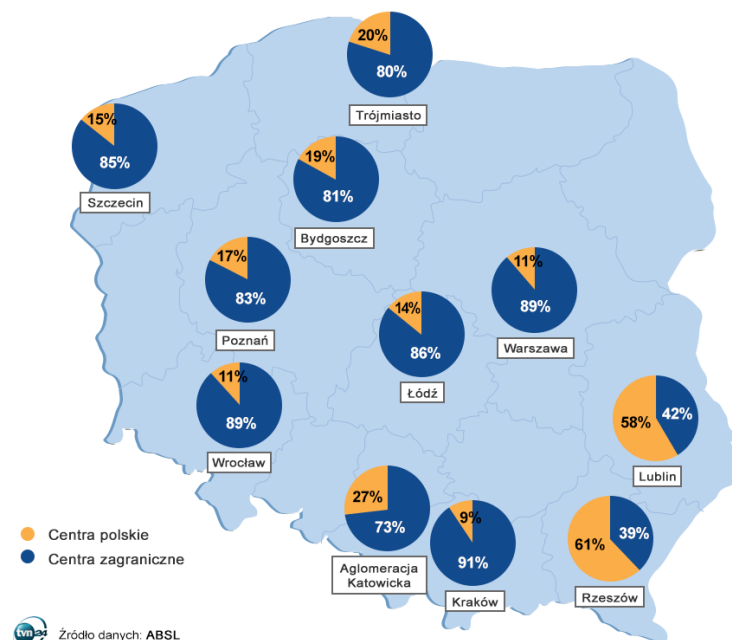
# “Międzykulturowa jazda bez trzymanki”

LICZBA CENTRÓW USŁUG W NAJWIĘKSZYCH OŚRODKACH W POLSCE.  
UDZIAŁ FIRM ZAGRANICZNYCH



Źródło danych: ABSL

NAJWIĘKSZE OŚRODKI USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE.  
UDZIAŁ FIRM ZAGRANICZNYCH



Źródło danych: ABSL

# Międzykulturowa Inteligencja

---

## NIE

- Kulturowe stereotypy
- Ocenianie kultur “dobra, zła, lepsza, gorsza”
- Akceptacja słabych wyników biznesowych z powodu różnic kulturowych

## TAK

- Świadomość własnej i innych kultur
- Świadomość dynamiki wielokulturowych zespołów
- Zdolność budowania synergii i efektywności takich zespołów



# Coś dziwnego zdarzyło się w Warszawie...

- 
- 
- Idziesz na kolację, jesteś sam w pięknym mieście Warszawie które odwiedzasz pierwszy raz w życiu...
  - Kelnerka (mówi po angielsku), oferuje Ci zupę dnia. Mówisz “That sounds very good” (to brzmi ciekawie).
  - Kelnerka przynosi Ci zupę. Śmiejesz się
  - Po posiłku prosisz o rachunek. Kelnerka przynosi ci go razem z czterema mentosami. Zastanawiasz się dlaczego jest taka nieuprzejma.
  - Płacisz i wychodzisz. Kelnerka patrzy się nieuprzejmie na Ciebie. Jesteś przekonany że cię nienawidzi

# Podpowiedź

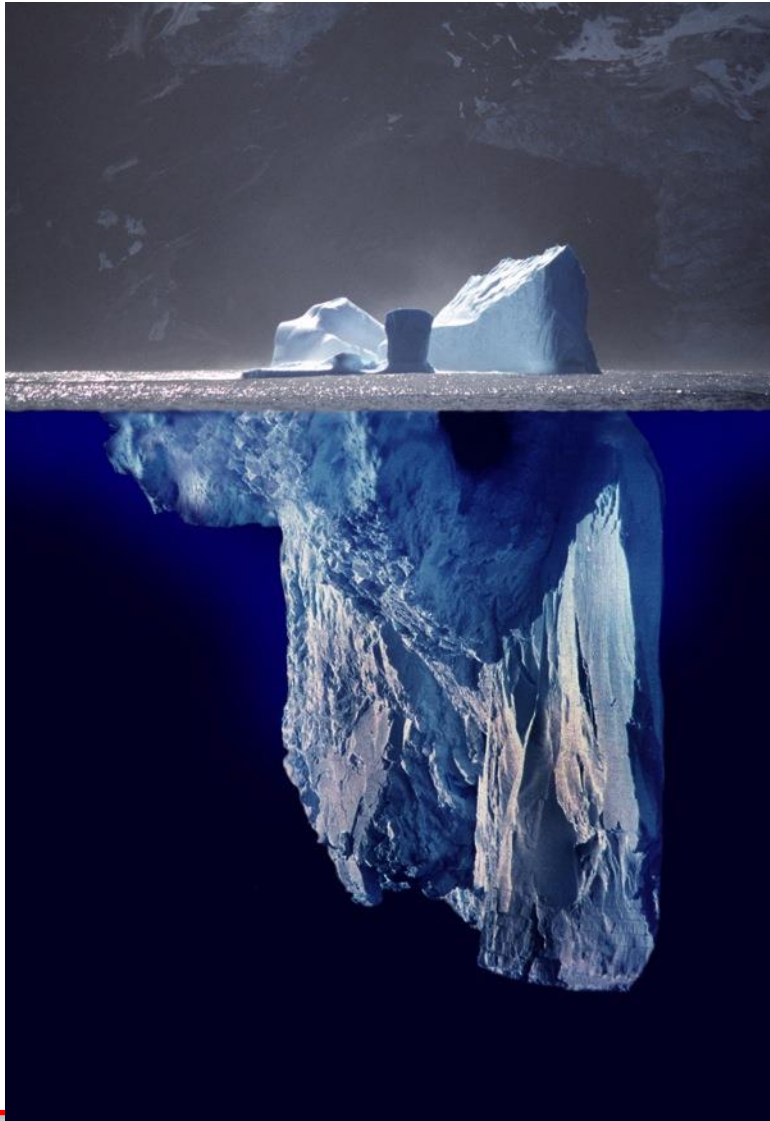




- 
- 
- Idziesz na kolację, jesteś sam w pięknym mieście Warszawie które odwiedzasz pierwszy raz w życiu...
  - Kelnerka (mówi po angielsku), oferuje Ci zupę dnia. Mówisz “That sounds very good” (to brzmi ciekawie).
  - Kelnerka przynosi Ci zupę. Śmiejesz się
  - Po posiłku prosisz o rachunek. Kelnerka przynosi ci go razem z czterema mentosami. Zastanawiasz się dlaczego jest taka nieuprzejma.
  - Płacisz i wychodzisz. Kelnerka patrzy się nieuprzejmie na Ciebie. Jesteś przekonany że cię nienawidzi

# Co to właściwie jest ta kultura?

---





**Okulary naszej  
własnej kultury**

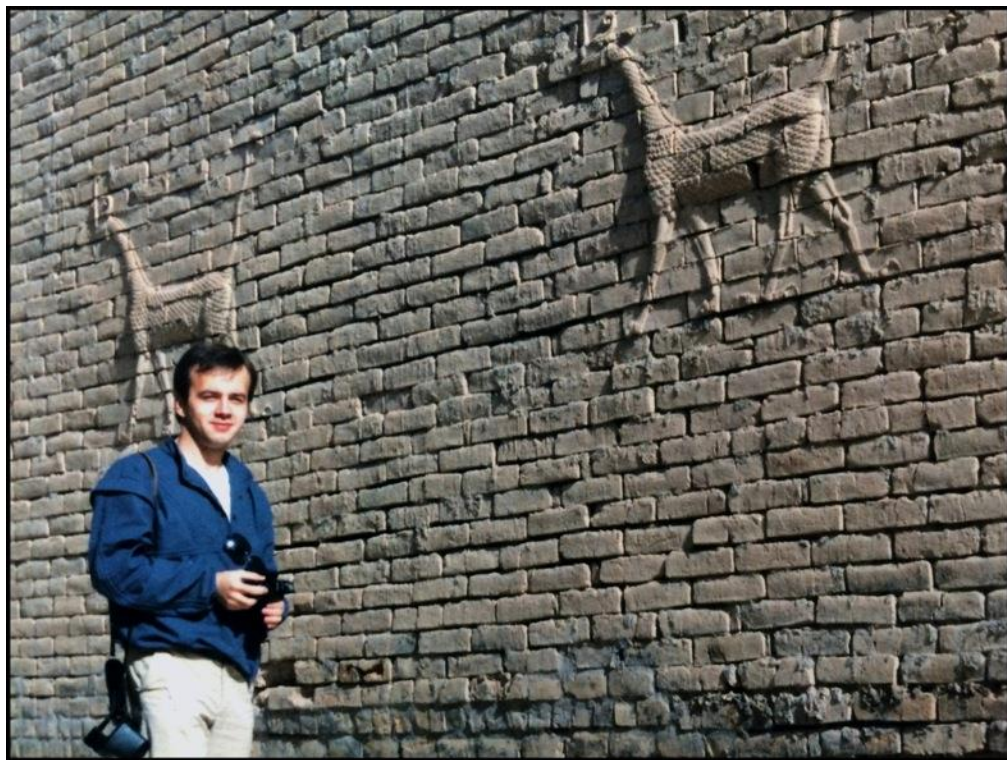


# Kulturowe okulary 😊😊😊

---



# Świadomość własnej kultury



Inaczej postrzegamy świat

# Kultura korporacji, kultura narodowa

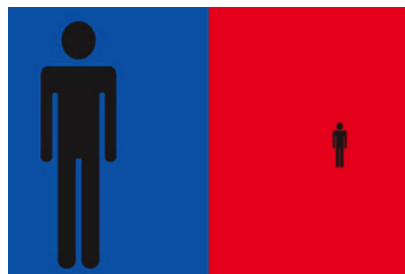
---





# Kultura Korporacji

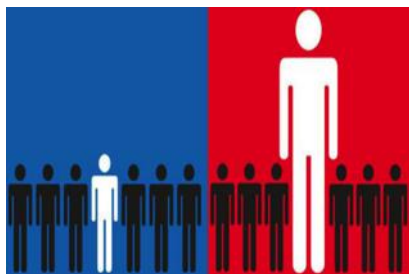
Ja



Zachód

Wschód

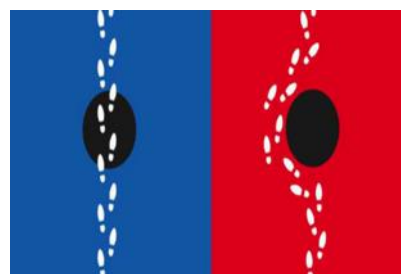
Szef



Zachód

Wschód

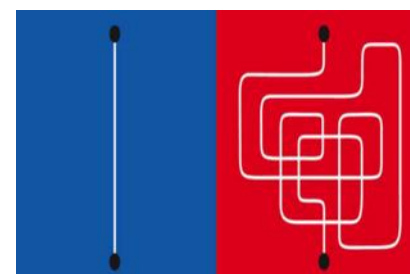
Problemy



Zachód

Wschód

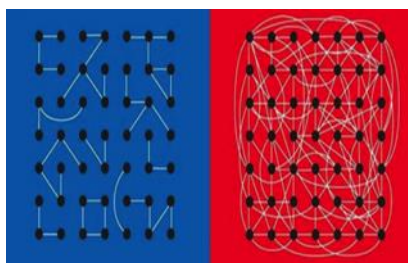
Komunikacja



Zachód

Wschód

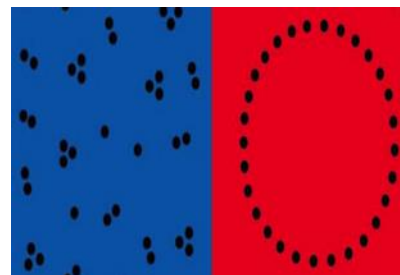
Network



Zachód

Wschód

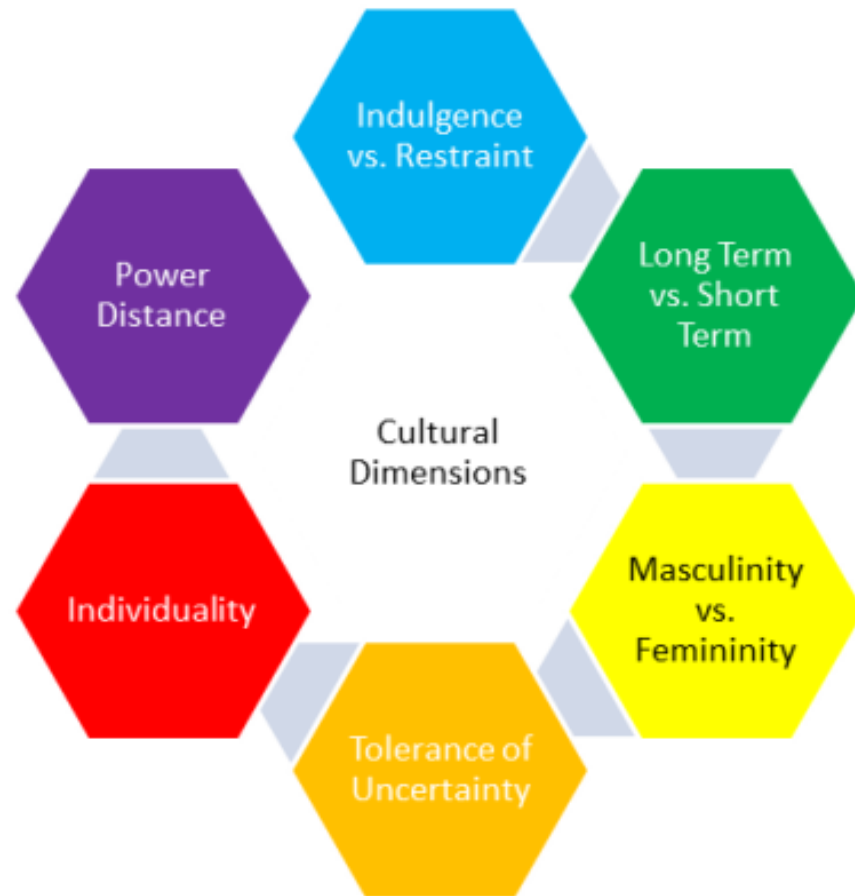
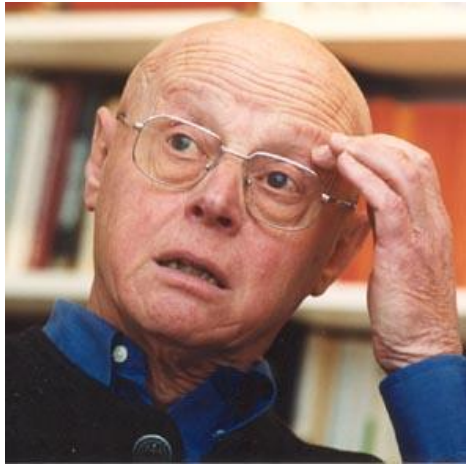
Zabawa



Zachód

Wschód

# Mapy kultur – Geert Hofstede & Erin Meyer



# Wymiary kulturowe – Erin Meyer

---

**Komunikacja**

**Krytyka**

**Przywództwo**

**Decyzjność**

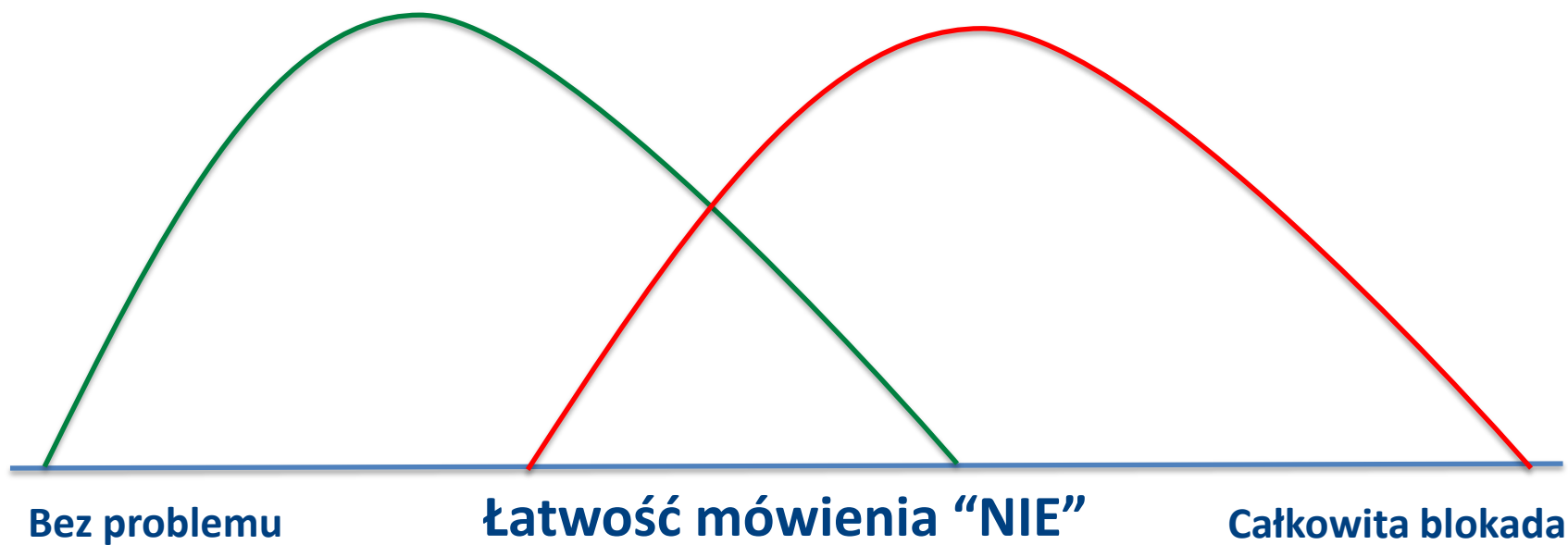
**Zaufanie**

**Sprzeciw**

**Planowanie**

**Przekonywanie**

# Trendy kultury i osobowość





# Komunikacja

## Bezpośrednia - Low context

- Dobra komunikacja jest dokładna, prosta i jasna.
- Komunikaty są rozumiane bezpośrednio, bez szukania “drugiego dna”
- Powtarzanie jest pozytywne jeżeli pomaga wyjaśnić znaczenia.

## Kontekstowa - High context

- Dobra komunikacja jest wysublimowana, wielopoziomowa i zawiera niuanse
- Komunikaty powinny być czytane “pomiędzy liniami”
- Przesłanie jest często domyślne lecz nie jest powiedziane wprost.

# Komunikacja

**Bezpośrednia -  
Low context**

**USA, Australia, Kanada,  
Niemcy, Holandia**

**Kontekstowa -  
High context**

**Kenia, Chiny, Japonia,  
Indonezja, Korea**

**Polska, Dania, Finlandia,  
Argentyna, Meksyk, Hiszpania,  
Rosja, Włochy**

# British-Dutch Dictionary

(b yNanette Ripmester)

What the British say	What the British mean	What the Dutch understand
With all your due respect....	I think you are wrong	He is listening to me

# British-Dutch Dictionary

(by Nanette Ripmester)

What the British say	What the British mean	What the Dutch understand
With all your due respect....	I think you are wrong	He is listening to me
Perhaps you would think about it... I would suggest	It is an order. Do it or be ready to justify yourself	Think about this idea and do it if what you like



# British-Dutch Dictionary

(by Nanette Ripmester)

What the British say	What the British mean	What the Dutch understand
With all your due respect....	I think you are wrong	He is listening to me
Perhaps you would think about it... I would suggest	It is an order. Do it or be ready to justify yourself	Think about this idea and do it if what you like
Oh, by the way...	The following criticism is the purpose of this discussion	This is not very important

# British-Dutch Dictionary

(by Nanette Ripmester)

What the British say	What the British mean	What the Dutch understand
With all your due respect....	I think you are wrong	He is listening to me
Perhaps you would think about it... I would suggest	It is an order. Do it or be ready to justify yourself	Think about this idea and do it if what you like
Oh, by the way...	The following criticism is the purpose of this discussion	This is not very important
I was a bit disappointed that...	I am very upset and angry that...	It does not really matter

# British-Dutch Dictionary

(by Nanette Ripmester)

What the British say	What the British mean	What the Dutch understand
With all your due respect....	I think you are wrong	He is listening to me
Perhaps you would think about it... I would suggest	It is an order. Do it or be ready to justify yourself	Think about this idea and do it if what you like
Oh, by the way...	The following criticism is the purpose of this discussion	This is not very important
I was a bit disappointed that...	I am very upset and angry that...	It does not really matter
Very interesting...	I do not like it	He is impress

# British-Dutch Dictionary

(by Nanette Ripmester)

What the British say	What the British mean	What the Dutch understand
With all your due respect....	I think you are wrong	He is listening to me
Perhaps you would think about it... I would suggest	It is an order. Do it or be ready to justify yourself	Think about this idea and do it if what you like
Oh, by the way...	The following criticism is the purpose of this discussion	This is not very important
I was a bit disappointed that...	I am very upset and angry that...	It does not really matter
Very interesting...	I do not like it	He is impress
Could you consider some other opinions?	Your idea is not a good one	He has not yet decided



# British-Dutch Dictionary

(by Nanette Ripmester)

What the British say	What the British mean	What the Dutch understand
With all your due respect....	I think you are wrong	He is listening to me
Perhaps you would think about it... I would suggest	It is an order. Do it or be ready to justify yourself	Think about this idea and do it if what you like
Oh, by the way...	The following criticism is the purpose of this discussion	This is not very important
I was a bit disappointed that...	I am very upset and angry that...	It does not really matter
Very interesting...	I do not like it	He is impress
Could you consider some other opinions?	Your idea is not a good one	He has not yet decided
Please think about that some more	It is a bad idea, do not do it	It is a good idea. Keep developing it

# British-Dutch Dictionary

(by Nanette Ripmester)

What the British say	What the British mean	What the Dutch understand
With all your due respect....	I think you are wrong	He is listening to me
Perhaps you would think about it... I would suggest	It is an order. Do it or be ready to justify yourself	Think about this idea and do it if what you like
Oh, by the way...	The following criticism is the purpose of this discussion	This is not very important
I was a bit disappointed that...	I am very upset and angry that...	It does not really matter
Very interesting...	I do not like it	He is impress
Could you consider some other opinions?	Your idea is not a good one	He has not yet decided
Please think about that some more	It is a bad idea, do not do it	It is a good idea. Keep developing it
I am sure it is my fault	It is not my fault	It is his fault

# British-Dutch Dictionary

(by Nanette Ripmester)

What the British say	What the British mean	What the Dutch understand
With all your due respect....	I think you are wrong	He is listening to me
Perhaps you would think about it... I would suggest	It is an order. Do it or be ready to justify yourself	Think about this idea and do it if what you like
Oh, by the way...	The following criticism is the purpose of this discussion	This is not very important
I was a bit disappointed that...	I am very upset and angry that...	It does not really matter
Very interesting...	I do not like it	He is impress
Could you consider some other opinions?	Your idea is not a good one	He has not yet decided
Please think about that some more	It is a bad idea, do not do it	It is a good idea. Keep developing it
I am sure it is my fault	It is not my fault	It is his fault
That is an original point of view	Your idea is stupid	He likes my idea

# Krytyka

## Bezpośrednia

- Krytyka jest bezpośrednia, otwarta i szczerą.
- Krytyka nie jest osłabiona pozytywnymi informacjami.
- Publiczna krytyka jest dopuszczalna.
- Często używa się bezpośrednich opisów “zupełnie nieprofesjonalnie, absolutnie źle etc)

## Aluzyjna

- Krytyka jest przekazywana w zaowalowany sposób, dyplomatycznie, miękko i subtelnie.
- Krytyka jest osłabiona pozytywną informacją.
- Krytyka jest przekazywana prywatnie.
- Często używa się opisów “trochę nieprofesjonalnie, nieco nieporprawnie”



# Krytyka

## Bezpośrednia

Rosja, Holandia, Izrael,  
Norwegia, Francja, Włochy,  
Niemcy, Australia

## Aluzyjna

Indonezja, Japonia, Arabia  
Saudyjska, Tajlandia, Korea,  
Ghana, Chiny

Włochy, Hiszpania, Argentyna,  
Brazylia, Kanada

# Przywództwo

## Egalitarne

- Nieduży dystans pomiędzy przełożonym a podwładnym.
- Przełożony jest partnerem, równiejszym pomiędzy równymi.
- Można publicznie nie zgadzać się z przełożonym.
- Symbole statusu nie są ważne.
- Płaska struktura organizacji.
- Komunikacja może pomijać strukturę organizacji.

## Autorytarne

- Duży dystans pomiędzy przełożonym a podwładnym.
- Przełożony powinien być “silny” i “przewodzić”.
- Nie wolno publicznie kwestionować zdania przełożonego.
- Status odgrywa dużą rolę.
- Struktura organizacji jest hierarchiczna.
- Komunikacja nie może pomijać przełożonych.

# Przywódstwo

**Egalitarne**

**Australia, Kanada, Dania,  
Izrael, Holandia, Szwecja**

**Autorytarne**

**Chiny, Japonia, Indonezja,  
Nigeria, Korea, Peru, Rosja,  
Arabia Saudyjska**

**USA, UK, Niemcy, Brazylia,  
Polska, Francja**

# Decyzyjność

## Angażujące

Decyzje są podejmowane w grupach po wypracowaniu porozumienia.

## Z góry

Decyzje podejmowane są jednoosobowo.



# Decyzyjność

---

**Angażujące**

**Z góry**

**Japonia, Szwecja, Holandia**

**Nigeria, Rosja, Chiny, Indie**

**UK, USA, Brazylia, Francja,  
Włochy**

# Zaufanie

## Na zadaniach

- Zaufanie jest budowane poprzez wspólną pracę i profesjonalne aktywności.
- Relacje zawodowe są pragmatyczne, i związane z zadaniami. Mogą być krótkotrwałe.
- “Dobrze wykonujesz pracę – więc ci ufam i lubię z tobą pracować”

## Na relacjach

- Zaufanie jest budowane poprzez wspólne posiłki, picie kawy czy też wieczorne wyjścia.
- Relacje zawodowe są budowane wolniej i długotrwałe.
- “Dzielę z tobą swój czas, znam cię dobrze, znam ludzi którzy Ci ufają więc i ja ci ufam”

# Zaufanie

**Na zadaniach**

**USA, Niemcy, Holandia, Dania**

**Na relacjach**

**Arabia Saudyjska, Chiny,  
Nigeria, Indie, Brazylia, Turcja,  
Tajlandia**

**UK, Francja, Włochy, Hiszpania,  
Polska, Japonia, Meksyk, Rosja**

# Sprzeciw

## Konfrontacyjny

- Sprzeciw i otwarte przedstawianie własnego zdania jest pozytywne dla zespołu i organizacji.
- Otwarta konfrontacja jest wręcz oczekiwana, doceniana i nie wpływa negatywnie na relacje.

## Skryty

- Sprzeciw i konfrontacja jest zła dla zespołu,
- Otwarta konfrontacja burzy harmonię zespołu, niszczy relacje i należy jej unikać.

# Sprzeciw

**Konfrontacyjny**

**Francja, Holandia, Rosja,  
Hiszpania, Niemcy, Dania**

**Skryty**

**Indonezja, Japonia, Tajlandia,  
Ghana, Chiny**

**Australia, Brazylia, Włochy  
Singapur, Meksyk, UK, USA**

# Planowanie

## Czas liniowy

- Projekty i zadania wykonuje się sekwencyjnie.
- Ważny jest termin końcowy i trzymanie się zaplanowanego harmonogramu
- Dokładność i dobra organizacja jest ważniejsza niż elastyczność.

## Czas elastyczny

- Elastycznie podchodzi się do projektów i zadań.
- Zadania się zmienia jeżeli jest taka potrzeba.
- Terminy są negocjowalne.
- Elastyczność i dopasowanie do sytuacji jest ważniejsze niż trzymanie się terminów.



# Planowanie

## Czas liniowy

Niemcy, Japonia, Szwajcaria,  
Szwecja, Dania, US

## Czas elastyczny

Arabia Saudyjska, Indie,  
Kenia, Nigeria, Turcja,  
Włochy, Brazylia, Hiszpania

Polska, Francja, Rosja, UK

# Przekonywanie

## Zasady i teoria

- Najpierw rozwija się koncepcję i ogólne ramy, dopiero potem przedstawia się fakty i opinie.
- Dobra komunikacja i prezentacja rozpoczyna się teorią, a dopiero potem zastosowaniami.
- Teoretyczne zasady uzasadniające rekomendacje są ważne.

## Praktyka

- Najpierw przedstawia się fakty i opinie a dopiero potem ogólną koncepcję.
- Dobra komunikacja i prezentacja rozpoczyna się podsumowaniem (executive summary)
- Dyskutuje się o praktycznym zastosowaniu. Teoretyzowanie i “filozofowanie” nie są dobrze widziane.

# Przekonywanie

**Zasady i teoria**

**Praktyka**

**Niemcy, Francja, Włochy,  
Rosja, Hiszpania**

**USA, Kanada, Australia**

**Brazylia, Dania, Meksyk,  
Holandia, Szwecja, UK**

# Rola HR....



Budowanie  
kulturowej świadomości

Warsztaty  
i kontrakt grupy

Coaching  
międzykulturowy

**KULTURA  
ORGANIZACJI**

# Gaszenie pożaru przez HR - reakcja czy strategia?



# Efektywna Komunikacja Międzykulturowa

**Bezpośrednia -  
Low context**

**Kontekstowa -  
High context**

**Przeszłość**

**Przyszłość**

**Egalitarne**

**Autorytarne**

**Relacje**

**Zadania**





# Efektywna Komunikacja Międzykulturowa

**Bezpośrednia -  
Low context**

**Kontekstowa -  
High context**



# Rozmówca z kultury bardziej kontekstowej niż ty

---

- Zwróć uwagę na styl próśb / żądań. Twoja bezpośredniość może być odczytana jako szorstkość, gruboskórność lub brak kultury
- Obserwuj i odkoduj znaczenie niewerbalnej komunikacji, język ciała, gesty, intonacje), rozmówca w ten sposób również wysyła ci informacje
- Zawsze wybierz sytuację sam na sam aby wyrazić sprzeciw lub krytykę
- Nie przedstawiaj “kawy na ławę” tylko użyj niedomówień i aluzji
- Stwórz sposób na okreśną komunikację braku aprobaty, np powiedz “może wrócimy do tego raz jeszcze później” niż “Nigdy nie zgodzimy się na to”. Sprawdzaj reakcję rozmówcy, jego ton głosu i język ciała
- Zostaw przestrzeń aby rozmówca mógł interpretować to co powiedziałeś i sam szukaj drugiego znaczenia w tym co zostało (lub nie zostało) powiedziane
- Wykorzystaj prywatne spotkania aby zebrać więcej informacji
- Nie przedstawiaj otwarcie i/lub przy innych niekorzystnych faktów

# Rozmówca z kultury bardziej bezpośredniej niż ty

---

- Zwracaj szczególną uwagę na fakty które komunikujesz a nie na styl – twoi rozmówcy oczekują konkretów
- Nie czekaj na prywatne spotkania / okazje aby wyrazić swój sprzeciw lub krytykę
- Przedstawiaj bardzo konkretne propozycje – aluzje i niedomówienia mogą zostać niezauważone
- Znajdź sposób aby jasno wyrażać swój sprzeciw. “Jest mi przykro ale nie zgadzamy się z tym” będzie skuteczniejsze niż “Czy możemy do tego wrócić później” – chyba że naprawdę zamierzasz wrócić później do tematu
- Nie zostawiaj przestrzeni do interpretacji tego co komunikujesz – ogólnikowe i wymijające stwierdzenia mogą wprowadzać zamieszanie i nieporozumienie
- Używaj raczej publicznych spotkań aby zdobyć informację
- Nie “zamiataj pod dywan” niewygodnych faktów, otwartość będzie bardziej doceniona niż dyplomacja

# Efektywna Komunikacja Międzykulturowa

---

**Przeszłość**



**Przyszłość**

# Orientacja w czasie

---

US

Przeszłość

Teraz

Przyszłość

Arabia  
Saudyjska

Przeszłość

Teraz

Przyszłość

# Rozmówca bardziej niż ty zwrócony w przeszłość

---

- Pokaż szacunek do tradycji
- Używaj przykładów i argumentów związanych z przeszłymi rezultatami oraz osiągnięciami
- Tam gdzie to możliwe używaj istniejącej (nie nowej) terminologii czy koncepcji
- Upewnij się że okazujesz uznanie doświadczeniu rozmówcy
- Poznaj historię kultury / kraju rozmówców, doceniaj twoje zainteresowanie i wiedzę historyczną



# Rozmówca bardziej niż ty zwrócony w przyszłość

---

- Demonstruj jak twoje działania wpłyną na długofalową wizję przyszłości
- Koncentruj się na pozytywnych aspektach zmian
- Szukaj możliwości wprowadzania ulepszeń poprzez zmiany
- Mów o przyszłości wpływając na rozmówców (wizja, cel, kierunek)
- Podziel się swoją wizją przyszłości
- Używaj nowego słownictwa, żargonu, terminów
- Poświęć przynajmniej tyle samo czasu na omawianie pozytywnych scenariuszy przyszłości ile negatywnych

# Efektywna Komunikacja Międzykulturowa

---



**Egalitarne**

**Autorytarne**

# Rozmówca z większym dystansem do hierarchii niż ty

---

- Okazuj szacunek do ludzi z wyższym statusem
- Upewnij się że rozumiesz “łańcuch dowodzenia” i jego konsekwencje
- Zaakceptuj że podwładny może oczekiwać silnego przywództwa i czuje się komfortowo z szefem który jest bezpośredni i “władczy”
- Nie stawiaj pracowników w sytuacji gdy muszą się nie zgodzić z przełożonym
- Nie wymagaj od siebie ciągłej obecności aby budować autorytet. Twój zespół będzie Cię szanował nawet jeżeli jesteś niezbyt niedostępny
- Nie staraj się budować bliskich / prywatnych relacji z przełożonym chyba że wyjdzie to od niego
- Aktywnie zachęcaj swój zespół aby wykazywał inicjatywę jeżeli nie chcesz aby ciągle podążał za twoim przywództwem
- Zanim podejmiesz jakąś inicjatywę, skonsultuj to z przełożonym
- Bądź gotowy wydać bezpośrednie polecenia aby aktywność została wykonana

# Rozmówca z mniejszym dystansem do hierarchii niż ty

---

- Upewnij się że twój zespół czuje się zaangażowany i “empowered” jeżeli chcesz aby osiągneli wysokie rezultaty
- Unikaj bezpośredniego, “hands-on” zarządzania zespołem. Nie będzie produktywne i sprawisz wrażenie agresywnego
- Skup się raczej na inspirowaniu zespołu niż na bezpośredniej kontroli i wydawaniu bezpośrednich poleceń
- Bądź dostępny dla zespołu i spotykaj ich przy nieformalnych okazjach
- Nie zawsze czekaj na otrzymanie polecenia od przełożonego, przełożony może oczekiwać od Ciebie inicjatywy
- Nie oczekuj automatycznego szacunku i posłuszeństwa tylko dlatego że jesteś przełożonym
- Sprawdź ile masz autorytetu i wykorzystaj to

# Efektywna Komunikacja Międzykulturowa

---



**Relacje**

**Zadania**

# Rozmówca bardziej zorientowany na relacje niż ty

---

- Traktuj budowanie relacji jako jedno z głównych zadań
- Przeznacz czas na poznawanie Twoich partnerów
- Nie czekaj aż poznasz lepiej współpracowników poprzez wspólną pracę, zrób to wcześniej
- Nie pozwól aby terminy niszczyły wasze relacje
- Pamiętaj że twoi partnerzy mogą uznać projekt za sukces, jeżeli zbudują się / wzmocnią wasze relacje, nawet jeżeli niektóre terminy nie zostaną dotrzymane
- Przeznacz wystarczający czas na “small talks”
- Podziel się jakimiś osobistymi informacjami, nawet jeżeli nie mają związku z pracą
- Pamiętaj że podczas dyskusji biznesowej, twój partner również zwraca uwagę na to jakim wydajesz się być człowiekiem, a nie tylko na temat rozmowy

# Rozmówca mniej zorientowany na relację niż ty

---

- Staraj się użyć konkretnej pracy / aktywności aby poznać lepiej twojego partnera
- Bądź gotowy aby podjąć decyzję zanim dobrze poznasz partnera
- Pamiętaj że osiągnięcie wspólnych celów może być najlepszą drogą do zbudowania relacji
- Twój partner może nie widzieć potrzeby aby spędzać czas na poznawaniu się
- Pamiętaj że twój partner może uważać iż nierozmawianie o sprawach osobistych jest wyrazem szacunku dla ciebie
- Musisz być bardzo cierpliwy i dyplomatyczny aby dowiedzieć się więcej prywatnych rzeczy o partnerze
- Przedstawiaj zarówno obiektywny osąd sytuacji jak i swoją osobistą opinię



# Geografia Myślenia

Wschód vs. Zachód

Professor Richard Nisbett



# Międzykulturowa Inteligencja

---

## NIE

- Kulturowe stereotypy
- Ocenianie kultur “dobra, zła, lepsza, gorsza”
- **Akceptacja słabych wyników biznesowych z powodu różnic kulturowych**

## TAK

- Świadomość własnej i innych kultur
- Świadomość dynamiki wielokulturowych zespołów
- **Zdolność budowania synergii i efektywności takich zespołów**

One more thing...





Dyskusja

# Dziękuję

*Irek Zyzanski*

Culture Power Solutions