

Simon Kopietzki

Dominik Mosiczuk

Magdalena Zatylna

Polsko- -niemiecki codziennik między- kulturowy



Euroregion
PRO EUROPA VIADRINA

Polsko- -niemiecki codziennik między- kulturowy



Euroregion
PRO EUROPA VIADRINA

Autorzy:

Magdalena Zatylna, Dominik Mosiczuk, Simon Kopietzki

Konsultacje:

Armand Adamczyk, Piotr Boboryk, Julita Lewandowska,
Toralf Schiwietz, Krzysztof Szydłak

Korekta językowa:

Dorota Poślednia

Tłumaczenie na język niemiecki:

Saskia Herklotz

Projekt graficzny i skład:

Tomasz Głowacki

Wydawca:

Euroregion PRO EUROPA VIADRINA

**Stowarzyszenie Gmin Polskich
Euroregionu „Pro Europa Viadrina”**

ul. Władysława Łokietka 22

66-400 Gorzów Wlkp.

Tel.: +48 95 7358 447

Fax: +48 95 7358 461

info@euroregion-viadrina.pl

www.euroregion-viadrina.pl

Mittlere Oder e.V.

Holzmarkt 7

15230 Frankfurt (Oder)

Tel.: +49 335 66 594-0

Fax: +49 335 66 594-20

info@euroregion-viadrina.eu

www.euroregion-viadrina.de

Publikacja zawiera wyłącznie poglądy autorów. Wydawca i instytucje programu operacyjnego nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

ISBN 978-83-953494-2-3

Gorzów Wielkopolski 2023



Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego
Europäische Union
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



BB-PL
INTERREG V A
2014-2020

Redukować bariery – wspólnie wykorzystywać silne strony
Barrieren reduzieren – gemeinsame Stärken nutzen

Wstęp	5
Cele i założenia publikacji	7

Pogranicze polsko-niemieckie	10
„Jak Cię widzą, tak Cię piszą”, czyli o wzajemnym postrzeganiu się Polaków i Niemców	18
Import – eksport na polsko-niemieckim pograniczu	24
Czy Polska i Niemcy różnią się od siebie kulturowo?	30
Kilka słów o polsko-niemieckiej komunikacji międzykulturowej	40

Polsko-niemieckie historie. Wprowadzenie	46
1. Tytulatura i tytułomania – jak się do siebie zwracać?	48
2. Hierarchia i biurokracja, czyli o szczególnych rodzajach władzy	56
3. „Zasady są po to, by je łamać”, czyli o podejściu do przepisów i reguł	62
4. Za rok o tej samej porze, czyli o planowaniu z wyprzedzeniem	68
5. Dwa punkty widzenia na jeden projekt, czyli o planowaniu i realizacji polsko-niemieckich przedsięwzięć	74
6. O komunikacji (nie) wprost, czyli jak mówić, żeby być zrozumianym, i jak słuchać, żeby zrozumieć	84
7. Na scenie, czyli jak przemawiać spontanicznie, lecz będąc przygotowanym	90
8. Jak mówić, by nie urazić, czyli o udzielaniu informacji zwrotnej i przyjmowaniu krytyki	96
9. „Służba nie drużba” – o oddzielaniu sfery zawodowej i prywatnej	102
10. „Stoliczku, nakryj się”, czyli o polsko-niemieckich spotkaniach przy stole	110
11. „Czym chata bogata...” – o podejmowaniu gości i wspólnym biesiadowaniu	116

Polecana literatura	122
Notki o autorach	123

Szanowni Państwo, Drodzy Czytelnicy,
w Wasze ręce oddajemy publikację *Polsko-niemiecki codziennik międzykulturowy*. Za co lubimy sąsiadów? Co nas w nich ciekawi? Te i inne pytania towarzyszą wielu osobom, które w samorządach, szkołach, instytucjach pozarządowych spotykają się z partnerami zza Odry i Nysy Łużyckiej.

Euroregion PRO EUROPA VIADRINA w 2023 roku obchodzi 30 rocznicę swojego istnienia. Samorządy z polskiej i niemieckiej strony, instytucje naukowe, otoczenia biznesu i pozarządowe już w 1993 roku dostrzegły nie tyle konieczność, co szansę i potrzebę założenia instytucji, która pomoże we wzajemnych kontaktach.

Nasza rola została dostrzeżona i doceniona między innymi przez Unię Europejską. Od połowy lat 90. wdrażaliśmy fundusze umożliwiające skorzystanie z dofinansowania na projekty, spotkania i wydarzenia polsko-niemieckie. Od tego czasu wsparliśmy tysiące wydarzeń, w których uczestniczyły setki tysięcy ludzi. W kolejnych latach zyskaliśmy status jednostki centralnej Polsko-Niemieckiej Współpracy Młodzieży, zostaliśmy włączeni w prace komitetów monitorujących kolejnych programów współpracy Polski i Brandenburgii, Polsko-Niemieckiej Komisji Międzyrządowej ds. Współpracy Regionalnej i Przygranicznej oraz innych gremiów.

Z tych tysięcy projektów i 30 lat doświadczeń zdobytych przez nas i partnerów Euroregionu wynikało przeświadczenie o konieczności wsparcia instytucji i osób, które współpracują na pograniczu na co dzień. Euroregiony PRO EUROPA VIADRINA oraz Sprewa–Nysa–Bóbr przygotowały i zrealizowały projekt DIALOG, a później jego kontynuację DIALOG 2.0 współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach programu INTERREG VA.

Postawiliśmy sobie za cel między innymi poprawę stanu wiedzy oraz kompetencji obywateli i multiplikatorów w instytucjach działających transgranicznie we wszystkich obszarach społecznych. Realizujemy go, przygotowując różnorodne oferty szkoleniowe i warsztatowe kierowane do szerokiego grona odbiorców.

Wspieraniu i szkoleniom powinno również towarzyszyć słowo „dziękujemy” skierowane do wszystkich osób z Polski i Niemiec, którym na sercu leży współpraca transgraniczna. Tak więc: dziękujemy nauczycielom, urzędnikom,

społecznikom, organizatorom projektów – wszystkim tym, którzy swoim zaangażowaniem umożliwiają mieszkańcom i odwiedzającym pogranicze udział w wymianach i spotkaniach.

W niniejszej publikacji chcieliśmy spojrzeć na kontakty (zawodowe i prywatne) z sąsiadem zza Odry i Nysy nieco inaczej. Stworzyć coś na kształt międzykulturowego przewodnika, który sprawi, że łatwiej będzie się nam zrozumieć i porozumieć, a w przyszłości jeszcze skuteczniej współpracować. Czy ten cel udało się osiągnąć? To ocenią Państwo sami po lekturze, do której serdecznie zapraszamy.

Rainer Schinkel

Przewodniczący Zarządu
Mittlere Oder e.V.

Jacek Wójcicki

Przewodniczący Zarządu
Stowarzyszenie Gmin
Polskich Euroregionu
„Pro Europa Viadrina”

Toralf Schiwietz

Dyrektor Biura
Mittlere Oder e.V.

Krzysztof Szydłak

Dyrektor Biura
Stowarzyszenie Gmin
Polskich Euroregionu
„Pro Europa Viadrina”

Cele i założenia publikacji

Przedstawiamy publikację na temat polsko-niemieckiej współpracy i komunikacji międzykulturowej w rejonie przygranicznym. Naszym celem było zebranie doświadczeń mieszkających tu osób, które na co dzień prywatnie lub zawodowo kontaktują się z sąsiadami z drugiej strony Odry.

Bliskość granicy i możliwość współpracy oraz utrzymywania regularnych polsko-niemieckich relacji służbowych, towarzyskich czy rodzinnych z pewnością zbliża do kraju sąsiada (poprzez odnajdywanie tego, co wspólne), a jednocześnie daje więcej okazji do dostrzegania różnic.

Właśnie o tych podobieństwach i różnicach rozmawialiśmy z osobami uczestniczącymi w warsztatach poświęconych edukacji międzykulturowej w polsko-niemieckim kontekście. Od października 2021 do października 2022 roku odbyliśmy po obu stronach granicy 10 takich spotkań. W ten sposób zebraliśmy najczęściej powtarzające się i najciekawsze sytuacje oraz zachowania, które mogą prowadzić do międzykulturowych nieporozumień. Dodatkowym źródłem historii oraz informacji były wyniki 150 ankiet przeprowadzonych wśród mieszkanki i mieszkańców polsko-niemieckiego pogranicza, a także indywidualne, pogłębione rozmowy z wybranymi osobami z tego grona. Oczywiście opisane przez nas przykłady nie wyczerpują tematu polsko-niemieckich kontaktów międzykulturowych. Niniejsza publikacja nie ma też charakteru naukowego, lecz stanowi raczej zbiór doświadczeń i refleksji wspomnianych wyżej osób, jak również obserwacji i opinii niżej podpisanych. Pojawiające się w publikacji autorskie komentarze należy traktować jako naszą subiektywną ocenę przytoczonych sytuacji. Zdajemy sobie sprawę, że komentarze te nie mogą być całkowicie wolne od uogólnień, których trudno uniknąć, poruszając tak złożone zagadnienie jak międzykulturowość na polsko-niemieckim pograniczu. Publikacja została podzielona na dwie części. Pierwsza prezentuje kontekst niniejszego opracowania, a także wybrane zjawiska oraz pojęcia z zakresu

edukacji międzykulturowej i edukacji na rzecz różnorodności. Zaprasza również Czytelniczki i Czytelników do refleksji i poszerzenia perspektywy. Druga część to zbiór różnych międzykulturowych doświadczeń osób aktywnych na polsko-niemieckim pograniczu.

Mamy nadzieję, że każdy znajdzie tu coś dla siebie, a przywołane przykłady będą zwiększać świadomość w codziennym kontakcie z inną kulturą.

Zachęcamy do zgłębiania podobieństw oraz różnic w bezpośrednich relacjach i krytycznego spojrzenia na opisane przez nas historie.

Być może część z nich będzie dobrze znana, a inne wywołają zdziwienie i pomogą lepiej zrozumieć sytuacje, które dotychczas stanowiły źródło nieporozumień.

Życzymy inspirującej lektury i udanej współpracy w polsko-niemieckich zespołach!

Autorzy

Pogranicze polsko- -niemieckie



Różnie można definiować zasięg geograficzny polsko-niemieckiego pogranicza. W niniejszej publikacji uwaga autorów koncentruje się na trzech polskich województwach (zachodniopomorskie, lubuskie i dolnośląskie) oraz trzech niemieckich krajach związkowych (Meklemburgia-Pomorze Przednie, Brandenburgia i Saksonia). Według danych statystycznych z 2020 roku¹ obszar ten zamieszkuje 13,7 mln osób, z czego około 60% – w Niemczech. Po obu stronach Odry nieznaczną i podobną przewagę mają kobiety. Poza południową częścią pogranicza (Saksonia i woj. dolnośląskie) jest to obszar o niewielkiej gęstości zaludnienia (poniżej 100 osób / km²). Zresztą na przykład połowę województwa lubuskiego zajmują lasy, a 1/3 powierzchni Brandenburgii to także tereny zalesione i zbiorniki wodne. W bezpośrednim pasie nadgranicznym jest niewiele większych miast (powyżej 40 tys. mieszkańców). W Polsce są to chociażby Świnoujście, Szczecin, Stargard, Gorzów Wielkopolski, Zielona Góra i Jelenia Góra, a w Niemczech – Greifswald, Neubrandenburg, Frankfurt nad Odrą, Cottbus czy Görlitz.

Które z określeń jest Ci najbliższe?²

Odpowiedzi osób mieszkających po polskiej stronie granicy

Jestem Polką/Polakiem	56,3%
Jestem mieszkanką/mieszkańcem pogranicza	10,9%
Jestem Europejką/Europejczykiem	18,8%
Jestem mieszkanką/mieszkańcem woj. lubuskiego	14%

Odpowiedzi osób mieszkających po niemieckiej stronie granicy

Jestem Niemką/Niemcem	29,3%
Jestem mieszkanką/mieszkańcem pogranicza	14,6%
Jestem Europejką/Europejczykiem	41,5%
Jestem mieszkanką/mieszkańcem Brandenburgii	14,6%

1

E. Adamska, I. Goździcka, *Pogranicze polsko-niemieckie w liczbach w 2020 r.*, Urząd Statystyczny w Zielonej Górze, maj 2022, zielonagora.stat.gov.pl, dostęp: czerwiec 2022 r.

2

Ten i kolejne diagramy powstały na podstawie danych z ankiet prowadzonych na potrzeby niniejszej publikacji wśród mieszkańców polsko-niemieckiego pogranicza. Opcja dot. woj. lubuskiego / Brandenburgii wynikała z obszaru działań Euroregionu PRO EUROPA VIADRINA. Ankietowani mieli możliwość wyboru jednej odpowiedzi.

W porównaniu z rokiem 2010 spadła liczba mieszkańców pogranicza. Zauważalnego wyludnienia (o ok. 2,5%) doświadczyły szczególnie Meklemburgia-Pomorze Przednie i Saksonia, w mniejszym stopniu – woj. lubuskie. Na całym omawianym obszarze pogranicza obserwowany jest ujemny przyrost naturalny, starzenie się społeczeństwa i wzrost liczby mieszkańców w wieku nieprodukcyjnym. Po niemieckiej stronie pogranicza mediana wieku wynosiła w 2020 roku niemal 50 lat, natomiast po polskiej – niecałe 42 lata. Na całym pograniczu minimum 27% czynnych zawodowo stanowią osoby z wyższym wykształceniem. Od 2010 roku wskaźnik ten zwiększył się we wszystkich przywołanych województwach i landach poza Brandenburgią. W tym okresie wzrósł też odsetek pracujących, który w 2020 roku wynosił od 52,3% w województwie zachodniopomorskim do 57,2% w Brandenburgii. Odpłatne zatrudnienie statystycznie częściej podejmują mężczyźni. W województwie lubuskim w porównaniu z 2010 rokiem zwiększył się odsetek osób pracujących po drugiej stronie granicy (i wyniósł 4,8%). Zresztą jak wynika z raportu Eurostatu z 2019 roku³ Polacy pracujący w Niemczech byli najliczniejszą w całej Unii Europejskiej grupą pracowników transgranicznych, tj. mieszkających w swoim kraju, a pracujących w sąsiednim (125 tys. osób). Polską część pogranicza wyróżnia ponadto odsetek osób samozatrudnionych. Na przykład w województwie lubuskim w 2020 roku wynosił on 15,6%. W Brandenburgii – dla porównania – 8,2%.

Po polskiej stronie pogranicza dynamiczniej rośnie PKB na 1 mieszkańca. Wartość ta wyrażona w euro wciąż jest jednak średnio 2,5–3 razy niższa niż we wschodnich landach RFN.

Długość lądowej granicy polsko-niemieckiej wynosi ok. 467 km.

W ramach Strefy Schengen jest to formalnie granica „bez granic”, aczkolwiek fakt, że przebiega w dużym stopniu nurtem Odry i Nysy Łużyckiej, skutkuje tym, że mieszkańcy obu brzegów rzek mają do siebie utrudniony dostęp. Na intensywność kontaktów wpływa bowiem także stan infrastruktury drogowo-kolejowej oraz oferta transportu publicznego. Na szczęście wraz z modernizacją i rozbudową sieci kolejowej liczba transgranicznych linii systematycznie wzrasta. Przykładowo, w momencie pisania niniejszego tekstu trwa modernizacja mostu kolejowego w Kostrzynie nad Odrą, wzdłuż

³

People on the move. Statistics on mobility in Europe, ec.europa.eu/eurostat/cache/digipub/eumove_2019/bloc-2c.html?lang=en, dostęp: czerwiec 2022 r.



Pogranicze polsko-niemieckie

Niemcy

Polska

Czechy

Meklemburgia-
Pomorze Przednie

Zachodniopomorskie

Berlin

Brandenburgia

Lubuskie

Saksonia

Dolnośląskie

historycznej linii Ostbahn (obecnie po polskiej stronie – linii 203). To odcinek o największych potokach pasażerskich spośród transgranicznych linii województwa lubuskiego i Brandenburgii.

Zdaniem ankietowanych

👤 *Nie postrzegam nikogo przez pryzmat obywatelstwa, tylko tego, jakim jest człowiekiem. A Polakom i Niemcom jest do siebie bliżej, niż się wszystkim wydaje.*

(Polka, mieszkanka woj. lubuskiego)

👤 *Uważam, że Polacy wzbogacają naszą nadgraniczną społeczność.* (Niemka, mieszkanka Brandenburgii)

Z drugiej strony polsko-niemieckie pogranicze to również fenomen tak zwanych miast podzielonych położonych wzdłuż Odry i Nysy. Należą do nich Frankfurt nad Odrą i Słubice (posługujące się we wspólnych publikacjach mianem „europejskiego dwumiaста”), Heringsdorf i Świnoujście, Guben i Gubin, a także dwumiaсто Görlitz i Zgorzelec.

Tam, gdzie mieszkańcy obu krajów są od siebie oddaleni o przystowiowe kilka kroków, a polskie i niemieckie miasta łączy most, dwustronne kontakty są zwykle bardzo ożywione i regularne. Potwierdziły to także osoby ankietowane na potrzeby niniejszej publikacji. Po drugiej stronie granicy, a więc *de facto* po sąsiedzku, bywają nawet kilka razy w tygodniu, w celach zarówno służbowych, jak i prywatnych (zakupy, korzystanie z usług, odwiedziny u rodziny i znajomych, kultura, turystyka itd.).

Dużą grupę osób nawet codziennie przekraczających granicę stanowią dzieci i młodzież pobierająca naukę za Odrą, choć trzeba zaznaczyć, że fenomen ten dotyczy głównie polskich uczniów uczęszczających do przygranicznych szkół w Niemczech. Istnieją także dwustronne inicjatywy wspierające naukę języka sąsiada, które obejmują wszystkie szczeble edukacji – od przedszkola⁴, poprzez szkoły podstawowe i ponadpodstawowe⁵, a na uczelniach wyższych kończąc. W maju 2022 roku władze Uniwersytetu Szczecińskiego

4

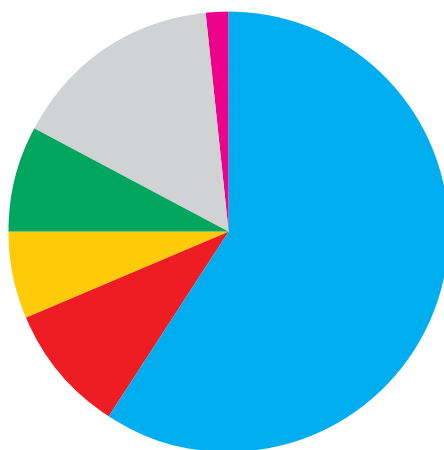
Saksońska Jednostka ds. Wczesnej Nauki Języków Krajów Sąsiedzkich, www.nachbarsprachen-sachsen.eu/pl/bla.html.

5

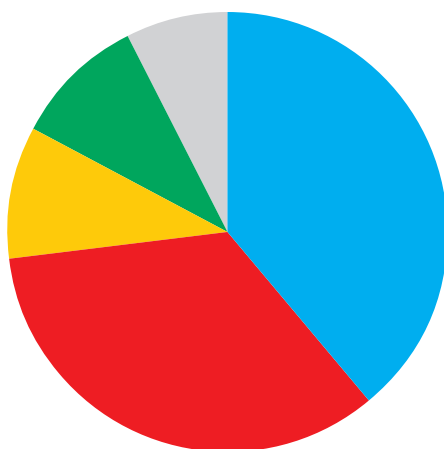
Np. projekt „Nauczanie języka sąsiada od przedszkola do zakończenia edukacji – wspólnie żyć i uczyć się w Euroregionie Pomerania” (niemickizbliza.pl).

Jak często bywasz po drugiej stronie Odry?⁶

Odpowiedzi osób mieszkających
po polskiej stronie granicy



Odpowiedzi osób mieszkających
po niemieckiej stronie granicy



* np. „rzadziej”, „mieszkam zarówno w Niemczech, jak i w Polsce”, „wg potrzeb”, „rzadko”, „codziennie”

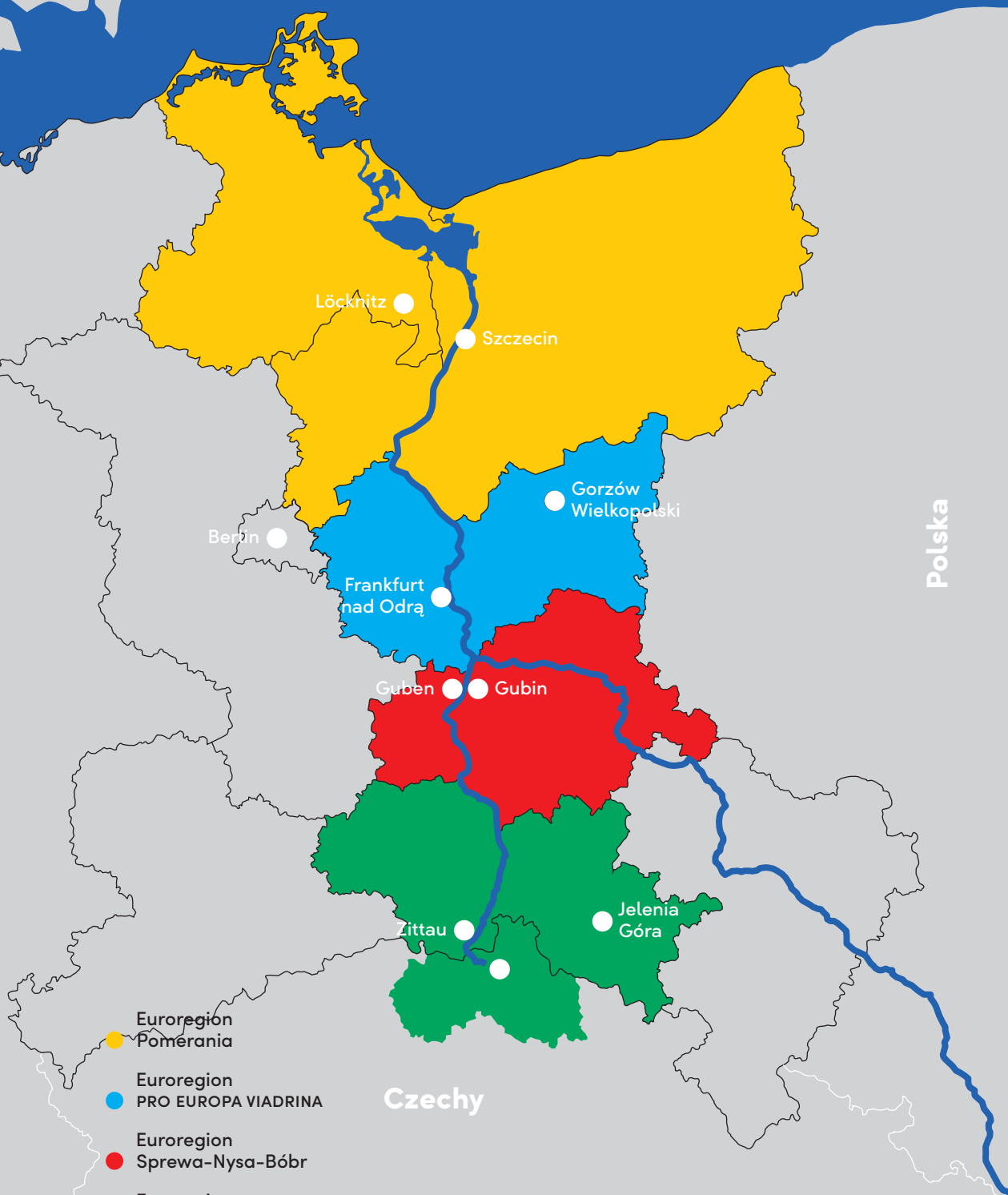
oraz Uniwersytetu w Greifswaldzie podpisały umowę o uruchomieniu i prowadzeniu wspólnego kierunku studiów z podwójnym dyplomem: polonistyczno-germanistyczne wspólne studia nauczycielskie⁷. Przykładem przygranicznej współpracy na poziomie uniwersyteckim jest też Collegium Polonicum w Słubicach, będące wspólną jednostką naukowo-dydaktyczną Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Uniwersytetu Europejskiego Viadrina we Frankfurcie nad Odrą.

⁶

Zob. przypis 2.

⁷

usz.edu.pl/polonistyczno-germanistyczne-wspolne-studia-nauczycielskie/,
dostęp: czerwiec 2022.



O rozwój codziennych, międzyludzkich polsko-niemieckich kontaktów dbają także samorządy i lokalne organizacje, które podejmują różne transgraniczne inicjatywy. Przykładem są euroregiony działające wzdłuż Odry i Nysy Łużyckiej (Pomerania, PRO EUROPA VIADRINA, Sprewa-Nysa-Bóbr oraz Neisse-Nisa-Nysa). Realizowane są liczne projekty inwestycyjne i spotkania polsko-niemieckie, między innymi w ramach programów współpracy. Dla poszczególnych województw i krajów związkowych są to odpowiednio: Program Interreg Meklemburgia-Pomorze Przednie – Brandenburgia – Polska 2021–2027, Program Współpracy INTERREG VI A Brandenburgia – Polska 2014–2020 i INTERREG Polska – Saksonia). Ze środków tych i poprzednich programów euroregiony dofinansowały tysiące projektów, w których udział wzięły łącznie miliony osób.

Polsko-niemieckie pogranicze można rozumieć jako tereny położone blisko granicy obu państw, ale także jako obszar styku różnych społeczno-kulturowych zjawisk, dla tych krajów charakterystycznych.

Zdaniem ankietowanych

👉 Jestem typową betweenerką – zbyt polska, aby być Niemką i zbyt niemiecka, aby być Polką.

(mieszkanka Berlina wychowana dwujęzycznie)

👉 Nie sądzę, żebym ja lub członkowie mojej rodziny mieli problemy z przystosowaniem się do życia w Polsce. Język nie stanowi bariery, ponieważ codziennie uczymy się zarówno polskiego, jak i niemieckiego. Jesteśmy rodziną o polskich i niemieckich korzeniach. (Polka mieszkająca w Brandenburgii)

Pozwala to postawić tezę, że bliskość i intensywność kontaktów między osobami z obu stron granicy sprzyja przenikaniu i mieszanii się tych zjawisk, a w efekcie tworzeniu specyficznej, transkulturowej i transgranicznej przestrzeni. Składają się na nią zarówno elementy typowo polskie, jak i typowo niemieckie. Obie strony obserwują się i doświadczają w codziennych sytuacjach, czerpiąc od siebie nawzajem.

„Jak Cię widzą, tak Cię piszą”, czyli o wzajemnym postrzeganiu się Polaków i Niemców

Znane przysłowie przywołane w tytule tego rozdziału przypomina, że ludzi często ocenia się po ich wyglądzie i zachowaniu, niekiedy na podstawie pierwszego, a więc powierzchownego wrażenia. Taka ocena może jednak wzmacniać **stereotypy** (s. 31), a także wpływać na późniejsze relacje – zachęcać do pogłębiania kontaktów lub, przeciwnie, studzić zapał do przełamania lodów i lepszego poznania drugiej strony. Zanim zatem prześledzimy różne polsko-niemieckie międzykulturowe doświadczenia i historie, sprawdźmy, jakie jest wstępne nastawienie do siebie Polaków i Niemców.

Według sondażu z 2022 roku⁸ połowa Polaków odczuwa sympatię do Niemców, a 43% Niemców – sympatię do Polaków. W porównaniu z wynikami sprzed dwóch lat (badanie prowadzone jest cyklicznie) zauważalny jest wzrost sympatii po stronie polskiej i spadek – po niemieckiej (odpowiednio z 42% i 55%). Należy jednocześnie podkreślić, że pozytywne nastawienie Polaków do Niemców utrzymuje się od minimum dekady na podobnym, wysokim poziomie (średnio ok. 50%), a sympatia Niemców do Polaków ma wyraźną tendencję zwyżkową (w badaniach sprzed 2020 r. wynosiła bowiem średnio 27%).

Wysoki jest także poziom wzajemnej akceptacji Polaków i Niemców w różnych rolach społecznych⁹ (po niemieckiej stronie nieco wyższy niż po polskiej). Od 71% do 87% badanych akceptowałoby osobę z drugiej strony Odry jako mieszkańca, sąsiada, kolegę z pracy, podwładnego, bezpośredniego przełożonego, szefa firmy, radnego, przyjaciela bądź członka rodziny (zięcia/synową).

O wzajemne postrzeganie się Polaków i Niemców zapytaliśmy także mieszkanki i mieszkańców regionu przygranicznego, uczestniczących w warsztatach oraz ankietach przeprowadzonych na potrzeby niniejszej publikacji. Poniżej prezentujemy wybrane opinie.

8

J. Kucharczyk, A. Łada-Konefał, *Polacy i Niemcy – jak dalecy, jak bliscy. Barometr Polska – Niemcy 2022*, Instytut Spraw Publicznych, Deutsches Polen-Institut, Warszawa–Darmstadt 2022 (publikacja dostępna online: www.barometr-polska-niemcy.pl, dostęp: czerwiec 2022).

9

Tamże.

Co myślisz na temat Niemców/Niemek?

Przy bliższym poznaniu okazują się dobrymi przyjaciółmi.

Chłodni w relacjach.

Są mili, różnią się od Polaków w kontaktach międzyludzkich.

Są tacy jak my – różni.

Są rzeczowi, nie owijają w bawełnę.

To co na temat innych narodowości – wszystkim trzeba dać szansę poznania się nawzajem.

Mili, przyjaźni, ale mało elastyczni i spontaniczni.

Zorganizowani, porządni, schludni.

Dostrzegam wiele podobieństw z Polakami.

Tacy sami jak my.

Ciekawy sąsiad Polski: zorganizowani, silne osobowości, wyjątkowo tolerancyjni.

Mam wielu przyjaciół po drugiej stronie Odry, których bardzo cenię. Nie spotkałem się jeszcze z nieodpowiednim zachowaniem w stosunku do mojej osoby. Uważam, że z obywatelami Niemiec należy zacieśniać kontakty.

Są wychowani w sposób bardziej indywidualistyczny niż Polacy, co czasem utrudnia komunikację. Ale generalnie normalni ludzie.

Są bardzo mili i przyjaźni. Chętni do pomocy.

Traktuję ich neutralnie. Nie robi mi różnicy, czy jest ktoś Niemcem, czy Polakiem, a to jakim jest człowiekiem.

Są praktyczni.

Są skryci w sferze rodzinnej.

Podziwiam ich za pracowitość, przestrzeganie zasad i dążenie do rozwoju. Lubią, jak wszystko jest wykonane na wysokim poziomie w każdej dziedzinie życia. Moi znajomi są osobami inteligentnymi, wykształconymi i otwartymi na świat. Niestety miałam do czynienia także z osobami, które ze względu na swój status społeczny/ekonomiczny i poziom rozwoju ekonomicznego Niemiec, dawały odczuć, że mieszkańcy krajów postkomunistycznych są Europejczykami drugiej kategorii.

Można się od nich wiele nauczyć.

Konkretni. Dobrze zorganizowani.

Co myślisz na temat Polaków/Polek?

Mili ludzie.

Jak wszędzie, ludzie są różni. Jednak w Polakach i Polakach tkwi gigantyczny potencjał, którego jeszcze nie rozpoznali. Powinni być bardziej pewni siebie i nie postrzegać się jako Europejczyków drugiej kategorii. Wiele osób ma ogromne kompleksy, nie zauważając własnych fantastycznych zdolności.

Jak w Niemczech – są różni ludzie.

Pesymistyczni, ale mili.

Wszyscy jesteśmy Europejczykami.

Obdarzeni pogodnym usposobieniem.

Lubię ich!

Są zbyt konserwatywni.

Zorientowani na rodzinę, przyjaźni dzieciom, nieco konserwatywni.

Dla mnie Polacy są pewnymi siebie ludźmi czynu.

Są mi bliżsi niż Niemcy z Zachodu. Odważni, obdarzeni poczuciem humoru i narodową dumą.

Otwarci i zaangażowani.

***Zawsze dobrze ubrani,
bardzo komunikatywni
i otwarci, mający
jasne zasady.***

***Mili, gdy coś
im odpowiada,
w przeciwnym razie
bywają zamknięci
i nieprzychylni.***

***Trzeba rozróżnić, czy
mieszkają w mieście,
czy na wsi.***

***Mam przyjaciół
w Polsce. Nie sądzę,
że różnimy się zna-
cząco. W Niemczech
dostrzegam częścio-
wo większe różnice.***

***Niewiele różnią się
od Niemców.***

***Są tacy jak ja czy inni
mieszkańcy Europy.***

***Przedsiębiorczy,
pracowici, cieszący
się życiem.***

***Często są z siebie
dumni i słusznie.***

Powyższe opinie potwierdzają przywołane wcześniej dane statystyczne. Polacy i Niemcy są do siebie przychylnie nastawieni, a w sąsiadach zza Odry dostrzegają wiele pozytywnych cech. Głosy negatywne pojawiły się jednostkowo. Jednocześnie część pytanych osób unikało jednoznacznych, wartościujących ocen, podkreślając, że ludzie są różni. Wydaje się, że taka opinia nie jest wcale ucieczką od jasnej odpowiedzi, lecz może wynikać z większych międzykulturowych doświadczeń i kompetencji mieszkańców oraz mieszanek pogranicza.

Import–eksport na polsko- -niemieckim pograniczu



Społeczeństwa sąsiadujących ze sobą krajów z reguły wzajemnie się obserwują i mają opinie na swój temat, nawet jeśli nie są one poparte osobistym doświadczeniem. Także Polacy i Niemcy zwykle wiedzą, co szczególnie cenią we własnym kraju i kulturze, a co chętnie przejęliby od sąsiadów. Słowa import i eksport kojarzą się głównie z transgranicznym handlem towarami i usługami. A gdyby tak wymieniać się istotnymi wartościami, inspirującym stylem bycia czy sprawdzonymi rozwiązaniami instytucjonalnymi?

Postrzeganie własnego państwa i porównywanie go z krajem sąsiada to częsty temat badań opinii publicznej. W kontekście polsko-niemieckim od lat takie sondaże prowadzą wspólnie polski ośrodek analityczny Instytut Spraw Publicznych, Deutsches Polen-Institut (Niemiecki Instytut Spraw Polskich), niemiecka Fundacja Konrada Adenauera oraz Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej¹⁰.

W badaniu z 2020 roku Polacy szczególnie doceniali między innymi stabilny rozwój niemieckiej gospodarki (łącznie 61% odpowiedzi „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam”), niemiecką organizację pracy (60% odpowiedzi jw.), respektowanie swobód obywatelskich (52% odpowiedzi jw.) oraz walory turystyczne Niemiec (50% odpowiedzi jw.). Jednocześnie ten ostatni aspekt był w ocenie Polaków największym atutem Polski.

Łącznie 69% ankietowanych zgodziło się bądź zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem, że Polska to kraj atrakcyjny turystycznie.

W pozostałych wymienionych przykładach opinia Polaków o własnym państwie nie była jednoznaczna. Zarówno w stwierdzeniach dotyczących rozwoju gospodarki, organizacji pracy, jak i respektowania swobód obywatelskich najczęściej pojawiała się reakcja „ani się nie zgadzam, ani się zgadzam” (odpowiednio: 41%, 42% i 38% odpowiedzi).

Z kolei Niemcy pytani o swój obraz Polski najbardziej doceniali jej walory turystyczne (50% odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” lub „zgadzam się”). Ocena polskiej gospodarki nie była już tak jednoznaczna. Łącznie 37% (odpowiedzi jw.) ankietowanych stwierdziło, że rozwija się dobrze, ale

¹⁰

Zob.: www.barometr-polska-niemcy.pl, dostęp: czerwiec 2022 r.

jednocześnie 34% na takie stwierdzenie odpowiedziało „ani się nie zgadzam, ani się zgadzam”. Opinie dotyczące pozostałych stwierdzeń (np. dotyczących systemu rządów czy respektowania swobód obywatelskich) były podobnie podzielone i oscylowały w granicach 30% (odpowiedź „zgadzam się”/ „zdecydowanie się zgadzam” vs. „ani się nie zgadzam, ani się zgadzam”).

W odniesieniu do własnego kraju ankietowani Niemcy najbardziej doceniali demokratyczny system rządów, atrakcyjność turystyczną, dobry rozwój gospodarki oraz efektywną organizację pracy (łącznie odpowiednio 76%, 74%, 74% i 71% odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” lub „zgadzam się”). Także kilka innych stwierdzeń zyskało każdorazowo aprobatę blisko 70% ankietowanych.

Takie wyniki wskazują, że Niemcy generalnie pozytywnie odbierają swój kraj, dostrzegają wiele jego mocnych stron i osiągnięć, które mogłyby być towarem eksportowym. Opinie dotyczące Polski są bardziej umiarkowane lub nieokreślone (neutralne), co może też wynikać z mniejszej znajomości kraju sąsiada.

Polacy mają według przywołanego badania raczej pozytywny obraz Niemiec i wiele stwierdzeń uzyskało w ich ocenie minimum 50% aprobaty (odpowiedzi „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam”). Oceniając własny kraj, ankietowani Polacy dostrzegali więcej mankamentów i wyrażali bardziej krytyczne opinie.

Jak wspomnieliśmy, na potrzeby niniejszej publikacji przeprowadziliśmy własne ankiety oraz rozmowy z mieszkankami i mieszkańcami polsko-niemieckiego pogranicza, pytając o to, co ich zdaniem powinno być polskim towarem eksportowym w Niemczech, a co z Niemiec należałoby zaimportować do Polski. Prezentujemy najciekawsze opinie.

Zebrane wyniki nie są całkiem reprezentatywne, niemniej posiadają określony walor poznawczy. Ich analiza pozwala też wyciągnąć kilka wniosków. Polacy chcieliby więcej zaimportować niż wyeksportować. Może to świadczyć o tym, że wysoko oceniają na przykład poziom rozwoju gospodarczego i społecznego Niemiec, ale także wskazywać na ich niższą samoocenę, niedoceniając własnych osiągnięć i atutów. Co ciekawe, ankietowani Niemcy wymienili długą listę wartości i rozwiązań, które chcieliby przejąć zza Odry. Zarówno wśród potencjalnych dóbr importowych, jak i eksportowych pojawiają się po obu stronach granicy typowe wzajemne stereotypy („polska” gościnność, spontaniczność i elastyczność w działaniu vs. „niemiecka”

Zdaniem Polek i Polaków



Podstawę importu z Niemiec do Polski powinny stanowić

- systematyczność i uporządkowanie
- punktualność
- dyscyplina
- asertywność
- uprzejmość i życzliwość
- otwartość i tolerancja
- szacunek do prawa
- planowanie – określanie celów i zadań
- elastyczność w działaniu
- zrozumiały, konkretny podział zadań i pracy (specjalizacja)
- mniejsza hierarchia na linii szef–pracownik
- respektowanie praw pracowniczych i dbanie o rozwój pracowników
- ścieżki rowerowe
- poszanowanie środowiska naturalnego i recykling
- infrastruktura, drogi i komunikacja publiczna
- większa świadomość i zaangażowanie społeczne
- kultura jazdy samochodem
- system organizacji instytucji publicznych i zarządzania państwem
- opieka zdrowotna i socjalna
- stłodycze i środki czystości
- system emerytalny, który pozwala cieszyć się życiem po wielu latach pracy
- system oświaty i poziom edukacji

- ← gościnność
- ← bezpośredniość
- ← elastyczność w działaniu i podejmowaniu decyzji
- ← szybkie reagowanie na problemy
- ← spontaniczność
- ← życzliwość i troska
- ← pracowitość i dokładność w realizacji służbowych zadań
- ← styl ubierania się kobiet
- ← wysoki poziom cyfryzacji (np. „profil zaufany”, który umożliwia załatwienie wielu urzędowych spraw online)
- ← otwartość na nowoczesność
- ← kultura i sztuka
- ← innowacyjne rozwiązania w wielu dziedzinach nauki (inteligencja, pomysłowość, wysoki poziom szkolnictwa wyższego)

Polskim towarem eksportowym do Niemiec może być

Zdaniem Niemek i Niemców



Niemieckim towarem eksportowym do Polski może być

- analityczne i racjonalne myślenie
- bezpośredniość
- punktualność
- mobilność
- zdolność do samokrytyki i przyjmowania krytyki
- uczciwość
- poszanowanie przepisów
- prowadzenie samochodu (np. przestrzeganie zasady tzw. jazdy na suwak)
- niezawodność i wiarygodność w działaniu
- poważne traktowanie powierzonych zadań
- dokładna praca
- skuteczność w tworzeniu procesów i technologii
- przejrzystość decyzji
- mniejsza biurokracja
- uczciwe podejście do historii
- legalny dostęp do aborcji
- szacunek dla przyrody oraz ochrona środowiska i klimatu
- wiele rozwiązań instytucjonalnych (np. ochrona przed katastrofami na poziomie samorządu, instytucjonalizacja rozwoju gospodarczego, „kompetentny mieszkaniec” jako członek specjalistycznych komisji / ciał doradczych rad gmin lub powiatu)
- dualny system kształcenia zawodowego
- oddzielenie państwa od Kościoła
- postępowanie w polityce (dobre obyczaje)
- bezpieczeństwo
- jasna komunikacja we wspólnej pracy projektowej, aby niemieccy partnerzy wiedzieli, czego mogą oczekiwać

- ← gościnność i towarzyskość
- ← radość życia
- ← luz i poczucie humoru
- ← umiejętność świętowania
- ← spontaniczność
- ← emocjonalność i umiejętność okazywania uczuć
- ← entuzjazm i zdolność do zachwytu
- ← wyczucie dla dobrego jedzenia
- ← produkty regionalne
- ← umiejętność tworzenia przestrzeni do osobistego poznania się, co ułatwia budowę zaufania
- ← lojalność wobec rodziny
- ← kreatywność
- ← przedsiębiorczość
- ← motywacja
- ← różnorodność rozwiązań
- ← elastyczność
- ← poszanowanie symboli państwowych i miłość do ojczyzny – duma narodowa bez arogancji
- ← świadomość kulturalna
- ← struktura Państwowej Straży Pożarnej
- ← pracowitość
- ← umiejętność improwizacji
- ← praktyczne myślenie i działanie
- ← dążenie do znalezienia rozwiązania
- ← mniejsza biurokracja
- ← szybkość podejmowania decyzji (na wszystkich poziomach)
- ← cyfryzacja (np. w szkołach) oraz szybki, tańszy i łatwo dostępny Internet
- ← silna świadomość historyczna
- ← wiara w Boga i dobro

Podstawę importu z Polski do Niemiec powinny stanowić

punktualność, systematyczność i poszanowanie prawa). Nie zawsze znajdowały one potwierdzenie w doświadczeniach i historiach, które przekazały nam osoby ankietowane i uczestniczące w warsztatach, co wskazuje jak bardzo rozpowszechnione są tego typu powierzchowne oceny.

Część propozycji pojawia się zgodnie na listach w obu krajach (np. polski wysoki poziom cyfryzacji oraz niemiecka kultura jazdy samochodem), inne zaś są unikalne i specyficzne, co wskazuje, że opinie ankietowanych zależą od ich zawodowych realiów, osobistych zainteresowań, systemu wartości czy priorytetów.

Spójność przejawia się w jeszcze jednym wymiarze. Wiele dóbr, które Polacy chcieliby eksportować do Niemiec, a Niemcy – importować zza Odry, dotyczy domniemanych „polskich” cech charakteru i osobowości oraz sfery emocjonalnej (bezpośredniość, życzliwość, towarzyskość, radość życia, umiejętność okazywania uczuć, entuzjazm itp.). W odniesieniu do Niemiec jako potencjalne dobra importowe/eksportowe obie strony wskazywały zaś bardziej na rozwiązania systemowe i zjawiska społeczne (takie jak: specjalizacja w pracy, zaangażowanie społeczne, poszanowanie przyrody, infrastruktura, system edukacji).

Niektóre propozycje wynikają ze specyfiki pogranicza – część Polaków wciąż podziela przekonanie, że niemieckie słodycze i środki czystości są lepszej jakości, a wielu Niemców przyjeżdża do Polski do fryzjera, zatankować lub kupić papierosy (na co wskazywały odpowiedzi na jedno z ankietowych pytań). Pośrednio zatem te towary oraz usługi postrzegają jako potencjalne dobro importowe i eksportowe.

Należy jednak przyjąć, że w konsekwencji braku granic i zmiennej intensywności polsko-niemieckich międzyludzkich kontaktów lista możliwych importowo-eksportowych „hitów” będzie stale i dynamicznie ewoluowała.

Czy Polska i Niemcy różnią się od siebie kulturowo?*

*

Kwestie interkulturowości i transgranicznej tożsamości regionalnej zostały również opisane w publikacji *Koncepcja Edukacyjna VIADRINA 21+*. *Uczenie się przez całe życie w Euroregionie PRO EUROPA VIADRINA*, red. T. Medvedieva, S. Vogler-Lipp., Gorzów Wielkopolski – Frankfurt nad Odrą 2020, dostęp: www.euroregion-viadrina.pl/dialog,812.html.

Na to pytanie zarówno osoby uczestniczące w warsztatach, jak i ankietowane w zdecydowanej większości odpowiedziały TAK! W takim razie, jakie są przykładowe różnice, które mieszkańcy i mieszkanki pogranicza dostrzegają w kraju i kulturze sąsiada? Mimo geograficznej bliskości i nierzadko codziennych kontaktów z osobami po drugiej stronie Odry, odmienności są dostrzegane na wielu płaszczyznach. W odpowiedziach często pojawiały się jednak stereotypy, od lat mocno zakorzenione w społecznościach obu krajów, na przykład: punktualność i porządek w Niemczech, spontaniczność i gościnność w Polsce. Co kryje się za tymi stwierdzeniami i dlaczego mówimy, że są to stereotypy?

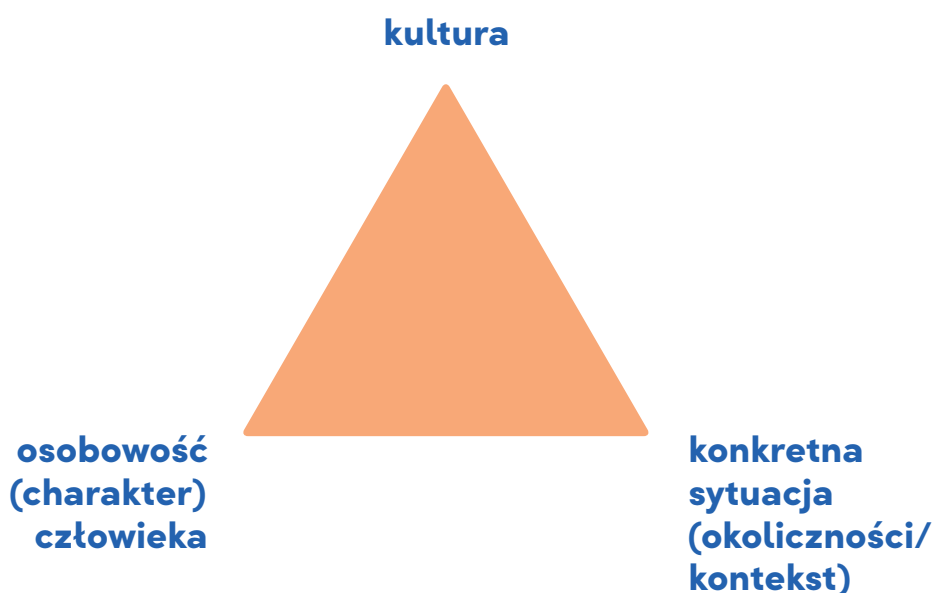
Stereotypy to uproszczone i uogólnione opinie na temat danej grupy społecznej lub kulturowej, które przypisywane są wszystkim jej przedstawicielom i przedstawicielkom.

W związku z tym mogą być fałszywe i krzywdzące, bowiem trudno zakładać, że wszystkie osoby w danej zbiorowości mają identyczne cechy. Wiele cech bywa też odmiennie definiowanych. Na przykład punktualność można rozumieć jako: przyjście dokładnie na umówioną godzinę, pojawienie się przed czasem lub przybycie 15 minut później. Stereotypy są zatem nie tylko generalizacją, ale także pozostawiają wiele niedomówień w interpretacji, ponieważ to samo określenie może mieć wiele znaczeń nie tylko w różnych kulturach, ale także z perspektywy danej jednostki. Jeśli stereotypom towarzyszy negatywne nastawienie emocjonalne, mówimy o **uprzedzeniach**. Ostatnim ogniwem tak zwanego łańcucha **dyskryminacji** jest nierówne i niesprawiedliwe traktowanie osób ze względu na ich przynależność do danej grupy, czyli **dyskryminacja**.

stereotyp + emocje = uprzedzenie + zachowanie = dyskryminacja

O ile istnienie stereotypów nie jest samo w sobie niebezpieczne, o tyle kolejne ogniwa łańcucha dyskryminacji stanowią poważne zagrożenie w relacjach międzyludzkich. Aby powstrzymać tę eskalację warto zastanowić się, jakie jest podłoże stereotypów.

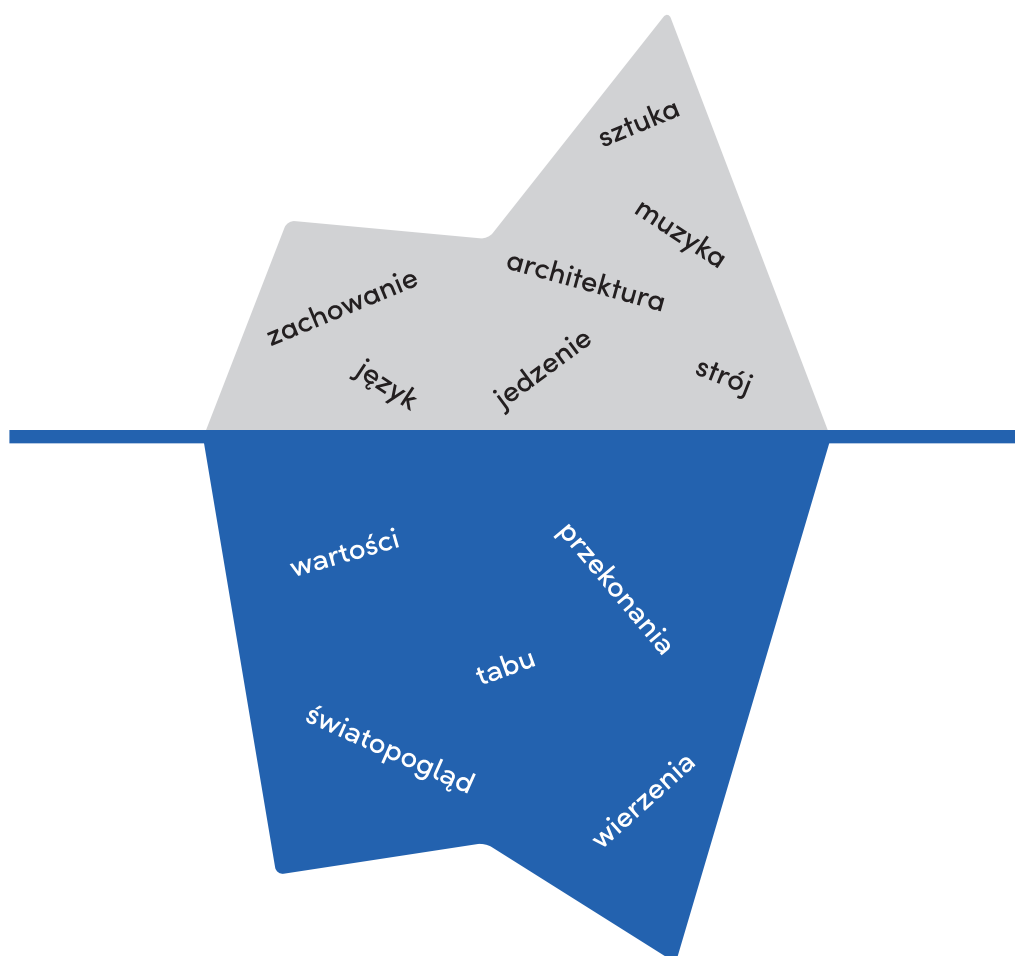
Historie o międzykulturowych nieporozumieniach przytaczane na wspomnianych warsztatach, w ankietach i rozmowach dają szerokie pole do refleksji nie tylko na temat odmienności kultur i norm przyjętych we własnym kręgu kulturowym, ale również jeśli chodzi o indywidualne poglądy i zachowania, których źródłem jest często wychowanie. Stereotypy pozornie ułatwiają nam rozumienie świata. To dlatego tak chętnie po nie sięgamy, jeśli brakuje nam informacji do wnikliwej interpretacji zdarzeń, których jesteśmy świadkiem. Kiedy jednak podejmiemy wysiłek zrozumienia szerszego kontekstu danej sytuacji i poznania perspektywy drugiej strony, jak również zdobędziemy się na głębszą refleksję nad własną kulturą i zachowaniem, okaże się, że stereotypy przestają być jedynym możliwym wytłumaczeniem ewentualnych nieporozumień w kontakcie z innymi. Na zachowania i reakcje poszczególnych osób zawsze wpływają bowiem trzy elementy. Są to:



Uważność na te trzy czynniki pomaga lepiej zrozumieć i odnaleźć się w zdarzeniach, które są dla nas nowe i odmienne od przyjętych przez nas wzorców zachowań. Kultura jest zatem tylko jednym z elementów kształtującym nasze zachowania. Nie mniej ważne są cechy osobowości. Szczególnie jeśli żyjemy na styku dwóch lub kilku kultur, które na nas wpływają.

Kultura jako góra lodowa

Kulturę można porównać do góry lodowej, która składa się z dwóch części: tej widocznej nad powierzchnią wody oraz o wiele większej, ukrytej pod wodą, stanowiącej aż 80–90% całej góry. Kultura, podobnie jak góra lodowa, to zarówno elementy łatwo dostrzegalne (np. strój, architektura, język, sztuka, muzyka, jedzenie i zachowanie), jak i takie, których nie widać (wartości, przekonania, tabu, światopogląd, wierzenia itp.). Aby w pełni poznać i zrozumieć daną kulturę, nie wystarczy jej powierzchowna obserwacja. Należy zagłębić się, zajrzeć „pod wodę” i eksplorować wszystko to, co trudniejsze do odkrycia, nieznane. Wymaga to jednak cierpliwości oraz ciekawości drugiego człowieka i jego kultury.



Ćwiczenie

Zachęcamy do narysowania na kartce papieru mapy świata (bez sprawdzania/porównywania w Internecie czy atlasie). Chodzi jedynie o naszkicowanie poszczególnych kontynentów – tak, jak podpowiada nam pamięć. Następnie prosimy porównać własną mapę z mapami, które znajdują się na końcu rozdziału. Czy te mapy są podobne do samodzielnie narysowanej? Czym się różnią? Jakie są proporcje Europy w stosunku do innych kontynentów? Z perspektywy których krajów prezentowane są te mapy? Jakie wywołują wrażenie?

Jedna z map pokazuje świat z perspektywy Chin, a druga z perspektywy Nowej Zelandii, dlatego można odnieść wrażenie, że jest to świat przedstawiony do góry nogami. Mapa zwyczajowo prezentowana w Europie pokazuje świat w innych proporcjach: Europa znajduje się w centralnym miejscu i jest znacznie większa niż na pozostałych dwóch mapach. A jednak to nie świat z perspektywy Europy i nie własna kultura są jedynymi właściwymi oraz powszechnie obowiązującymi wzorcami. Aby przyjąć odmienną perspektywę i unikać etnocentryzmu należy uznać, że inne kultury (mapy) są równoprawne, a ich normy i wartości – chociaż tak różne – mogą wzbogacać i poszerzać horyzonty. Kluczowa jest po prostu postawa otwartości.

Na marginesie warto wspomnieć, że nie ma jednej poprawnej mapy świata. Rzeczywiste rozmiary lądów stają się tym bardziej zniekształcone, im bardziej te lądy oddalone są od równika.



Choć kultura polska i niemiecka powierzchownie nie różnią się tak bardzo, to jednak po ich dogłębnym zbadaniu dostrzec można wiele odmiennych niuansów.

Powierzchnowa analiza może prowadzić do błędnej interpretacji zachowań osób, które reprezentują odmienne wzorce kulturowe.

Ocena innych kultur przez pryzmat własnej kultury to etnocentryzm.

Kwestia percepcji

***Nie widzimy rzeczy takimi, jakimi są.
Widzimy je takimi, jakimi my jesteśmy.***

Anaïs Nin (1903–1977), amerykańska pisarka

Postrzeganie i rozpoznawanie zjawisk dzięki zmysłom nazywamy percepcją.

Wpływa ona na rozumienie i interpretowanie otaczającego nas świata. Percepcja jest indywidualna, co oznacza, że nawet osoby z tego samego kręgu kulturowego mogą różnie postrzegać te same rzeczy i w różny sposób odbierać rzeczywistość. Podobne zjawiska mogą być też odmiennie interpretowane w zależności od wyznawanych wartości, osobistych doświadczeń, umiejętności, sytuacji życiowej czy rodzinnej oraz wielu innych czynników. W grupie dziesięciu osób każda z nich może inaczej odpowiedzieć na pytanie: „Czym/kim dla Ciebie jest...?”:

1. głęboka woda
2. dobry zarobek
3. szybka jazda samochodem
4. wysoki mężczyzna
5. stary człowiek

Zachęcamy do zapisania własnych odpowiedzi i sprawdzenia w najbliższym otoczeniu, jak odpowiadają znajome nam osoby. Z pewnością pojawią się różne interpretacje. Inną głębokość wody poda bowiem osoba, która nie potrafi pływać, a inną nurek czy żeglarz, na których percepcję wpływają zawód czy zainteresowania. Szybka jazda samochodem zależy nie tylko od indywidualnych upodobań i umiejętności, ale również od marki i klasy posiadanego auta (statusu ekonomicznego). Nastolatek wskazuje częściej niższy wiek, od którego jego zdaniem zaczyna się starość aniżeli osoby, które już są w średnim/podeszłym wieku. Te wszystkie kategorie tożsamości (zawód, status majątkowy, wiek, wygląd fizyczny itp.) także są elementami, jakie odróżniają nas od siebie.

Każdy człowiek jest unikalną mozaiką różnorodnych cech, które składają się na jego tożsamość. Narodowość jest tylko jednym z jej elementów. Nikt nie jest tylko Polką/Polakiem czy Niemką/Niemcem. Na tożsamość składa się wiele cech osobistych (tożsamość indywidualna) i takich, które związane są z przynależnością do różnych grup społecznych (tożsamość grupowa).

W relacjach, które mają z góry narzucony polsko-niemiecki charakter, na pierwszy plan o wiele bardziej wysuwa się aspekt przynależności narodowej. Jest on eksponowany już przy pierwszym kontakcie. Bliższe poznanie pozwala jednak odkryć inne elementy tożsamości drugiej osoby: jej zainteresowania, cechy charakteru, światopogląd, role społeczne itp. Współpraca z ludźmi zza Odry jest zatem szansą na poznanie różnych przedstawicieli i przedstawicielek kultury „niemieckiej”/„polskiej”.

Podsumowanie

W dzisiejszym zglobalizowanym świecie, wobec dynamicznych zmian społecznych (w tym dużych fal migracyjnych i uchodźczych), coraz większe znaczenie zyskują edukacja międzykulturowa oraz edukacja na rzecz różnorodności. Ich celem jest wzmacnianie otwartości, wrażliwości oraz szacunku dla innych obyczajów, zachowań i kultur, a także uświadomienie sobie złożoności własnej tożsamości. Taka edukacja poszerza perspektywę, pozwalając dostrzec i docenić różnorodność innych osób, ale też tę osobistą. A w efekcie zwiększa kompetencje międzykulturowe. Mamy nadzieję, że edukacji i odkrywaniu służyć będzie również niniejsza publikacja.





Kilka słów o polsko-nie- mieckiej komu- nikacji między- kulturowej

Jak głosi jedno z podstawowych założeń teorii komunikacji międzyludzkiej autorstwa austriacko-amerykańskiego psychologa i filozofa, Paula Watzlawicka (1921–2007), **nie można się nie komunikować z innymi**. Oznacza to, że każde nasze zachowanie i reakcja (jawna lub ukryta) – także milczenie, gest czy grymas twarzy, a nawet pozorna bezczynność – to forma komunikacji (werbalnej bądź niewerbalnej). W codziennych kontaktach stale wysyłamy i odbieramy więc różne informacje, także nieświadomie. Nietrudno zatem o komunikacyjne nieporozumienia, kiedy błędnie nadamy lub odczytamy jakiś sygnał. To zjawisko może być zwielokrotnione na styku nawet nieznacznie odmiennych kultur, jeśli tłem dla danej wiadomości będzie obcy kulturowo kontekst. Interakcje podejmowane przez osoby reprezentujące różne państwa, narody, grupy etniczne czy kultury to **komunikacja międzykulturowa**. Jej celem jest nawiązanie kontaktu, poznanie się i wzajemne zrozumienie.

Co kraj, to obyczaj

Poszczególne kultury różni wiele elementów, które wpływają na proces komunikacji, na przykład: poziom ekspresji, stopień bezpośredniości komunikacji, nastawienie na rzeczowość bądź relacyjność, podejście do czasu lub dystansu przestrzennego, stosunek do hierarchii czy też społecznych ról płci. To fenomen zauważalny również w przypadku sąsiadujących krajów, jak Polska i Niemcy, z których każdy stale podlega dodatkowo wewnętrznym społecznym i właśnie kulturowym przemianom, choćby ze względu na napływ migrantów oraz uchodźców. Przy czym pod tym względem Niemcy są krajem i społeczeństwem wielokulturowym od pokoleń, Polska zaś otwiera się w takiej skali dopiero teraz, przyjmując z Ukrainy osoby uciekające przed wojną.

Językowe łamigłówki

Komunikacja to także używanie języka – w kontekście tej publikacji: polskiego i niemieckiego lub ewentualnie innego, wspólnego dla obu stron, na przykład angielskiego. Z językiem zaś związane są kolejne niuanse

i wyzwania, których należy być świadomym przy podejmowaniu międzykulturowych, polsko-niemieckich kontaktów. Każdy język jest bowiem osadzony w określonej kulturze, będąc nośnikiem związanych z nią kodów. Tłumaczenie treści bez znajomości tych kodów (szczególnie dosłowne) może zatem sprowadzić odbiorców na manowce.

Powiedzenie *traduttore, traditore* (wł. tłumacz [to] zdrajca) uświadamia z kolei, że żaden przekład czy tłumaczenie nigdy nie może być w pełni wierne.

W różnych językach istnieją podobnie lub nawet identycznie brzmiące/zapisywane słowa, które mają jednak zupełnie inne znaczenie. Takie słowa nazywane są „**falszywymi przyjaciółmi**”. Ich błędne użycie może prowadzić do zabawnych nieporozumień, ale także do poważniejszych problemów.

Przykłady „falszywych przyjaciół” funkcjonujących w językach polskim i niemieckim:

polski (tłumaczenie)	niemiecki (tłumaczenie)
artysta (= der Künstler)	der Artist (= artysta cyrkowy)
bank (= die Bank)	die Bank (= bank / = ławka)
bazylika (= die Basilika)	das Basilikum (= bazylia)
dom (= das Haus)	der Dom (= katedra)
etat (= die Planstelle)	der Etat (= budżet)

kolega (= der Bekannte)	der Kollege (= kolega z pracy, współpracownik)
konkurs (= der Wettbewerb)	der Konkurs (= upadłość, bankructwo)
kran (= der Wasserhahn)	der Kran (= dźwig)
kryminalista (= der Kriminelle)	der Kriminalist (= kryminolog)
list (= der Brief)	die List (= podstęp)
mapa (= die Landkarte)	die Mappe (= teczka)
rum (= der Rum)	der Ruhm (= sława)

Na szczęście polski i niemiecki mają też wiele wzajemnie zapożyczonych słów, które – czasem inaczej zapisywane i wymawiane – funkcjonują w drugim języku i określają to samo. Dzięki temu nawet bez znajomości niemieckiego lub polskiego można sporo zrozumieć z kontekstu.

Pożyczone

Słowniki wymieniają niemal 3000 germanizmów w polszczyźnie. Niektóre z nich to np.: szyld od *Schild*, handel od *Handel*, ratusz od *Rathaus*, plac od *Platz*, stempel od *Stempel*, kanclerz od *Kanzler*, cukier od *Zucker* czy kurort od *Kurort*.

Polonizmów w języku niemieckim jest znacznie mniej, ale także występują. Należą do nich m.in. takie słowa jak: Grenze od *granica*, Gurke od *ogórek*, Quark od *twaróg* czy Säbel od *szabla*.

Innym sprzyjającym zjawiskiem są **internacjonalizmy**, czyli wyrazy mające w różnych językach podobną formę, brzmienie i znaczenie. Dzięki temu łatwo je zrozumieć zarówno Polakom, jak i Niemcom. Warto po nie sięgać (zamiast rodzimych synonimów) w **bilateralnych kontaktach**, bo z pewnością ułatwią one **komunikację**, nawet bez znajomości języka drugiej strony.

Przykłady internacjonalizmów

polski	niemiecki
komunikacja	Kommunikation
kontakt	Kontakt
kooperacja	Kooperation
numer telefonu	Telefonnummer
projekt	Projekt
informacja	Information
hotel	Hotel

Osoby tłumaczące ustnie bądź pisemnie z reguły muszą się zmierzyć z wieloma wyzwaniem, w tym na przykład z wymogiem możliwie precyzyjnego przekładu słów wieloznacznych, żartów, idiomów, skrótów, dialektów, żargonu czy też kontekstu kulturowego. W przypadku pary języków polski-niemiecki dodatkową trudnością są liczne w języku niemieckim słowa złożone, a także metafory, które nie mają jednoznacznych ekwiwalentów po polsku (np. *Reisefieber*, czyli stan zdenerwowania przed podróżą, *Ohrwurm*, czyli określenie na piosenkę/melodię, która wpada w ucho i trudno pozbyć się jej z głowy¹¹). Zwykle trzeba je tłumaczyć opisowo. Trudności sprawia też budowa zdań niemieckich (np. częsty szyk końcowy, kiedy czasownik – kluczowy dla pełnego zrozumienia treści – pojawia się jako ostatnie słowo) czy znacząco mniejsza w języku polskim liczba feminatywów (tj. nazw zawodów i funkcji w żeńskich formach gramatycznych). Wszystko to sprawia, że przy wspólnych polsko-niemieckich przedsięwzięciach warto

¹¹

Reisefieber to w dosłownym tłumaczeniu „gorączka podróżna”, a *Ohrwurm* – „robak w uchu”.

dobrze przemyśleć i zaplanować kwestię języka. Nawet w przypadku jego znajomości przez obie strony, trzeba się bowiem liczyć z ewentualnymi problemami w porozumiewaniu się. Nie należy też zakładać, że wszystkie osoby z zachodnich regionów Polski mówią po niemiecku, ani wymagać, że to niemiecki ma być głównym językiem roboczym w partnerskich kontaktach. Z szacunku i kurtuazji warto, aby osoby z Niemiec nauczyły się i używały w czasie spotkań z Polakami choć kilku słów i zwrotów po polsku. Osobnym aspektem jest wreszcie czas, jaki należy uwzględnić na przekład (szczególnie w tłumaczeniu konsekutywnym), a także podział kosztów i obowiązków wynikających z konieczności zaangażowania tłumaczy.

Jak się dobrze zrozumieć?

Analizę tych i innych czynników wpływających na polsko-niemiecką komunikację i współpracę podjęliśmy na kolejnych stronach publikacji. Przywołane tam historie pokazują, że nawet zwyczajne, codzienne sytuacje mogą być różnie odbierane przez osoby reprezentujące odmienne tło kulturowe. Co zatem robić, aby ograniczać nieporozumienia, a może nawet szok kulturowy? Zapraszamy do dalszej lektury!

Polsko-niemieckie historie. Wprowadzenie



Osoby zamieszkujące polsko-niemieckie pogranicze mają częste okazje do służbowych i prywatnych kontaktów z sąsiadami zza Odry i Nysy Łużyckiej. Te międzykulturowe konfrontacje u obu stron powodują nieraz zdziwienie (*Dlaczego on to powiedział?, Czemu tak zareagowała?, Co właściwie mieli na myśli?* itp.). W trakcie prac nad niniejszą publikacją zebraliśmy wiele przykładów takich sytuacji. Jedenaście z nich przytaczamy i omawiamy na kolejnych stronach.



Punktem wyjścia do każdego przykładu jest krótka scenka: historia bądź cytaty, które ilustrują jakąś społeczną sytuację lub zachowanie. Nie powinno się ich jednak traktować jako sytuacji czy zachowań standardowych, których należy się spodziewać zawsze i w każdym kontakcie z osobami z Niemiec bądź Polski. Źródłem tych historii i cytatów są doświadczenia konkretnych osób, zebrane w ramach wspomnianych warsztatów, ankiet i rozmów. W podobnej formie mogą one występować także w innych szerokościach geograficznych i kontekstach społecznych. Wciąż są jednak użyteczne przy analizie polsko-niemieckiego pogranicza, służąc jako pomoc w zrozumieniu postępowania osób, które w jakimś stopniu różnią się kulturowo.

Każdy przykład został omówiony w zbliżonej, choć nie zawsze identycznej formie. Po otwierającej tekst historii (bądź cytacie) następuje próba jej interpretacji (*Co tu się stało?*), a następnie propozycja alternatywnego spojrzenia (*Z innej perspektywy*). Niekoniecznie jest to jednak zderzenie perspektywy polskiej i niemieckiej. Jak już podkreślaliśmy w tej publikacji,

kultura nie ma wyłącznie wymiaru narodowego/etnicznego. Może się więc okazać, że daną sytuację podobnie postrzegają na przykład nieznające się osoby z Niemiec i Polski, ale skrajnie różnie – członkowie tej samej rodziny. Ukazanie dwóch (lub więcej!) perspektyw służy raczej pobudzeniu refleksji i ciekawości. Skłania do większej otwartości i wrażliwości. Do próby zrozumienia motywacji i intencji drugiej strony. „Nasz” punkt widzenia i sposób odbioru danej sytuacji nie jest jedyny, a tym bardziej – nie zawsze słuszny. Każdy przykład obejmuje też *pigułkę wiedzy*, czyli krótką informację na przykład o koncepcji badaczy kultury, która może tłumaczyć podłoże określonego zachowania. Towarzyszą jej często dodatkowe informacje (*Jak się dobrze zrozumieć?*), a dopełnieniem są *wnioski i wskazówki*, jak w podobnych sytuacjach unikać nieporozumień. Do części przykładów dodaliśmy też aforyzmy (*To daje do myślenia!*) lub *ciekawostki* które rzucają na dany przykład nowe światło, sprzyjając krytycznej dyskusji na temat międzykulturowych stereotypów pojawiających się w polsko-niemieckim kontekście.





Tytulatura i tytułomania – jak się do siebie zwracać?

— — —

PL

 *Pamiętam, że na jednym z biznesowych spotkań w Niemczech poczułem się nieswojo, kiedy kilkakrotnie zwrócono się do mnie, używając mojego nazwiska.*

DE

 *Zauważyłam, że w Polsce o wiele częściej używa się tytułów funkcyjnych. Dziwiło mnie, że na jednym z polsko-niemieckich szkoleń nawet przy wieczornym ognisku osoby z Polski zwracały się do siebie per „Panie Burmistrzu” i „Panie Wójcie”.*

**Panie Burmistrzu
czy Panie Miller?**

Co tu się stało?



Reakcja polskiego przedsiębiorcy wynika z faktu, że w języku polskim formy adresatywne „Pan”/„Pani” występują zasadniczo w połączeniu z tytułem naukowym (np. „Pani Profesor”/ „Panie Doktorze”), nazwą funkcji (np. „Panie Dyrektorze”) lub – jako forma skrócenia dystansu – z imieniem („Pani Barbaro”, „Panie Piotrze”). Używanie w tym połączeniu nazwiska jest błędem i w „polskich uszach” może nawet brzmieć arogancko. Różnice wynikają z innych mechanizmów oraz kanonów języka polskiego i niemieckiego.

Z innej perspektywy



W języku niemieckim tytuły i funkcje wymienia się w zwrotach grzecznościowych zdecydowanie rzadziej. Na przykład w pierwszym kontakcie, przy przedstawieniu się. W dalszej rozmowie naturalną formą w sytuacjach służbowych jest używanie nazwiska w połączeniu ze zwrotem „Pan”/„Pani” (np. „Panie Schmidt”). Nie znając polskiej etykiety językowej, Niemcy mogą odbierać sytuacje opisane w historii przy ognisku jako przejaw przesady i tytułomanii. A tymczasem po prostu inaczej kształtowały się oba języki.

Pigulka wiedzy



Niektóre normy językowe w polszczyźnie, także dotyczące form adresatywnych, mają swoje korzenie jeszcze w XIX wieku i mimo wpływu różnych zewnętrznych czynników społecznych, kulturowych, a nawet ekonomicznych wciąż najbardziej naturalną formą formalnego zwrotu grzecznościowego jest w języku polskim forma „Pan”/„Pani” dopełniona przez tytuł profesjonalny bądź funkcyjny. Używanie w tym kontekście nazwisk było historycznie rozpowszechnione w środowisku związanym z obrotem pieniężnym (wśród bankowców, handlarzy, przemysłowców), które w XIX wieku zdominowały osoby pochodzenia niemieckiego czy żydowskiego. Jak podkreślają badacze, w tym sensie zwyczaj językowy w polszczyźnie ukształtował więc także czynnik narodowy.

Wiek XIX był determinujący dla form adresatywnych także w języku niemieckim. Powszechnie zaczęto zwracać się do siebie per pan/pani (niem. *siezen*), co było przejawem egalitaryzmu społecznego i demokratyzacji języka. To wtedy Jacob Grimm, słynny współautor *Baśni* oraz językoznawca, skarżył się na wyczuwalne wcześniej „duszne powietrze szarmanckiej uprzejmości” (niem. *schwüle Luft galanter Höflichkeit*). W formach grzecznościowych rozbudowaną tytulaturę zastąpiły więc nazwiska.

Jak się dobrze zrozumieć?



Odmienne zwyczaje i etykieta językowa w Polsce i Niemczech sprawiają, że przy zwracaniu się do swoich rozmówców warto pamiętać o kilku ważnych zasadach.

Wnioski i wskazówki



- Ogólną zasadą powinna być wzajemna otwartość i wrażliwość na panujące w Polsce i Niemczech normy językowe oraz towarzyskie. Pominięcie przynależnego komuś tytułu, szczególnie funkcyjnego, a w zamian użycie zwrotu grzecznościowego („Pan”/„Pani”) oraz nazwiska nie oznacza lekceważenia, lecz może być językowo-kulturową kalką (w tym przypadku: z niemieckiego). Z kolei akcentowanie tytułów i stanowisk to często chęć podkreślenia oraz uszanowania hierarchii i służbowych czy społecznych zależności.
- W kontekście stosowania adekwatnych form adresatywnych duża odpowiedzialność w kontaktach polsko-niemieckich spoczywa na tłumaczach i tłumaczkach. W razie niepewności rozmówców, jaką etykietę językową stosować, tłumacze mogą być swoistym „filtrem” i dopasować formę do przyjętych w danym kraju kanonów. Na przykład jeśli osoba z Niemiec zwraca się (po niemiecku) do swojego rozmówcy per „Panie Kowalski”, tłumacz powinien raczej pominąć nazwisko i wskazać w przekładzie na przykład na funkcję pełnioną przez daną osobę (np. „Panie Kierowniku”) lub poprzestać na formie „Szanowny Panie”.
- Obcojęzyczne imiona i nazwiska mogą być wyzwaniem – nie zawsze łatwo je zapisać, wymówić czy zapamiętać. W kontaktach zagranicznych warto zatem uzbroić się w niezbędną dawkę cierpliwości, wyrozumiałości i życzliwości.
- W Niemczech może się zdarzyć, że w korespondencji (np. urzędowej) osoba do kontaktu wskazana jest tylko z nazwiska i nie ma pewności, jakiej jest płci (np. „Z poważaniem: Schmidt”). W takiej sytuacji, zwracając się pisemnie do takiej osoby, bezpieczniej będzie użyć ogólnej formy „Szanowni Państwo” (niem. *Sehr geehrte Damen und Herren*).
- W Polsce osoby pełniące w zawodowej hierarchii nominalne funkcje zastępców (np. wicepremier, wiceminister, wiceprezes, wicedyrektorka) grzecznościowo tytułuje się używając nazwy stanowiska bez członu „vice-” (a więc: „Panie Premierze”, „Pani Minister”, „Panie Prezesie”, „Pani Dyrektor”). Co więcej, zwykle tytuły te stosuje się nawet, gdy dane osoby zakończą już pełnienie swojej funkcji.
- Należy zauważyć, że na określenie wielu funkcji i zawodów wciąż brak w języku polskim powszechnie akceptowanych feminatywów, czyli żeńskich form

gramatycznych. Trudność tę zwykle próbuje się pokonać właśnie poprzez dodanie słowa „Pani”. Stąd częściej można usłyszeć „Pani Minister”, „Pani Burmistrz”, zamiast „ministra” czy „burmistrzyni”.

- W rozmowach z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w Niemczech nie należy nadużywać tytułu ich stanowiska. Adekwatną i wystarczającą formą adresatywną jest połączenie słowa „Pan”/„Pani” oraz nazwiska. Stosując tytuły i nazwy funkcji, zawsze trzeba się też upewnić, jak poprawnie brzmią w danym języku (np. tłumaczenie sformułowania „Pan Dyrektor” jako *Herr Direktor* nie będzie właściwe, jeśli oficjalna nazwa stanowiska osoby zarządzającej to *Geschäftsführer*).
- W kontaktach służbowych wciąż pomocne mogą być wizytówki, które pozwalają upewnić się, jak nazywa się poznana osoba i jak należy ją tytułować. Nie ma też nic złego w tym, żeby przy wymianie wizytówek poprosić o pomoc w poprawnym odczytaniu/powtórzeniu nazwiska.
- Stosowany w języku polskim w służbowych/oficjalnych sytuacjach zwrot „Pan”/„Pani” w połączeniu z imieniem danej osoby to forma skrócenie dystansu. Wypada wtedy jednak użyć pełnego imienia rozmówcy/rozmówczyni, a nie zdrobnienia (np. „Pani Mario”, a nie: „Pani Marysiu”). Zdrobnienie mogłoby być bowiem odebrane jako wyraz protekcyjnego traktowania danej osoby.
- W Niemczech przyjęto się, że wobec osób młodych, mniej więcej od 16. roku życia, należy używać form grzecznościowych „Pan”/„Pani”. Także w szkołach nauczyciele upewniają się wówczas, jak powinni odtąd zwracać się do swoich uczniów i uczennic.
- W polskich liceach uczniowie zwyczajowo tytułują swoje nauczycielki i nauczycieli „Pani Profesor”/„Panie Profesorze”, choć niekoniecznie (i raczej rzadko) te osoby posiadają taki tytuł naukowy.
- Dzwoniąc do kogoś w Niemczech, odbierający najczęściej poda swoje nazwisko (nawet w rozmowie prywatnej), a w przypadku rozmów służbowych – także nazwę instytucji. W Polsce takie zachowanie wciąż nie jest powszechne. Zakłada się raczej, że to dzwoniący, wybierając numer, wie, z kim chce się połączyć.
- Osoba odbierająca telefon w Polsce zwykle powie: „Słucham” lub „Halo”. Tego drugiego słowa nie należy jednak utożsamiać z niemieckim *Hallo*, czyli „cześć”. To po prostu typowy polski zwrot używany na rozpoczęcie rozmów telefonicznych.

- W edukacji pozaformalnej, na różnego rodzaju szkoleniach i warsztatach, prowadzący często proponują osobom uczestniczącym mówienie do siebie w czasie spotkania po imieniu. W takiej sytuacji należy jednak uszanować decyzję osób, które nie życzą sobie skracania dystansu.

To daje do myślenia!

***Grzeczność nic nie kosztuje,
a pomaga.***

niemieckie przysłowie (oryg. *Auf gute Anrede folgt guter Bescheid*, dosłownie: Tytułowanie kogoś we właściwy sposób skutkuje pozytywną odpowiedzią/decyzją tej osoby)

***Nie tytuły zdobią ludzi,
lecz ludzie tytuły.***

Niccolò Machiavelli (1469–1527), autor traktatu o sprawowaniu władzy pt. *Książę*; od jego nazwiska ukuto termin „makiawelizm”



- W języku niemieckim funkcjonują także niestandardowe (niekiedy regionalne) formy zwracania się do siebie. Na przykład:

→ tzw. hamburskie *Sie* (niem. *Hamburger Sie*), gdy używa się imienia w połączeniu ze słowem „Sie”, które oznacza: „Pan”, „Pani” lub „Państwo”. Np. *Karin, kommen Sie bitte mal?* (pol. Karin, czy może Pani podejść?). Jest to więc forma pośrednia, która wyraża życzliwość bez zbytniego spoufalania się. W związku z tym chętnie bywa stosowana w relacjach zawodowych, gdy osoby o różnej pozycji w służbowej hierarchii łączy bliska współpraca i nić sympatii (np. starszych i młodszych kolegów w firmie, profesora i pracowników naukowych). Jednostronnie i często bez uprzedniej zgody adresatów wykorzystują ją też choćby nauczyciele w liceum, zwracając się do swoich uczniów, bądź rodzice – do dorosłych już przyjaciół własnych dzieci.

Ta forma, choć z punktu widzenia gramatyki ma inną postać, bliska jest polskiej formie „Pan”/„Pani” używanej także z imieniem („Dzień dobry, Pani Anno!”). W realiach polskich ten wariant językowy jest zdecydowanie bardziej powszechny, ale także zarezerwowany do szczególnych relacji, gdy dane osoby są w bliższych stosunkach towarzyskich, ale z jakichś względów, na przykład z powodu różnicy wieku lub zależności służbowych, nie mówią do siebie per „ty”.

→ tzw. monachijskie *Du* (niem. *Münchener Du*), będące kombinacją nazwiska i słowa *du* (pol. ty – z dostosowaną gramatyczną formą czasownika). Na przykład: *Schmidt, kannst du mich in einer Stunde wieder anrufen?* (pol. Schmidt, czy możesz zadzwonić za godzinę?). Niekiedy dodaje się też słowo „Pan”/„Pani” i wówczas zdanie może mieć postać: *Frau Miller, mach mal bitte das Fenster zu!* (pol. dost. Pani Miller, zamknij, proszę, okno).

- Niemal każde polskie imię ma zdrobnienie (zwykle kilka, a w skrajnych przypadkach nawet kilkanaście wariantów!), co sprawia, że osoby nieznające języka polskiego mogą mieć problemy ze zrozumieniem, że mowa o tej samej osobie bądź nie są pewne, jakiej płci jest ta osoba. Na przykład żeńskie imię Małgorzata ma także formy: Małgosia, Małgonia, Małgoś, Małgośka, Gośka, Gosia, Gonia czy Gosiaczek. Natomiast Aleksander (imię męskie) to także: Olek, Alek bądź Oleś. Zasadniczo niemal wszystkie polskie imiona żeńskie (w pełnej formie) kończą się na literę „a”, choć współcześnie istnieją już także akceptowane urzędowo wyjątki (np. Karmen, Nel czy Noemi).



Hierarchia i biurokracja, czyli o szczegól- nych rodzajach władzy



DE

👉 *Gdybym miała zamieszkać po drugiej stronie Odry, największym wyzwaniem dla mnie, jako Niemki, byłaby panująca w Polsce biurokracja oraz hierarchiczne myślenie.*

PL

👉 *Niemcy sami sobie utrudniają pracę. Prowadzą długie dyskusje i posiedzenia, z których nie wynikają żadne konkrety. Myślę, że nasze polskie, szybkie drogi decyzyjne pomogłyby ograniczyć niemiecką biurokrację.*

**Biurokracja
niejedno ma imię!**

Co tu się stało?



Niemka negatywnie ocenia „polską” biurokrację. W swojej opinii łączy ją jednocześnie ze zjawiskiem sztywnej hierarchii, tj. z brakiem autonomii poszczególnych osób i zespołów w ich decyzjach. W takim rozumieniu biurokracji projekty i rozstrzygnięcia spowalnia przekonanie, że o wszystkim i tak jednoosobowo decyduje szef/szefowa. Także jeśli to tylko niepisana zasada. Co więcej, brak formalnych uregulowań i podziału odpowiedzialności potęgują w odczuciu Niemki chaos i... – paradoksalnie – biurokrację.

Polce „niemiecka” biurokracja kojarzy się odwrotnie – z nadmiernym sformalizowaniem: na wszystko są jakieś procedury i regulacje. Negatywnie ocenia też tendencję do omawiania różnych kwestii w szerokim gronie. Przywołana opinia sugeruje, że zdaniem Polki to iluzja „płaskiej” hierarchii, a *de facto* – rozmywanie odpowiedzialności i odwlekanie decyzji. Polka może to odbierać jako tak zwane akademickie dyskusje. A przecież skoncentrowanie władzy w węższym gronie pozwala działać sprawnie i elastycznie...

Z innej perspektywy



Obie kobiety są zdania, że to sąsiedni kraj ma problem z biurokracją oraz hierarchią. Jak zwykle, wszystko zależy od perspektywy.

Biurokracja to zjawisko występujące w każdym kraju, strukturze organizacyjnej i kulturze pracy. Różne są tylko jej przejawy oraz ich nasilenie. Jej skala zależy od uwarunkowań systemowych i prawnych, ale także od predyspozycji osób tworzących aparat administracji. Postrzeganie pewnych zachowań oraz procesów jako biurokratycznych wynika między innymi z indywidualnych doświadczeń, ocen i własnej definicji biurokracji. Według jednego ze znaczeń, biurokracja określa nieefektywne, opieszałe i sformalizowane działanie urzędów. W tym sensie słusznie budzi ona negatywne skojarzenia. Pierwotnie pojęcie to było jednak bardziej neutralne i oznaczało przede wszystkim system zarządzania oraz ogół ludzi trudniących się administrowaniem (od francuskiego *bureau* – urząd i greckiego *kratos* – władza). A pozycja, ranga tych ludzi wyznacza z kolei ich miejsce w hierarchii. I w ten sposób zarówno biurokracja, jak i hierarchia stanowią szczególny rodzaj władzy. Także na polsko-niemieckim pograniczu.

Pigułka wiedzy



Biurokracja jako idealny typ organizacji

Prekursorem badań nad biurokracją był niemiecki socjolog, prawnik i ekonomista, **Max Weber** (1864–1920). Scharakteryzował on biurokrację jako typ idealny (model), który wyróżniały m.in.: przejrzystość przepisów, przydział obowiązków zgodnie z kompetencjami urzędników, jasno określone obszary odpowiedzialności, wyraźna hierarchia i nadzór zwierzchników nad pracownikami niższego szczebla, kariera urzędnicza zależna od osiągnięć i stażu pracy, a także wymiana informacji tylko w formie oficjalnych dokumentów.

Jak się dobrze zrozumieć?



Niezależnie od teorii należy zauważyć, że biurokracja w Polsce i Niemczech miała między innymi z historyczno-politycznych względów inne warunki rozwoju, co niewątpliwie wpływa na jej współczesny kształt i odbiór w obu krajach. I choć sam Weber dostrzegał różne dysfunkcje swojego modelu, to łatwo zrozumieć, że taka idealna postać biurokracji może w społeczeństwie zwiększać zaufanie oraz szacunek do władzy i struktur. Tam zatem, gdzie część osób z Polski będzie postrzegać biurokrację tylko przez pryzmat formalności – a więc jako ograniczenie krępujące kreatywność, elastyczność i decyzyjność (a w efekcie – jako stratę czasu i koszt), osoby oswojone z realiami Niemiec dostrzegą pozytywne przejawy biurokracji: jej niezawodność, racjonalność i obiektywizm. We wszystkich kontaktach, które angażują aparat administracyjny – także polsko-niemieckich – warto więc wziąć pod uwagę, w jakim modelu on funkcjonuje. Uwzględnienie takiej specyfiki z pewnością ułatwi współpracę.

Wnioski i wskazówki



- Różny czas oczekiwania na decyzje może wynikać z odmiennej struktury określonych instytucji w Polsce i Niemczech: nie zawsze, nawet przy formalnie podobnych stanowiskach, wszystko zależy od danej osoby.
- Osoby pracujące w polskich urzędach i instytucjach publicznych często jeszcze mają szeroko lub – przeciwnie – tylko ogólnie określone zakresy obowiązków. Z jednej strony może to pozytywnie wpływać na ich większą inicjatywę i autonomię w działaniach, z drugiej jednak sprawiać, że nie będą w stanie przyjąć na siebie wszystkich zadań. W niemieckich realiach zauważalna jest tendencja do określania specjalizacji stanowisk i ustalania precyzyjnego, węższego zakresu obowiązków.
- Poza formalną zależnością służbową na procesy decyzyjne i biurokratyczne oddziałują także niepisane reguły i styl zarządzania praktykowany w danej branży i miejscu pracy (w tym np. skłonność przełożonych do delegowania zadań i decyzyjności oraz do doceniania podwładnych za

szczególne zaangażowanie i osiągnięcia). Generalnie jednak należy zauważyć, że w polskich instytucjach publicznych (np. w urzędach, szkołach, służbach mundurowych) wciąż funkcjonuje sztywniejsza hierarchia niż w ich niemieckich odpowiednikach.

- Struktury wysoce zhierarchizowane sprzyjają realizacji działań wymagających dyscypliny i ścisłego przestrzegania procedur, z kolei luźniejsza (tzw. płaska) hierarchia umożliwia większą samodzielność podwładnych.
- W czasie polsko-niemieckich spotkań roboczych służbowa hierarchia w polskiej delegacji może mieć wpływ na przebieg dyskusji i gotowość podwładnych do otwartego prezentowania własnych opinii w obecności przełożonego. W skrajnym przypadku chęć uniknięcia ewentualnej konfrontacji może sprawić, że takie osoby w ogóle nie będą zabierały głosu. Źródłem takiego zachowania należy szukać w szkole – polski model nauczania przez dekady promował wzór mistrz–uczeń.
- Jednym z kulturowych przejawów podkreślania społecznej i zawodowej hierarchii jest większa dbałość o konwenanse oraz etykietę językową, w tym stosowanie rozbudowanej tytulatury (s. 48) w kontaktach z osobami starszymi czy przełożonymi. Także w tym ujęciu, w porównaniu z Niemcami, hierarchia w Polsce jest bardziej zauważalna.
- Należy pamiętać, że tworzenie w ramach projektów różnych grup roboczych / zespołów zadaniowych pozwala sprawiedliwiej podzielić pracę, ale w konsekwencji może też ją wydłużyć, bo wiele decyzji nie zapada jednoosobowo, lecz w toku dyskusji, w szerszym gronie. Taki model wydaje się być rozpowszechniony w Niemczech. Z kolei w Polsce decyzje podejmuje często szef/szefowa.
- W polsko-niemieckich projektach obie strony mogą też preferować inny kanał służbowej komunikacji (przynajmniej w fazie wstępnych ustaleń) – polska strona mniej formalny, telefoniczny i bezpośredni kontakt przełożonych, niemiecka – formalny i pisemny (mailowy lub wręcz za pośrednictwem faksu!) kontakt osób oddelegowanych do prowadzenia danej sprawy

To daje do myślenia!

Charakter człowieka poznaje się dopiero wtedy, gdy staje się on przełożonym.

Erich Maria Remarque (1898–1970), niemiecki pisarz, autor słynnej powieści *Na Zachodzie bez zmian*

Ciekawostka

- Według danych statystycznych¹² pod koniec 2020 roku w administracji publicznej (z uwzględnieniem obrony narodowej i ubezpieczeń społecznych) zatrudnionych było w Polsce około 650 tys. osób.

W analogicznym czasie w Niemczech, na wszystkich szczeblach administracji, w pełnym wymiarze zatrudnionych było około 3,3 mln osób. Należy jednak podkreślić, że różnice wynikają nie tylko z populacji kraju, ale także odmiennej metodologii liczenia etatów i grup urzędników.

¹²

Zob.: stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy oraz de.statista.com/statistik/daten/studie/12910, dostęp: listopad 2022 r.



**„Zasady są po
to, by je łamać”,
czyli o podejściu
do przepisów
i reguł**

— — —

- DE** 🇩🇪 *Niemcy są bardziej uporządkowani od Polaków, mocniej przestrzegają zasad, a co za tym idzie, są także mniej spontaniczni.*
- PL** 🇵🇱 *Gdybym miał zamieszkać w Niemczech, największą trudnością w adaptacji do tamtejszych realiów sprawiłoby mi przystosowanie się do niemieckiej punktualności, organizacji pracy i przepisów prawa.*

(Nie)uporządkowani?

Co tu się stało?



Z perspektywy wielu Polaków przywiązanie Niemców do ścisłego przestrzegania prawa oznacza brak elastyczności oraz nadmierne sformalizowanie, a więc ograniczanie działań i decyzji. Także sztywne reguły, ustalenia czy dyscyplina czasu bywają postrzegane jako przeszkoda, rodzaj uwiązania. Takiemu podejściu do przepisów i zasad Polki i Polacy często przeciwstawiają własne – oparte na niezależności, spontaniczności, pomysłowości i braku zbędnej pokory (słynne: Polak potrafi!). Takie nastawienie wydaje się być głęboko zakorzenione w polskiej mentalności i utrwalane przez pokolenia – część badaczy wskazuje tu na doświadczenia Polaków z historii, kiedy przez dziesięciolecia byli pozbawieni własnej państwowości lub niezawisłości (okres zaborów, okupacji, PRL), a prawa narzucane z zewnątrz miały charakter opresyjny. W tym kontekście obchodzenie niesprawiedliwych (z punktu widzenia zainteresowanych) przepisów utrwaliło się w społeczeństwie jako przejaw życiowego sprytu i niezbędnej na co dzień kompetencji. W Polsce, w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, od lat utrzymuje się też niski poziom zaufania obywateli do prawa oraz instytucji państwa, w tym do systemu sprawiedliwości¹³.

¹³

Por. regularne badania Eurobarometru, np. ze stycznia 2022 r. ([webgate.ec.europa.eu/ebsm/api/public/deliverable/download?doc=true&deliverableId=81774](https://ec.europa.eu/ebsm/api/public/deliverable/download?doc=true&deliverableId=81774), dostęp: czerwiec 2022), w których Polska uplasowała

Z innej perspektywy



Dla wielu Niemców i Niemek przestrzeganie przepisów i reguł to przejaw społecznej dyscypliny, zaufania do państwa i współobywateli, a także demonstracja własnej wiarygodności i możliwości polegania na innych. Choć Niemcy często z sympatią wyrażają się o polskiej kreatywności i zdolności do improwizacji oraz adaptacji, to w kontekście poszanowania prawa, dwustronnych ustaleń oraz przyjętych zasad cenią sobie przewidywalność i stałość. Wychodzą z założenia, że takie podejście pozwala planować i działać długofalowo, bez potrzeby niespodziewanych i chaotycznych zmian oraz ryzyka opóźnień.

Pigułka wiedzy



Geert oraz Gert Jan Hofstede i Michael Minkov w swojej pracy *Kultury i organizacje* (2011 r.) wyróżnili trzy źródła różnic między krajami i kulturami. Poza tożsamością i wartościami są to także instytucje, a dokładniej – przepisy, prawa i organizacje działające na terenie danego kraju. To one wpływają m.in. na sposoby rozwiązywania kulturowych wyzwań i problemów, przed jakimi staje lokalna społeczność, a także determinują, jaka w danym państwie i społeczeństwie obowiązuje **kultura prawna**. Ta zaś opisuje indywidualne oraz zbiorowe postawy wobec prawa, zarówno jego aparatu, jak i poszczególnych norm.

się na przedostatnim miejscu (Niemcy – na 6. miejscu wśród 27 państw UE) lub indeksu Transparency International dot. percepcji uczciwości politycznej (ang. *political integrity*) w poszczególnych krajach Unii (8. miejsce Niemiec, 21. – Polski), (www.transparency.org/en/news/low-political-integrity-throughout-the-european-union-gcb-eu-2021, dostęp: czerwiec 2022).

Jak się dobrze zrozumieć?



Zaprezentowane powyżej dwa sposoby podejścia do przepisów, reguł czy dyscypliny czasu pokazują różnice w postrzeganiu takich cech i zachowań jak: elastyczność, spontaniczność, indywidualizm lub duża swoboda i kreatywność. Dla jednych będą to atuty i przymioty absolutnie pożądane, dla innych – ze względu na kontekst i inne potrzeby oraz oczekiwania – raczej wady, prowadzące do komplikacji i naruszające porządek. Jak w wielu tego typu historiach, będących zderzeniami różnych perspektyw, warto po prostu być uważnym i wyrozumiałym, pamiętając o kilku wskazówkach, które ułatwią polsko-niemieckie kontakty.

Wnioski i wskazówki



- Wszelkie kluczowe ustalenia warto spisywać. Na dłuższą metę trudno polegać tylko na ustnych deklaracjach i nieformalnych porozumieniach.
- Należy dotrzymywać terminów, a w razie opóźnień informować partnerów o przyczynach i proponować modyfikacje harmonogramu, pamiętając, że zostawianie wszystkiego na ostatnią chwilę może grozić zerwaniem współpracy.
- Jak głosi zasada wywodząca się jeszcze z prawa rzymskiego: *Pacta sunt servanda* – umów należy dotrzymywać.
- Jedną z ważnych zasad także w polsko-niemieckiej współpracy jest utrzymywanie stałej komunikacji między partnerami. Długotrwały brak kontaktu lub odpowiedzi nie będzie dobrze odebrany przez drugą stronę.
- We współpracy transgranicznej warto zapewnić odpowiednio dużo czasu na dokładne zbadanie rzeczywistości prawnej i proceduralnej obu stron. Kompetencje organów samorządowych w Polsce i Niemczech nie są identyczne, a w przypadku Niemiec przepisy mogą się także różnić w poszczególnych krajach związkowych.
- Polska strona może przejawiać we współpracy większą skłonność do podejmowania ryzyka i na przykład rozszerzającego interpretowania prawa (w myśl zasady: Co nie jest zakazane, jest dozwolone).

- Ewentualne odmienne podejście polskiej i niemieckiej strony do stałości ustaleń i reguł warto wykorzystać z pożytkiem dla wspólnego celu. Efekt synergii i harmonii może zapewnić odpowiednia mieszanka („niemieckiej”) przewidywalności i uporządkowania oraz („polskiej”) spontaniczności i zdolności do improwizacji.

To daje do myślenia!

***Bądźmy niewolnikami prawa,
abyśmy mogli być wolni.***

Cyzeron (106–43 p.n.e.),
mówca, filozof i polityk rzymski

***Prawo winno być wyrazem
woli powszechnej.***

Olympe de Gouges (1748–1793),
francuska rewolucjonistka, działaczka na
rzecz równouprawnienia kobiet



- W ankiecie przeprowadzonej na potrzeby niniejszej publikacji zapytaliśmy między innymi o trzy pierwsze skojarzenia dotyczące mieszkańców i/lub kraju po drugiej stronie Odry. Na około 160 odpowiedzi w ankietach polskich blisko $\frac{1}{4}$ (najwięcej) odnosiła się do niemieckiego poszanowania prawa, uporządkowania i punktualności. Wśród około 120 odpowiedzi w ankietach niemieckich najczęściej badanych akcentowało polską gościnność i dobre jedzenie, ale ankietowani wielokrotnie wskazywali też na spontaniczność i umiłowanie wolności.



Za rok o tej samej porze, czyli o planowa- niu z wyprzedze- niem

— — —

DE

 **Nasza współpraca z partnerem z Polski układa się pomyślnie. Znamy się od kilku lat i dobrze się rozumiemy, jednak nadal mamy trudności we wspólnym, długoterminowym ustalaniu spotkań, a szczególnie większych wydarzeń. Dla nas wyznaczenie daty ważnego wydarzenia minimum rok wcześniej to coś naturalnego. Z kolei nasi partnerzy zza Odry twierdzą, że trudno im przyjąć zobowiązania z takim wyprzedzeniem.**



Co tu się stało?



Dla niemieckiego partnera planowanie konferencji z rocznym wyprzedzeniem to standardowe podejście praktykowane w wielu miejscach pracy. Harmonogram wydarzeń ustalany jest zawczasu, żeby nie kolidował z obowiązkami osoby odpowiedzialnej za ich koordynację, jak również planami innych osób, które będą zaangażowane w realizację danego zadania. Niedotrzymanie terminu przez jedną osobę może mieć konsekwencje dla pracy innych oraz powodować lawinę opóźnień. Przy planowaniu wydarzeń z wyprzedzeniem nie bez znaczenia są też kwestie finansowe. Wcześniejsze rezerwacje zwykle oznaczają niższe ceny i lepsze warunki płatności.

Z innej perspektywy



Polski partner nie był przyzwyczajony do planowania konferencji i podobnych wydarzeń z ponad rocznym wyprzedzeniem. To dla niego bardzo odległa, trudno przewidywalna perspektywa. „Kto wie, co będzie za rok? Teraz trzeba się skupić na bieżących zadaniach”. Takie podejście dawało

mu poczucie większej swobody w podejmowaniu decyzji i możliwość elastycznej reakcji na rozwój wypadków.

Pigułka wiedzy



Amerykański antropolog i etnolog Edward T. Hall wprowadził pojęcie kultury monochronicznej i polichronicznej.

W kulturach monochronicznych czynności wykonywane są jedna po drugiej w ustalonej kolejności, większą wagę przywiązuje się do harmonogramu i ustalonych terminów. Spóźnienia nie są mile widziane, a ustalone wcześniej spotkania – niechętnie przekładane, przerywane lub przedłużane (zgodnie z dewizą „czas to pieniądz”). Odmiennie funkcjonują kultury polichroniczne, które elastycznie podchodzą do czasu i dotrzymywania wcześniej ustalonych terminów. Przedstawicielom/-kom kultury polichronicznej częściej zdarza się wykonywać wiele rzeczy naraz. Dopuszcza się spontaniczne zmiany ustaleń i terminów, a na spóźnienia patrzy się bardziej pobłażliwie.

Jak się dobrze zrozumieć?



Niemcy zaliczane są do kultur monochronicznych, a Polska – do umiarkowanie polichronicznych.

W tym kontekście warto przytoczyć także bardziej współczesne raporty dotyczące zjawiska prokrastynacji, czyli odkładania zadań na później. Badania prowadzone w 2016 roku pod kierunkiem prof. Frode Svartdala z Uniwersytetu Tromsø w Norwegii na grupach studentów i pracowników z sześciu europejskich krajów (Finlandii, Szwecji, Norwegii, Polski, Niemiec i Włoch) wykazały, że to właśnie Polaków cechuje największa skłonność do prokrastynacji. W tym samym roku prowadzono też analogiczne badania skupione

wyłącznie na Polsce¹⁴, które wykazały, że aż 80% polskiej populacji odkłada jakieś czynności na później.

Tak różne podejście do kwestii czasu i harmonogramów może prowadzić do międzykulturowych oraz komunikacyjnych zakłóceń. Jak się ich wystrzeżać?

Wnioski i wskazówki



- Dla osób, które planują wydarzenia długoterminowo i przywiązują wagę do kalendarza oraz terminów niedotrzymanie wcześniej ustalonej daty spotkania może być oznaką braku odpowiedzialności i szacunku ze strony partnera.
- Dla zwolenników planowania krótkoterminowego odległe terminy mogą wydawać się czymś nienaturalnym. O wiele istotniejsze i bardziej namacalne są wydarzenia, które mają się odbyć w niedalekiej przyszłości, i to na nich skoncentrowana jest uwaga.
- Organizacja wspólnych polsko-niemieckich wydarzeń wymaga wzajemnej otwartości na odmienny sposób organizacji pracy i podejście do czasu. Warto już na samym początku wyjaśnić sobie, jak u każdej ze stron wygląda i od czego zależy proces planowania oraz podejmowania decyzji. Poza czynnikami indywidualnymi dużą rolę w podejściu do czasu odgrywa struktura i kultura pracy danej instytucji i branży.
- Planowanie z wyprzedzeniem daje więcej czasu na przeprowadzenie wewnętrznych dyskusji z zespołem i podjęcie ważnych decyzji oraz dokładne i szczegółowe przygotowanie się do wyznaczonego zadania. Jeśli natomiast proces podejmowania decyzji jest zależny od jednej osoby / małej liczby osób, łatwiej jest planować krótkoterminowo.
- Przedstawiciele kultury monochronicznej oczekują od uczestników spotkania punktualności i trzymania się agendy, a także powiadomienia, jeśli ktoś miałby się spóźnić. Źle widziane jest także przedłużanie programu, szczególnie kosztem przerwy lub czasu wolnego.
- Planując spotkanie z przedstawicielami kultury polichronicznej, warto uwzględnić bufor czasowy, na przykład na wypadek przedłużenia się niektórych punktów programu bądź pojawienia się w dyskusji nowych wątków.

¹⁴

Na zlecenie portalu e-pity.

To daje do myślenia!

Żeby coś osiągnąć, nie wystarczy planować. Trzeba też umieć improwizować.

Isaac Asimov (1920–1992),
amerykański pisarz i profesor biochemii

***Co masz zrobić dziś,
nie odkładaj na jutro.***

Hezjod, epik z czasów starożytnej Grecji

Planowanie bez wykonania jest przeważnie bezużyteczne – wykonanie bez planowania jest przeważnie zgubne.

Willy Meurer (1934–2018), niemiecko-kanadyjski
handlowiec, aforysta i publicysta



- Chociaż Polska zaliczana jest do kultur, które cechują się raczej planowaniem krótkoterminowym to należy pamiętać, że poszczególne przypadki są w dużej mierze zależne między innymi od okoliczności, charakteru wydarzenia i konkretnej osoby. Na przykład polskie wesela planowane są nawet z dwuletnim wyprzedzeniem. Określone postępowanie nigdy nie jest więc wyłącznie pochodną kulturową.
- Budowa lotniska Berlin-Brandenburg im. W. Brandta rozpoczęła się w roku 2006 i pierwotnie miała zakończyć w listopadzie 2011 roku. Po siedmiokrotnym przesunięciu terminu, lotnisko ostatecznie oddano do użytku dopiero w 2020 roku.
- Wielkie inwestycje trudno zaplanować w długim horyzoncie czasowym. Termin oddania do użytku Filharmonii w Hamburgu (Elbphilharmonie) ulegał kilkakrotnym zmianom. Budowę ukończono w 2016 roku (siedem lat później niż planowano), a jej całkowity koszt wyniósł 866 mln euro (zamiast zakładanych pierwotnie 186 mln euro).
- Mierzący 102 m najwyższy budynek Krakowa „Unity Tower” oddano do użytku w 2020 roku..., 45 lat po rozpoczęciu budowy. Inwestycję podjęto pierwotnie w 1975 roku, jednak z powodów ekonomicznych przerwano ją na cztery dekady.

Ze względu na swoją wysokość i odstąpione stropy takie nieukończone budynki potocznie nazywa się w Polsce „szkieletorami”.



Dwa punkty wi- dzenia na jeden projekt, czyli o planowaniu i realizacji pol- sko-niemieckich przedsięwzięć

— — —

Realizacja wspólnych projektów w polsko-niemieckim zespole to okazja nie tylko do zacieśnienia więzi i lepszego poznania się nawzajem. To również możliwość zebrania wielu nowych doświadczeń w kontekście międzykulturowym, ponieważ na każdym etapie planowania i realizacji projektu możemy spotkać się z odmiennym podejściem do danej kwestii.

**Kto, co, kiedy,
jak i gdzie?**



Ustalanie wspólnego terminu

PL

Ustalmy termin wydarzenia tak, żeby obejmował dzień ustawowo wolny! To ułatwi przyjazd tym, którzy nie mogą sobie pozwolić na dłuższą nieobecność w pracy czy na studiach.

DE

Byłoby nie w okresie świąt i długich weekendów! Ludzie z dużym wyprzedzeniem planują w takich terminach prywatne wyjazdy, a w Niemczech odbywają się wtedy różne festiwale i koncerty. Nie zbierzemy uczestników!



Przebieg programu

PL

W programie ważne są regularne i wystarczająco długie przerwy.

DE

Zbyt długie przerwy to ryzyko, że grupa się rozejdzie, program się przedłuży lub zabraknie czasu, aby zrealizować go w pełni.

Planowanie i podział zadań

PL

W trakcie realizacji projektu pojawiają się nieprzewidziane wcześniej zadania. Jeśli są ważne i sprzyjają np. promocji projektu to reszta obowiązków może poczekać. Nie da się wszystkiego przewidzieć i zaplanować.

DE

Lubię się trzymać ustalonego planu, działać zgodnie z wyznaczonymi priorytetami i po kolei. Wyniosłam to ze szkoły: codziennie ten sam przebieg dnia zgodnie z planem. Ustalenia można zmieniać, jeśli wszyscy zainteresowani się na to zgodzą.

Podejście do reguł i przepisów

PL

Pomysł przedstawienia postulatów młodzieży w przestrzeni publicznej bardzo mi się spodobał. Nie chodziło o jakąś dużą demonstrację. Uważam, że nie byłoby to niebezpieczne i nie groziłoby jakąś karą. Przesadne trzymanie się reguł blokuje kreatywność i spontaniczność.

DE

Jedna z referentek zaproponowała, aby osoby uczestniczące przedstawiły swoje postulaty w przestrzeni miejskiej. Demonstracje i zgromadzenia należy wcześniej zgłosić odpowiednim organom.



Oddzielanie pracy od czasu prywatnego

PL

Jeśli jestem pochłonięta jakimś zadaniem trudno mi wyjść z biura punktualnie o 17. W razie potrzeby mogę zostać po godzinach, żeby coś skończyć.

DE

Dla mnie koniec czasu pracy to koniec pracy. Nie chcę się wtedy zajmować sprawami służbowymi. To samo tyczy się urlopu. Jedynie w nagłych przypadkach można kogoś przeszkodzić.



Komunikacja

PL

Wolę osobiście poznać osoby, którym zlecam jakieś zadania. Bezpośrednia rozmowa ociepla relacje i ułatwia komunikację. Trudno byłoby mi podjąć decyzję o współpracy tylko na podstawie pisemnej oferty.

DE

Ważne, aby przed podjęciem współpracy jasno sformułować swoje oczekiwania względem zewnętrznych usługodawców. Ale w tym celu wystarczą ustalenia pisemne. Osobiste spotkania niepotrzebnie zabierają czas.

Co tu się stało?



Powyższy dwugłos w dyskusji wskazuje, że z niemieckiej perspektywy najważniejsze elementy w realizacji projektu to: dobre zaplanowanie i podział zadań, ścisły harmonogram oraz klarowna komunikacja zarówno w zespole, jak i z zewnętrznymi usługodawcami.

Z innej perspektywy



Kurczowe trzymanie się planu może być postrzegane jako ograniczające kreatywność i spontaniczność. Z polskiej perspektywy równie ważne jak plan jest zachowanie otwartości i przestrzeni na niespodziewane zadania oraz nowe pomysły, które pojawiają się w trakcie projektu.

Pigułka wiedzy



Polsko-niemieckie projekty wspierają m.in.:

Programy INTERREG VI A w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej:

- Program Współpracy Interreg VI A Meklemburgia-Pomorze Przednie – Brandenburgia – Polska 2021–2027
- Program Współpracy INTERREG VI A Brandenburgia – Polska 2021–2027
- Program Współpracy Interreg Polska – Saksonia 2021–2027

Programy wspierają transgraniczne projekty, które służą integracji mieszkańców, zwiększają atrakcyjność i dostępność pogranicza, a także przyczyniają się do rozwiązania wspólnych problemów.

 interreg6a.net,  interreg-brandenburg-polska.eu,  plsn.eu

Polsko-Niemiecka Współpraca Młodzieży (PNWM)

umożliwia spotkania i współpracę młodzieży z Polski i Niemiec. Dofinansowuje i merytorycznie wspiera polsko-niemieckie projekty.

 www.pnwm.org

Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej (FWPN)

wspiera wartościowe inicjatywy polsko-niemieckie, m.in. projekty o charakterze edukacyjnym, poszerzające wiedzę o Polsce

i Niemczech, współpracę naukową, a także projekty artystyczne i literackie.

 www.fwpm.org.pl

Polsko-Niemiecka Fundacja na rzecz Nauki (PNFN)

wspiera polsko-niemieckie projekty kooperacyjne w dziedzinie nauk humanistycznych, kulturoznawstwa, prawa oraz nauk społecznych i ekonomicznych. Celem fundacji jest promocja innowacyjnych projektów oraz nowych modeli współpracy w obu krajach.

 www.pnfn.pl

Jak się dobrze zrozumieć?



Planowanie i realizacja wspólnego projektu w zespole polsko-niemieckim może być wyzwaniem, jeśli obie strony kierują się innymi zasadami oraz różnie rozumieją kluczowe pojęcia i założenia pracy projektowej, czyli na przykład podział zadań i odpowiedzialności, formę komunikacji, podejście do czasu. Zarówno indywidualne preferencje i styl działania oraz kultura pracy, jak i niuanse kulturowe mają duże znaczenie i wymagają omówienia już w fazie przygotowawczej projektu. To, co jest przyjęte w Niemczech, nie musi być standardem praktykowanym w Polsce i odwrotnie. Otwartość na odmienne zasady planowania i realizacji projektów jest podstawą dobrej komunikacji i osiągnięcia kompromisów.

Wnioski i wskazówki



- Termin realizacji wspólnego przedsięwzięcia powinien być starannie przeanalizowany i dopasowany do osób uczestniczących z obu krajów. Należy wziąć pod uwagę, iż terminy ferii oraz dni wolnych w Polsce i Niemczech nie zawsze się ze sobą pokrywają. Co więcej, terminy te mogą się różnić

zależnie od landu i województwa. Warto zatem zawczasu przejrzeć oba kalendarze i wybrać termin dogodny dla obu stron. W Polsce kłopotliwe są terminy w okolicach świąt państwowych: 1 i 3 maja oraz 11 listopada, ponieważ w tym czasie wiele osób planuje krótkie urlopy, przedłużając wolne do tak zwanych długich weekendów. W Niemczech typowe są zaś *Brückentage* (pol. dni pomostowe), które wypadają pomiędzy dniem ustawowo wolnym od pracy, a dniem świątecznym. Planowanie jakichkolwiek projektów w tym czasie nie jest najlepszym rozwiązaniem.

- Styl pracy i realizacji projektów może być indywidualny dla każdej osoby, a jednocześnie zależny od kultury pracy organizacji, procesów decyzyjnych w danej strukturze itp. Warto przeanalizować różnice w podejściu do planowania i realizacji projektów oraz zawczasu wypracować wspólne rozwiązania na wypadek nieprzewidzianych zmian. Nieporozumienia i nagłe sytuacje pojawiają się bowiem w każdym projekcie.
- Warto ustalić na wstępie podstawowe zasady prowadzenia projektu: jak często będą odbywały się spotkania, jak wygląda proces decyzyjny, jaki będzie podział zadań, jaki jest stosunek obu stron do harmonogramów czy też oddzielania sfery zawodowej od prywatnej. To pozwoli wyeliminować lub załagodzić ewentualne nieporozumienia na późniejszym etapie realizacji projektu.
- Jeśli projekt jest wieloetapowy, a zespół liczy więcej niż dwie osoby, dobrze jest ustalić, kto pełni rolę koordynatora/koordynatorki projektu i dokładnie sprecyzować zakres zadań tej osoby. Optymalnie, powinna ona posiadać nie tylko kompetencje zarządzania projektami, ale również kompetencje międzykulturowe i umiejętności kierowania zespołem polsko-niemieckim.
- Jeśli językiem współpracy w projekcie będzie polski lub niemiecki to warto mimo wszystko zadbać o możliwość skorzystania z tłumaczenia lub zmiany języka na język obcy znany obu stronom, na przykład angielski. Trudniejsze tematy mogą być wyzwaniem nawet dla osób, które dobrze władają językiem polskim/niemieckim jako obcym.
- Jeśli w ramach polsko-niemieckiej współpracy komunikacja będzie prowadzona na przykład po angielsku (ponieważ żadna ze stron nie zna dobrze języka partnera projektu), warto pamiętać o używaniu w kontaktach prostych wyrazów i zwrotów w języku sąsiada. Będzie to odebrane jako miły gest i pozytywnie wpłynie na atmosferę pracy.
- Inne regulacje prawne w Polsce i Niemczech mogą mieć wpływ na realizację niektórych punktów programu. Warto je uwzględnić i dostosować się

do norm panujących w kraju realizacji projektu. Przykładowo w Niemczech dozwolone jest picie alkoholu w miejscach publicznych (również młodzieży od 16. roku życia), a przywiązanie do przestrzegania zasad i przepisów jest cenione. W Polsce panuje większe społeczne przyzwolenie na wybiórcze stosowanie prawa, szczególnie jeśli według czyjejś subiektywnej opinii wymaga tego dana sytuacja.

Planując wspólny projekt (np. konferencję, szkolenie), warto wziąć pod uwagę różne kwestie, które mogą mieć znaczenie dla osób w nim uczestniczących i zawczasu udzielić im niezbędnych informacji.

- W Niemczech rozpowszechniony jest lokalny system płatniczy kartami EC (Electronic Cash). W niektórych miejscach akceptujących płatności EC polskie karty debetowe i kredytowe (np. VISA bądź Mastercard) mogą nie być honorowane. W mniejszych miejscowościach może być też problem z dostępem do bankomatu lub kantoru. Warto zatem mieć przy sobie gotówkę w odpowiedniej walucie. W Polsce płatności bezgotówkowe (karta płatnicza, smartphone, smartwatch, BLIK itd.) są możliwe praktycznie wszędzie, a Polacy chętnie z nich korzystają. W niektórych miastach, w środkach transportu publicznego, bilety można kupić w automatach biletowych/ kasownikach jedynie płacąc kartą. Bilet zaś nie jest drukowany, lecz kodowany na tej karcie.
- W obu krajach różna jest też dostępność Internetu. W Polsce sieci bezprzewodowe (Wi-Fi) są bardzo rozpowszechnione, a hotele, restauracje i centra konferencyjne udostępniają je zwykle bezpłatnie, niekiedy wymagając do zalogowania hasła. W Niemczech może się zdarzyć, że korzystanie z Internetu w hotelu będzie się wiązało z dopłatą i koniecznością podania przy logowaniu danych osobowych (np. adresu e-mail).
- W obu krajach segreguje się śmieci, jednak edukacja ekologiczna w Polsce nie ma tak długiej tradycji, jak w Niemczech, i może się zdarzyć, że nie wszędzie dostępne będą odpowiednie kosze. Istnieją również różnice w podejściu do recyklingu: w Niemczech butelki plastikowe i szklane oraz puszki przyjmują w wielu sklepach specjalne automaty. W Polsce taki system ma być dopiero wdrażany.

- Różne są też zwyczaje dotyczące serwowania napojów. W niemieckich punktach gastronomicznych z reguły nikogo nie zdziwi, kiedy gość poprosi do posiłku o darmową wodę z kranu. W Polsce nadal należy to do rzadkości i może budzić zaskoczenie obsługi lokalu. W Polsce także do kolacji pija się herbatę (nawet czarną). Warto zadbać, aby w czasie wieczornego posiłku goście mieli taki wybór.

To daje do myślenia!

***Dobry plan konsekwentnie
wykonany dzisiaj, jest lepszy,
niż idealny plan wykonany jutro.***

George Patton (1885–1945), amerykański
generał okresu II wojny światowej

***To żaden dramat, jeśli projekt
nie przebiega zgodnie z planem.
Ale to dramat, jeśli kierownik
projektu o tym nie wie.***

Peter Hobbs (ur. 1960), brytyjski konsultant
w dziedzinie zarządzania



- W latach 2016–2022 w samym Euroregionie PRO EUROPA VIADRINA zrealizowano około 1000 projektów w ramach Funduszu Małych Projektów, pomimo blisko dwóch lat przerwy spowodowanej pandemią Covid-19! Rocznie są to średnio 142 projekty. Statystycznie, co dwa i pół dnia odbywa się polsko-niemieckie spotkanie.



O komunikacji (nie) wprost, czyli jak mówić, żeby być zrozu- mianym, i jak słuchać, żeby zrozumieć

— — —

PL

Po zakończeniu oficjalnego programu, gospodyni polsko-niemieckiego spotkania zachęcała zebranych do wspólnego świętowania w hotelowej restauracji.

👉 *Chciałabym przekazać jeszcze kilka informacji organizacyjnych. Wieczorem zaplanowana jest uroczysta kolacja, do której będzie serwowana herbata i woda.... Ale gdyśmy chcieli też dodatkowe napoje..., taką „szczególną” wodę na przykład, aby milej spędzić czas na rozmowach, i żeby kolacja była jeszcze bardziej wyjątkowa, to uzgodniłam z hotelem, że jest taka opcja. Możemy sami przynieść te inne napoje, ale od każdej osoby będzie pobrana drobna opłata... – podkreślała, próbując ukryć zakłopotanie.*

Skonsternowani goście z Niemiec spoglądali na siebie, nie do końca rozumiejąc, o co chodzi, polska grupa zaś już po pierwszych słowach domyśliła się, że mowa o wniesieniu własnego alkoholu w zamian za opłacenie przez każdą osobę tak zwanego korkowego.

**Możemy przynieść
te INNE napoje...**

Co tu się stało?



Przedstawicielka polskiej instytucji, która w tym przypadku podejmowała grupę z Niemiec, czuła się niezręcznie, że na oficjalnym spotkaniu porusza temat alkoholu do kolacji i prosi gości o uiszczenie opłaty za wniesienie własnych trunków. Trudno było jej przekazać taką informację wprost, dlatego używała aluzji i sugestii, mówiąc o „innych napojach”. Przysłowiowa polska gościnność (w myśl zasady: „czym chata bogata...”, str. 116) sprawia, że Polacy często czują się w obowiązku zapewnić swoim gościom wszystko, czego potrzebują, a kwestia dzielenia kosztów może być w takiej sytuacji tematem tabu.

Z innej perspektywy



U odbiorców, którzy preferują komunikację wprost, taka długa i zawołowana wypowiedź gospodyni mogła wywołać poczucie zagubienia, a nawet irytacji. Nie zrozumieli informacji, jaką próbowała im przekazać, a jej dobre intencje nie zostały dostrzeżone. Tymczasem opłata korkowa, uiszczana przez gości restauracji za spożywanie alkoholu, który sami przynieśli, jest normą w wielu krajach i stanowi rekompensatę utraconych przez lokal zysków. Tego typu informacja jest zatem zwykłym komunikatem organizacyjnym, nie budzącym raczej kontrowersji.

Pigułka wiedzy



Wprost czy nie wprost?

Według jednej z teorii kulturę można podzielić na dwie kategorie – niskiego i wysokiego kontekstu. Jej autorem był amerykański antropolog i etnolog **Edward T. Hall** (1914–2009).

W kulturach **niskiego kontekstu** komunikacja jest bezpośrednia i otwarta. Rozmówca bez ogródek wyraża swoje myśli i nie owija w bawełnę. Komunikaty są czytelne i nie pozostawiają niedomówień oraz pola do dodatkowych interpretacji czy domysłów. Mniejszą wagę przykładają się do niewerbalnych elementów komunikacji.

W kulturach **wysokiego kontekstu** komunikacja jest mniej bezpośrednia. Dużo większą rolę przywiązuje się do kontekstu i okoliczności danej wypowiedzi. Do pełnego zrozumienia rozmówcy często nie wystarcza sam komunikat. W kulturze wysokiego kontekstu komunikuje się w sposób zawołany, szczególnie w sytuacjach, które są trudne, w których trzeba wyrazić krytykę lub przedstawić odmienne zdanie. Ważna jest mowa ciała, ton głosu i mimika, a także umiejętność czytania między wierszami.

Jak się dobrze zrozumieć?



W ujęciu globalnym zarówno w Niemczech, jak i w Polsce dominuje kultura niskiego kontekstu. Natomiast porównując oba kraje bezpośrednio ze sobą można zauważyć różne nasilenie tego zjawiska. W Niemczech, szczególnie w sytuacjach i relacjach służbowych, przeważa jasna i precyzyjna komunikacja wprost. W Polsce widoczne są wpływy kultury kolektywistycznej. Przejawia się to często bardziej aluzyjną komunikacją, zawierającą więcej metafor oraz informacji, które trzeba odczytać z kontekstu. Szczególnie, jeśli chodzi o wyrażanie krytyki lub odmowę.

Zdaniem ankietowanych

- 👉 *W porównaniu z niemiecką bezpośredniością (niekoniecznie wszędzie docenianą), w Polsce komunikacja jest raczej pośrednia. (Niemka, mieszkanka Brandenburgii)*
- 👉 *Gdybym miał mieszkać w Polsce, największym wyzwaniem byłoby dla mnie przyzwyczajenie się do polskiego „NIE”. (Niemiec, mieszkaniec Brandenburgii)*
- 👉 *Niemcy/Niemki są rzeczowi, nie owijają w bawełnę. (Polka mieszkająca w Berlinie)*

Wnioski i wskazówki



- Komunikacja wprost jest wyrazem szczerości i otwartości wobec rozmówcy. Może być jednak odebrana jako brak taktu i szacunku.
- Komunikacja nie wprost jest przejawem uprzejmości i dbałości o dobre relacje z rozmówcą. Może być jednak odebrana jako nieszczerza oraz budzić u odbiorcy podejrzenia i niepewność.
- Informacje organizacyjne warto przekazywać, stosując komunikację wprost.
- W kontakcie ze stroną niemiecką, szczególnie w kontekście służbowym, warto wprost komunikować jej swoje potrzeby i oczekiwania względem

współpracy. Ewentualna odmowa będzie zaś lepiej przyjęta niż odwlekanie odpowiedzi bądź działań.

- W kontakcie ze stroną polską warto pamiętać, że jej ewentualny niejednoznaczny przekaz może wynikać z uprzejmości i obaw przed jawnym wyrażeniem krytyki bądź odmiennej opinii.

To daje do myślenia!

***Pomyślane, nie zawsze znaczy
wypowiedziane, wypowiedziane
nie znaczy usłyszane, usłyszane
nie znaczy zrozumiane...***

Konrad Lorenz (1903–1989), austriacki
etolog, laureat Nagrody Nobla



- W powszechnym przekonaniu alkohol pomaga przełamywać pierwsze lody i często towarzyszy spotkaniom towarzyskim czy biznesowym. Co ciekawe, roczne spożycie czystego alkoholu na mieszkańca jest w obu krajach zbliżone: według raportu OECD z 2021 roku¹⁵ wskaźnik ten wynosił w Polsce 11,7 litra na osobę, zaś w Niemczech – 12,9. W ostatnich latach podobne są też preferencje Polaków i Niemców: największą popularnością cieszy się piwo, na drugim miejscu pod względem spożycia znajdują się wina, a na trzecim – wyroby spirytusowe.

¹⁵

www.oecd.org/health/preventing-harmful-alcohol-use-6e4b4ffb-en.htm, dostęp: listopad 2022 r.



**Na scenie, czyli
jak przemawiać
spontanicznie,
lecz będąc przy-
gotowanym?**

— — —

W ramach długoletniego, dobrze funkcjonującego polsko-niemieckiego partnerstwa dwóch gmin, wójt z Polski dostał zaproszenie na doroczny festyn organizowany przez stronę niemiecką. Na kilka tygodni przed tym wydarzeniem poproszono go o przesłanie gotowego tekstu przemówienia. Wywołało to duże zaskoczenie wójta, bo w ogóle nie zamierzał spisywać swojego wystąpienia, a na pewno nie z takim wyprzedzeniem.

**A co, jeśli
będzie padać?**

PL

🗨 *Przecież nawet nie wiem, jaka będzie pogoda, kto będzie na tym festynie... Jak mam napisać to przemówienie już teraz?*

Co tu się stało?



Prośba o przygotowanie i przesłanie z wyprzedzeniem tekstu przemówienia, które zaproszony wójt miał wygłosić na festynie, wywołała u niego zdziwienie. Dotychczas nie miał bowiem w zwyczaju przygotowywać wystąpień tak długo przed ich faktycznym terminem. Znacznie bliższe są mu swobodne przemowy, na których przebieg wpływają aktualne czynniki zewnętrzne: obecni goście, pogoda, atmosfera panująca podczas wydarzenia, przemówienia przedmówców itp.

Z innej perspektywy



Dla gospodarzy festynu ważne było zaplanowanie wszystkich punktów programu, w tym również przemówień i wystąpień zaproszonych gości. Przyjętą praktyką jest przesłanie wcześniej przygotowanej prezentacji lub treści przemówienia albo przynajmniej тез wystąpienia. Często związane

jest to choćby z tym, że spotkania są tłumaczone, a wcześniej przesłane materiały ułatwiają tłumaczom przygotowanie się do pracy. Ponadto spisane przemówienie daje gwarancję, że nie przedłuży się ono w czasie, co przy większych imprezach, z udziałem wielu zaproszonych gości, ma duże znaczenie.

Pigułka wiedzy



Retoryka – technika, nauka i sztuka przemawiania, która powstała w starożytnej Grecji w V w. p.n.e. Pochodzi od starej greckiej formy czasownika *reo*, co znaczy: mówię celowo, mówię pięknie. Umiejętność przemawiania, argumentacji, jasnego i ozdobnego wyrażania myśli była przez wieki autonomiczną dziedziną wiedzy, nauczaną w szkole. Wraz z rozwojem gramatyki w oświeceniu nastąpił jednak upadek retoryki.

Jak się dobrze zrozumieć?



W zależności od charakteru wydarzenia, podczas którego zaplanowano przemowę, może się okazać, że czas na każdą wypowiedź jest ściśle określony. Przygotowanie tekstu przemówienia daje większą pewność, że czas ten nie zostanie przekroczony. Jeśli zaproszony prelegent mówi w języku obcym i jego wypowiedź będzie tłumaczona, to udostępnienie z wyprzedzeniem tekstu wystąpienia jest znacznym ułatwieniem nie tylko dla organizatorów, ale również dla tłumaczy, którzy mogą się przygotować, sprawdzając kluczowe słowa lub notując nazwiska i nazwy własne. Te sprawiają bowiem nieraz kłopoty i są przyczyną wpadek tłumaczeniowych. Zatem zadbanie o wszystkie szczegóły przebiegu wydarzenia to kwestia poczucia bezpieczeństwa i ograniczenie nieprzewidzianych sytuacji.

Wnioski i wskazówki



- Przygotowując przemówienia w języku obcym należy pamiętać, aby unikać żartów, powiedzeń czy metafor, które funkcjonują tylko w jednym kontekście kulturowym. Polski żart (nawet przetłumaczony na język niemiecki) niekoniecznie będzie zabawny dla niemieckiej części publiczności. I odwrotnie. A jeśli wypowiedź ma być tłumaczona przez tłumacza, warto z wyprzedzeniem udostępnić mu treść przemówienia czy prezentację, żeby zadbać o jakość przekładu. Szczególnie, gdy zależy nam na dobrym odbiorze przez grupę, która nie mówi w naszym języku ojczystym. Wpadki tłumaczeniowe zdarzają się nawet najlepszym tłumaczom!
- Polsko-niemieckie spotkania często tłumaczone są konsekwentnie. Czas tłumaczenia dwukrotnie przedłuża wówczas wystąpienie (tłumacz tłumaczy bowiem bezpośrednio po wypowiedzi prelegenta). W takim wypadku szczególnie ważne jest, żeby wypowiedź była możliwie krótka. Nadmiar informacji i brak przemyślanej struktury będzie sprawiał trudności w odbiorze intencji autora wypowiedzi.
- Nie znając języka gospodarza wydarzenia, podczas którego będziemy przemawiać, warto mimo wszystko przygotować sobie na początek kilka zdań w lokalnym języku. Z pewnością będzie to pozytywnie odebrane i docenione przez publiczność. Nawet najprostsze: „Guten Tag” od razu przykuje uwagę odbiorców.
- Przemówienie warto zacząć od ciekawej historii, która nawiązuje do współpracy z danym partnerem. Odniesienie do wspólnych doświadczeń nada wypowiedzi osobisty charakter i podkreśli znaczenie relacji pomiędzy obiema stronami.
- W Niemczech, po przemówieniu, zamiast oklasków często usłyszymy stukanie w stół. To także wyraz podziękowania i uznania ze strony publiczności.
- Brak pytań po wystąpieniu nie oznacza, że było ono nudne. W Polsce często można się spotkać z taką sytuacją. Kultura dyskusji jest w obu krajach nieco inna. Podczas gdy w Niemczech panuje duża otwartość w kwestii zadawania pytań (także krytycznego komentowania, wyrażania opinii i refleksji na temat, który referował prelegent), w Polsce możemy się spotkać z większą rezerwą i ostrożnością co do wyrażania własnego stanowiska.

- Publiczność wyczulona jest na każdą formę sztuczności i nieszczerości, ale przygotowanie tekstu przemówienia wcześniej wcale nie musi oznaczać, że będzie ono „suche” i nieautentyczne. Improwizacja i spontaniczność, którą często chwala się Polacy, może być tym lepsza..., im lepiej jest przemyślana i przygotowana. Nie jest to jednoznaczne z odczytaniem całego przemówienia z kartki – wystarczy zanotować sobie najważniejsze punkty wystąpienia i starać się za nimi podążać, aby mówić spójnie.

To daje do myślenia!

Mówca tak powinien skonstruować przemówienie, by wyczerpać temat, ale nie wyczerpać słuchaczy.

Winston Churchill (1874–1965), brytyjski polityk, mąż stanu, mówca, pisarz i historyk

Dobre przemówienie musi posiadać interesujący początek i ciekawe zakończenie. A przede wszystkim: zakończenie musi znajdować się jak najbliżej początku.

Anthony Eden (1897–1977), brytyjski polityk, premier, trzykrotny minister spraw zagranicznych



- Strach przed wystąpieniami publicznymi to glossofobia.
- Można przyjąć, że upadek muru berlińskiego nie nastąpiłby, gdyby nie... nieprzemyślana wypowiedź Güntera Schabowskiego podczas konferencji prasowej 9 listopada 1989 roku. Na pytanie o datę wprowadzenia przepisów pozwalających każdemu obywatelowi NRD wyjechać z kraju, członek biura politycznego Socjalistycznej Partii Jedności Niemiec (SED) odpowiedział bez zastanowienia, że według jego wiedzy, wchodzą one w życie natychmiast.



Jak mówić, by nie urazić, czyli o udzielaniu in- formacji zwrot- nej i przyjmowa- niu krytyki

— — —

DE

 **Nasza firma od lat współpracuje z Polską. Mamy wielu partnerów po drugiej stronie Odry, z którymi wspólnie realizujemy projekty. Poza tym zatrudniamy osoby z Polski. Nasze relacje zawodowe są bardzo dobre, nierzadko widzimy się również prywatnie po pracy. Różnice? Wielokrotnie spotkałam się z tym, że koleżanki z Polski inaczej reagują na moje uwagi dotyczące ich służbowych obowiązków. Poprzedniczka Kasi odbierała wszystko bardzo osobiście i czasami obrażała się, kiedy zwracałam jej uwagę na błędy. A ja komunikuję konkretnie i bezpośrednio: to jest błąd i należy go poprawić. Tak samo zwracam uwagę kolegom i koleżankom z Niemiec. Błędy zdarzają się przecież każdemu. Dopiero Kasia okazała się inna, ale ona jest wyjątkiem od reguły.**

Wyjątek od reguły

Co tu się stało?



Udzielanie informacji zwrotnej i mówienie wprost o błędach jest naturalne i raczej nie budzi emocji w niemieckiej kulturze dawania feedbacku. Intencją osoby zwracającej uwagę było rzeczowe poinformowanie koleżanki o błędach i prośba o ich poprawienie. Nie ma tu potrzeby doszukiwania się drugiego dna wypowiedzi.

Z innej perspektywy



W Polsce emocje częściej dochodzą do głosu w komunikacji, szczególnie jeśli chodzi o przyjmowanie nieprzyjemnych informacji, na przykład na temat konkretnego zachowania czy popełnionych błędów. Osoba, której została

zwrócona uwaga odebrała ją osobiście i poczuła się urażona, ponieważ nie była przyzwyczajona do takiej formy udzielania informacji zwrotnej – zwięzłej i konkretnej. W jej uszach zabrzmiało to jak ogólna krytyka jej pracy.

Pigułka wiedzy



Niemiecki badacz zajmujący się psychologią komunikacji, **Friedemann Schulz von Thun** (ur. 1944), opisał wielopoziomową strukturę ludzkich wypowiedzi. Jego teoria znana jest jako **model kwadratu komunikacyjnego** (bądź też model poczwórnych ust i poczwórnego ucha).

Zgodnie z modelem von Thuna w przypadku każdej wypowiedzi, także podświadomie, przekazujemy (mówimy) i odbieramy (słyszymy) informacje w czterech płaszczyznach:

1. **Płaszczyzna rzeczowa:** treść wypowiedzi – konkretne fakty i dane, które podaje nadawca/słyszyciel odbiorca.
2. **Płaszczyzna apelu:** wypowiedź wyraża jakąś prośbę/oczekiwanie/ życzenie nadawcy, stanowi jawną lub ukrytą próbę wpłynięcia na odbiorcę, który podejmuje określone działanie / reaguje zależnie od swojej interpretacji tej wypowiedzi.
3. **Płaszczyzna ujawniania siebie:** poprzez intencjonalną ekspresję nadawca mimowolnie ujawnia swoją osobowość, emocje, wartości i poglądy.
4. **Płaszczyzna relacji:** dobór oraz odbiór słów, mowy ciała czy intonacji wyraża wzajemny stosunek rozmówców i to, co o sobie myślą.

W związku z tym, że każda wypowiedź zawiera *de facto* kilka komunikatów, a nadawca i odbiorca **mogą przypisywać im inne znaczenie, może dochodzić do nieporozumień.**

Nawet w przypadku, zdawałoby się, prostego komunikatu koleżanki z pracy: „W twoim rozliczeniu są błędy”, intencje nadawcy można usłyszeć i zrozumieć na kilka sposobów:

Płaszczyzna rzeczowa (ucho rzeczowe słyszy): „W rozliczeniu jest kilka błędów – to jest fakt”.

Płaszczyzna apelu (ucho apelu słyszy): „Proszę popraw te błędy”.

Płaszczyzna ujawniania siebie (ucho ujawniania siebie słyszy): „Źle pracuję, jestem nieuważna i rozkojarzona”.

Płaszczyzna relacji (ucho relacyjne słyszy): „Poucza mnie i krytykuje. Znowu musiała znaleźć jakieś błędy i pokazać mi, że jest lepsza ode mnie”.

Jak się dobrze zrozumieć?



Podczas gdy w Niemczech, szczególnie w sytuacjach zawodowych, przeważa komunikacja na płaszczyźnie rzeczowej, po drugiej stronie Odry większe znaczenie ma płaszczyzna relacji i ujawniania siebie. Wynika to z faktu, iż w Polsce relacje z kolegami i koleżankami z pracy często przenoszone są do życia prywatnego i nierzadko przeradzają się w przyjaźnię. Trudniej jest wtedy wyrazić konstruktywną krytykę z obawy, by nie popsuć relacji koleżeńskich czy przyjacielskich. O problemach niechętnie komunikuje się wprost, zwracając uwagę na to, aby informacją zwrotną nie urazić swojego rozmówcy. Zamiast krótkiej i konkretnej informacji możemy się spotkać z bardziej zawoalowanym i rozbudowanym komunikatem, który może zawierać więcej „ozdobników” lub być podany w formie żartu. Informacja zwrotna może też być dłuższa, bowiem osoba udzielająca jej ma większą potrzebę usprawiedliwienia się: „Nie martw się, mi też zdarzają się takie błędy. Poza tym twoja praca jest na medal”.

W Niemczech informacja zwrotna rozumiana jest zgodnie z jej definicją: **informacja zwrotna** (ang. *feedback*) to udzielanie informacji przez jedną osobę w reakcji na to, co mówi i robi druga osoba. Jej rolą jest wpłynięcie na zachowanie osoby, do której informacja zwrotna jest kierowana. Niemcy uczą się komunikować w taki sposób od najmłodszych lat i nie kamuflują swojej krytyki w zawoalowanych komunikatach. Nie obrażają się, kiedy słyszą uwagę na temat swojej pracy lub zachowania, jeśli jest ona rzeczowa, konkretna

i zgodna z faktami. Trudno jest im zrozumieć przyczynę emocjonalnej reakcji na merytoryczną i rzeczową informację zwrotną.

Wnioski i wskazówki



- Polacy mówiący w języku niemieckim, formułując życzenie lub prośbę, częściej stosują tryb przypuszczający (*Konjunktiv II*): *Ich möchte...*, *Könntest du das machen?* (Chciałabym..., Czy mógłbyś to zrobić?). Niemcy nie stosują tak często formy trybu przypuszczającego. Jasno formułują swoje prośby i nie jest to uznawane za niegrzeczne. Nadużywanie trybu przypuszczającego przez polską stronę może być postrzegane jako zachowanie ujawniające niepewność i niezdecydowanie.
- Dając feedback, w obu językach najlepiej jest mówić w pierwszej osobie: *chcę, widzę, zauważam, proszę*, unikając stosowania form bezosobowych – w języku niemieckim słowa *man*: *man muss* (trzeba), *man soll* (powinno się) są niekonkretne i nie wiadomo, kogo nadawca ma na myśli. Mogą też świadczyć o niechęci do przejęcia odpowiedzialności za własne zdanie.
- Dobra współpraca opiera się na otwartości i zaufaniu. Należy do niej również udzielanie sobie informacji zwrotnej i mówienie o problemach. Oczekiwanie polskiego partnera, że druga strona powinna się czegoś domyśleć, jest błędne. Niemiecki partner chętnie usłyszy wprost, jakie uwagi ma polska strona i będzie za nie wdzięczny, bo tylko wtedy może coś poprawić i zrozumieć partnera zza Odry. Brak informacji zwrotnej odbierze jako sygnał, że współpraca układa się dobrze i wszystko jest w porządku.
- Polski system edukacji, w porównaniu do niemieckiego, w mniejszym stopniu nastawiony jest na rozwijanie umiejętności argumentowania, wyrażania własnej opinii i formułowania konstruktywnej krytyki. Braki w edukacji nadrabiane są ofertami szkoleń z asertywności, czyli umiejętności swobodnego wyrażania własnego zdania, opinii i potrzeb, jak również umiejętności odmawiania z poszanowaniem granic drugiego człowieka. W języku niemieckim nie spotkamy się w ogóle z takim pojęciem. Można je tłumaczyć na różne sposoby – opisowo: *eigene Position souverän und beharrlich durchsetzen* (przedstawić swoje stanowisko w pewny siebie sposób) lub jednym słowem: *Selbstbehauptung, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein*,

suveränes Verhalten (pewność siebie, zachowanie pewne siebie). Jednak żadne z powyższych tłumaczeń nie oddaje w pełni kompleksowości polskiego słowa „asertywność”.

To daje do myślenia!

Jeśli chcesz mieć wpływ na innych ludzi, musisz najpierw przemówić do nich w ich języku.

Kurt Tucholsky (1890–1935),
niemiecki dziennikarz i pisarz

Ciekawostki

- W rejonie przygranicznym z roku na rok przybywa pracowników transgranicznych, nazywanych potocznie „pendlerami”, od niemieckiego słowa *Arbeitspendler* (osoba dojeżdżająca regularnie do pracy). Pendlerzy mieszkają po jednej stronie Odry, a pracują po drugiej. Sytuacja ta dotyczy jednak przede wszystkim Polaków i Polek zatrudnionych u niemieckich pracodawców.



„Służba nie družba” – o oddzie- laniu sfery zawodowej i prywatnej

— — —

PL

👉 *Jeśli to coś pilnego, to służbowe telefony odbieram również w weekend. Moja niemiecka koleżanka była zdziwiona, kiedy jej o tym opowiadałam. Dla niej było to nie do pomyślenia...*

Dyspozycyjność

Co tu się stało?



Stare polskie przysłowie mówi: „służba nie drużba” i wskazuje, że obowiązki służbowe są niekiedy ważniejsze i pilniejsze od innych spraw, a pracę przedkłada się nad przyjemności. Tak rozumiane poczucie obowiązku tłumaczy podejście polskiej pracownicy do kwestii odbierania służbowych telefonów także w weekend. Ponadto w Polsce osoby znajdujące się z pracy często utrzymują ze sobą również relacje prywatnie, więc odebranie wspomnianego telefonu może wynikać z sympatii i chęci pomocy koleżance czy koledze.

Z innej perspektywy



W języku niemieckim funkcjonuje powiedzenie „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps”, które w wolnym tłumaczeniu oznacza, że jest czas na pracę i czas na przyjemności. Paradoksalnie, jako jego polski ekwiwalent słowniki wskazują wspomniane wyżej przysłowie „służba nie drużba”, choć wydźwięk obu powiedzeń jest zupełnie inny, a akcent kładzie się w nich na przeciwstawne wartości. Niemniej, przysłowie niemieckie może po części tłumaczyć kulturowe i tradycyjne podejście do stawiania granic między życiem zawodowym i prywatnym. W Niemczech niektórzy wciąż silniej niż w Polsce oddzielają te dwie sfery, choć widoczne są też inne tendencje (por. *Jak się dobrze zrozumieć?*).

Pigułka wiedzy



Work-life balance – czy balans między pracą i życiem prywatnym jest możliwy?

Koncepcja powstała w USA na przełomie lat 70. i 80. XX wieku. Zakłada wyraźne oddzielenie pracy od życia prywatnego i stanowi próbę równoważenia obu sfer. To odpowiedź na problemy społeczne, które wynikały z braku balansu między życiem zawodowym i osobistym – zarówno jako skutek przepracowania, jak i bezrobocia bądź niedoboru odpowiednich do własnych aspiracji obowiązków służbowych. Zwiększeniu motywacji pracowników oraz osiągnięciu wspomnianej równowagi służyć mają różne rozwiązania, między innymi elastyczny czas pracy i możliwość pracy zdalnej, urlopy okolicznościowe, dodatkowa opieka medyczna, szkolenia, dofinansowanie wypoczynku oraz aktywności sportowych i kulturalnych.

Work-life integration – integracja życia zawodowego i osobistego

Ta koncepcja zakłada, że życie osobiste oraz zawodowe wzajemnie się przenikają i mogą tworzyć harmonijną całość. Nowoczesne technologie oraz pandemia COVID-19 radykalnie zmieniły formy pracy i funkcjonowanie ludzi w czasie prywatnym, wprowadzając w obie sfery życia wiele elastyczności. Osoby, które chcą te obszary łączyć, wykonują obowiązki służbowe oraz domowe w dogodnym dla siebie czasie, często naprzemiennie. Zdarza się, że w miejscu pracy prowadzą rozmowy telefoniczne z bliskimi i załatwiają pilne sprawy prywatne, a w domu, także wieczorami, odpowiadają na służbowe maile lub czytają materiały związane z pracą. Aby integracja była możliwa, elastyczność musi zatem działać w obie strony. Stąd niektóre firmy proponują na przykład pokoje odpoczynku, a z drugiej strony, w razie konieczności, pracownicy niekiedy wykonują swoje obowiązki także po godzinach.

Jak się dobrze zrozumieć?



W 2018 roku firma Michael Page, zajmująca się doradztwem personalnym oraz rekrutacją, przeprowadziła badania dotyczące granic pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym¹⁶. To koncern o zasięgu globalnym, z oddziałami między innymi w Polsce i w Niemczech. Wspomniane badania prowadzono w obu krajach, a wyniki okazały się zaskakująco zbieżne. Należy jednak podkreślić, że klientami firmy Michael Page są raczej korporacje oraz menadżerowie wysokiego szczebla, którzy reprezentują podobną kulturę pracy, niezależnie od uwarunkowań społecznych czy geograficznych.

Według badania ponad 70% polskich ankietowanych odpisuje na e-maile lub odbiera służbowe telefony po godzinach pracy. Co ciekawe, w Niemczech wskaźnik ten wyniósł aż 83%. Takie postępowanie respondenci tłumaczyli głównie poczuciem odpowiedzialności (Polska: 65%, Niemcy: 58%) oraz traktowaniem tych czynności jako zawodowych obowiązków (odpowiednio: 42% i 27%). Mniej więcej połowa badanych (w Polsce 48%, w Niemczech 54%) byłaby gotowa realizować pewne służbowe zadania także w czasie urlopu. Te wyniki obrazują też wpływ technologii na współczesny styl pracy.

Inną kwestią jest przenikanie się relacji zawodowych i towarzyskich. Według wspomnianych badań, w Polsce 62% zatrudnionych utrzymuje prywatne kontakty z osobami z pracy: telefonując lub wysyłając sobie wiadomości w sprawach nie związanych z pracą, spotykając się towarzysko (także w weekendy), a nawet spędzając wspólnie urlop (12%). Z kolei badania kolońskiego Instytutu Gospodarki Niemiec (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.) z 2018 roku wskazują odwrotne zjawisko: niemal połowa zatrudnionych w Niemczech życzy sobie wyraźnego czasowego i przestrzennego oddzielenia życia zawodowego i prywatnego. Różnie może być też rozumiany charakter tych służbowo-towarzyskich relacji. Wiele osób w Niemczech utożsamia je z okazjonalnym spotkaniem w pubie, świąteczną kolacją zakładową lub imprezą integracyjną zorganizowaną przez pracodawcę. W Polsce bliscy znajomi i przyjaciele z pracy wciąż często goszczą się wzajemnie w domach na prywatnych uroczystościach (urodzinach czy imieninach).

16

www.michaelpage.pl/advice/career-advice/work-life-balance/zacie-rajace-sie-granice-pomiedzy-praca-zyciem-czy-naprawde, dostęp: listopad 2022 r.

Jednocześnie jednak zauważalne są znaczne różnice pokoleniowe. W obu krajach kontakty towarzyskie z osobami z pracy częściej utrzymują osoby zaliczane do tak zwanej Generacji Y i Z, a więc urodzone w latach 80. i 90. Trzeba zatem podkreślić, że opisane normy zależą od wielu czynników: wieku, płci, miejsca zamieszkania (małe miejscowości vs. aglomeracje miejskie), miejsca zatrudnienia (sektor, branża, obowiązująca w danym miejscu kultura pracy), stanowiska i zakresu obowiązków, sytuacji rodzinnej itd. Należy wystrzegać się uogólnień i przyjąć, że w kwestii oddzielania sfery zawodowej i prywatnej, zarówno w Polsce, jak i w Niemczech, współistnieją różne tendencje i społeczne normy, a często – osobiste preferencje.

Wnioski i wskazówki



- Warto pamiętać, że na mailową czy telefoniczną dostępność danej osoby w pracy wpływają różne ustawowe i lokalne uregulowania, nawet dotyczące przerwy obiadowej. W Niemczech jest obowiązkowa i nie wlicza się do czasu pracy, w Polsce niektórzy pracodawcy tolerują spożywanie posiłku przy biurku, bez przerywania służbowych obowiązków. Często praktyką jest wciąż zabieranie do pracy drugiego śniadania, na przykład kanapek, a obiad je się wówczas po powrocie do domu.
- Standardem powinno być informowanie zainteresowanych o (nie)dostępności pracownika poprzez zamieszczenie stosownej wzmianki na stronie internetowej, w stopce adresowej wiadomości e-mail lub na przykład na drzwiach biura, a także używanie autorespondera oraz komunikatów nagranych na automatycznej sekretarce. Te działania wciąż bywają niedoceńiane w polskich firmach i urzędach, co negatywnie wpływa na komunikację z partnerami oraz kontrahentami.
- Innym przejawem profesjonalizmu powinno być odpowiadanie na e-maile w możliwie krótkim terminie, a jeśli niezwłoczna odpowiedź (w tym np. jakaś decyzja) nie jest możliwa, należy poinformować nadawcę o przewidywanym terminie reakcji. W Niemczech przykładą się do tego wielką wagę.
- Często praktyką w Niemczech bywa uzgadnianie drogą mailową daty i godziny ważnych rozmów telefonicznych. W mailu nakreśla się wówczas główne punkty do omówienia i proponuje do wyboru kilka terminów, a nawet

załącza dodatkowe materiały poglądowe istotne w danej sprawie. W Polsce taka praktyka jest rzadsza.

To daje do myślenia!

***Wszystko można podzielić
sprawiedliwie, oprócz pracy.***

Wolfgang Mocker (1954–2009),
niemiecki dziennikarz i autor

***Prawo do odpoczynku: w grudniu
2021 roku, w związku z pandemią,
w Portugalii wprowadzono nowe
przepisy, które pod groźbą kary
zakazują przełożonym służbowych
kontaktów z pracownikami
po godzinach pracy.***



- Zgodnie z raportem agencji Eurofound¹⁷, analizującym średnią długość pracy w różnych krajach Unii Europejskiej, w 2020 roku najdłużej w całej Wspólnocie pracowano w Polsce – 1848 godzin rocznie. Z kolei na przeciwnym biegunie uplasowały się Niemcy, gdzie pracownik poświęcił służbowym obowiązkom tylko 1574 godziny. Należy jednak podkreślić, że dane te uwzględniają już rozwiązania przyjęte na czas pandemii (np. opcję skrócenia czasu pracy bądź możliwość telepracy), które częściej praktykowane były w Niemczech. Dla porównania, według analogicznego raportu, w 2018 roku w Polsce pracowano średnio 1832 godziny rocznie (najwięcej w Estonii – 1848), natomiast w Niemczech – nieco ponad 1666 godzin. Wówczas najkrócej w Unii Europejskiej pracowali zaś Francuzi (1602 godziny).
- W Polsce jest 13 dni ustawowo wolnych od pracy, w Niemczech (na szczeblu ogólnokrajowym) – 9 dni, ale niektóre landy wyznaczają dodatkowe dni wolne (np. w Berlinie: 8 marca, czyli Dzień Kobiet). W efekcie, w obu krajach liczba dni wolnych jest porównywalna.
- W Polsce bardzo popularne są tak zwane długie weekendy, kiedy dzień sąsiadujący z sobotą i niedzielą także jest wolny od pracy. Przy określonych uwarunkowaniach (często w styczniu, w związku ze Świętem Trzech Króli, a także na początku maja) wzięcie dodatkowych trzech dni urlopu pozwala wydłużyć wolne łącznie do 9 dni. W oczywisty sposób odbija się to na dostępności wielu pracowników. Warto mieć to na uwadze przy planowaniu polsko-niemieckich przedsięwzięć.

¹⁷

www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/working-time-in-2019-2020, dostęp: listopad 2022 r.

- W języku polskim można znaleźć dziesiątki przysłów dotyczących pracy, niekiedy przeciwstawnych. Wspomniane powiedzenie służba nie drużba ma na przykład swoją ciekawą „parę”: praca nie zając, nie ucieknie.
- W potocznym języku niemieckim funkcjonuje słowo *Frollege* (rodzaju męskiego) oraz *Frollegin* (rodzaju żeńskiego), określające przyjaciela/przyjaciółkę z pracy i będące połączeniem słów „przyjaciół”/„przyjaciółka” (*Freund/Freundin*) oraz „kolega”/„koleżanka” (*Kollege/Kollegin*).
- W porównaniu z Polską w Niemczech znacznie bardziej rozpowszechniona jest kultura wychodzenia na lunch poza budynek pracy, na przykład do kantyny. Najpopularniejszym daniem, które Niemcy zamawiają podczas przerwy jest Currywurst z frytkami. W Polsce króluje nadal kanapka jedzona przy biurku między wykonywaniem poszczególnych zadań.



„Stoliczku, nakryj się”, czyli o polsko- niemieckich spotkaniach przy stole

— — —

DE

 ***Na początku nas to dziwiło: biały obrus i suto zastawiony stół podczas służbowego spotkania? Kiedy przyjeżdżaliśmy z wizytą do polskich partnerów stół był zawsze odświętnie nakryty. Po jakimś czasie zrozumieliśmy, że biały obrus jest pewnym symbolem i ma dla gospodarzy duże znaczenie. Teraz, kiedy przyjeżdżają do nas, staramy się ugościć ich podobnie. Doceniają to, a my cieszymy się, że po kilkunastu latach współpracy nauczyliśmy się brać pod uwagę potrzeby partnerów.***

Obrus musi być...

Co tu się stało?



Niemiecki partner nie przywiązywał tak dużej wagi do nakrycia stołu, ani do serwowanych dań. Na obiad czasami zapraszał swoich gości do kantyny. Tak było szybciej i praktyczniej. Robocze spotkanie służy przede wszystkim omówieniu spraw merytorycznych, a nie wspólnemu, wystawnemu posiłkowi. To przejaw pragmatyzmu i dbałość o efektywne wykorzystanie czasu.

Z innej perspektywy



W odczuciu polskich partnerów, podejmowanie gości – czy to w relacjach towarzyskich, czy służbowych – wymaga odpowiedniej oprawy. Dłuższe spotkanie robocze powinno obejmować nie tylko obrady, ale i poczęstunek. Przy posiłku zaś, oprócz menu, ważne jest także to, jak prezentuje się stół. Biały obrus to wyraz szacunku dla gości i dbałości o relacje. Dziś to zdecydowanie rzadsza praktyka, ale dla niektórych wciąż ważna, szczególnie, kiedy przyjeżdża delegacja z zagranicy.

Pigulka wiedzy



Transakcje po partnersku

Amerykanin **Richard Gesteland** (ur. 1937) analizował i opisał style prowadzenia biznesu w różnych krajach, proponując podział między innymi na kultury **propartnerskie** i **protransakcyjne**.

W kulturach **propartnerskich** istotne jest wzajemne poznanie się, zbudowanie zaufania i dobrych relacji. Rozmowy, szczególnie na początku, często prowadzone są także na tematy ogólne. Przedstawiciele kultur **protransakcyjnych** zorientowani są raczej na cel i realizację zadania. W rozmowach szybko przechodzą do meritum.

Jak się dobrze zrozumieć?



Polska zaliczana jest do kultur umiarkowanie **propartnerskich**, natomiast Niemcy – do kultur umiarkowanie **protransakcyjnych**. Planując robocze spotkania, warto omówić i uwzględnić potrzeby oraz oczekiwania obu stron, aby uniknąć zaskoczenia czy rozczarowania. Wizje polsko-niemieckiego roboczego spotkania przy stole mogą być w skrajnym przypadku tak rozbieżne, jak w historii przywołanej na początku tekstu. Jedni nastawiają się na odświętny stół przykryty obrusem (niem. *Tischdecke*), inni – raczej na stół konferencyjny, na którym rozłożone będą dokumenty z głównymi тезami do dyskusji (niem. *Tischvorlage*).

Wnioski i wskazówki



- Przedstawiciele kultury **protransakcyjnej** może frustrować dyskusja na tematy nie związane bezpośrednio z celem spotkania, uznają ją bowiem

za marnowanie czasu. Osoba poruszająca takie pozornie poboczne wątki powinna otwarcie przedstawić intencje, jakie jej przyświecają. Zwiększy to wzajemne zrozumienie.

- W oczach osób, którym bliska jest kultura propartnerska, zachowanie przedstawicieli kultury protransakcyjnej może być odbierane jako wyraz oschłości i braku zainteresowania drugą stroną. Także w takiej sytuacji wzajemne zrozumienie zwiększy możliwie otwarta komunikacja o swoich potrzebach dotyczących współpracy.
- Warto zawczasu uzgodnić z partnerami, jaki charakter i formę ma planowane spotkanie, aby każda strona mogła się odpowiednio przygotować, a w jego trakcie – czuć się komfortowo.
- Wspólny posiłek może być równoprawnym elementem partnerskiej wizyty i dopełnieniem owocnych obrad. Ważne jednak, aby był dopasowany do konwencji samego spotkania. Ostentacyjnie wystawny stół może krępować gości, podobnie jak skąpy poczęstunek może być odebrany jako wyraz ochłodzenia relacji i obniżenia ich rangi.

To daje do myślenia!

***Rozmowy przy stole są zawsze
szkodliwe: przed posiłkiem
psują apetyt, po posiłku źle
wpływają na trawienie.***

Alessandro „Sandro” Pertini (1896–1990), włoski polityk
i dziennikarz, prezydent Włoch w latach 1978–1985

***Dla dobrej rozmowy przy stole
ważne jest nie tyle, co jest na stole,
ale to, kto zajmuje krzesła...***

Walter Matthau (1920–2000),
amerykański aktor, laureat Oscara



- Spotkanie przy polsko-niemieckim stole pozwala zaobserwować różne, charakterystyczne dla obu krajów zwyczaje i osobliwości:
 - W Polsce wciąż można trafić na serwetki układane w serwetnikach w dekoracyjnym kształcie wachlarza. Takie serwetki należy wyciągać, zaczynając od tej pośrodku. Inaczej mogą wypaść wszystkie.
 - Aplauz w Polsce zawsze wyraża się oklaskami. W Niemczech zastępuje je czasem pukanie w blat stołu palcami złożonymi w pięść. Ten gest może być także ekwiwalentem przywitania/pożegnania się z dużym gronem osób (zamiast podawania każdemu z osobna dłoni).
 - Na zdrowie!/ *Zum Wohl!* (niem.) – pochodzący z Francji zwyczaj stukania się kieliszkami jest praktykowany w obu krajach, ale w Niemczech zwraca się uwagę, aby podczas toastu patrzeć sobie w oczy.
- W niemieckiej kulturze długą tradycję ma tzw. Stammtisch, tj. cykliczne, nieformalne spotkania grona stałych gości – np. osób, które łączy wspólne hobby lub po prostu grupy znajomych. Jednocześnie to także określenie

stołu, przy którym dane towarzystwo się gromadzi (zwykle dla niego zarezerwowanego).

- Sąsiedztwo Polski i Niemiec sprawia, że w tradycji kulinarnej obu krajów popularne są podobne produkty, np. ziemniaki, kapusta czy kielbasa. Co więcej, na listę regionalnych potraw Wielkopolski wpisany został spolonizowany „ajntopf” (niem. Eintopf), czyli sycące jednogarnkowe danie mięsno-warzywne¹⁸.

18

A. Kuś, *Co łączy niemiecką i polską kuchnię?*, Goethe-Institut w Polsce, www.goethe.de/ins/pl/pl/kul/ges/gen/22096382.html (dostęp: czerwiec 2022).



„Czym chata bogata...” – o podejmowaniu gości i wspólnym biesiadowaniu



DE

👉 *Byłam zaskoczona, jak dużo jedzenia jest na polskim weselu. Przeglądając menu, myślałam, że to lista dań do wyboru, a okazało się, że na stole pojawiło się wszystko, co było w karcie – co kilka godzin donoszono nowe potrawy. Nikt nie był w stanie tego wszystkiego zjeść. Czy to się nie marnuje?*

Stoły uginają się od potraw

Co tu się stało?



Wystawność polskich przyjęć może budzić wśród osób z Niemiec zdziwienie, a nawet skrepowanie wynikające z poczucia przesady i wrażenia, że jedzenie jest marnowane. Według badań opinii publicznej¹⁹ 95% Niemców stara się ograniczać marnowanie żywności. Takie podejście jest zatem w niemieckim społeczeństwie powszechne i niezwykle istotne.

Z innej perspektywy



Polacy często uważani są przez obcokrajowców za osoby bardzo gościnne. Także w ocenie własnej Polaków gościnność wskazywana jest jako jedna z typowo polskich cech. Postawiło na nią najwięcej pytanych (63%) w sondażu przeprowadzonym w 2017 roku na zlecenie tygodnika „Polityka”²⁰. Z polskiego punktu widzenia, gości należy zaś podejmować zgodnie z przysłowiem: „Czym chata bogata, tym rada”. W odczuciu gospodarzy zaproponowanie skromnego posiłku (szczególnie na weselu), mogłoby być odebrane jako

¹⁹

Przeprowadzonych w 2020 r. na zlecenie firmy ALDI.

²⁰

www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1714316,1,sondaz-polityki-jak-polacy-postrzegaja-samych-siebie.read, dostęp: listopad 2022 r.

przejaw ich skąpstwa. Jedzenia nie może zabraknąć, a ewentualne nadwyżki zwykle rozdaje się gościom, aby zabrali je do domu.

Pigułka wiedzy



Zjesz coś?

Odmienne w Polsce i Niemczech podejście do kwestii podejmowania oraz częstowania gości dobrze ilustruje następująca sytuacja: osoba z Polski spytana w czasie wizyty w niemieckim domu czy chce coś zjeść, zwykle odpowie, że nie jest głodna (niezależnie od tego, czy to prawda). Gospodarz przyjmie taką odpowiedź za wiarygodną i zapewne nie zapyta ponownie, choć być może sobie przygotuje jedzenie. Gość niczego nie skomentuje, ale niewykluczone, że jego wyraz twarzy zdradzi zaskoczenie, a nawet irytację.

Przywołana sytuacja to z jednej strony przykład komunikacji nie wprost (s.86), a z drugiej – wielopoziomowej struktury ludzkich wypowiedzi, którą **Friedemann Schulz von Thun** opisał w swojej teorii znanej jako **model kwadratu komunikacyjnego** (s. 98).

Jak się dobrze zrozumieć?



W Polsce ważna jest mowa ciała (mimika, gestykulacja, intonacja itd.) oraz kontekst wypowiedzi. W Niemczech priorytet ma rzeczowość (kosztem pozostałych płaszczyzn kwadratu komunikacyjnego von Thuna).

Zdaniem ankietowanych

👉 *Polki i Polacy są bardzo gościnni i zawsze mają uśmiech na ustach.*

(Niemka, mieszkanka Brandenburgii)

☞ *Moje pierwsze skojarzenie z Polską? – Wspaniała gościnność.*

(Niemiec, mieszkaniec Brandenburgii)

☞ *Z Polski do Niemiec przeniosłabym lepsze wyżywienie na konferencjach, spotkaniach :).*

(Polka, mieszkanka woj. lubuskiego)

☞ *Nasza polska gościnność to głównie jedzenie i picie.*

(Polak, mieszkaniec woj. lubuskiego)

☞ *Gdy zapraszamy znajomych, zawsze kupuję za dużo rzeczy i pół dnia siedzę w kuchni. Moja żona powtarza, że przesadzam, bo w końcu spotykamy się, żeby wspólnie spędzić czas, a nie, żeby jeść. Kiedy goście już wychodzą, czuję ulgę i mogę odetchnąć.*

(Polak, mieszkaniec woj. lubuskiego)

Wnioski i wskazówki



- W relacjach z gośćmi z Polski warto ponawiać pytanie o poczęstunek („Zjesz coś?”, „Napijesz się kawy/herbaty?”, „Masz ochotę na dodatkę?” itd.) – ich pierwszą reakcją może być odmowa, wynikająca jednak głównie z kurtuazji i tak rozumianych zasad dobrego wychowania.
- Podobnym polskim rytuałem jest przeproszanie gospodarzy za sprawianie kłopotu i sygnalizowanie rychłego zakończenia wizyty, nawet, jeśli była ona umówiona. Niewykluczone, że polski gospodarz będzie się z kolei tłumaczył ze „skromnego poczęstunku”, choćby stół ugiął się od potraw. To swoisty ceremoniał związany z podejmowaniem gości.
- Sformułowanie „czuj się, jak u siebie w domu” traktowane jest w Niemczech dosłownie: jeśli gość jest głodny, w każdej chwili może wziąć sobie coś z lodówki. W Polsce podobne zachowanie wywoła zapewne zdziwienie gospodarzy, którzy inaczej postrzegają swoją rolę: „gość w dom, Bóg w dom” nakazuje zadbać o potrzeby przybyłych, a więc raczej ich obsługiwać i we wszystkim wyręczać.
- Jednocześnie jednak źle pojmowana gościnność może prowadzić w Polsce do przesadnych zachowań w myśl przysłowia „Zastaw się, a postaw się”. Polacy sami zresztą często oceniają taką postawę krytycznie, jak przejaw działania na pokaz.

- W przypadku proszonych przyjęć w Polsce to gospodarze zwykle dbają o zastawienie stołu, serwując swoje popisowe dania – nie należy ich krępować przynoszeniem własnych potraw, jeśli wprost nie wyrazili takiego życzenia. W Niemczech dość popularne są imprezy składkowe, z kolei w Polsce dotyczą one raczej młodszego pokolenia.
- W Polsce goście są zwykle wielokrotnie zachęcani do poczęstunku. W dobrym tonie jest skosztowanie wszystkich potraw i napojów przygotowanych przez gospodarzy. Jeśli gość nie gustuje w mocnych alkoholach wystarczy to wyjaśnić i odmówić lub po prostu symbolicznie zwilżyć usta.
- Zmiany trybu życia i pracy sprawiły, że w obu krajach niezapowiedziane wizyty nie są raczej mile widziane, choć w Polsce wciąż zdarzają się częściej, niż w Niemczech. Ponadto nad Wisłą panuje w tej kwestii przyzwolenie na większą spontaniczność, co umożliwia uzgadnianie terminów z niewielkim wyprzedzeniem („Jestem akurat w pobliżu – masz ochotę na spacer?“, „Musimy koniecznie umówić się na kawę! Może jutro?“).
- W Polsce zaproszenie na przyjęcie (szczególnie do domu gospodarzy) wypada przy najbliższej okazji odwzajemnić.
- Zarówno w Polsce, jak i w Niemczech, miłym gestem ze strony gościa będzie przyniesienie drobnego prezentu (np. butelki wina lub pudełka czekoladek) – przy czym w Polsce taki podarek najpewniej od razu trafi na stół, a w Niemczech może być potraktowany jako drobiazg na wyłączny użytek gospodarzy.
- Punktualność w przychodzeniu na przyjęcia może być rozumiana po obu stronach Odry nieco odmiennie – w Polsce wypada przybyć nawet kilka/kilkanaście minut po umówionej godzinie, aby umożliwić gospodarzom spokojne dokończenie przygotowań. W Niemczech od gości oczekuje się raczej przyjścia o wyznaczonej porze.
- Specyfiką Niemiec jest tak zwana kasa zaufania, wykorzystywana na przykład w małych hotelach bez obsługi gastronomicznej, często także w czasie szkoleń, gdy organizatorzy odpłatnie udostępniają napoje i przekąski. Wówczas każdy, kto z nich korzystał powinien wrzucić do „kasy” (np. skarbonki lub koszyka) kwotę odpowiadającą cenie spożytych produktów, a przy większych nominatach może wydać sobie resztę. Ostateczne rozliczenie bazuje zatem na zaufaniu do biesiadników.



- Polskie słowo „gość” oraz niemieckie *Gast* są ze sobą językowo spokrewnione i oba określały pierwotnie kogoś obcego, cudzoziemca. Z czasem znaczenie ewoluowało z „obcego przybysza” w stronę kogoś pożądanego, zaproszonego, kto przybywa w odwiedziny. Tę otwartość wobec „obcych”, wezwanie do ich życzliwego przyjęcia, wciąż podkreśla dziś w obu językach słowo „gościnność” (pol.: gość + inność; niem.: *Gastfreundschaft*, tj. *Gast* + *Freundschaft*, czyli przyjaźń/przyjacielskie podejście do gości).
- *Nowa Księga Przysłów Polskich* zawiera około stu przysłów i powiedzeń związanych z gościnnością.
- W 2010 roku (w Polsce w 2011 r.) kinową premierę miał niemiecko-polski film pt. *Weselna polka* (niem. *Hochzeitspolka*) w reżyserii Larsa Jessena. Jednym z motywów tej komedii jest wesele Friedera i Gosi, ukazane w krzywym zwierciadle i w sposób dość stereotypowy dla kultur obu krajów. W polskiej wersji filmu finałową piosenkę (po polsku!) wykonał popularny nad Wisłą niemiecki zespół Die Toten Hosen (wykorzystując własny szlagier z 1983 r. *Eisgekühlter Bommerlunder*, który w tłumaczeniu ukazał się jako *Zamrożona Wyborowa*).

Polecana literatura

- **Branka, Maja; Cieślikowska, Dominika (red):** *Edukacja Antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski*, Kraków (2010), Stowarzyszenie Willa Decjusza, publikacja dostępna online: www.nigdywiecej.org/docstation/com_docstation/62/antydiskryminacja.pdf
- **Brzezińska-Hubert, Marta; Kimmig, Michael; Olszowka, Marta; Piegat-Kaczmarczyk, Marta,** *Edukacja międzykulturowa. Pakiet Edukacyjny Pozaformalnej Akademii Jakości Projektu część 2*, Warszawa (2008), Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE)
- **Czachur, Waldemar; Loew, Peter Oliver; Łada, Agnieszka,** *Dynamiki (nie) równowagi. Jak Polacy i Niemcy komunikują się ze sobą i komunikują o sobie*, Warszawa/Darmstadt (2020), Instytut Spraw Publicznych, Deutsches Polen-Institut, publikacja dostępna online: www.deutsches-polen-institut.de/dynamiki-nerownowagi
- **Garlacz-Sobczyk, Katarzyna,** *Zakłócenia w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej*, Sosnowiec (2013), praca doktorska dostępna online: rebus.us.edu.pl/handle/20.500.12128/5505
- **Hall, Edward T.,** *Poza kulturą*, Warszawa (1984, 2001), Wydawnictwo Naukowe PWN
- **Malchow, Erik; Wojciechowski, Krzysztof,** *Podręcznik polsko-niemieckiej komunikacji w administracji*, Berlin (2017), Instytut Wymiany Kulturowej i Naukowej, publikacja dostępna online: www.erikmalchow.de/administracja
- **Strona internetowa** www.hofstede-insights.com/compare-countries zawierająca narzędzie do porównywania wartości wymiarów kultury w poszczególnych krajach według teorii Geerta Hofstede
- **Strona internetowa** www.roznorodnosc.pnwm.org zawierająca artykuły, metody, materiały, słowniczki, checklisty dotyczące różnych aspektów międzykulturowości i różnorodności w polsko-niemieckiej wymianie młodzieży
- **Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles,** *Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic w działalności gospodarczej*, Kraków (2002), Oficyna Ekonomiczna
- **Wąsowska, Marta; Koppe, Malte; Müller, Ingrid,** *Niemieckie ABC*, Wyd. VIII poprawione, Warszawa/Poczdam (2022), Polsko-Niemiecka Współpraca Młodzieży (PNWM), publikacja dostępna online: www.pnwm.org/niemieckie-abc

Magdalena Zatylna

Od lat prywatnie i zawodowo wspieram komunikację i kontakty mieszkanki oraz mieszkańców z obu stron Odry. Pracuję w Polsko-Niemieckiej Współpracy Młodzieży, popularyzując realizację dwustronnych projektów i spotkań w oparciu o wartości edukacji międzykulturowej i edukacji na rzecz różnorodności. Jako trenerka i autorka publikacji wprowadzam do współpracy polsko-niemieckiej nowe impulsy i niestandardowe rozwiązania.

Dominik Mosiczuk

Ideę edukacji międzykulturowej realizuję w szerszej perspektywie: w działaniach polsko-niemieckich oraz wielostronnych, szczególnie z krajami Partnerstwa Wschodniego. Jako trener i koordynator projektów kładę szczególny akcent na język, komunikację, inkluzję i dialog pokoleń. Budowanie mostów między różnymi grupami społecznymi i kulturowymi to dla mnie zarówno pasja, jak i codzienna praca.

Simon Kopietzki

Jestem Ślązakiem, Europejczykiem o polsko-niemieckim życiorysie. Doświadczenie życia na pograniczu zebrałem w latach młodości, mieszkając na pograniczu niemiecko-francuskim, a następnie studiując, mieszkając i pracując w Ślubicach, na pograniczu polsko-niemieckim. Różnice międzykulturowe i życie na styku kultur ukształtowały moją osobowość, a doświadczenie i wiedzę w tym temacie przekazuję, prowadząc szkolenia z międzykulturowości.



Bledzew
blezew.pl



Bogdaniec
bogdaniec.pl



Cybinka
cybinka.pl



Deszczno
deszczno.pl



Dobiegniew
dobiegniew.pl



Drezdenko
drezdenko.pl



Gorzów Wielkopolski
gorzow.pl



Górzycza
gorzycza.pl



Kłodawa
kłodawa.pl



Kostrzyn nad Odrą
kostrzyn.pl



Krzeszyce
krzeszyce.pl



Lubiszyn
lubiszyn.pl



Lubniewice
lubniewice.pl



Międzyrzecz
miedzyrzecz.pl



Ośno Lubuskie
osno.pl



Powiat Gorzowski
powiatgorzowski.pl



Powiat Słubicki
powiatslubicki.pl



Powiat Sulęciński
powiatsulecinski.pl



Przytoczna
przytoczna.pl



Pszczew
pszczew.pl



Rzepin
rzepin.pl



Santok
santok.pl



Skwierzyna
skwierzyna.pl



Słonk
slonsk.pl



Słubice
slubice.pl



Stare Kurowo
starekurowo.pl



Strzelce Krajeńskie
strzelce.pl



Sulęcín
sulecin.pl



Trzciel
trzciel.pl



Witnica
witnica.pl



Zwierzyn
zwierzyn.pl



Amt Odervorland
amt-odervorland.de



Amt Seelow-Land
amt-seelow-land.de



**Deutscher Gewerkschaftsbund
(Berlin-Brandenburg)**
berlin-brandenburg.dgb.de



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Europa-Universität Viadrina
europa-uni.de



**Evangelischer Kirchenkreis
Oderland-Spree**
kirche-oderland-spree.de



**Handwerkskammer
Frankfurt (Oder) Region
Ostbrandenburg**
hwk-ff.de



**Industrie und Handelskam-
mer Ostbrandenburg**
ihk-ostbrandenburg.de



INVESTOR CENTER
OSTBRANDENBURG

We take care of your business.

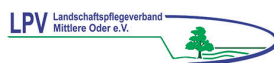
**Investor Center
Ostbrandenburg GmbH**
icob.de



**Landkreis Märkisch-
Oderland**
maerkisch-oderland.de



Landkreis Oder-Spree
landkreis-oder-spree.de



**Landschaftspflegeverband
Mittlere Oder e.V.**
mittlere-oder.de



**Messe und Veranstaltungen
GmbH Frankfurt (Oder)**
muv-ffo.de



Stadt Frankfurt (Oder)
frankfurt-oder.de



Stadt Seelow
seelow.de



**Vereinigung der
Unternehmensverbände in
Berlin und Brandenburg e.V.**
uvb-online.de



Stadtfeuerwehrverband
Frankfurt (Oder) e.V.

**Stadtfeuerwehrverband
Frankfurt (Oder)**
lfv-bb.de