

## Wymiary kultury wg Fons'a Trompenaars & Ch. Hampden-Turner'a

Holenderski socjolog, Fons Trompenaars i brytyjski profesor Cambridge, specjalista od filozofii zarządzania, Charles Hampden-Turner wprowadzili w latach 90-tych nowy system wymiarów kultury (Trompenaars, 1997). W swojej książce *Riding the waves of culture* przedstawili siedem nowych wymiarów, z których część pokrywa się z wymiarami G. Hofstede.

Oto one:

1. **Stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających ze zobowiązań międzyludzkich (uniwersalizm a partykularyzm)**
2. Stosunek do jednostki i grupy (indywidualizm i komutarianizm)
3. **Sposób zachowania (powściągliwość a emocjonalność)**
4. Sposób postrzegania świata (wycinkowość a całościowość) – korespondująca z wysokim i niskim kontekstem wg Edwarda T. Hall'a
5. **Sposób wyznaczania statusu społecznego (osiąganie a przypisywanie)**
6. Stosunek od czasu
7. **Stosunek do otoczenia (wewnątrz sterowność a zewnątrz sterowność)**

### Ad. 1. Uniwersalizm a partykularyzm

Stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających ze zobowiązań międzyludzkich. Co jest ważniejsze: obowiązujące reguły, prawo i przepisy, czy relacje międzyludzkie?	Kanada 96 USA 95 Szwecja 93 Niemcy 91 Irlandia 90
Stosunek do przepisów i prawa.	Wielka Brytania 90 Holandia 88 Dania 87 Finlandia 86 Polska 74 Belgia 72 Nigeria 72
<b>Partykularyzm</b> sprzyja zachowaniom korupcyjnym, podczas gdy <b>uniwersalizm</b> – rygorystycznemu przestrzeganiu prawa, lub ukrywaniu przypadków jego łamania.	Portugalia 68 Francja 68 Japonia 67 Hiszpania 65 Meksyk 61 Grecja 56 Rosja 26 Korea Południowa 20
Wybrane wyniki badań poziomu <b>uniwersalizmu (U)</b> . Postawiony problem: <i>Prowadząc samochód z niedozwoloną prędkością twój przyjaciel spowodował wypadek. Będąc jedynym świadkiem, możesz zeznać w sądzie, że przyjaciel nie przekroczył dozwolonej prędkości i w ten sposób uchronić go od kary. Czy zrobiłbyś to dla niego?</i> Wskaźnik określa ilość respondentów którzy odmówiliby kłamania dla kolegi w sądzie. (Trompenaars 1997, s.35)	

**Ad. 3 Powściągliwość a emocjonalność - sposób zachowania**

<p>Określa poziom <b>otwartości w okazywaniu emocji</b>. W niektórych kulturach ludzie chętnie mówią o swoich oczekiwaniach i odczuciach w innych zaś, ujawnianie uczuć uważa się za brak dobrych manier.</p> <p>W kulturach afektywnych (emocjonalnych) ludzie nie mają problemów z otwartym okazywaniem uczuć.</p> <p>Uważają, że nie ma potrzeby ukrywać uczuć.</p> <p>W kulturach emocjonalnych bardziej dyskretne sygnały są interpretowane jako nieistotne.</p> <p>Wyniki badań <b>ukrywania emocji</b> w miejscu pracy: Czy zgadzasz się z twierdzeniem: „W miejscu pracy nie powinno się okazywać emocji”</p>	Japonia	74
	Polska	70
	Austria	59
	Nigeria	48
	Portugalia	47
	Szwecja	46
	Holandia	46
	Wielka Brytania	45
	USA	43
	Meksyk	41
	Finlandia	41
	Belgia	40
	Grecja	38
	Niemcy	35
Dania	34	
Włochy	33	
Francja	30	
Irlandia	29	
Rosja	24	
Hiszpania	19	

**Ad. 5. Osiąganie i przypisanie**

<p><b>Czy musimy wciąż potwierdzać nasz status, czy jest nam dany raz na zawsze?</b></p> <p>Status <b>osiągany</b> zależy od tego, co człowiek robi i co udało mu się osiągnąć. Osoba ze statusem osiąganym musi cały czas potwierdzać swoją pozycję i wartość: status wynika z jej działań. Status osiąganym należy ciągle potwierdzać, w przeciwnym razie traci się go.</p> <p>Status <b>przypisany</b> zależy od tego kim się jest i jaka czyjaś pozycja jest interpretowana w społeczeństwie, grupie lub organizacji. Status może być przypisany poprzez status urodzenie w rodzinie, wiek, płeć, talent lub bogactwo. Statusu przypisanego nie trzeba potwierdzać. Jest dany raz na zawsze.</p> <p>Status przypisany określa kim jest konkretny człowiek i jak inni odnoszą się do jego pozycji w grupie, społeczeństwie czy organizacji.</p> <p>W społeczeństwie gdzie dominuje status przypisany, pozycja jednostki wynika z urodzenia, wieku, płci lub bogactwa .</p>	Dania	81
	Australia	79
	USA	77
	Kanada	76
	Wielka Brytania	76
	Francja	73
	Grecja	70
	Szwecja	69
	Węgry	68
	Niemcy (RFN)	65
	Finlandia	65
	Chiny	65
	Włochy	64
	Hiszpania	64
	Belgia	64
	Egipt	63
	Turcja	61
	Brazylia	61
	Rosja	53
Nigeria	48	
Austria	44	
Nepal	23	
Niemcy Wschodnie	21	

**Ad.6. Stosunek do czasu**

Czas jest bardziej abstrakcją niż przedmiotem. Odmienne kultury w różny sposób postrzegają czas. Może on być postrzegany monochronicznie, czyli sekwencyjnie – jako seria wydarzeń następujących po sobie w mniej lub bardziej regularnych odstępach czasu albo polichronicznie, czyli synchronicznie – przeszłość, teraźniejszość i przyszłość są powiązane z powodu powtarzalnego charakteru pór roku, rytmu dnia, tygodni, miesięcy, lat)

Postrzeganie czasu wpływa na sposób operowania nim. Wyróżniamy podejście:

- monochroniczne – czynności następują w porządku jedna po drugiej i nie zachodzą na siebie, tzn. człowiek kończy jedną czynność, a następnie rozpoczyna drugą.
- polichroniczne – czynności odbywają się w tym samym czasie, niekoniecznie w uregulowanym porządku, często osoba wykonuje dwie czynności prawie jednocześnie lub na przemian tzn. w czasie rozmowy z klientem w biurze odbiera telefon, obsługuje dwóch interesantów naraz, itd.

Kulturowo uwarunkowane podejście do czasu determinuje czy i ile minut wypada spóźnić się na spotkanie, jak ważne jest dokładne przestrzeganie terminów kontaktów, jak długo trwają zebrania i przyjęcia, w jakich godzinach otwarte są sklepy i instytucje publiczne, w jakich porach są posiłki, itd. Przykłady, przykłady, przykłady

Wyróżniamy też różne orientacje kulturowe w aspekcie postrzegania czasu:

- Kultury zorientowane na PRZESZŁOŚĆ – historia pełni ważną rolę, przywiązuje się dużą uwagę do tradycji, na wszystko patrzy się w kontekście historycznym i ocenia z punktu widzenia przeszłych wydarzeń. (Indianie Amerykańscy)
- Kultury zorientowane na TERAŹNIEJSZOŚĆ - gdzie teraźniejszość jest najważniejszą miarą oceny sytuacji. W tych kulturach niewiele się planuje, a na wszystko patrzy się z punktu widzenia przydatności w bieżącej chwili. Są to tzw. kultury pragmatyczne. (USA, Skandynawia)
- Kultury zorientowane na PRZYSZŁOŚĆ – uwaga skupia się na przyszłości, planowaniu, myśleniu o perspektywach i możliwościach. Bieżące działania mają na celu przynieść korzyści w przyszłości. (Komunizm)

**RAKTYCZNE RADY DLA BIZNESMENÓW ORIENTACJA CZASOWA****Rozpoznawanie orientacji partnerów w biznesie**

PRZESZŁOŚĆ	TERAŹNIEJSZOŚĆ	PRZYSZŁOŚĆ
1. Rozmawiają o historii, przeszłości rodziny, początkach działalności firmy, o narodzie z którego się wywodzą i tradycjach narodowych.	1. Bieżące czynności, zadania i przyjemności są dla nich najważniejsze, nie odkładają ich na później.	1. Często rozmawiają o przyszłych, potencjalnych możliwościach, korzyściach i osiągnięciach
2. Mają silną motywację, aby doprowadzić firmę do dawnej świetności (jeśli podupada).	2. Nie mają nic przeciwko planowaniu, ale plany są rzadko wcielane w życie	2. Planowanie i obmyślanie strategii przyjmują z entuzjazmem
3. Okazują szacunek przodkom, bohaterom narodowym, i starszym ludziom	3. Intensywnie interesują się aktualnymi znajomymi. Żyją „tu i teraz”	3. Okazują dużo zainteresowania młodym entuzjastom i przyszłym osiągnięciom
4. Na wszystko spoglądają z perspektywy historii i tradycji .	4. Na wszystko spoglądają z perspektywy bieżących spraw i korzyści.	4. Posługują się przeszłością i teraźniejszością aby osiągnąć korzyści w przyszłości

**Dobre rady**

Orientacja na przeszłość i teraźniejszość	Orientacja na przyszłość
1. Podkreślaj historię, tradycję, bogatą spuściznę kulturową partnerów jako dowód na ich ogromne możliwości	1. Podkreślaj wolność, możliwości, i nieograniczony potencjał firmy partnerskiej i ludzi z nią związanych
2. Postaraj się dowiedzieć, czy wewnętrzne relacje lub lokalne tradycje nie będą przeszkodą w interesach	2. Postaraj się dowiedzieć jakie są najważniejsze zadania i plany partnerów i jak sobie wyobrażają ich realizację
3. Umów się na kolejne spotkania, ale nie upieraj się przy konkretnych datach lub terminach	3. Umów się na konkretne daty i terminy, ale nie spodziewaj się ukończenia prac zanim ty nie wywiążesz się ze swoich zobowiązań
4. Przygotuj się do spotkania z partnerami. Poczytaj o historii ich kraju, narodowych bohaterach i artystach, tradycjach. Spróbuj się czegoś dowiedzieć o ich firmie.	4. Przygotuj się do spotkania z partnerami. Poczytaj o przyszłych planach ich kraju, widokach na przyszłość, możliwościach technologicznych itd.

**Ad. 7 Wewnętrzsterowność, a zewnętrzsterowność**

Stosunek do otoczenia *Locus of Control* (wewnętrzsterowność i zewnętrzsterowność) rozróżnia ludzi wg ich przekonania na ile sami sterują swoim życiem i wpływają na otoczenie, a na ile ich losy zależą od zewnętrznych okoliczności. Termin określa stopień w jakim ludzie w danym kraju czują, że są w stanie panować nad swoim otoczeniem. Przejście oznacza podejmowanie działań zgodnych z naturą, lub walkę z nią. Sposób w jaki odnosimy się do natury jest ściśle związany z poczuciem kontroli nad własnym losem i przyszłością.

**Wewnętrzsterowność – założenia:**

- Warto kontrolować siły natury, np. pogodę
- Jestem panem własnego losu

Ludzie wewnętrzsterowni postrzegają przyrodę jako maszynę, nad którą się panuje i którą da się sterować jeśli ma się możliwości. Nie wierzą w łut szczęścia, przepowiednie lub przeznaczenie. Wierzą, że sami sobą sterują i ich własne decyzje są podstawą podejmowania działań. Można żyć jak się chce, jeśli skorzysta się z okazji i możliwości.

**Zewnętrzsterowni** - ludzie są elementami przyrody, więc powinni dostosować się do środowiska w których żyją. „Natura jest nieprzewidywalna i nie wiadomo, co może się przydarzyć się komuś w każdej chwili.” Ludzie zewnętrzsterowni nie wierzą, że mogą kierować swoim losem. Działania ludzi zewnętrzsterownych polegają na dostosowywaniu się do zewnętrznych okoliczności.

USA	89
Kanada	83
Niemcy (RFN)	82
Australia	81
Hiszpania	81
Francja	80
Norwegia	80
Irlandia	78
Holandia	76
Dania	76
Wielka Brytania	73
Indie	72
Austria	71
Brazylia	71
Finlandia	70
Szwecja	70
Włochy	65
Portugalia	64
Grecja	63
Polska	62
Turcja	57
Japonia	56
Egipt	48
Chiny	35
Niemcy Wschodnie	35