

Małgorzata Bartosik-Purgat, Jerzy Schroeder***

POLSKIE SPOŁECZEŃSTWO W ŚWIELE „WYMIARÓW KULTUROWYCH” EUROPEJSKIEGO RYNKU

Odmienności kulturowe społeczeństw pozwoliły na wyróżnienie rozmaitych kryteriów charakteryzujących poszczególne narody. Na ich podstawie wyodrębnione zostały różne grupy kulturowe (wymiary lub orientacje kulturowe)¹. Głównie dostarczają one informacji na temat dominujących cech charakteryzujących poszczególne grupy. W wielu wypadkach są one jednak uogólnieniami. Fakt ten należy wziąć pod uwagę podczas indywidualnych interakcji z przedstawicielami innych kultur. Może się bowiem okazać, że nie posiadają oni cech wyszczególnionych dla całego narodu.

Wyróżniane klasyfikacje kultur narodowych są przydatne podczas prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach poszczególnych grup kulturowych. Badając kulturowe korzenie narodowych typów zachowań zarówno w sferze społecznej, jak i w sferze biznesu, można przewidywać z wysokim stopniem dokładności, jak członkowie danego społeczeństwa (rynku zagranicznego) będą reagować na strategię przedsiębiorstw zagranicznych realizowane w ich kraju. Pogłębiając swą wiedzę na temat podstawowych cech i zachowań charakteryzujących konsumentów z poszczególnych kultur narodowych (rynków zagranicznych), można zatem minimalizować niepowodzenia rynkowe wynikające z różnic pomiędzy kulturą kraju – siedziby przedsiębiorstwa – oraz kulturą społeczeństwa, któremu przedstawiana jest oferta. Znając upodobania, potrzeby, preferencje i wynikające z nich zachowania konsumentów różnych grup kulturowych, łatwiej opracować strategię, która ma szansę pozytywnego przyjęcia w tych krajach. Czynniki kulturowe (elementy kultur narodowych) mają największy wpływ na strategię produktu i promocji na rynkach zagranicznych, na sposób prowadzenia negocjacji z partnerem zagranicznym itp.

* Dr, adiunkt w Katedrze Handlu Międzynarodowego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

** Profesor zw. w Katedrze Handlu Międzynarodowego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

¹ Terminy „grupa/orientacja/wymiar kulturowa/y” są używane zamiennie. Odpowiadają danemu społeczeństwu lub grupie społeczeństw charakteryzującej się podobnymi cechami wyróżnionymi na podstawie określonego kryterium.

W artykule zaprezentowano wyniki badania mającego na celu zaklasyfikowanie Polaków do wyróżnianych w literaturze wymiarów kulturowych². Za punkt odniesienia przyjęto koncepcje R. R. Gestelanda, G. Hofstede, F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, Kluckhohna, F. L. Strodbecka oraz E. Halla.

1. Charakterystyka próby badawczej oraz metodyka badania

Badanie empiryczne, dotyczące zachowań polskich konsumentów zostało przeprowadzone w latach 2005–2006 roku wśród 787 respondentów. Badani konsumenci pochodzili z różnych miast i wsi wszystkich województw wyodrębnionych na terenie Polski. Szczegółowe dane odnośnie do pochodzenia respondentów przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Pochodzenie respondentów według miejsca zamieszkania

Miejsce zamieszkania	Liczba	%
	respondentów	
Wieś	130	16,5
Miasto	657	83,5
do 10 tys.	67	8,5
od 11 tys. do 50 tys.	157	19,9
od 51 tys. do 100 tys.	79	10,0
od 101 tys. do 250 tys.	110	14,0
od 251 tys. do 500 tys.	68	8,6
pow. 500 tys.	174	22,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych (2005–2006).

Ze względu na kryterium płci w badaniach wzięły udział 475 (60,4%) kobiety oraz przebadano 312 (39,6%) mężczyzn. Z kolei uwzględniając kryterium wykształcenia, 11 (1,4%) respondentów z badanej grupy charakteryzowało się wykształceniem podstawowym, 308 (39,1%) wykształceniem średnim, a 468 (59,5%) wykształceniem wyższym.

Badanie przeprowadzono opierając się na nielosowym doborze próby – doborze wygodnym, który polegał na subiektywnym i „wygodnym” wyborze jednostek do badanej grupy, w nadziei uzyskania najszerzych i najpełniejszych informacji.

Głównym instrumentem badawczym był kwestionariusz zawierający pytania dotyczące poszczególnych wymiarów kulturowych. Kwestionariusz został wykorzystany do przeprowadzenia ankiety rozdawanej, która była główną metodą badawczą w tym projekcie. Oprócz tego w badaniu zastosowano także metodę pogłębionego wywiadu indywidualnego (w przypadku niektórych jednostek) jako metodę uzupełniającą, mającą na celu pozyskanie większej ilości respondentów.

² W artykule zaprezentowano tylko wybrane wymiary kulturowe. Badaniami została objęta znacznie ich szersza liczba.

2. Wymiary kulturowe

2.1. Stosunek do jednostki i grupy – indywidualizm/kolektywizm

Podział na kultury indywidualistyczne i kolektywistyczne został zaprezentowany przez G. Hofstede'a i a znajduje także swoje rozwinięcie w późniejszych pracach innych naukowców, m. in. F. Trompenaarsa, Ch. Hampden-Turnera i innych³. W literaturze można spotkać się ze stwierdzeniem, że indywidualizm jest „pierwotną orientacją na siebie”, a kolektywizm „pierwotną orientacją na wspólne cele i działania”⁴.

W społeczeństwach indywidualistycznych jednostka postrzegana jest jako podstawowy element zbiorowości. Przywiązuje się tutaj dużą wagę do działań oraz decyzji indywidualnych, każdy jest bowiem kowalem swego losu i przyjmuje odpowiedzialność za swoje czyny. Ponadto ważne są wszelkie osiągnięcia i inicjatywa, a ideałem jest przywództwo⁵. W kulturach indywidualistycznych decyzja podejmowana jest przeważnie indywidualnie (jednoosobowo) i szybko. Wysokim stopniem cech indywidualistycznych charakteryzują się m. in. kultury: angielska, holenderska, belgijska, duńska, szwedzka, norweska, niemiecka oraz fińska.

W społeczeństwie kolektywistycznym człowiek jest częścią większej grupy (rodziny, klanu, narodu), a tożsamość zyskuje się dzięki przynależności do niej. Jednostka jest emocjonalnie uzależniona od organizacji i instytucji, a życie prywatne jednostki podporządkowane jest dobru społecznemu⁶. Wszelkie działania, decyzje i odpowiedzialność za nie mają charakter zbiorowy. Dlatego też czas ich podjęcia jest dłuższy. Do kultur kolektywistycznych należą m.in.: Grecja, Portugalia, Hiszpania.

W badaniach przeprowadzonych wśród społeczeństwa polskiego wykorzystano instrumentarium zastosowane wcześniej w badaniach międzynarodowych F. Trompenaarsa, Ch. Hampden-Turnera. Badani mieli ustosunkować się do zaprezentowanych im w kwestionariuszu stwierdzeń, które podano w tab. 2. O indywidualistycznych cechach świadczą opinie z numerem 2 oraz 3, natomiast za kolektywizmem przemawiają opinie z numerami 1 i 4.

Analizując wyniki w odniesieniu do dwóch pierwszych opinii, można by stwierdzić, iż Polacy należą do grupy charakteryzującej się umiarkowanym indywidualizmem/kolektywizmem, ponieważ procentowe wielkości wskazań są równe. Jednakże trzecia cecha, która wymieniana jest jako jedna z podstawowych świadczących na korzyść indywidualizmu, została wskazywana przez 62,6% badanych osób. Stąd moż-

³ G. Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGRAW-Hill, New York 1997, s. 49–78; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 69–88; W. F. Price, R. H. Crapo, *Psychologia w badaniach międzykulturowych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 93–103; S. H. Schwartz, *Beyond Individualism-Collectivism: New Cultural Dimensions of Values*, [w:] *Individualism and Collectivism*, eds. K. Uichol, C. Kagitcibasi, H. C. Triandis, G. Yoon, Newbury Park, Sage, 1994, s. 85–119.

⁴ T. Parsons, E. A. Shils, *Towards a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1951, za: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *op. cit.*, s. 69.

⁵ M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrkowski, WN PWN, Warszawa 1999, s. 603.

⁶ *Ibidem*, s. 602–603.

na wyciągnąć wniosek, iż społeczeństwo polskie posiada cechy grup indywidualistycznych i może być do takich zaliczane. Wyniki te są zbieżne z wynikami badań G. Hofstede przeprowadzonymi w latach 90. w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. W badaniach tych polskie społeczeństwo osiągnęło wskaźnik IDV 60 świadczący o charakterze indywidualistycznym.

Tabela 2. Indywidualizm/kolektywizm w społeczeństwie polskim

	Twoim zdaniem ^a :	%
1.	Jeśli jednostki (ludzie) będą stale dbały o innych ludzi, jakość życia wszystkich polepszy się.	45,7
2.	Jakość życia jednostek (ludzi) polepsza się, gdy mają jak najwięcej swobody i maksymalne możliwości rozwoju.	45,7
3.	Każdy indywidualnie ponosi odpowiedzialność za swoje czyny, nawet jeśli pracuje w zespole.	62,6
4.	Jeśli ktoś pracuje w zespole, odpowiedzialność za czyny każdego z jego członków ponosi zespół.	23,3

^arespondenci byli proszeni o wskazanie dwóch odpowiedzi

Źródło: Jak w tab. 1.

Indywidualistyczne cechy Polaków wynikają m. in. z ich natury, którą charakteryzuje niezależność, samodzielność, pomysłowość, oryginalność. O wysokim indywidualizmie Polaków świadczą także fakty historyczne, do których należą m. in. zabory i walka o niepodległość z zaborcami.

2.2. Sposób zachowania – emocjonalność/powściągliwość

Stopień emocjonalności (ekspresyjności) odzwierciedlany jest w zachowaniach werbalnych i niewerbalnych grup kulturowych rynku międzynarodowego. Kryteria związane z haptką, czyli częstotliwością dotyku (np. podczas rozmów), proksemiką, czyli zachowaniem dystansu przestrzennego, *oculesics*, czyli utrzymywaniem kontaktu wzrokowego oraz *paralanguage*, czyli tonem i szybkością wypowiedzi, znaczeniem milczenia itp. pozwalają na wyróżnienie kultur emocjonalnych (ekspresyjnych) oraz powściągliwych⁷. Kultury bardzo ekspresyjne (emocjonalne) to społeczeństwa okazujące swoje emocje i uczucia przy wykorzystaniu całej gamy elementów mowy niewerbalnej. Charakteryzują się one m. in. małym dystansem przestrzennym między osobami, dużą akceptacją kontaktu dotykowego, intensywnym kontaktem wzrokowym oraz głośnym tonem wypowiedzi. Zaliczają się do nich: romańskie kraje europejskie oraz inne kraje śródziemnomorskie.

⁷ R. R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior. Marketing Negotiating and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2001, s. 63-78 oraz F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *op. cit.*, s. 90-94.

Przedstawiciele kultur powściągliwych nie ujawniają swoich emocji (tym bardziej uczuć), lecz starają się je skrupulatnie ukrywać. Są to społeczeństwa charakteryzujące się dużym dystansem przestrzennym między osobami, brakiem akceptacji kontaktu dotykowego, niebezpośrednim kontaktem wzrokowym oraz raczej cichym i spokojnym tonem wypowiedzi. Zaliczają się do nich: kraje nordyckie oraz inne germańskie kraje europejskie.

Do badań nad stopniem emocjonalności Polaków wykorzystano elementy mowy niewerbalnej, które wraz z wynikami przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Emocjonalność/powściągliwość w społeczeństwie polskim (wielkości wskazań w %)

Podczas rozmów z innymi osobami:

Odpowiedzi – komunikacja niewerbalna	Stopień akceptacji odpowiedzi ^a				
	1	2	3	4	5
Ton mojej wypowiedzi jest zwykle bardzo głośny	14,4	20,2	36,5	16,9	10,5
Często przerywam mojemu rozmówcy.	22,9	37,5	24,7	8,6	4,8
Mój kontakt wzrokowy z rozmówcą jest zwykle bardzo duży.	2,0	5,2	22,1	35,3	34,3
Stoję zwykle bardzo blisko mojego rozmówcy.	7,1	15,0	42,3	24,1	10,0
Często gestykuuję.	14,1	26,9	30,4	16,0	11,1

^a 1 oznacza kompletny brak akceptacji stwierdzenia, a 5 całkowitą akceptację stwierdzenia.

Źródło: Jak w tab. 1.

Wyniki przeprowadzonych badań świadczą o umiarkowanym stopniu emocjonalności Polaków, ponieważ prawie we wszystkich odpowiedziach największy odsetek wskazań odnotowano w przypadku średniego i stosunkowo niskiego (odp. „Często przerywam mojemu rozmówcy”) stopnia emocjonalności/powściągliwości. Jedynie w przypadku kontaktu wzrokowego badana grupa Polaków wskazała najwyższe odpowiedzi świadczące o intensywnym utrzymywaniu kontaktu wzrokowego podczas rozmów z innymi osobami. Element ten jest jedną z podstawowych cech charakteryzujących społeczeństwa ekspresyjne.

Szczegółowa analiza obejmująca kategorie wieku, płci jest zbieżna do wyników ogólnych opisujących stopień emocjonalności polskiego społeczeństwa.

2.3. Sposób wyznaczania statusu społecznego – osiągnięcie statusu/ /przypisywanie statusu

Podczas badań dotyczących zróżnicowania kulturowego społeczeństw należy także zwrócić uwagę na determinantę, związaną z hierarchicznością i statusem, która została wyróżniona przez F. Trompenaarsa, Ch. Hampden-Turnera, a jest nią podział na status osiągnięty i status przypisany.

W niektórych społeczeństwach przyznaje się status ludziom za uzyskane przez nich osiągnięcia, są to tzw. kultury o statusie osiągniętym, gdzie status osiągnięty odnosi się do tego, co i jak się robi. Inne społeczeństwa przyznają status np. z uwagi na wiek,

przynależność klasową, płeć, posiadane koneksje czy wykształcenie, są to tzw. kultury o statusie przypisanym, gdzie status przypisany odnosi się głównie do tego, kim się jest. W społeczeństwach należących do tych „o statusie przypisanym” na wyższych stanowiskach można spotkać raczej osoby starsze. Przykłady tych kultur na rynku europejskim to m. in.: Grecja, Włochy, Hiszpania. Dużym nietaktem jest wysłanie tam młodych, zdolnych menedżerów, którzy zajmują wysokie stanowisko w firmie, na rozmowy z ludźmi o 20. lat od nich starszymi, zajmującymi dane pozycje np. z uwagi na wiek i doświadczenie. W „kulturach o statusie osiąganym” wysoki status i pozycję można osiągnąć bowiem w bardzo młodym wieku poprzez dążenie ciągle do uzyskiwania lepszych, nowych osiągnięć oraz rozwoju osobistego. Przykładami tych kultur są m. in.: Norwegia, Irlandia, Dania, Finlandia, Wielka Brytania, Szwecja, Czechy, Australia, Francja⁸.

Polska należy do grupy krajów charakteryzujących się statusem osiąganym, czyli nabywanym dzięki własnej ciężkiej pracy i zasługom, a nie przynależności do odpowiedniej grupy społecznej. O takiej cesze Polaków świadczy bardzo wysoki procent (79,4%) wskazań na odpowiedź charakteryzującą wymiar kulturowy odnoszący się do statusu osiąganego.

Tabela 4. Osiąganie statusu/przypisywanie statusu w społeczeństwie polskim

Z którym z poniższych stwierdzeń zgadzasz się?		%
1.	Szacunek okazywany drugiemu człowiekowi jest w dużym stopniu uwarunkowany tym, co ten ktoś w życiu osiągnął.	79,4
2.	Szacunek okazywany drugiemu człowiekowi jest w dużym stopniu uwarunkowany tym, z jakiej rodziny ten ktoś pochodzi.	19,8

Źródło: Jak w tab. 1.

Badanie też wykazało, że Polacy opowiadają się za statusem osiąganym bez względu na wiek. Każda grupa wiekowa wskazała bardzo wysoki stopień poparcia tego wymiaru kulturowego.

2.4. Stosunek do czasu – monochroniczność/polichroniczność

Zróznicowanym podejściem do elementu czasu (jego użytkowania) zajmowali się różni badacze. Najczęściej prezentowany podział jest ten dokonany przez E. T. Halla na czas monochroniczny (czas M) i polichroniczny (czas P)⁹. Społeczeństwa posługujące się czasem M potocznie nazywane są kulturami monochronicznymi, a posługujące się czasem P kulturami polichronicznymi.

Kultury monochroniczne charakteryzuje punktualność, dokładność, tworzenie planów oraz ich konsekwentne przestrzeganie. Życie porządkowane jest za pomocą sys-

⁸ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *op. cit.*, 126–145.

⁹ E. T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984, s. 25–33.

temów klasyfikacyjnych, czyli harmonogramów opracowanych na podstawie czasu M. Harmonogramy i terminy uważa się najczęściej za sztywne i nie należy ich zmieniać na krótko przed spotkaniem. Rozmowy są rzadko przerywane, zaczynają się i kończą w zaplanowanym czasie. Podczas jednego spotkania poruszana jest zazwyczaj jedna kwestia w myśl twierdzenia „rób tylko jedną rzecz w tym samym czasie”, co wynika z linearnego charakteru czasu M. Do kultur najbardziej monochronicznych zaliczani są: Niemcy, Austriacy, Norwegowie, Finowie, Szwedzi, Belgowie, Duńczycy, Szwajcarzy czy Holendrzy.

W dużym kontraście do nich pozostają kultury polichroniczne, w których ludzie kładą mniejszy nacisk na punktualność i nie mają obsesji na punkcie nieprzekraczalności terminów. Godzina rozpoczęcia negocjacji może przesunąć się o kilkanaście minut do kilku godzin (w zależności od stopnia polichroniczności). Podczas spotkań często „odbiega” się od ich głównego tematu, co jest rzeczą niemożliwą wśród społeczeństw monochronicznych. Dłuższe są tutaj także tzw. rozmowy wstępne (pogawędki), które mają na celu rozluźnić często napiętą atmosferę spotkań. Wysokim stopniem polichroniczności charakteryzują się kultury łacińskie (Hiszpanie, Portugalczycy, Włosi), które często nazywane są społeczeństwami *mañana*. Nazwa ta może mieć różne znaczenie, np. jutro lub pojutrze lub po-pojutrze lub w przyszłym tygodniu lub w przyszłym miesiącu, a może nawet w przyszłym roku.

W badaniu monochroniczności Polaków ocenie poddano kilka stwierdzeń charakteryzujących ten wymiar kulturowy. W tab. 5 umieszczono je pod numerami od 1 do 5. Analizując wyniki odnośnie do podstawowej cechy monochroniczności, jaką jest punktualność, można stwierdzić, iż Polacy są narodem monochronicznym przywiązującym niezwykle dużą wagę do punktualności.

Tabela 5. Stopień monochroniczności w społeczeństwie polskim

	Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Lp.	Stwierdzenia				Śr.
1.	Zawsze należy przychodzić na umówione spotkanie punktualnie.				4,4
2.	Czas to pieniądź.				3,67
3.	W danym czasie należy robić tylko jedną czynność.				2,9
4.	Zawsze należy przestrzegać wcześniej ustalonych harmonogramów i planów.				3,22
5.	Bardzo dużą rolę w życiu odgrywa planowanie.				3,38

Źródło: Jak w tab. 1.

Uwzględniając kryterium wykształcenia, wieku, płci oraz miejsca zamieszkania, nie odnotowano znacznej rozbieżności wśród badanej grupy polskich respondentów w stosunku do omawianego wymiaru kulturowego

2.5. Stosunek do zasad etycznych, prawnych wynikających ze zobowiązań międzyludzkich – partykularyzm/uniwersalizm

F. Trompenaars oraz Ch. Hampden-Turner wyróżnili grupy kulturowe, których odmienności związane są ze sposobem oceny zachowań innych ludzi. Kryterium to pozwoliło podzielić kultury na uniwersalistów i partykularystów¹⁰.

Uniwersaliści twierdzą, że należy postępować zawsze zgodnie z obowiązującymi zasadami (przepisami prawa itp.), niezależnie od charakteru sytuacji, w jakiej się znajduje jednostka, która traktowana jest jak anonimowy obywatel. Zdaniem autorów „uniwersalizm, czyli działanie zgodnie z zasadami, ma z natury rzeczy charakter abstrakcyjny: człowiek nie dostosowuje działania do specyficznej sytuacji, ale postępuje zgodnie z odpowiednią ogólną zasadą”. Zgodnie z takimi poglądami w społeczeństwach uniwersalistycznych wszyscy powinni być „równi” (nie ma „równych i równiejszych”) oraz powinni podlegać takim samym regułom postępowania. Odstępstwo od przyjętych zasad (reguł) mogłoby doprowadzić do „załamania się systemu”.

W przeciwieństwie do nich partykularysty uważają, iż określone postępowanie może (a nawet powinno) być rozpatrywane z punktu widzenia określonej sytuacji, w jakiej znalazła się jednostka. Nie jest ona bowiem traktowana jak anonimowy obywatel, ale jak przyjaciel, siostra, żona, dziecko lub inna wyjątkowo ważna osoba. Twierdzą oni, że człowiek nie musi postępować zgodnie z obowiązującymi ogólnymi zasadami, jeśli takie zachowanie mogłoby „zaszkodzić” jemu lub bliskim mu osobom (członkom rodziny, przyjaciółom).

Wyniki badań przeprowadzonych przez autorów (F. Trompenaarsa oraz Ch. Hampden-Turnera) wskazują, że uniwersaliści to społeczeństwa zamieszkujące zachodnią Europę (Szwajcaria, Szwecja, Irlandia, Wielka Brytania, Niemcy i inne). W Polsce oraz innych krajach Europy Środkowej (Czechy, Węgry) również zaobserwowano przewagę cech uniwersalistycznych. Za cechami partykularystycznymi opowiedzieli się w większości społeczeństwa zamieszkujące m. in. Rosję, Grecję.

Wyniki uzyskane w opisywanych badaniach potwierdzają rezultaty osiągnięte przez F. Trompenaarsa oraz Ch. Hampden-Turnera w stosunku do Polski. Wykorzystując elementy z ich instrumentarium, badawczego autorzy postawili badanym pytanie (wraz z odpowiedziami) dotyczące ich reakcji w określonej sytuacji. Pytanie oraz uzyskane wyniki przedstawiono w tab. 6.

Tabela 6. Partykularyzm/uniwersalizm w społeczeństwie polskim

Jak zareagujesz w następującej sytuacji? Przyjaciel potrzebuje od Ciebie pomocy. Aby mu pomóc musiałbyś(abyś) zachować się wbrew przepisom obowiązującego prawa.		%
1.	Jako przyjaciel ma prawo oczekiwać, że mu pomogę.	23,3
2.	Jako przyjaciel ma pewne prawo oczekiwać, że mu pomogę.	33,8
3.	To, że jest moim przyjacielem, nie daje mu żadnego prawa oczekiwać, że postąpię wbrew obowiązującym przepisom	42,6

Źródło: Jak w tab. 1.

¹⁰ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *op. cit.*, s. 47-68.

Odpowiedź pierwsza świadczy o pełnym partykularyzmie, odpowiedź druga wskazuje na umiarkowany poziom tej cechy, natomiast odpowiedź trzecia wskazuje na przewagę cechy uniwersalistycznych. Wśród badanej grupy Polaków najwięcej osób wybrało odpowiedź trzecią (42,6%) oraz odpowiedź drugą (33,8%). Wyniki te potwierdzają wcześniejsze rezultaty, iż w społeczeństwie polskim przeważają cechy uniwersalistyczne. Taki rezultat może wynikać z wysokiego stopnia indywidualizmu wśród Polaków, który świadczy o indywidualnej odpowiedzialności za własne czyny.

Natomiast biorąc pod uwagę kryterium wieku wyniki badania wskazują, iż młodszy respondenci mają większą skłonność do postaw partykularystycznych niż starsi. Fakt ten może wynikać z przeszłości, a mianowicie systemu socjalistycznego panującego w Polsce do końca lat 80. Starsi respondenci pamiętają „tamte czasy” i niekiedy postępują jeszcze według zasad i zwyczajów, które wtedy były szeroko propagowane i rozpowszechniane (np. „wszyscy są równi i podlegają tym samym prawom”, „najważniejszy jest kolektyw, wspólne działanie i wspólny wysiłek” itd.).

2.6. Stosunek do hierarchii – dystans władzy (duży – mały)

Wymiar kulturowy, jakim jest „dystans władzy”, wpływa na szybkość i sposób podejmowania decyzji (także konsumenckich), ponieważ polega na relacjach występujących pomiędzy osobami starszymi i młodszymi (np. rodzicami i dziećmi), osobami zajmującymi różne stanowiska w hierarchii organizacji (np. przełożonymi i podwładnymi) itp.

W kulturach charakteryzujących się dużym dystansem władzy decyzja podejmowana jest zazwyczaj przez osoby starsze, np. rodziców, lub znajdujące się wyżej w hierarchii („posiadający większą władzę”).

Dystans władzy jest bardzo często odzwierciedlany w reklamach na różnych rynkach zagranicznych. Różnice pokazywane są zazwyczaj przy pomocy relacji między ludźmi oraz ich rodzaju (np. starsi *contra* młodszy). Na przykład, w reklamach kultur o wysokim dystansie władzy starsze osoby (mamy, babcie lub ciocie) doradzają młodszemu (córkom, wnuczkom itd.). Natomiast w reklamach przeznaczonych dla kultur o niskim dystansie władzy sytuacja jest odwrotna, to młodszy doradza często starszemu, jaką decyzję podjąć¹¹.

Przykładami kultur dużego dystansu władzy są: Chorwacja, Słowenia, Hiszpania, Włochy.

Z kolei w kulturach przeciwnych z punktu widzenia dystansu władzy wpływ na decyzję mają nie tylko osoby, które są najwyżej w hierarchii rodziny czy organizacji (przedsiębiorstwa). Liczą się opinie wszystkich członków/przedstawicieli biorących udział w rozmowach, których konsekwencją ma być podjęcie odpowiedniej decyzji (dotyczących np. zakupu określonego dobra, wynegocjowania dobrych warunków kontraktu itp.). Reprezentantami tego typu kultur są: Austria, Dania, Irlandia, Szwecja, Norwegia, Finlandia, Szwajcaria, Niemcy, Wielka Brytania, Holandia.

¹¹ M. De Mooij, *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, SAGE Pub., California, USA 1998, s. 187.

W opisywanych badaniach wymiar „dystans władzy” w społeczeństwie polskim mierzono przy wykorzystaniu dwóch stwierdzeń, które wraz z wynikami przedstawiono w tab. 7.

Tabela 7. Dystans władzy w społeczeństwie polskim

Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Stwierdzenia				
Dzieci powinny zawsze słuchać starszych (rodziców, dziadków).				
Dzieci nie powinny podejmować decyzji dotyczących zakupów.				
Śr.				
3,40				
2,77				

Źródło: Jak w tab. 1.

Wyniki odzwierciedlają obecną sytuację w Polsce, którą jeszcze do niedawna można było dołączyć do listy państw o dużym dystansie władzy, gdzie:

- w rodzinie: dzieci były uczone posłuszeństwa wobec rodziców, rodzice traktowani byli jako zwierzchnicy itp.;
- w szkole: edukacja koncentrowała się na nauczycielu a nauczanie służyło do przekazywania osobistej mądrości nauczyciela;
- w miejscu pracy: hierarchia oznaczała egzystencjalną nierówność, podwładni czekali na polecenia swoich szefów, idealnym zwierzchnikiem był dobry autokrata.

Czasy obecne zmieniły tę sytuację, która ciągle ulega:

- w rodzinie: coraz częściej dzieci zachęcane są do okazywania własnej woli a rodzice traktowani są jako osoby równe dzieciom;
- w szkole: edukacja koncentruje się na uczniu (jego inicjatywie);
- w miejscu pracy: hierarchia oznacza nierówność ról ustanowioną dla wygody; podwładni oczekują, że będą konsultowani a idealny zwierzchnik to taki, który służy radą.

2.7. Stosunek do nowych sytuacji – unikanie niepewności (mały – duży)

Istotną cechą wpływającą na długość i sposób podejmowania decyzji jest stopień unikania niepewności będący wskaźnikiem wrażliwości społeczeństwa na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia oraz wszelkiego rodzaju innowacje. W kulturach o małym stopniu unikania niepewności okazywany jest większy szacunek dla tego, co odmienne i nowe. Obserwuje się także większą skłonność do ryzyka oraz duży szacunek dla młodych. W kulturach o niskim stopniu unikania niepewności decyzje podejmowane są łatwiej i szybciej, gdyż nie występuje tutaj tzw. lęk przed następnym dniem (przyszłością). Proces zastanawiania się oraz dyskusowania poszczególnych alternatyw jest znacznie krótszy niż w kulturach o dużym stopniu unikania niepewności.

Krajami o niskim stopniu unikania niepewności są m. in.: Dania, Szwecja, Wielka Brytania, Irlandia.

Przedstawiciele kultur o dużym stopniu unikania niepewności twierdzą, iż przyszłość niesie ze sobą zagrożenie, ponieważ jest nieznana. Odczuwają oni lęk przed wszelkimi zmianami i rzeczami nowymi. Cechuje ich także brak skłonności do podejmowania ryzyka oraz silny nacjonalizm i duża troska o bezpieczeństwo. Krajami o wysokim stopniu unikania niepewności są: Grecja, Portugalia, Belgia, Hiszpania, Francja.

W opisywanych badaniach wymiar „unikanie niepewności” w społeczeństwie polskim badano przy wykorzystaniu dwóch stwierdzeń, które wraz z wynikami przedstawiono w tab. 8.

Tabela 8. Unikanie niepewności – wyniki badań w społeczeństwie polskim

Zdecydowanie nie zgadzam się [1]	Nie zgadzam się [2]	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam [3]	Zgadzam się [4]	Zdecydowanie zgadzam się [5]
Stwierdzenia				Śr.
Przyszłość jest zagrożeniem, ponieważ jest nieznana i związana z dużym ryzykiem.				2,26
Każdy dzień powinien być przyjmowany z radością i otwartością.				4,30

Źródło: Jak w tab. 1.

Uzyskane wyniki świadczą o niskim stopniu unikania niepewności w społeczeństwie polskim, nie ma bowiem obawy przed dniem jutrzejszym, każdy dzień powinien być przyjmowany nie ze strachem, lecz radością i otwartością.

Ciekawy jest fakt, iż w badaniach G. Hofstede’a Polska uzyskała dość wysoki stopień wskaźnika UAV, bo wyniósł on ok. 80/100. Rozbieżność wyników może być spowodowana nieustającymi zmianami zachodzącymi w Polsce, a G. Hofstede prowadził swoje badania w latach 90., tj. prawie kilkanaście lat temu.

Omawiany wymiar warto przedstawić szczegółowo w odniesieniu do kryterium wieku (tab. 9).

Wyniki wskazują (szczególnie w stosunku do pierwszego stwierdzenia), iż młodszy respondenci charakteryzują się niższym stopniem unikania niepewności niż starsi. Sytuacja taka związana jest z pewnością z minionym systemem, w którym społeczeństwo było ograniczane pod wieloma względami, żyło w zastraszaniu i musiało podporządkowywać się panującej władzy. A Polacy nie lubią żadnych pisanych i niepisanych reguł i zasad, którym należy się podporządkować i ich przestrzegać, tkwi bowiem w nich natura buntownicza, nie lubiąca formalizacji i standaryzacji. Stąd starsze osoby, pamiętające bardzo dobrze przeszłość, nie do końca przyzwyczaili się do nowych warunków demokracji, kapitalizmu i wolnego rynku i cechują się jeszcze elementami wysokiego stopnia unikania niepewności. Odwrotnie jest w przypadku młodego pokolenia, które znacznie łatwiej przystosowało się do nowych warunków.

Tabela 9. Unikanie niepewności – wyniki badań w społeczeństwie polskim wg kryterium wieku (w %)

Stwierdzenia	Kategorii odpowiedzi	Wiek				
		do 25	26–30	31–45	46–60	60 i więcej
Przyszłość jest zagrożeniem, ponieważ jest nieznaną i związana z dużym ryzykiem.	zdecydowanie nie zgadzam się	30,7	25,1	20,2	19,0	0
	nie zgadzam się	37,7	41,6	45,9	49,0	24,1
	jest mi obojętne	20,2	26,5	23,4	20,0	24,1
	zgadzam się	7,9	5,5	8,7	9,5	41,4
	zdecydowanie zgadzam się	3,5	1,4	1,8	2,5	10,3
Każdy dzień powinien być przyjmowany z radością i otwartością.	zdecydowanie nie zgadzam się	0,9	0,5	0	1,0	0
	nie zgadzam się	3,5	2,7	2,3	0,5	0
	jest mi obojętne	10,5	13,2	13,7	13,5	6,9
	zgadzam się	54,4	49,8	48,4	51,5	48,3
	zdecydowanie zgadzam się	30,7	33,8	35,6	33,5	44,8

Źródło: Jak w tab. 1.

2.8. Przewaga cech męskich/żeńskich – męskość/kobiecość

Kolejny wymiar kulturowy – wyróżniony przez G. Hofstede – związany jest z istnieniem przewagi cech męskich lub żeńskich w społeczeństwie¹². Na przykład, dana kultura nazywana jest męską wówczas, gdy wśród jej członków popularne są następujące cechy: aktywność, agresywność, realizacja, ciągle konkurowanie i zdobywanie. Kultury kobiece charakteryzują się przede wszystkim delikatnością i opiekuńczością w szerokim znaczeniu tych słów. Przykładem kultur męskich są: Austria, Szwajcaria, Włochy, Irlandia, Niemcy, Grecja, Belgia. Natomiast do reprezentantów kultur kobiecych zalicza się: Szwecja, Norwegia, Holandia, Dania, Finlandia, Portugalia, Hiszpania, Grecja.

Tabela 10. Kultury męskie *contra* kultury kobiece

Męskość/kobiecość	Cechy
1	2
Kultury męskie	– mężczyzna powinien rządzić, kobieta wychowywać; – role związane z płcią są niezmiennie; – liczy się odgrywanie roli zgodnie z oczekiwaniami; – żyje się po to by pracować; – ważne są pieniądze i przedmioty; – należy dążyć do niezależności; – ambicja motywuje do działania; – podziwiane są osoby, które osiągnęły sukces; – wszystko, co wielkie, silne i szybkie jest piękne.

¹² Por. G. Hofstede, *op. cit.*, s. 79–105.

Tabela 10 (cd.)

1	2
Kultury kobiece	– mężczyzna może przyjmować role wychowawcze; – człowiek jest ważniejszy niż role społeczne; – ważna jest jakość życia; – pracuje się po to, by żyć; – ważny jest człowiek i przyroda; – ideałem jest wzajemna zależność a służba innym motywacją do działania; – czuje się sympatię dla tych, którym się nie udaje; – wszystko, co małe i powolne jest piękne.

Źródło: Za: J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 117–118.

W opisywanych badaniach wymiar „kobiecość-męskość” w społeczeństwie polskim badano przy wykorzystaniu trzech stwierdzeń, które wraz z wynikami przedstawiono w tab. 11.

Tabela 11. Kobiecość-męskość – wyniki badań w Polsce

Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Stwierdzenia				Śr.
Żyje się po to by pracować. W życiu ważne są pieniądze i przedmioty materialne.				2,33
Należy podziwiać tylko te osoby, które osiągnęły sukces w życiu.				2,03
Mężczyzna powinien pracować, żona wychowywać dzieci.				2,0

Źródło: Jak w tab. 1.

Wyniki wskazują na przewagę wymiaru żeńskiego w społeczeństwie polskim. Do cech Polaków (oprócz wyróżnionych w tab. 11), które przemawiają na korzyść żeńskości zaliczyć można m. in.: kładzie się duży nacisk na kontakty personalne, występuje duża solidarność, konflikty rozwiązywane są raczej za pomocą kompromisu i negocjacji, a nie przez ich zwalczanie, w miejscu pracy natomiast nie jest mile widziane chwalenie się, coraz częściej rodzice „wymieniają się” rolami.

Uzyskane wyniki świadczą o zmianach, jakie dokonują się w społeczeństwie polskim, ponieważ jeszcze do niedawna Polska zaliczana była do grupy krajów męskich. Także badania G. Hofstede’a przeprowadzone w latach 90. wykazały przewagę cech męskich w Polsce. Uzyskane wyniki warto przedstawić także pod względem kategorii płci oraz wieku, gdyż te cechy mogą świadczyć o zmianach i wskazywać ich przyczyny.

Tabela 12. Kobiecość-męskość – wyniki badań w Polsce wg kryterium płci (w %)

Stwierdzenia	Kategorie odpowiedzi	Płeć	
		kobieta	mężczyzna
Żyje się po to by pracować. W życiu ważne są pieniądze i przedmioty materialne.	Zdecydowanie nie zgadzam się	22,4	20,8
	nie zgadzam się	41,6	33,3
	jest mi obojętne	24,5	30,4
	zgadzam się	8,6	14,1
	zdecydowanie zgadzam się	3,0	1,3
Należy podziwiać tylko te osoby, które osiągnęły sukces w życiu	zdecydowanie nie zgadzam się	30,6	28,5
	nie zgadzam się	47,9	42,9
	jest mi obojętne	13,5	19,9
	zgadzam się	7,2	7,4
	zdecydowanie zgadzam się	0,8	1,3
Mężczyzna powinien pracować, żona wychowywać dzieci.	zdecydowanie nie zgadzam się	43,5	30,4
	nie zgadzam się	36,5	30,1
	jest mi obojętne	13,7	26,0
	zgadzam się	5,3	8,3
	zdecydowanie zgadzam się	1,1	5,1

Źródło: Jak w tab. 1.

Z rezultatów przedstawionych w tab. 12 wynika, iż istnieją kilkuprocentowe różnice pomiędzy grupą badanych kobiet i mężczyzn. Większy odsetek kobiet opowiadał się za cechami świadczącymi o kobiecości, z kolei odpowiedzi mężczyzn nie świadczą jednoznacznie o poglądach cechujących kultury męskie. Wynik tak jest spowodowany zmianą sytuacji w Polsce, gdzie bardzo duży procent kobiet zdobywa wysokie wykształcenie, pracuje zawodowo zajmując wysokie stanowiska. Stąd coraz częściej zdarza się, iż mężczyźni decydują się np. na urlop wychowawczy czy zwiększanie zakresu swoich obowiązków domowych.

Uogólnione wyniki przedstawiające odmienny wizerunek społeczeństwa polskiego pod względem stopnia męskości/kobiecości wyjaśnia także szczegółowa analiza uwzględniająca kryterium wieku (tab. 13). Interesujący jest fakt, iż odpowiedzi starszych osób wskazują na posiadanie przez nich większej ilości cech męskich w porównaniu do młodszych respondentów. Młode osoby charakteryzują się odmiennymi poglądami i prowadzą inny styl życia, który zmierza w kierunku społeczeństwa kobiecego.

Pomimo, iż przedstawione wyniki wskazują na przewagę cech kobiecych w społeczeństwie polskim, nie można jednak jednoznacznie stwierdzić, że wszystkich Polaków charakteryzują takie postawy. Podsumowując, można stwierdzić, iż społeczeństwo polskie zalicza się do grupy pośredniej. Należy przypomnieć także fakt, iż Polacy są indywidualistami, a kultury indywidualistyczne cechują się w wielu przypadkach także cechami męskimi, np. Włochy.

Tabela 13. Kobiecość-męskość – wyniki badań w Polsce wg kryterium wiekowego (w %)

Stwierdzenie	Kategorie odpowiedzi	Wiek				
		do 25	26–30	31–45	46–60	60 i więcej
Żyje się po to by pracować. W życiu ważne są pieniądze i przedmioty materialne.	zdecydowanie nie zgadzam się	23,7	26,9	21,0	18,0	10,3
	nie zgadzam się	37,7	36,1	42,5	37,5	27,6
	jest mi obojętne	23,7	27,9	26,0	28,0	31,0
	zgadzam się	10,5	7,8	9,6	14,5	17,2
	zdecydowanie zgadzam się	4,4	1,4	0,9	2,0	13,8
Należy podziwiać tylko te osoby, które osiągnęły sukces w życiu	zdecydowanie nie zgadzam się	29,8	37,0	31,5	21,5	20,7
	nie zgadzam się	52,6	39,3	45,7	50,5	37,9
	jest mi obojętne	9,6	14,6	16,4	19,5	27,6
	zgadzam się	7,0	8,2	5,0	7,5	13,8
	zdecydowanie zgadzam się	0,9	0,9	1,4	1,0	
Mężczyzna powinien pracować, żona wychowywać dzieci	zdecydowanie nie zgadzam się	45,6	52,5	33,3	27,0	20,7
	nie zgadzam się	35,1	25,6	42,5	36,0	17,2
	jest mi obojętne	13,2	14,2	20,1	24,0	17,2
	zgadzam się	5,3	6,4	2,3	9,0	27,6
	zdecydowanie zgadzam się	0,9	1,4	1,8	4,0	17,2

Źródło: Jak w tab. 1.

3. Wnioski

Znajomość cech Polaków względem wyróżnionych wymiarów jest niezwykle korzystne dla osób i firm przygotowujących się do współpracy z Polakami lub chcącym oferować polskim konsumentom swoje produkty. Są one przydatne w wielu dziedzinach biznesu międzynarodowego, np. podczas rozmów negocjacyjnych, sposobu prowadzenia biznesu, opracowania przekazów reklamowych na rynek polski itp.

Biorąc pod uwagę przeprowadzane badania, można wyróżnić następujące cechy Polaków:

- uniwersaliści, postępujący w większości sytuacji według panujących zasad i ustalonych reguł (informacja istotna z punktu widzenia prowadzenia relacji biznesowych);
- indywidualiści, mający często własny pogląd na sprawę i walczący o swoje zdanie (informacja istotna z punktu widzenia prowadzenia relacji biznesowych, cecha ta może zostać wyeksponowana także np. w przekazie reklamowym);
- o pośrednim stopniu emocjonalności (informacja niezwykle istotna podczas spotkań i rozmów twarzą w twarz);
- bardziej ceniący status osiągniany niż przypisany (informacja istotna dla osób przygotowujących spotkania biznesowe aby np. przy stole negocjacyjnym nie zasiadły

osoby w znacznie różnym wieku i posiadające ten sam status – stanowiska i kompetencje – w firmie);

- o pośrednim stopniu monochroniczności (informacja niezwykle istotna przy organizowaniu spotkań, w Polsce można spóźnić się 15 minut bez większych wyjaśnień, jednak większe opóźnienie wymaga już usprawiedliwienia);

- o dużym dystansie władzy (cecha istotna z punktu widzenia pracodawcy, może zostać wykorzystana przy tworzeniu kultury organizacyjnej firmy, a także w przekazach reklamowych, np. matka doradza córce jaki wybrać produkt);

- o niskim stopniu unikania niepewności (cecha przydatna w prowadzeniu biznesu z Polakami, może ona świadczyć o skłonności do podejmowania nowych wyzwań, inwestycji itp.);

- posiadający zarówno cechy kultur kobiecych (zwłaszcza młode pokolenie), jak i męskich (informacja ta może zostać wykorzystana w opracowaniu przekazów reklamowych skierowanych do określonego segmentu odbiorców).

Przedstawiona próba klasyfikacji i charakterystyki kultury polskiej według omówionych kryteriów podziałów jest na pewno niekompletna, gdyż można o niej mówić i pisać jeszcze wiele. Niemniej jednak charakterystyka ta nakreśla pewne cechy Polaków, które nie odbiegają od innych narodów oraz pozwala na umieszczenie Polski na mapach klasyfikacji G. Hofstede'a, A. Trompenaarsa, Ch. Hampden-Turnera, R. R. Gestelanda, Kluckhohna, F. L. Strodbecka czy E. Halla. Przedstawiony powyżej opis kultury polskiej wydaje się być najbardziej przydatny w działalności promocyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego, gdzie podstawowym walorem jest znajomość zachowań i wartości konsumentów. Ponadto, znajomość cech polskiego partnera ułatwia nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów, prowadzenie rozmów czy negocjacji.

Właściwości kultury polskiej nie stanowią olbrzymiej bariery w działalności przedsiębiorstw międzynarodowych. Wynika to z braku występowania skrajności cech wśród polskich konsumentów. Wnioskować to na podstawie umiejscowienia polskiej kultury w wielu grupach charakteryzujących się pośrednimi cechami.

Jednakże nie można stwierdzić, że rynek polski nie wymaga żadnych dostosowań ze strony marketingowej działalności firm międzynarodowych, wręcz przeciwnie, w większości przypadków nie należy stosować strategii całkowitej standaryzacji. W powyższych klasyfikacjach zostały pominięte bowiem takie elementy polskiej kultury, jak: język, preferencje smakowe, które w znacznym stopniu wykorzystywane są w kształtowaniu strategii produktu (właściwości smakowych, marki, opakowania, itd.).

Podsumowując powyższe rozważania, należy na koniec przytoczyć poglądy F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, którzy twierdzą, iż żadnego społeczeństwa nie można zaklasyfikować tylko do jednego wymiaru kulturowego. Można tylko stwierdzić, jakie cechy dominują w danym narodzie, albowiem w każdym mamy do czynienia z różnorodnymi poglądami. Wskazówką dla menedżerów jest to, aby dobrze poznali przyszłego partnera biznesowego lub rynek (konsumentów), na którym działają lub zamierzają działać.

Małgorzata Bartosik-Purgat, Jerzy Schroeder

POLISH SOCIETY IN CONTEXT OF “CULTURAL DIMENSIONS” OF EUROPEAN MARKET

Cultural differences of world market cause detaching of particular groups of individuals characterized by similar features. They are elements (criterion) which are a base of the division. There are many different classifications based on different criterions which were prepared and partly researched by different authors. Using those criterions the features of cultures (societies) or cultural groups can be shown. The characteristic of Polish society according to chosen cultural dimensions is presented in this article. Those features were measured during the empirical researches concerned buying behaviour of Poles.