



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# GOSPODARKA NARODOWA

1  
(275)  
Rok LXXXV/XXVI  
styczeń–luty  
2015  
s. 83–102

---

Marcin KOMOR\*  
Jan H. SCHUMANN\*\*

## Zróżnicowania kulturowe między Polską a Niemcami według wymiarów kultury Hofstede

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest określenie cech kulturowych Polaków i Niemców, opierających się na czterech wymiarach kulturowych zaproponowanych przez Geerta Hofstede na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych z zastosowaniem tych samych kwestionariuszy badawczych, a następnie identyfikacja różnic kulturowych występujących między tymi narodami oraz porównanie wyników tych badań z wartościami wskaźników wymiarów kultury wyznaczonych przez G. Hofstede. Autorzy artykułu podejmują rozważania dotyczące zróżnicowań międzykulturowych. Pierwotne badania G. Hofstede przeprowadzone w latach 60. i 70. ubiegłego wieku w koncernie IBM pozwoliły na zidentyfikowanie czterech wymiarów kulturowych w kilkudziesięciu krajach, w tym w Niemczech. Z kolei wartości wymiarów dla Polski zostały wyznaczone przez G. Hofstede szacunkowo na podstawie innych badań kulturowych z lat 90. Niniejsze badania podjęto w celu ustalenia obecnych wymiarów kulturowych w Polsce i Niemczech, jak i określenia występujących zróżnicowań między krajami oraz porównania wyników badań z wartościami wymiarów przyjętych przez G. Hofstede. W publikacji przedstawiono teoretyczne podstawy tego projektu oraz szczegółowo wyjaśniono problem badawczy. Następnie zaprezentowano metodykę przeprowadzonych badań empirycznych opartych na potwierdzonej w badaniach innych autorów skali CVSCALE. W kolejnej części artykułu zaprezentowano wyniki oraz odniesiono się do postawionych hipotez. Wyniki wskazują, iż występują relatywnie niewielkie zróżnicowania kulturowe w czterech wymiarach kultury między Polską a Niemcami. Największe zróżnicowania mają miejsce w dwóch wymiarach, tj. w unikaniu niepewności oraz w indywidualizmie *versus* kolektywizmie. Ponadto porównano wyniki niniejszych badań z wartościami wymiarów kulturowych przyjętych przez G. Hofstede. Stwierdzono,

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu; e-mail: marcin.komor@ue.katowice.pl

\*\* University of Passau, Faculty of Business Administration and Economics, Department of Marketing and Innovation; e-mail: jan.schumann@uni-passau.de

iz występują zróżnicowania, które w zakresie wartości wskaźników kulturowych są znacznie większe w Polsce niż Niemczech. W podsumowaniu opracowania zawarto wnioski autorów oraz wskazano możliwości wykorzystania wyników niniejszych badań w praktyce gospodarczej i w teorii, w tym w przyszłych badaniach międzykulturowych.

**Słowa kluczowe:** badania międzykulturowe, wymiary kultury, internacjonalizacja, zarządzanie międzykulturowe

**Kody JEL:** Z19, D12, Z10

---

Artykuł nadesłany 11 lipca 2014r., zaakceptowany 7 stycznia 2015r.

---

## Wprowadzenie

Procesy internacjonalizacji, europeizacji i globalizacji oraz światowy rozwój wymiany handlowej i inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw przyczyniły się do wzrostu znaczenia problematyki międzykulturowej w teorii zarządzania i ekonomii. W ostatnich kilkunastu latach wystąpiło zainteresowanie aspektem międzykulturowym w praktyce gospodarczej, ze względu na podejmowanie działalności organizacji na rynkach zagranicznych. Tym samym nastąpiła konieczność uwzględnienia różnic kulturowych w ramach aktywności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Genezy internacjonalizacji i globalizacji należy poszukiwać w obrębie trzech dynamicznie sprzężonych procesów: rozwoju technologicznego, działań politycznych i prawnych oraz przemian kulturowych [Gorynia, Owczarzak, 2004]. Artykuł poświęcony jest właśnie aspektom międzykulturowym, w tym przemianom kulturowym zachodzącym w Polsce i Niemczech. Kultura podlega ewolucji w dłuższym okresie ze względu na wpływ wielu czynników. Badania w zakresie problematyki międzykulturowej są prowadzone przez licznych autorów od kilkudziesięciu lat. Bardzo interesujące są wyniki badań prowadzonych przez G. Hofstede, w szczególności zaprezentowane przez tego autora wymiary kultury – będące inspiracją dla innych autorów prowadzących późniejsze badania empiryczne oparte na tym modelu i jego wskaźnikach wymiarów kultury narodowej. W artykule zaprezentowane zostaną wyniki badań prowadzonych w Polsce i Niemczech, opartych na wymiarach kultur narodowych, zidentyfikowanych i zaproponowanych przez G. Hofstede.

Celem artykułu jest określenie cech kulturowych Polaków i Niemców na podstawie czterech wymiarów kultur zaproponowanych przez G. Hofstede, popartych badaniami empirycznymi, opartymi na zastosowaniu tych samych kwestionariuszy badawczych, tj. w przypadku niniejszych badań – CVSCALE [Yoo, Donthu, 2002, Yoo i inni, 2011], a następnie identyfikacja różnic kulturowych występujących między tymi narodami oraz porównanie wyników badań z wartościami wskaźników wymiarów kultury wyznaczonych przez G. Hofstede.

## Pojęcie i zakres wymiarów kulturowych

Pojęcie kultury jest wieloznaczne, stosunkowo szeroko rozumiane i stosowane w wielu dyscyplinach naukowych. Termin „kultura”, przez autorów jest rozpatrywany w różny sposób i różnie definiowany. Poniżej zaprezentowano kilka często cytowanych definicji kultury w naukach społecznych. Zaproponowane pojęcia kultury są szczególnie istotne dla niniejszego artykułu – wyjaśniają one termin kultury przyjęty w badaniach empirycznych, których wyniki zostaną przedstawione. Według C. Kluckhohna, kultura „składa się z wzorów myśli, odczuć i postępowań nabytych i przekazanych przede wszystkim poprzez symbole, które łączą charakterystyczne osiągnięcia pewnych grup ludzi; istota kultury składa się z tradycyjnych idei i przynależnych do nich wartości zachowań” [Kluckhohn 1951, s. 86]. G. Hofstede określa kulturę jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [Hofstede i inni, 2011, s. 21]. C.W. Hill definiuje kulturę, jako „system norm i wartości podzielanych przez grupę ludzi oraz biorąc pod uwagę szerszy kontekst stanowiącą projekt na życie” [Hill, 1997, s. 67]. Autorzy międzykulturowego modelu GLOBE zaproponowali następującą definicję, w której kulturę określają jako „podzielane motywy, wartości, poglądy, tożsamości i interpretacje lub znaczenia ważnych zdarzeń, które wynikają ze wspólnych doświadczeń członków kolektywów, które są przekazywane poprzez pokolenia” [House, Javidan, 2004, s. 15]. Można zatem przyjąć, że kultura jest wielowymiarowym pojęciem składającym się ze zróżnicowanych norm i wartości charakterystycznych dla pewnych grup [Lehman i inni, 2004]. Kultura (w rozumieniu niematerialnym) obejmuje język, wierzenia, standardy moralne, znaczenie jednostki i rodziny, role płci, zwyczaje, tradycję, symbole, postawy wobec władzy, posiadanie, osiągnięcia, czas i otoczenie, aspiracje, tabu, upodobania estetyczne i wiele innych elementów [Duliniec, 2005, s. 10].

Prowadzone na świecie badania międzykulturowe umożliwiły zaproponowanie przez niektórych autorów modeli i wymiarów kultury. Wydaje się, iż do najistotniejszych można zaliczyć: koncepcje F.R. Kluckhohna i F.L. Strodbecka, G. Hofstede, E. Halla, F. Trompenaarsa oraz The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE), prezentujące specyficzne wymiary kultury narodowej. Wydaje się, że najbardziej istotne dla koncepcji międzykulturowych są wymiary zaproponowane przez F.R. Kluckhohna i F.L. Strodbecka, G. Hofstede oraz autorów modelu The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). Na podstawie prowadzonych badań F.R. Kluckhohn i F.L. Strodbeck zidentyfikowali pięć orientacji, które można uznać za wymiary kultury. Orientacje te odnoszą się do: stosunku ludzi do natury, istoty natury ludzkiej, relacji międzyludzkich, stosunku człowieka do czasu, aktywności ludzkiej [Kluckhohn, Strodbeck, 1961, s. 12]. W ramach prowadzonego od roku 1994 modelu międzykulturowego GLOBE w 62 społeczeństwach świata zidentyfikowano dziewięć wymiarów kultury tj.: unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny, kolektywizm grupowy, równouprawnienie płci, asertywność, orientacje

przyszłościową, orientację zadaniową, orientację humanitarną oraz sześć globalnych wymiarów przywództwa opartych na kulturowo wspieranej teorii ukrytego przywództwa (Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories) [Javidan, House, 2001; House i inni, 2001; Komor, 2011].

Najbardziej znanym, często cytowanym oraz potwierdzonym w późniejszych badaniach empirycznych jest zakres, typologia i wymiary kultury przedstawione przez G. Hofstede. Pierwotne badania tego autora zostały przeprowadzone w latach 1967–1973 w 50 krajach i trzech regionach, tzn. krajach arabskich, wschodniej i zachodniej Afryce – badaniami objęto pracowników koncernu IBM (ok. 116 000 respondentów). G. Hofstede w pierwotnych badaniach wyróżnił cztery wymiary kultury, które pozwalają na zidentyfikowanie i wyjaśnienie istniejących różnicowań kulturowych [Hofstede, 2001]. Na podstawie przeprowadzonych wówczas badań wyróżnił następujące wymiary kultury: dystans władzy, indywidualizm *versus* kolektywizm, męskość *versus* kobiecość, unikanie niepewności. Prowadzone przez innych autorów badania na podstawie kwestionariusza VSM (Values Survey Modules), wśród innych grup respondentów potwierdziły występowanie zaproponowanych przez G. Hofstede czterech wymiarów kultury [Søndergaard, 1994].

Ostatni wymiar, tzn. orientacja długookresowa, został przyjęty znacznie później. Powstała ona dopiero w drugiej połowie lat 80. w ramach współpracy Geerta Hofstede z azjatyckim badaczem Michaeliem Bondem [Hofstede, Bond, 1988]. Orientacja ta wyznaczona została początkowo tylko dla wybranych obszarów kulturowych np. z pominięciem Polski. Wymiar ten, zwany dynamizmem konfuzjańskim, nie należy do pierwotnych wyników badania G. Hofstede, przeprowadzonego na respondentach w ramach koncernu IBM. Badania dotyczące orientacji długookresowej zostały przeprowadzone dopiero w drugiej połowie lat 80. w początkowych badaniach M. Bonda na grupie studentów w 23 krajach, opierając się na innych narzędziach badawczych, tj. kwestionariuszu CVS (Chinese Value Survey) [Hofstede, Bond, 1988; *Chinese Values...*, 1987; Minkov, Hofstede, 2012]. Dlatego też, w wynikach badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce i Niemczech pominięto orientację długookresową – prowadząc badania dotyczące czterech pierwotnych (oryginalnych) wymiarów kultury zaproponowanych przez G. Hofstede. Dalej wyjaśniono poszczególne pierwotne wymiary kultury zaproponowane przez G. Hofstede, wykorzystane w tym artykule [Hofstede i inni, 2011, s. 73–74, 102, 149, 200].

1. Dystans władzy – oznacza zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji. Termin „instytucje” określa podstawowe struktury społeczne, takie jak rodzina czy społeczność lokalna, „organizacje” natomiast to miejsca pracy.
2. Indywidualizm *versus* kolektywizm – indywidualizm jest właściwy społeczeństwom, w których więzi między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę. Kolektywizm z kolei

jest właściwy społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do silnych, spójnych grup. Grupy te przez całe życie zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się niekwestionowaną lojalnością.

3. Męskość *versus* kobiecość. Męskość to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, to znaczy od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia. Kobiecość charakteryzuje te społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, to zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia.
4. Unikanie niepewności – jest przejawem zagrożenia odczuwalnym przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. Uczucie to wyraża się między innymi stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje.

Dotychczasowe badania międzykulturowe, w których uwzględniano narodową kulturę polską i niemiecką, w zróżnicowany sposób klasyfikowały przynależności ww. krajów do kręgów kulturowych. S. Ronen i O. Shenkar przyłączyli Niemcy do germańskiego kręgu kulturowego (wraz z Austrią i Szwajcarią) i w ogóle nie uwzględnili Polski [Ronen, Shenkar, 1985]. Autorzy modelu GLOBE zaliczyli Polskę do kręgu Europy Wschodniej (wraz z Węgrami, Słowenią, Albanią, Grecją, Rosją, Gruzją i Kazachstanem), a Niemcy – zarówno Wschodnie, jak i Zachodnie (wraz z Austrią, Szwajcarią niemieckojęzyczną oraz Holandią) do kręgu kultury germańskiej [Szabo i inni, 2002; Bakacsi i inni, 2002]. Klasyfikowanie narodowych kultur odbywa się ze względu na połączenie wielu krajów świata w kilka stosunkowo jednolitych grup. Przeprowadzenie tego typu podziału krajów, ograniczone do Europy czy też krajów Unii Europejskiej, może wyglądać odmiennie i składać się również z innych (europejskich) kręgów kulturowych, jak to miało miejsce w ramach modelu GLOBE. Klasyfikacja krajów w *country clusters* może się różnić ze względu na przyjętą metodykę, zakres czasowy badań czy przekroje geograficzne, tzn. kultury narodowe, które podlegały badaniom. Autorzy modelu GLOBE zidentyfikowali również cechy przywództwa, proponując stworzenie na ich podstawie kilku lokalnych *country clusters*, w tym centralnego (Polska, Słowenia) oraz germańskiego (Niemcy, Szwajcaria i Austria), a następnie dwóch regionalnych, tj. Europy Południowo-Wschodniej oraz Europy Północno-Zachodniej [Brodbeck i inni, 2000]. Na podstawie danych World Values Survey<sup>1</sup>, R. Inglehart

---

<sup>1</sup> Badania prowadzone przez R. Inglehardta w aspekcie kulturowym w ramach cyklicznie prowadzonych przez World Values Survey (WVS) badań wykorzystujących standaryzowany kwestionariusz. Dotyczyły one postaw, wartości i przekonań w zakresie m.in. religii, roli płci, motywacji w pracy, demokracji, tolerancji względem innych grup, ochrony środowiska. Badania WVS prowadzone cyklicznie w latach 1981–1984, 1989–1993, 1994–1998, 1999–2004, 2005–2008, 2010–2012. W ostatnim cyklu w latach 2010–2012 badania prowadzone były w 54 krajach

i C. Welzel stworzyli mapę kultury, w której Polska znajduje się w grupie określanej przez autorów jako „katolicka Europa”, a Niemcy w „protestanckiej Europie” [Inglehart, Welzel, 2005]. Z kolei S.P. Huntington włączył zarówno Polskę, jak i Niemcy wraz z innymi krajami m.in. Europy Zachodniej i części Europy Środkowo-Wschodniej, USA, Kanady, Australii do *country clusters* cywilizacji zachodniej [Huntington, 1996].

### Problem badawczy

Pierwotne badania G. Hofstede przeprowadzone w latach 60. i 70. ubiegłego wieku pozwoliły na wyróżnienie wymiarów kultury w 50 krajach i trzech regionach, tzn. krajach arabskich, wschodniej i zachodniej Afryce – wtedy też określono wymiary kultury dla Niemiec [Hofstede, 2001]. Dla pozostałych krajów, dla których wyznaczono wymiary kultury, tj. w szesnastu krajach świata, w tym ośmiu Europy Środkowej i Wschodniej – G. Hofstede zastosował zróżnicowaną procedurę wyznaczenia wartości wymiarów kultury. Nie były one oparte na pierwotnych badaniach przeprowadzonych w koncernie IBM, lecz zostały wyznaczone w dużo późniejszym okresie, dotyczyły innej próby badawczej i powstały na podstawie innej metodyki. Wartości wskaźników kultury dla szesnastu krajów świata, w tym ośmiu krajów Europy Środkowej i Wschodniej, tj. Polski, Słowacji, Czech, Węgier, Estonii, Bułgarii, Rumunii i Rosji, zostały przyjęte przez G. Hofstede w roku 2001 w zróżnicowany sposób, np. na podstawie wyników badań innych autorów, obserwacji, danych wtórnych czy też na podstawie oszacowanych wartości opierających się na wynikach badań innych autorów [Hofstede, 2001, s. 502]. W tym kontekście interesujący jest sposób określenia wymiarów kultury dla Polski. Zostały one oszacowane przez G. Hofstede na podstawie wyników badań opublikowanych przez W. Nasierowskiego i B. Mikułę w „Organization Studies” oraz L. Kolmana, G. Hofstede, N. Noorderhavena, E. Dienesę w roku 1999 w publikacji pokonferencyjnej w Republice Czeskiej [Hofstede, 2001; Nasierowski, Mikuła, 1998; Kolman i inni, 1999]. Wobec powyższego, znacznym problemem pozostaje zagadnienie dotyczące porównania przyjętych wartości wymiarów kultury w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (w tym w Polsce), niebędących przedmiotem pierwotnych badań G. Hofstede w koncernie IBM w latach 60. i 70. ubiegłego wieku. Ponadto interesujące jest, że w roku 2003 właśnie G. Hofstede wraz z współautorami L. Kolmanem, N. Noorderhavenem i E. Dienesem opublikowali artykuł pt. *Cross-Cultural Differences in Central Europe*, w którym przedstawili wyniki badań określających wartości kultury dla Polski, Czech, Słowacji i Węgier [Kolman i inni, 2003, s. 79–80]. Badania te przeprowadzono na próbie badawczej opartej na studentach. Wyniki te odbiegają od wartości

---

na próbie badawczej 77 tys. respondentów. Szczegółowe wyjaśnienie metodyki badań prowadzonych przez R. Ingleharta w ramach WVS [zob. <http://www.worldsocialscience.org/documents/world-values-survey.pdf>].

wymiarów kultury prezentowanych w dotychczasowych publikacjach G. Hofstede. W artykule dokonano również procedury kalibracji uzyskanych wartości wskaźników kultury względem wartości wymiarów kultury uzyskanych w Holandii. Należy zauważyć, iż opublikowane przez L. Kolmana i innych w roku 2003 wartości wymiarów kultury dla Polski i innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej różnią się od wartości przyjętych przez G. Hofstede we wcześniejszych publikacjach [Kolman i inni, 2003, s. 79–80; Hofstede, 2001, s. 502]. Największe różnicowania występują w zakresie wymiarów indywidualizmu/kolektywizmu, unikania niepewności oraz męskości/kobiecości. Zaskakujące jest jednak to, że również w późniejszych publikacjach [Hofstede, Hofstede, 2006, s. 56, 105, 166, 234; Hofstede i inni, 2011, s. 71–72, 105–106, 150–151, 201–201], czy też obecnie na swojej oficjalnej stronie internetowej [<http://geert-hofstede.com/countries.html>], G. Hofstede określa wymiary kultury dla Polski, Czech, Słowacji i Węgier nadal według oszacowanych wartości wskaźników kultury, zaprezentowanych w publikacji z roku 2001 pt. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nation* [Hofstede, 2001]. W tabeli 1 zaprezentowano wartości wymiarów kultury wyznaczone i obecnie oficjalnie używane przez G. Hofstede dla Polski i Niemiec. W przyjętych przez G. Hofstede wartościach czterech wymiarów kultury między Polską a Niemcami występuje relatywnie duże zbliżenie w zakresie męskości *versus* kobiecości oraz indywidualizmu *versus* kolektywizmu. Z kolei w dwóch wymiarach kultury, tj. w unikaniu niepewności oraz zwłaszcza w dystansie władzy, występują znaczne różnicowania między wymiarami kultur narodowych.

**Tabela 1. Wartości wymiarów kultury G. Hofstede**

Kraj	Dystans władzy	Indywidualizm <i>versus</i> kolektywizm	Męskość <i>versus</i> kobiecość	Unikanie niepewności
Polska	68	60	64	93
Niemcy	35	67	66	65

Źródło: na podstawie G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov [2011, s. 71–72, 105–106, 150–151, 201–202].

Wobec danych zawartych w tabeli 1 interesujące wydaje się być postrzeganie wymiarów kultury w Polsce i w Niemczech w badaniach prowadzonych na zbliżonej próbie w tym samym okresie oraz prowadzonej za pomocą tego samego narzędzia badawczego, tj. przyjętego przez autorów artykułu kwestionariusza CVSCALE. Szczególnie znaczącym wydaje się być również postrzeganie wymiarów kultury przez respondentów, którzy uzyskali pełnoletniość po wydarzeniach przełomu lat 80 i 90 ubiegłego wieku – prowadzących do zmian ustrojowych i wprowadzenia gospodarki rynkowej, a także do zjednoczenia Niemiec. Dlatego w badaniach istotne było to, aby respondenci nie znali z autopsji okresu przed ww. zmianami ustrojowymi i rynkowymi, czy też okresu przed zjednoczeniem Niemiec.

W ostatnich dwudziestu pięciu latach nastąpiło zbliżenie społeczeństw Polski i Niemiec, ze względu m.in. na przynależność obu krajów do Unii Europejskiej, NATO, OECD, bliskość geograficzną, relatywnie niski dystans psychiczny [Håkanson, Ambos, 2010], zbliżenie wzorców zachowań czy zakupów w Europie oraz znaczny wzrost wymiany, kontaktów i relacji międzyludzkich między społeczeństwami tych krajów (w tym prywatnych, turystycznych czy zawodowych)<sup>2</sup>, np. wynikających ze swobody przepływu siły roboczej w ramach rynku wewnętrznego Unii Europejskiej czy przynależności obu państw do układu z Schengen. Ponadto nastąpił wzrost wymiany uczniów i studentów, współpracy managerów i pracowników przedsiębiorstw (ze względu na znaczny wzrost wymiany handlowej)<sup>3</sup>, a także kontaktów i współpracy w dziedzinie kultury, sztuki czy nauki między tymi krajami. Wobec powyższego postawiono hipotezę:

H1 – W zakresie czterech wymiarów kulturowych nie występują znaczne różnice kulturowe między Polską a Niemcami.

W ostatnich kilkunastu latach w obu badanych krajach, tj. w Polsce i w Niemczech, wystąpiły zmiany społeczne, gospodarcze, polityczne i ustrojowe, które również wpływają na zmiany kulturowe w tych państwach. Ponadto badania pierwotne G. Hofstede dla Niemiec prowadzone były przed kilkudziesięciu laty (na przełomie lat 60. i 70. ubiegłego wieku), z kolei wartości kulturowe dla Polski zostały wyznaczone szacunkowo przez G. Hofstede na podstawie innych badań kulturowych prowadzonych w latach 90. ubiegłego wieku na zupełnie innej próbie badawczej i innymi kwestionariuszami badawczymi [Hofstede, 2001, s. 502]. Wobec powyższego postawiono hipotezę:

H2 – Wartości czterech wymiarów kulturowych (zarówno w Polsce, jak i w Niemczech) różnią się od wartości wskaźników kulturowych wyznaczonych przez G. Hofstede.

<sup>2</sup> Tylko w roku 2010 liczba wyjeżdżających do Niemiec Polaków, którzy w ramach pobytu nocowali minimum jedną dobę wyniosła 1285 tys., w tym wyjazdy prywatnie podjęło 1043 tys. a służbowe 243 tys. osób. Z kolei w tym samym roku liczba przyjeżdżających do Polski Niemców, którzy w ramach pobytu nocowali minimum jedną dobę wyniosła 2,112 tys., w tym wyjazdy prywatnie podjęło 1685 tys. a służbowe 426 tys. osób [Eurostat]. Powyższe informacje dotyczące wyjazdów między Polską a Niemcami są szczególnie ważne w kontekście całościowych statystyk wyjazdowych i przyjazdowych z/do Polski. W roku 2010 całkowita liczba przyjazdów cudzoziemców (w tym również jednodniowych bez noclegu) do Polski wyniosła 8912 tys. osób. Z kolei w tymże roku wyjazdy zagraniczne (w tym również jednodniowe bez noclegu) podjęło 6260 tys. osób [Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, 2012, s. 394].

<sup>3</sup> W latach 1990–2011 nastąpił w Polsce ponad dwudziestokrotny wzrost importu z Niemiec – z 1,9 mld USD do 47,3 mld USD oraz ponad trzynastokrotny wzrost eksportu polskich towarów do Niemiec – z 3,6 mld USD do 49,6 mld USD [Rocznik statystyczny handlu zagranicznego, 2012, s. 43].

## Metodyka badań

W empirycznej części artykułu zostaną przedstawione wyniki przeprowadzonych w Polsce i w Niemczech badań, dotyczących czterech wymiarów kultury. Dalej zaprezentowano podstawowe elementy dotyczące metodyki badań międzykulturowych prowadzonych przez autorów tego artykułu. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankietowy, wypełniony przez respondentów w formie papierowej. Został on przekazany bezpośrednio przez autorów badania respondentom. Kwestionariusz został przedstawiony respondentom w języku urzędowym danego kraju, czyli w Polsce w języku polskim, a w Niemczech w języku niemieckim. W celu zapewnienia równoznaczności pozycji skal, kwestionariusz był tłumaczony z jednego języka na drugi, jak i ponownie z drugiego języka na pierwszy w celu prawidłowej weryfikacji tłumaczenia, tzn. w niniejszych badaniach między językiem niemieckim a polskim [Steenkamp i inni, 1999; Brislin 1970].

W celu porównywalności badań międzykulturowych próbę badawczą wyznaczono w następujący sposób. Do badań wybrano studentów wydziałów zarządzania z wiodących uniwersytetów w Polsce i Niemczech. Studenci wydziałów zarządzania stanowią odpowiednią grupę w kontekście tych badań, ponieważ studenci biznesu są dobrze zdefiniowaną grupą docelową, która pozostaje jednorodna i wysoce porównywalna między krajami [Erdem i inni, 2006]. W tym kontekście, zapewniono równoważność grupy podmiotowej [Alden i inni, 1999], w ten sposób minimalizując wpływ innych potencjalnie istotnych czynników, takich jak edukacja, status socjalny, stan rodzinny, możliwość lub wiek respondentów [Bearden i inni, 2006a]. Próba badawcza obejmowała studentów studiów dziennych wydziałów zarządzania uniwersytetów publicznych w Polsce (181 respondentów) oraz Niemczech (330 respondentów). Respondenci w wieku 20–25 lat stanowili zdecydowaną większość próby badawczej, tj. 97,2% w Polsce oraz 87,6% w Niemczech. Należy podkreślić, że podobne badania na próbie studentów szkół biznesu (jednak przy wykorzystaniu innego kwestionariusza badawczego) w zakresie zróżnicowań międzykulturowych, a w szczególności wymiarów kultury krajów Europy Środkowej były przeprowadzane również przez G. Hofstede i współautorów w Polsce, Czechach, na Słowacji, Węgrzech i w Holandii [Kolman i inni, 2003].

Badania autorów artykułu, prowadzone w celu określenia wymiarów kultury narodowej, tj. dystansu władzy, unikania niepewności, indywidualizmu *versus* kolektywizmu oraz męskości *versus* kobiecości, nie były prowadzone opierając się na narzędziach badawczych zaproponowanych przez G. Hofstede na podstawie Values Survey Module, np. VSM1994. Kwestionariusz ten powstał opierając się na narzędziach badawczych zastosowanych w ramach prowadzonych na przełomie lat 60. i 70. badań G. Hofstede na pierwotnej próbie respondentów w koncernie IBM. Następnie został poprawiony i rozwinięty przez G. Hofstede w roku 1994. Zawiera on skróconą wersję 20 pozycji stworzonych do mierzenia pięciu wartości kulturowych [Hofstede 1994]. W badaniach prowadzonych przez autorów tego artykułu posłużono

się innym narzędziem badawczym, tzn. Individual Cultural Values Scale (CVSCALE) (zobacz pozycje kwestionariusza: B. Yoo i N. Donthu [2002] oraz B. Yoo, N. Donthu i T. Lenartowicz [2011]). Kwestionariusz obejmuje 26 pozycji dla pięciu wymiarów kultury oraz 20 pozycji dla czterech pierwotnych wymiarów kultury wg G. Hofstede. W badaniach pominięto wymiar orientacji długookresowej, który nie należy do pierwotnych wymiarów kultury wg G. Hofstede<sup>4</sup>. W tym kontekście należy zwrócić uwagę, że prowadzone w ostatnich latach badania międzykulturowe wykazały brak rzetelności i wiarygodności pomiaru wartości kulturowych kwestionariusza używanego przez G. Hofstede – Values Survey Module (VSM1994) ze względu na przykład na brak właściwości psychometrycznych czy założenia jednowymiarowości [Spector i inni, 2001; Vijver, Poortinga, 2002; Gouveia i inni, 2003; Bearden i inni, 2006a]. Z kolei zastosowany w tych badaniach kwestionariusz (CVSCALE) dowiódł w ostatnich kilkunastu latach, że jest bardzo wiarygodny i rzetelny oraz stanowi niezmienny wyznacznik międzykulturowy w badaniach różnych kultur [Patterson i inni, 2006; Yoo, Donthu, 2002; Yoo i inni, 2011]. Wiarygodność i powszechność stosowania tego kwestionariusza badawczego potwierdza to, iż w ostatnich kilku latach stosowany był w kilkunastu porównawczych badaniach międzykulturowych prowadzonych w wielu krajach i regionach świata [Yoo i inni, 2011]. Ponadto wyjaśnienia wymaga, że w badaniach zastosowano skale złożone (Multi-item scales) zawarte w kwestionariuszu CVSCALE w celu prawidłowego pomiaru cech kulturowych w badanych dwóch krajach. Należy podkreślić, że cechy kulturowe należą do relatywnie trudno mierzalnych, dlatego też zdecydowano się na posłużenie w badaniach empirycznych właśnie narzędziem badawczym CVSCALE, który zapewnia wiarygodność i rzetelność badań międzykulturowych. W prowadzonych badaniach zastosowano, do mierzenia wszystkich pozycji kulturowych CVSCALE, siedmiopunktową skalę opartą na skali typu Rensisa Likerta, określoną pomiędzy wartościami 1 a 7, gdzie 1 – oznacza w pełni się zgadzam (wysoka akceptacja stanowiska), a 7 – oznacza w pełni się nie zgadzam (wysokie odrzucenie stanowiska). Interesującym w tym kontekście jest to, że podobną siedmiopunktową skalę zastosowano również w ramach badań prowadzonych przez autorów modelu GLOBE [House, Javidan, 2004].

### Wyniki badań empirycznych

Badania empiryczne dotyczące zróżnicowań kulturowych, w tym wymiarów kultury, poszczególnych krajów czy regionów świata prowadzone są od kilkudziesięciu lat. W literaturze trwa szczegółowa debata i zróżnicowana

<sup>4</sup> W tym kontekście należy wskazać, iż również w zakresie orientacji długookresowej (LTO), ze względu na wymienione powyżej braki rzetelności i wiarygodności pomiaru wartości kulturowych używanych przez G. Hofstede (VSM), zaproponowano nowe pozycje skali LTO, jako konstrukcję dwuwymiarową mierzalną na poziomie indywidualnym [Bearden i inni, 2006b].

praktyka wśród badaczy zachowań międzykulturowych na temat tego, w jaki sposób określić i wytłumaczyć wartości kultury narodowej. Występują zróżnicowane koncepcje, podstawy teoretyczne, modele, metodyki badań czy narzędzia badawcze dotyczące badań międzykulturowych. W przeprowadzonych tu badaniach, uwzględniając definicję kultury jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [Hofstede i inni, 2011, s. 21], zastosowano procedurę umożliwiającą określenie wartości i norm podzielanych przez członków poszczególnych społeczności tworzących grupę ludzi, które odróżniają ją od innych społeczności zwłaszcza w aspekcie międzynarodowym. W tym aspekcie wartości kulturowe oparte na powyższej definicji kultury rozumiane są jako zjawiska zachodzące na poziomie danej grupy. W tym celu przeprowadzono postępowanie zgodnie z zaleceniami T. Lenartowicza i K. Rotha, dokonano pogrupowania osób badanych zgodnie z jednostką analizy, którą w przypadku prowadzonych badań jest społeczność danego kraju [Lenartowicz, Roth, 1999]. Zgodnie z sugestiami T. Lenartowicza i K. Rotha, do grupy kulturowej zostały włączone jedynie osoby posiadające narodowość danego kraju (w badanym przypadku polską lub niemiecką) oraz zamieszkałe w tych krajach od urodzenia. W kwestionariuszu badawczym znajdowały się pytania dotyczące narodowości oraz długości zamieszkania – odpowiednio w Niemczech oraz Polsce. Procedurę zastosowano w celu zapewnienia jednorodności grupy i zagwarantowania, że wybrane osoby należą do właściwej jednostki analizy, którą w przypadku tych badań empirycznych jest społeczność kulturowa danego kraju, tj. Polski i Niemiec. Toteż w obu badanych krajach, zwłaszcza w Niemczech, zostały wykluczone z dalszych analiz międzykulturowych jednostki tworzące mniejszości narodowe, które w kwestionariuszu badawczym zadeklarowały przynależność do innej grupy narodowej. Osoby te nie reprezentują narodowości danego kraju, w tym wypadku niemieckiej lub polskiej – czyli należą do innej grupy kulturowej. Ponadto wykluczono z dalszych badań osoby deklarujące narodowość danego kraju, lecz nie mieszkające w tym państwie od urodzenia (tzn. urodzone i mieszkające poza granicami Polski czy Niemiec), np. osoby należące do polskiej mniejszości narodowej na Ukrainie przebywające czasowo w Polsce. Powyższą procedurę zastosowano w celu zapewnienia pełnej jednorodności grupy narodowej – niezbędnej do uzyskania prawidłowych wyników badań międzykulturowych. Następnie T. Lenartowicz i K. Roth zalecają ocenianie wartości kulturowych grup narodowych za pomocą danych podstawowych – w badaniach wymiarów kultury Polski i Niemiec zastosowano powyższe zalecenia, dokonując analizy tylko na podstawie danych uzyskanych w badaniach empirycznych. W tabeli 2 zaprezentowano wyniki (pierwotne) uzyskane dla badanych grup narodowych: średnie oraz błędy standardowe średniej wszystkich czterech wartości kulturowych, tj. dystansu władzy, unikania niepewności, indywidualizmu *versus* kolektywizmu oraz kobiecości *versus* męskości.

**Tabela 2. Wymiary kultury dla Polski i Niemiec – wyniki badań empirycznych (średnia arytmetyczna i błąd standardowy średniej)**

Kraj	Dystans władzy		Indywidualizm/ kolektywizm <sup>a</sup>		Męskość/ kobiecość <sup>b</sup>		Unikanie niepewności	
	średnia	błąd standardowy średniej	średnia	błąd standardowy średniej	średnia <sup>c</sup>	błąd standardowy średniej	średnia	błąd standardowy średniej
Niemcy	2,37	0,06	2,40	0,06	3,70	0,07	4,24	0,05
Polska	2,54	0,08	2,86	0,08	3,64	0,10	4,80	0,09

<sup>a</sup> Zastosowano odwrócone kodowanie CVSCALE, mające na celu prawidłowe określenie poziomu indywidualizmu.

<sup>b</sup> Zgodnie z G. Hofstede [2001] odpowiedzi mężczyzn i kobiet zwykle różnią się w odniesieniu do wymiaru męskości/ kobiecości. Ponieważ próbki pociągają za sobą różnice w rozkładzie płci, dokonano kontroli tych różnic podczas obliczania średnich krajowych.

<sup>c</sup> Przybliżona średnia krańcowa.

Źródło: wyniki badań własnych.

Następnie w celu umożliwienia porównania uzyskanych wyników badań empirycznych dla Polski i Niemiec, dokonano ich dostosowania do wartości wskaźników kulturowych określonych w wynikach badań prowadzonych przez G. Hofstede. W tym celu dokonano przeliczenia wartości pierwotnych z tabeli 2 (uzyskanych w skali siedmiostopniowej opartej na skali typu Rensisa Likerta) do przyjętych przez G. Hofstede dla badanych kultur narodowych wartości w przedziale od 0 do 100 [*What is the range of scores?*, <http://geert-hofstede.com/faq.html>]. Zestawienie wartości wymiarów kultury, tj. dystansu władzy, unikania niepewności, indywidualizmu *versus* kolektywizmu oraz kobiecości *versus* męskości, uzyskanych w badaniu empirycznym dla Polski i Niemiec, dostosowanych do przyjętych przez G. Hofstede wartości w przedziale od 0 do 100, przedstawiono w tabeli 3.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na pewne zbliżenie kulturowe Polski i Niemiec, które występuje we wszystkich badanych wymiarach kulturowych, zwłaszcza w zakresie dystansu władzy i męskości *versus* kobiecości, gdzie różnice są nieznaczne. Większe rozbieżności mają miejsce w zakresie dwóch wymiarów kultury, tj. w unikaniu niepewności oraz w indywidualizmie *versus* kolektywizmie. Polska charakteryzuje się nieznacznie wyższym poziomem unikania niepewności, jak i nieznacznie wyższym poziomem indywidualizmu niż Niemcy. Całościowo należy uznać, że występujące między Polską a Niemcami różnice kulturowe w zakresie czterech wymiarów kultury wg G. Hofstede, są nieznaczne. Wobec powyższego należy uznać, że hipoteza H1 została potwierdzona. Wydaje się, że wpływ na zbliżenie kulturowe w czterech wymiarach kultury może mieć obserwowany w ostatnich kilkunastu latach wzrost wymiany obywateli, studentów, naukowców czy managerów przedsiębiorstw między tymi krajami, zbliżenie potrzeb i zachowań zakupowych konsumentów, czy postępujące procesy standaryzacji, europeizacji i globalizacji. Podobnego zdania na temat zbliżenia kulturowego i istniejących podobieństw

między kulturą narodową polską a niemiecką są także inni autorzy wymieniający również dalsze czynniki mające wpływ na zbliżenie kulturowe, tj. czynniki historyczne czy wzrost wymiany handlowej [Zielke, Komor, 2015].

**Tabela 3. Wymiary kultury dla Polski i Niemiec – wyniki badań empirycznych (dostosowane do wartości przyjętych przez G. Hofstede)**

Kraj	Dystans władzy	Indywidualizm	Męskość	Unikanie niepewności
Niemcy	34	34	53	61
Polska	36	41	52	69

Źródło: wyniki badań własnych.

Porównanie wyników przeprowadzonych badań z wartościami czterech wymiarów kultury przyjętych przez G. Hofstede dla Niemiec i Polski [Hofstede, 2001, s. 502] prowadzi do wniosku, że występują pewne zróżnicowania. Są one większe w zakresie wartości wskaźników kultury dotyczących Polski niż Niemiec. W Niemczech występują niewielkie odstępstwa w dwóch wymiarach kultury, tj. w dystansie władzy i w unikaniu niepewności. Większa dyferencjacja występuje w zakresie wymiaru męskości *versus* kobiecości, który charakteryzuje się w wynikach badań autorów tego opracowania raczej średnim poziomem męskości. Z kolei G. Hofstede w badaniach przeprowadzonych przed czterdziestu laty uznał społeczeństwo niemieckie za społeczeństwo bardziej męskie. Jednak największe różnice występują w wymiarze indywidualizmu *versus* kolektywizmu. Przeprowadzone przez autorów artykułu badania wskazują, że Niemcy należy uznać za mniej indywidualistyczne (34) niż w badaniu G. Hofstede (67) [Hofstede, 2001, s. 502]. Tym samym wyznaczona przez autorów wartość świadczy o istniejącym kolektywizmie w Niemczech. Porównanie wyników prowadzonych badań z czterema wymiarami kultury przyjętymi przez G. Hofstede dla Polski prowadzi do wniosku, że we wszystkich wymiarach kultury występują zróżnicowania. Ma to swoje uzasadnienie, ponieważ G. Hofstede nie prowadził w latach 60. i 70. ubiegłego wieku badań empirycznych w Polsce, oszacował jedynie wartości kultury na podstawie wyników innych badań kulturowych (prowadzonych w innym okresie, innym kwestionariuszem badawczym i na innej próbie badawczej). Relatywnie niewielkie rozbieżności dotyczą wskaźnika męskości *versus* kobiecości, który w wynikach przeprowadzanych tu badań (52) należy uznać za średni, a w którym raczej nie przejawiają się zarówno cechy charakterystyczne dla męskości, jak i kobiecości. G. Hofstede uważa, że społeczeństwo polskie należy uznać za społeczeństwo o cechach raczej męskich (64) [Hofstede i inni, 2011, s. 150–151]. Interesujące jest, że wyniki badań przeprowadzone przez autorów tego artykułu w zakresie męskości *versus* kobiecości są prawie identyczne z wynikami badań W. Nasierowskiego i B. Mikuły [Nasierowski, Mikuła, 1998, s. 500; Mikuła, Nasierowski, 1995 s. 5]. Znaczne różnice w stosunku do wskaźników wymiarów kultury w Polsce przyjętych przez G. Hofstede występują w zakresie dwóch wymiarów: unikania niepewności oraz

indywidualizmu *versus* kolektywizmu. W wynikach badań autorów artykułu, poziom unikania niepewności (69) jest znacznie niższy niż w wartościach przyjętych przez G. Hofstede (93), jednak nadal jest on relatywnie wysoki w Polsce w stosunku do innych krajów<sup>5</sup> [Hofstede i inni, 2011, s. 201–202]. Wartości wskaźnika indywidualizmu *versus* kolektywizmu w prowadzonych badaniach (41) są niższe niż w przyjętych przez G. Hofstede wartościach tego wskaźnika dla Polski (60) [Hofstede i inni, 2011, s. 105–106]. Świadczy to o tym, że badana próba charakteryzuje się wyższym poziomem kolektywizmu w stosunku do pierwotnych wartości tego wskaźnika kultury dla Polski, które w wartościach przyjętych przez G. Hofstede można uznać za indywidualistyczne. Jednak największe różnice występują w zakresie wskaźnika dystansu władzy dla Polski. Wynosi on w prowadzonych przez autorów artykułu badaniach (36) i jest prawie o połowę niższy niż w wartościach przyjętych przez G. Hofstede (68) [Hofstede i inni, 2011, s. 71–72]. Wyniki przeprowadzonych przez autorów artykułu badań wskazują na relatywnie mały dystans władzy w Polsce w stosunku do wartości przyjętych przez G. Hofstede, który uważał, że polskie społeczeństwo charakteryzuje się relatywnie dużym dystansem władzy. We wszystkich czterech wymiarach kultury występują różnice między wartościami przyjętymi przez G. Hofstede a wynikami prowadzonych tu badań. Obecnie wymiary kultury dla Polski różnią się od wartości wskaźników kulturowych przyjętych przez G. Hofstede. Wobec powyższego, należy uznać, że hipoteza H2 została potwierdzona.

Analizując wyniki przeprowadzonych tu badań empirycznych wymiarów kultury między Polską a Niemcami należy uznać, że nastąpiło zbliżenie między tymi krajami w zakresie kultury narodowej w stosunku do wyników badań przeprowadzonych w Niemczech przed czterdziestu laty przez G. Hofstede oraz wartości wskaźników kultury dla Polski przyjętych przez G. Hofstede. Wyniki badań wskazują, że zarówno w Polsce, jak i w Niemczech stwierdzono mały dystans władzy (Polska – 36, Niemcy – 34). Oznacza to, że w krajach tych występuje relatywnie duża współzależność między podwładnymi a przełożonymi, jak i stosunkowo mały dystans emocjonalny, charakteryzujący się np. pozbawionym problemów bezpośrednim kontaktem z przełożonymi, niskim poziomem hierarchii oraz oczekiwaniami podwładnych konsultowania przez przełożonych swoich decyzji, czy też nawet możliwością wyrażania sprzeciwu przez podwładnych. Ponadto na podstawie wyników badań można uznać, iż w krajach tych panują partnerskie stosunki rodzinne, szkolne, zawodowe czy społeczne. W zakresie wskaźnika indywidualizmu *versus* kolektywizmu zarówno Polskę (41), jak i Niemcy (34) można uznać za kraje kolektywistyczne. W Polsce mogą występować w niewiele słabszym zakresie cechy charakterystyczne dla społeczeństw kolektywistycznych, tj. potrzeba przynależności do

<sup>5</sup> W wynikach badań G. Hofstede, niższe wartości unikania niepewności niż uzyskane w tych badaniach stwierdzono m.in. w: Singapurze (8), Jamajce (13), Danii (23), Hongkongu i Szwecji (29), Wietnamie i Chinach (30), Malezji (36), Irlandii i Wielkiej Brytanii (35), Stanach Zjednoczonych (46), Kanadzie (48).

grupy, występowanie rozróżnienia między grupą swoją a grupą obcą, silna przynależność do rodzin wielopokoleniowych, potrzeba dzielenia się dorobkiem z innymi członkami rodziny, czy też konieczność podporządkowania się interesom organizacji w ramach pracy zawodowej. W zakresie kolejnego wskaźnika kulturowego, tj. unikania niepewności, można stwierdzić, że zarówno Polska (69), jak i Niemcy (61) posiadają w relacjach międzykulturowych nieco wyższą od średniej wartość tego wskaźnika. W Polsce mogą występować nieco silniejsze cechy charakterystyczne dla wysokiego wskaźnika unikania niepewności, np. ekspresywność, wyższy poziom stresu i niepokoju czy też silniejsza potrzeba struktur formalnych, regulacji prawnych, przepisów, procedur i regulaminów. Wyniki badań wskazują, że czwarty wskaźnik kulturowy, tj. kobiecość *versus* męskość w obydwu badanych krajach posiada średnią wartość tego wymiaru kulturowego, tj. (52) dla Polski i (53) dla Niemiec. Dlatego też w krajach tych przejawiają się zarówno cechy charakterystyczne dla społeczeństw kobiecych, jak i męskich, jednakże nie są one szczególnie silne.

### Wykorzystanie wyników badań

Powyższe wyniki badań międzykulturowych mają kilka implikacji badawczych i praktycznych. Wyniki zaprezentowanych badań mogą zostać wykorzystane nie tylko w ekonomii czy zarządzaniu, ale również w innych dyscyplinach naukowych, np. w socjologii, psychologii czy antropologii. Ponadto wyniki przeprowadzonych przez autorów artykułu badań mogą być w przyszłości przyczynkiem dla kolejnych badań międzykulturowych prowadzonych w tych kulturach narodowych, zwłaszcza przy wykorzystaniu kwestionariusza badawczego CVSCALE. Wprowadzenie teoretyczne oraz metodyka czy kwestionariusz badawczy, tj. CVSCALE, mogą zostać następnie wykorzystane w pogłębionych badaniach wymiarów kultury w Polsce, jak i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Ponadto wyniki badań kulturowych mogą stanowić podstawę dla badań empirycznych dotyczących zachowań konsumentów, organizacji czy roli przywództwa w organizacji w kontekście kultury narodowej, np. polskiej i niemieckiej. Artykuł może również stanowić przyczynek dla pogłębionych studiów teoretycznych dotyczących aspektu międzykulturowego w Polsce, Niemczech czy krajach Unii Europejskiej, na przykład w kontekście procesów europejskiej integracji politycznej, gospodarczej i społecznej czy wpływu kultury narodowej (polskiej lub niemieckiej) na zachowania konsumentów bądź organizacji. Wyniki badań mogą zostać również wykorzystane w praktyce gospodarczej, w szczególności w działalności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, kontaktach gospodarczych z partnerami niemieckimi czy dla potrzeb kultury organizacji, np. w przedsiębiorstwach z udziałem pracowników pochodzących z niemieckiego kręgu kulturowego. Ponadto mogą być przydatne w określeniu zachowań konsumentów w Polsce i Niemczech – w kontekście aktywności gospodarczej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

## Podsumowanie

Konkludując, na podstawie zaprezentowanych wyników badań można stwierdzić, że między Polską a Niemcami występują relatywnie niewielkie różnice kulturowe w czterech wymiarach kultury zaproponowanych przez G. Hofstede. Tym samym postawiona hipoteza H1, że nie występują znaczne różnice kulturowe w zakresie czterech wymiarów kulturowych G. Hofstede między Polską a Niemcami została potwierdzona. Najmniejsze rozbieżności kulturowe występują w zakresie wskaźników: dystansu władzy oraz męskości *versus* kobiecości. Większe dotyczą dwóch wymiarów kultury: indywidualizmu *versus* kolektywizmu oraz unikania niepewności. Należy jednak stwierdzić, że również w tych dwóch wymiarach kultury różnice te są relatywnie niewielkie, jednakże umożliwiają zaobserwowanie pewnych dyferencjacji w zachowaniach kulturowych. Potwierdzenie uzyskała również hipoteza H2, że wartości czterech badanych empirycznie wymiarów kultury różnią się od wartości wskaźników wyznaczonych przez G. Hofstede. Porównanie wyników przeprowadzonych tu badań z wartościami czterech wymiarów kultury przyjętych przez G. Hofstede pokazuje, że występują pewne zróżnicowania, które są znacznie większe w zakresie wskaźników kulturowych dotyczących Polski niż Niemiec. Wyniki dotyczące Niemiec wskazują na występowanie niewielkich różnic w dwóch wymiarach kulturowych, tj. w dystansie władzy i w unikaniu niepewności w stosunku do badań G. Hofstede. Większe dotyczą wymiaru męskości *versus* kobiecości a przede wszystkim indywidualizmu *versus* kolektywizmu. Wyniki badań dotyczące Polski wskazują na występowanie znacznych zróżnicowań we wszystkich wskaźnikach kulturowych między wynikami przeprowadzonych tu badań a czterema wymiarami kulturowymi przyjętymi przez G. Hofstede. Szczególnie duże dotyczą wymiaru dystansu władzy, indywidualizmu *versus* kolektywizmu oraz unikania niepewności.

Wydaje się, że przyczyn zbliżenia kulturowego w ostatnich dwudziestu pięciu latach między Polską a Niemcami jest wiele. Do najistotniejszych można zaliczyć: polityczną wolę zbliżenia obojga narodów na wzór zbliżenia francusko-niemieckiego, procesy europeizacji i globalizacji, przynależność obu krajów do chrześcijańskiego kręgu kulturowego, bliskość geograficzna (zwłaszcza w kontekście Układu z Schengen), niski dystans psychiczny, przynależność do Unii Europejskiej, kontakty obywateli Polski i Niemiec, w tym zarówno turystyczne, prywatne, jak i zawodowe (uczniów, studentów, pracowników i managerów), znaczny wzrost wymiany handlowej między Polską a Niemcami, a także zbliżenie potrzeb i zachowań zakupowych konsumentów w Europie. Ponadto wydaje się, że w dobie globalizacji, internacjonalizacji i europeizacji wzrasta znaczenie aspektów kulturowych w budowaniu sukcesu przedsiębiorstwa zarówno na rynku krajowym, jak i w działalności na rynkach zagranicznych. W tym kontekście jest to szczególnie istotne dla polskich przedsiębiorstw, ponieważ Niemcy są największym partnerem gospodarczym Polski i wiele polskich firm utrzymuje różnorodne kontakty biznesowe z przedsiębiorstwami niemieckimi. Dlatego też wydaje się, że w przyszłości powinno

nadal wzrastać znaczenie czynników kulturowych, w związku z postępującymi procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza zainteresowanie wynikami badań dotyczących wymiarów kultury dla Polski i Niemiec.

## Bibliografia

- Alden D.L., Steenkamp J.-B.E. M., Batra R. [1999], *Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe*, "Journal of Marketing", vol. 63, no. 1, s. 75–87.
- Bakacsi G., Sandor T., Andras K., Viktor I. [2002], *Eastern European Cluster: Tradition and Transition*, "Journal of World Business", vol. 37, no. 1, s. 69–80.
- Bearden W.O., Money R.B., Nevins J.L. [2006a], *Multidimensional Versus Unidimensional Measures in Assessing National Cultural Values: The Hofstede VSM 94 Example*, "Journal of Business Research", vol. 59, no. 2, s. 195–203.
- Bearden W.O., Money B.R., Nevins J.L. [2006b], *A Measure of Long-Term Orientation: Development and Validation*, "Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 34, no. 3, s. 456–467.
- Brislin R.W. [1970], *Back-Translation for Cross-Cultural Research*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", vol. 1, no. 3, s. 185–216.
- Brodbeck C.F. i inni [2000], *Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", vol. 73, no. 1, s. 1–29.
- Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture* [1987], Chinese Culture Connection, "Journal of Cross-Cultural Psychology", vol. 18, no. 2, s. 143–164.
- Duliniec E. [2005], *Marketing międzynarodowy a marketing międzykulturowy*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH”, nr 16, s. 6–24.
- Erdem T., Swait J., Valenzuela A. [2006], *Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study*, "Journal of Marketing", vol. 70, no. 1, s. 34–49.
- Eurostat, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (6.07.2014).
- Gorynia M., Owczarzak R. [2004], *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2, s. 1–21.
- Gouveia V.V., Clemente M., Espinosa P. [2003], *The Horizontal and Vertical Attributes of Individualism and Collectivism in a Spanish Population*, "Journal of Social Psychology", vol. 143, no. 1, s. 43–63.
- Håkanson L., Ambos B. [2010], *The Antecedents of Psychic Distance*, "Journal of International Management", vol. 16, no. 3, s. 195–210.
- Hill C.W. [1997], *International Business: Competing in the Global Market Place*, Richard D. Irwin, Chicago.
- Hofstede G. [1994], *Value Survey Module 1994, Questionnaire*, <http://www.laits.utexas.edu/orkelm/culture/hofstedevms.doc> (25.06.2014).
- Hofstede G. [2001], *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nation*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hofstede G., Bond M.H. [1988], *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*, "Organizational Dynamics", vol. 16, no. 4, s. 5–21.

- Hofstede G., Hofstede G.J. [2006], *Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 3, vollst. überarb. Aufl., Dt. Taschenbuch-Verlag, Beck, München.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. [2011], *Kultury i organizacje, zaprogramowanie umysłu*, wyd. 3 zmienione, PWE, Warszawa.
- House R., Javidan M., Dorfman P. [2001], *Projekt GLOBE: Am Introduction*, "Applied Psychology: An International Review", vol. 50, no. 4, s. 489–505.
- House R.J., Javidan M. [2004], *Overview of GLOBE, w: Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, reds. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta, Sage, Thousand Oaks.
- <http://geert-hofstede.com/countries.html> (10.07.2014).
- <http://geert-hofstede.com/faq.html>. What is the range of scores? (3.10.2014).
- <http://www.worldsocialscience.org/documents/world-values-survey.pdf> (12.10.2014).
- Huntington S.P. [1996], *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon & Schuster, New York.
- Inglehart R., Welzel C. [2005], *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*, Cambridge University Press, New York.
- Javidan M., House R.J. [2001], *Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project Globe*, "Organizational Dynamics", vol. 29, no. 4, s. 289–305.
- Kluckhohn C. [1951], *The Study of Culture*, w: *The Policy Sciences*, reds. D. Lerner, H.D. Larswell, Stanford University Press, Stanford.
- Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L. [1961], *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson & Company, Evanston.
- Kolman L., Hofede G., Noorderhaven N.G., Dienes E. [1999] *Work-Related Values und Cooperation in Europe*, Konferencja PEF CZU, Agrarni perspektivy VIII [Proceedings of the Conference on Agrarian Perspectives], PEF/CZU, Prague, s. 884–890.
- Kolman L., Noorderhaven N.G., Hofstede G., Dienes E. [2003], *Cross-Cultural Differences in Central Europe*, „Journal of Managerial Psychology“, vol. 18, no. 1, s. 76–88.
- Komor M. [2011], *Teoria ukrytego przywództwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7(738), s. 3–14.
- Lehman D.R., Chiu C.-Y., Schaller M. [2004], *Psychology and Culture*, "Annual Review of Psychology", vol. 55 (Februar), s. 689–714.
- Lenartowicz T., Roth K.A. [1999], *Framework for Culture Assessment*, "Journal of International Business Studies", vol. 30, no. 4, s. 781–798.
- Mikuła B., Nasierowski W. [1995], *Szkic do kultury organizacyjnej w Polsce*, „Humanizacja Pracy”, nr 4, s. 3–12.
- Minkov M., Hofstede G. [2012], *Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", vol. 43, no. 1, s. 3–14.
- Nasierowski W., Mikula B. [1998], *Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*, "Organization Studies", vol. 19, no. 3, s. 495–509.

- Patterson P.G., Cowley E., Prasongsukarn K. [2006], *Service Failure Recovery: The Moderating Impact of Individual-Level Cultural Value Orientation on Perceptions of Justice*, "International Journal of Research in Marketing", vol. 23, no. 3, s. 263–277.
- Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 2012* [2012], Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012* [2012], Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Ronen S., Shenkar O. [1985], *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis*, "The Academy of Management Review", vol. 10, no. 3, s. 435–454.
- Søndergaard M. [1994], *Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications*, "Organization Studies", vol. 15, no. 3, s. 447–456.
- Spector P.E., Cooper C.L., Sparks K. [2001], *An International Study of the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A Comparison of Individual and Country/Province Level Results*, "Applied Psychology: An International Review", vol. 50, no. 2, s. 269–281.
- Steenkamp J.-B.E. M., Ter Hofstede F., Wedel M. [1999], *A Cross-National Investigation and National Antecedents of Consumer Innovativeness*, "Journal of Marketing", vol. 63, no. 2, s. 55–69.
- Szabo E., Brodbeck F.C., Den Hartog D.N., Reber G., Weibler J., Wunderer R. [2002], *The Germanic Europe Cluster: Where Employees Have a Voice*, "Journal of World Business", vol. 37, no. 1, s. 55–68.
- Vijver F.J. R. van de, Poortinga Y.H. [2002], *Structural Equivalence in Multilevel Research*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", vol. 33, no. 2, s. 141–56.
- Yoo B., Donthu N. [2002], *The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students*, "Journal of Marketing Education", vol. 24, no. 2, s. 92–103.
- Yoo B., Donthu N., Lenartowicz T. [2011], *Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE*, "Journal of International Consumer Marketing", vol. 23, no. 3–4, s. 193–210.
- Zielke S., Komor M. [2015], *Cross-National Differences in Price-Role Orientation and their Impact on Retail Markets*, "Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 43, no. 2, s. 159–180.

## **CROSS-CULTURAL DIFFERENCES BETWEEN POLAND AND GERMANY IN LIGHT OF CULTURAL DIMENSIONS THEORY**

### **Summary**

The paper aims to determine the cultural differences between Poland and Germany on the basis of cultural dimensions theory proposed by Dutch social psychologist Geert Hofstede. The authors conduct an empirical study using a uniform survey questionnaire and compare their findings against the pattern of cultural values established by Hofstede.

The research focuses on cultural diversity. The original study conducted by Hofstede at the IBM corporation in the 1960s and the 1970s identified four cultural dimensions in several dozen countries, including Germany. The value scores for Poland's cultural dimensions estimated by Hofstede were based on research carried out by other authors in the 1990s. Komor and Schumann set out to determine the current cultural dimensions for Poland and Germany with a view to identifying the differences between the two nations. The authors discuss the theoretical and methodological background of their study and provide a detailed explanation of the research problem. They also discuss the procedures underlying their empirical research based on a Cultural Value Scale (CVScale) validated by other researches.

The research indicates that there are relatively small differences in terms of cultural dimensions between Poland and Germany, the authors conclude. The greatest differences involve two dimensions: uncertainty avoidance and individualism/collectivism. A comparison of the results of the study with the index scores calculated by Hofstede points to differences in cultural values. According to Komor and Schumann, the results of their study can be used in business practice and future cross-cultural research.

**Keywords:** cross-cultural research, Geert Hofstede, cultural dimensions, internationalization, intercultural management, Cultural Value Scale

**JEL classification codes:** Z19, D12, Z10

---