

## Wymiary kultury Charlesa Hampden-Turner'a i Fonsa Trompenaars'a

Typologia, stworzona pod koniec XX w. przez duńsko-brytyjski duet badaczy pod koniec XX wieku.

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 jeden (**kolektywizm zwany komutarianizmem i indywidualizmem**) pokrywa się z wymiarami Hofstede.

Pozostałe sześć warto pokrótce omówić, ponieważ pozwalają spojrzeć na kultury narodowe pod jeszcze innymi kątami, dając wgląd w cudowną złożoność i wieloaspektowość różnic międzykulturowych.

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)

### 1. Uniwersalizm i partykularyzm

W tym kontekście uniwersalizm oznacza przekonanie, że należy zawsze postępować zgodnie z funkcjonującymi, ogólnie przyjętymi zasadami. To co jest słuszne, pozostaje takim niezależnie od okoliczności. Na postępowanie ludzkie nie powinien mieć wpływu stopień zażyłości z osobami zaangażowanymi w daną sytuację, a emocje i uczucia nie powinny zakłócać jej obiektywnej oceny. Wszyscy są równi i mają podlegać takim samym regułom.

Na drugim biegunie znajduje się partykularyzm, który pozwala na każdą sytuację spoglądać indywidualnie; to, co jest słusznym postępowaniem w jednych okolicznościach, w innych może wcale takim nie być. Działanie zgodnie z interesem bliskich nam osób jest ważniejsze, niż bezwzględne przestrzeganie zasad.

Można przyjąć, że niezależnie od kultury, kłamstwo postrzegane jest jako coś złego i godnego potępienia. Wyobraźmy sobie jednak, że nasz przyjaciel potrąca pieszego na ulicy i jesteśmy tego jedynym świadkiem. Od naszych zeznań zależy, jak surowo zostanie on osądzony. Czy powinniśmy skłamać, że jechał dużo wolniej i ostrożniej, niż miało to miejsce w rzeczywistości? W takich krajach, jak Szwajcaria, Australia, USA czy Kanada, większość osób powie, że powiedziałaoby prawdę, bo reguły są jednakowe dla wszystkich.

Tymczasem w Wenezueli, Brazylii czy Rosji znacznie częściej usłyszelibyśmy odpowiedź, że lojalność wobec bliskiej osoby jest ważniejsza, niż mówienie prawdy w każdych okolicznościach. Znając podstawę do różnic zachowań i osądów w opisanej sytuacji, nikt nie powinien pokusić się o twierdzenie, że przedstawiciele społeczeństw partykularystycznych mają słabszy kręgosłup moralny.

<p>Stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających ze zobowiązań międzyludzkich. Co jest ważniejsze: obowiązujące reguły, prawo i przepisy, czy relacje międzyludzkie?</p> <p>Stosunek do przepisów i prawa.</p> <p><b>Partykularyzm</b> sprzyja zachowaniom korupcyjnym, podczas gdy <b>uniwersalizm</b> – rygorystycznemu przestrzeganiu prawa, lub ukrywaniu przypadków jego łamania.</p> <p>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)</p>	Kanada	96
	USA	95
	Szwecja	93
	Niemcy	91
	Irlandia	90
	Wielka Brytania	90
	Holandia	88
	Dania	87
	Finlandia	86
	Polska	74
	Belgia	72
	Nigeria	72
	Portugalia	68
	Francja	68
Japonia	67	
Hiszpania	65	
Meksyk	61	
Grecja	56	
Rosja	26	
Korea Południowa	20	

## 2. Stosunek do jednostki i grupy (indywidualizm i komutarianizm)

### 3. Emocjonalność i powściągliwość

Nietrudno odgadnąć, jakie rozróżnienie opisuje ten wymiar. Choć stopień ekspresyjności jest w dużej mierze cechą osobniczą, jest on także silnie warunkowany kulturowo. Po prostu, w niektórych społeczeństwach publiczne i żywiołowe wyrażanie odczuwanych emocji jest społecznie akceptowalne.

Na ulicy możemy krzyknąć, głośno się śmiać czy wymachiwać rękami, a nikt nie popatrzy na nas jak na wariata. Rozmówcy chętnie pomagają sobie gestami, a język ciała stanowi istotną część przekazu.

W kulturach powściągliwych pożądane jest kontrolowanie i tłumienie emocji. Nie oznacza to, że osoby z takich kręgów kulturowych doświadczają mniej silnych uczuć, ale umowa społeczna nie pozwala w pełni dać im wyrazu. Zbytńia wylewność w życiu towarzyskim postrzegana jest jako nietakt, a w pracy zawodowej jako brak profesjonalizmu.

Najbardziej ekspresyjne społeczeństwa znajdziemy na Bliskim Wschodzie, w Ameryce Południowej i na południu Europy, a najsilniej powściągliwi w świetle badań Hampden-Turnera i Trompenaarsa są Etiopczycy, Japończycy i, uwaga!, Polacy.

<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	

#### 4. Wycinkowość i całościowość

Pod tą nieco zagadkową nazwą kryje się rozróżnienie, w jaki sposób traktowane są różne sfery życia i w jakim stopniu dopuszczamy do nich innych.

W kulturach wycinkowych każdy obszar życia traktowany jest jako odrębny i mający swoją własną „szufladkę”. Szef dla pracownika w zakładzie pracy jest zwierzchnikiem, ale po godzinach podwładny może zwierzchnikowi udzielić rad dotyczących wędkowania. Przedstawiciele tego typu społeczeństw wyróżniają swoją przestrzeń publiczną oraz prywatną. Ta pierwsza dzielona są z obcymi osobami, a ta druga pilnie przed nimi strzeżona. W różnych kulturach przestrzenie te mogą mieć różne rozmiary i strukturę.

Według Trompenaarsa, u Amerykanów przestrzeń publiczna jest znacznie większa niż prywatna, do tego podzielona jest ona na różne segmenty (znajomi z pracy, z klubu zainteresowań, sąsiedzi). Tytuł naukowy ma swoją „moc” tylko wśród osób tej samej profesji, a w innych kręgach nie ma większego znaczenia. Dopuszczenie do poszczególnych segmentów przestrzeni publicznej nie stanowi dla Amerykanina większego zobowiązania, a liczni znajomi niekoniecznie stają się przyjaciółmi na całe życie. To sprawia, że na przykład przez Polaków mieszkańcy USA postrzegani są jako wyjątkowo otwarci, kontaktowi i przyjacielscy, ale jednocześnie nieco powierzchowni w stosunkach międzyludzkich.

Inaczej sytuacja wygląda u Niemców, u których przestrzeń publiczna jest niewielka, a przestrzeń prywatna jest szeroka i ma charakter całościowy – dopuszczenie do tej bliżej strefy oznacza dostęp do niemal wszystkich jej segmentów. Inaczej też niż u Amerykanów, wykładowca akademicki będzie traktowany z odpowiednim szacunkiem nie tylko przez studentów, ale również przez zaznajomionego sprzedawcę warzyw na okolicznym targu.

W kulturach całościowych podziały na strefy życia są dużo mniej wyraźne. W Chinach szef pozostanie dla pracownika zwierzchnikiem w każdych okolicznościach. Zupełnie inaczej w takich krajach wyglądają

rozmowy biznesowe. Partnera w interesach trzeba najpierw poznać także jako osobę prywatną i zbudować zaufanie, bowiem to bardziej z nim robi się biznes niż z firmą, którą reprezentuje. Jeśli negocjator z innego kręgu kulturowego nie będzie sobie zdawał sprawy z wagi tej „otoczki” i będzie starał się prezentować czysto profesjonalne podejście, ma bardzo niewielką szansę na nawiązanie owocnych relacji. Kultury całościowe na ogół są jednocześnie bardziej kolektywistyczne oraz mające bardziej partykularystyczne podejście do rzeczywistości.

### 5. Osiąganie i przypisywanie statusu

Status, który posiada członek danej społeczności, może powstawać na dwa sposoby: może on być przypisany lub osiągnięty. Mówiąc z grubsza, w zachodnim kręgu kulturowym ważniejsze jest, to co się robi. To osobiste osiągnięcia jednostki decydują o jej o statusie społecznym.

Odmienne jest w społeczeństwach, w których status w dużej mierze zależy od tego, kim się jest. Istotne jest zatem, z jakiej rodziny się pochodzi, w jakim jest się wieku, jakie się ma wykształcenie i doświadczenie. Przykładowo, w takim kraju pierwszeństwo awansu będzie miał raczej doświadczony i starszy pracownik, niż „młody wilk”, który mimo ogromnego potencjału i licznych sukcesów będzie musiał przyznać pierwszeństwo koledze o wyższym, przypisanym statusie.

Badacze zauważają jednak, że odmienne sposoby przypisywania statusu nie muszą się wcale wykluczać i w wielu kulturach narodowych współistnieją i się uzupełniają.

<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 osiągany 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 potrzeba 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>	<table> <tr><td>Dania</td><td>81</td></tr> <tr><td>Australia</td><td>79</td></tr> <tr><td>USA</td><td>77</td></tr> <tr><td>Kanada</td><td>76</td></tr> <tr><td>Wielka Brytania</td><td>76</td></tr> <tr><td>Francja</td><td>73</td></tr> <tr><td>Grecja</td><td>70</td></tr> <tr><td>Szwecja</td><td>69</td></tr> <tr><td>Węgry</td><td>68</td></tr> <tr><td>Niemcy (RFN)</td><td>65</td></tr> <tr><td>Finlandia</td><td>65</td></tr> <tr><td>Chiny</td><td>65</td></tr> <tr><td>Włochy</td><td>64</td></tr> <tr><td>Hiszpania</td><td>64</td></tr> <tr><td>Belgia</td><td>64</td></tr> <tr><td>Egipt</td><td>63</td></tr> <tr><td>Turcja</td><td>61</td></tr> <tr><td>Brazylia</td><td>61</td></tr> <tr><td>Rosja</td><td>53</td></tr> <tr><td>Nigeria</td><td>48</td></tr> <tr><td>Austria</td><td>44</td></tr> <tr><td>Nepal</td><td>23</td></tr> <tr><td>Niemcy Wschodnie</td><td>21</td></tr> </table>	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
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																																														

## 6. Podejście do czasu

To, w jaki sposób postrzegamy tak fundamentalne zjawiska, jak upływ czasu, także jest zakorzenione kulturowo. Postrzeganie czasu wpływa na sposób operowania nim. 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.

Po pierwsze czas może być postrzegany sekwencyjnie (monochronicznie), lub synchronicznie (polichronicznie). Czas sekwencyjny składa się z ciągu następujących po sobie wydarzeń, tworząc prostą linię podzieloną na równe odcinki. Wszystko ma swój czas i miejsce, terminów należy przestrzegać, czas to pieniądz – to są wyznaczniki myślenia sekwencyjnego. Przy synchronicznym podejściu do czasu teraźniejszość, przyszłość i przeszłość są ze sobą powiązane, a sam czas traktowany jest jako bardziej elastyczny i nieuchwytny. Ludzie takich kultur chętniej robią wiele rzeczy na raz, nie traktują ram czasowych tak rygorystycznie. Upływ czasu dla przedstawicieli kultur synchronicznych nie stanowi problemu czy zagrożenia, bowiem każdy dzień przynosi nowe możliwości i szanse.

Po drugie, w różnych kulturach, odmienną wagę przypisuje się do przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Istnieją społeczeństwa zorientowane bardziej na

**PRZESZŁOŚĆ**, ceniące tradycję, historię i kultywujące stare obyczaje (np. Wenezuela, Francja, Indianie, Amisze). – historia pełni tam ważną rolę, przywiązuje się dużą uwagę do tradycji, na wszystko patrzy się w kontekście historycznym i ocenia z punktu widzenia przeszłych wydarzeń.

Spółeczeństwa nastawione na **TERAŹNIEJSZOŚĆ** koncentrują się bardziej na 'tu i teraz' (np. Indie, Meksyk, Romowie), 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

Kultury zorientowane na **PRZYSZŁOŚĆ** cenią głównie przyszłość, myślą perspektywicznie, cenią sobie rozwój i marzą o lepszym jutrze, skupiają się na planowaniu, myśleniu o możliwościach (np. Szwecja, USA, Izraelici biblijni). Bieżące działania mają na celu przynieść korzyści w przyszłości.

### PRAKTYCZNE 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**

<b>Orientacja na przeszłość i teraźniejszość</b>	<b>Orientacja na przyszłość</b>
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.

**7. Podejście do otoczenia**

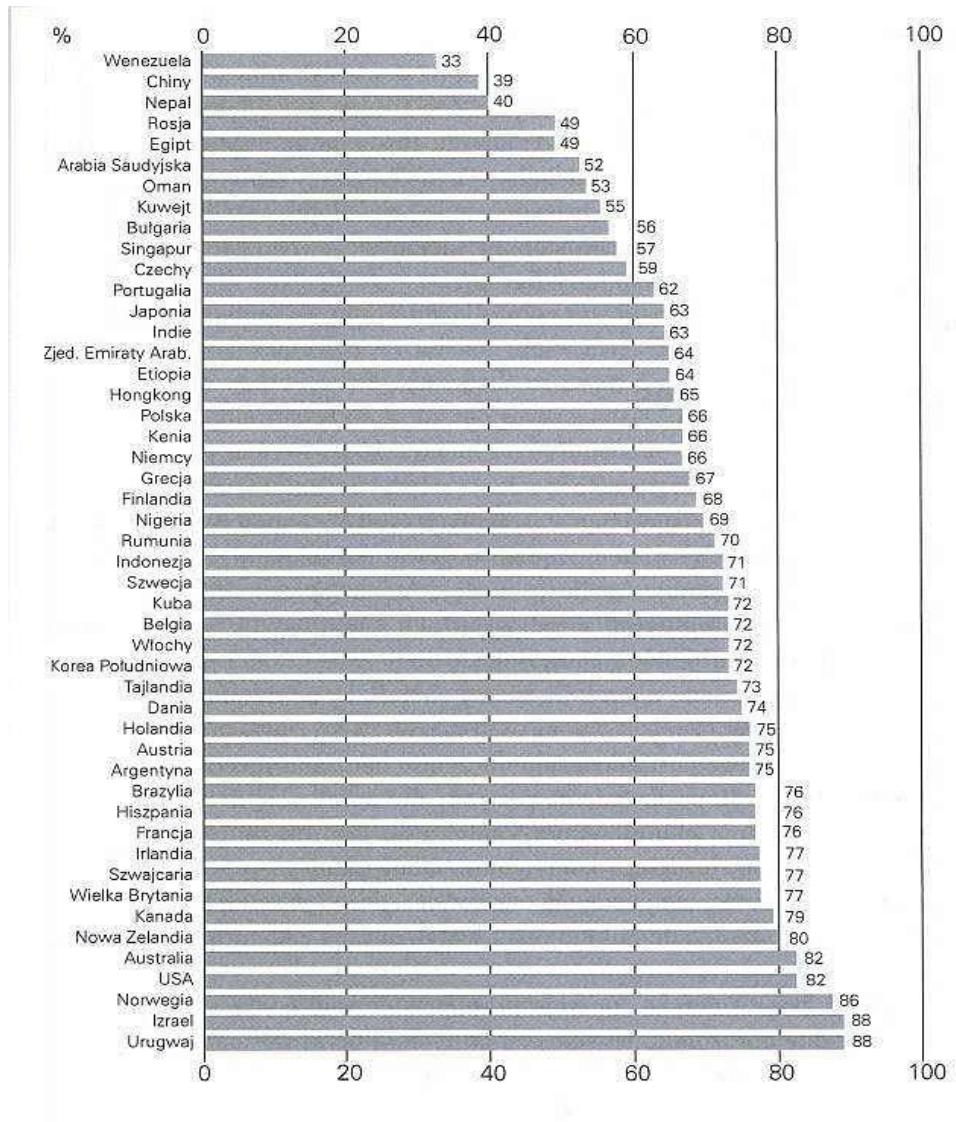
Ostatni wreszcie wymiar Hampdena-Turnera i Trompnaarsa opisuje ludzki stosunek do przyrody. *Locus of Control* (wewnątrz-sterowność i zewnątrzsterowność) rozróżnia ludzi wg ich przekonania na ile sami sterują swoim życiem i wpływają na otoczenie, a na ile ich losy zależą od zewnętrznych okoliczności. Można tu wyróżnić dwa stanowiska: takie, które postrzega przyrodę jako maszynę, nad którą się panuje i którą należy kontrolować i narzucać jej swoją wolę (tzw. **wewnątrzsterowność**), oraz takie, które skłania się ku temu, że człowiek jest częścią przyrody i musi podporządkować się jej prawom (tzw. **zewnątrzsterowność**).

Poglądy na miejsce istoty ludzkiej w otaczającym ją świecie powstawały w dużej mierze na gruncie religii; azjatyckie wyznania silnie akcentują harmonijny związek homo sapiens z Matką Naturą, podczas gdy słowa Biblii nakazują, by zaludnić ziemię i czynić ją sobie poddaną. Pojęcie wewnątrz- i zewnątrzsterowności znajduje odbicie nie tylko w kwestiach szeroko pojętego stosunku do przyrody.

W krajach o kulturze wewnątrzsterownej silniejsze jest przekonanie, że jest się kowalem własnego losu, natomiast w społeczeństwach w większej mierze zewnątrzsterownych ludzie są bardziej elastyczni i z większym spokojem akceptują zmiany, które przynosi los.

Wewnątrzsterowni 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.

Ludzie zewnątrzsterowni nie wierzą, że mogą kierować swoim losem. Są przekonani, że 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.”



**Ilustracja 10.2.** Kowale swego losu  
 Procent respondentów, którzy wierzą, że to, co ich spotyka, jest ich zasługą