

Podręcznik polsko-niemieckiej

z 12 studiami przypadków
w dziedzinie ochrony
środowiska i rolnictwa

ERIK MALCHOW
KRZYSZTOF WOJCIECHOWSKI

komunikacji w administracji

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Handbuch deutsch-polnische Verwaltungskommunikation =
Podręcznik polsko-niemieckiej komunikacji w administracji
IKWA: Instytut Wymiany Kulturowej i Naukowej, 2017



Publikacja powstała przy wsparciu Ministerstwa Rozwoju Wsi,
Środowiska i Rolnictwa Brandenburgii.

ISBN 978-3-00-055847-4

Wszelkie prawa zastrzeżone • Wydawnictwo M • Berlin 2017
© Instytut Wymiany Kulturowej i Naukowej
www.ikwa.eu

Układ: 3BKE | www.3bke.de

Ta publikacja jest dostępna w internecie

Polska Wersja: ikwa.eu/administracja
Deutsche Version: ikwa.eu/verwaltung

Spis treści

2	Przedmowa	
3	Wstęp	
7	Pierwszy kontakt	
9	Tłumaczenie	
10	Planowanie i punktualność	
12	Komunikacja	
13	Kontekst	
14	Komunikacja pisemna	
15	Fluktuacja na stanowiskach w administracji	
16	Nawiązanie kontaktów w Niemczech i Polsce	
17	Konflikt kultury w Polsce i Niemczech	
18	Dogrywki	
20	Sfera intymna	
29	Prezenty	
21	Niemieckie poczucie humoru	
22	Poprawność polityczna	
23	Studia przypadków w komunikacji administracji	
Przypadek 1	obszerny list	24
Przypadek 2	pierwsza wizyta	25
Przypadek 3	po nazwisku	26
Przypadek 4	polsko-niemiecka konferencja	27
Przypadek 5	mało czasu	28
Przypadek 6	spotkanie z niemieckim partnerem	29
Przypadek 7	podobny protokół	30
Przypadek 8	realizacja projektu	31
Przypadek 9	propozycja porządku obrad	32
Przypadek 10	umowa	33
Przypadek 11	praca wakacyjna	34
Przypadek 12	zmętniała woda	35
36	Rozwiązania przypadków	
39	Notka o autorach	
40	Zalecana literatura przedmiotu	



Przestrzeń powiązań polsko-niemieckich ma fundamentalne znaczenie dla porozumienia europejskiego. Po obu stronach Odry, wzdłuż granicy, spotykają się Polacy i Niemcy, ucząc się siebie nawzajem rozumieć. To wzajemne porozumienie jest niezwykle ważne także dla administracji publicznej w Polsce i Niemczech. Współpraca regionalna krajów związkowych Meklemburgii-Pomorza Przedniego, Berlina, Brandenburgii i Saksonii oraz polskich województw zachodniopomorskiego, lubuskiego, dolnośląskiego i wielkopolskiego już dziś jest bardzo różnorodna i oferuje wielorakie możliwości współpracy.

Dlatego zdecydowanie popieram ideę, by Institut für kulturellen und wissenschaftlichen Austausch (IKWA, Instytut Wymiany Kulturalnej i Naukowej) przy współpracy naukowców dr. Erika Malchowa i dr. Krzysztofa Wojciechowskiego opublikował niniejszy podręcznik służący unikaniu popełniania kulturalnych gaf / lapsusów przez urzędników administracji z zakresu ochrony środowiska i rolnictwa.

Projekty transgraniczne można tylko wtedy realizować z powodzeniem, gdy spotykamy się jak równy z równym. To ważne przeświadczenie, jednak trudne do

zrealizowania w tak dynamicznie zmieniającym się świecie. Niniejszy podręcznik pomaga lepiej ukierunkować się na sąsiada, lepiej zaplanować następną naradę, ale także odpowiednio ocenić (na zasadzie ewaluacji) minione spotkanie urzędników administracji z Polski i Niemiec. Tak jak przed pieszą wycieczką zastanawiamy się nad tym, jakie założymy buty, czy wziąć nieprzemakalne ubranie i jaki weźmiemy ze sobą prowiant, tak samo dobrze powinno się przygotowywać spotkanie z sąsiadem. Zamiast kanapek i butelek z wodą w plecaku kontaktów kulturalnych znajdują się instrumenty oddziałujące na szacunek, przyzwoitość i przyjaźń. Nawet, jeżeli na tej wyimaginowanej ścieżce znajdzie się jeden lub nawet dwa kamienie, o które się potkniemy, jestem pewna, że niniejszy podręcznik ochroni Państwa przed największymi przepaściami komunikacyjnymi.

Dziękuję organizatorom i organizatorkom z IKWA za ich zaangażowanie przy powstaniu tej publikacji i życzę wszystkim czytelniczkom i czytelnikom interesującego wglądu w różne jej zagadnienia, a także wyciągnięcia różnorodnych wniosków z polsko-niemieckiej komunikacji administracji publicznej.

Gesine Schwan

Celem niniejszej publikacji jest poinformowanie urzędników polskich i niemieckich o ewentualnych problemach komunikacji międzykulturowej, wytłumaczenie jej powodów i zaproponowanie na przyszłość możliwie prostych rozwiązań. Służą do tego praktyczne studia poszczególnych przypadków oraz objaśnienia teoretyczne. Niecierpliwym praktykom zalecamy rozpoczęcie lektury od razu od studium przypadków na stronie 22 i przeczytanie wyjaśnień później. Wszystkim innym zalecamy zaś poznanie lektury w porządku spisu treści. Jako nagrodę możecie liczyć Państwo na to, że w lustrze innej kultury dowiecie się czegoś interesującego również o sobie samych.

Podstawę niniejszego podręcznika stanowi badanie naukowe dotyczące współpracy polsko-niemieckiej w administracji, głównie województwa lubuskiego z krajem związkowym Brandenburgią. Przy pomocy ośmiu skoncentrowanych na konkretnych tematach wywiadów z urzędnikami administracji z Polski i Niemiec opracowano i przeanalizowano szczególne przypadki polsko-niemieckiej komunikacji w zakresie administracji w zakresie ochrony środowiska i rolnictwa. Wyniki tych rozmów znajdziecie Państwo w formie studium przypadków w niniejszej książce. Wspomniane w wywiadach critical incidents (popętnianie gaf/lapsusów) używane jest jako zanonimizowane studium przypadków, aby stworzyć aktualne odniesienie do teorii polsko-niemieckiej komunikacji w administracji. Obok cech wspólnych, jak również różnic w komunikacji międzykulturowej, znajdziemy przykłady różnic w strukturach organizacyjnych obu administracji. Podczas gdy administracja terenów objętych ochroną przyrody w Niemczech leży w gestii landów, w Polsce odnośne decyzje podejmuje się nie tylko w urzędzie marszałkowskim danego województwa, ale często również w porozumieniu z rządem w Warszawie. Z drugiej strony, dla urzędników z Polski częściowo trudno zrozumiałe są poważne różnice w strukturach organizacyjnych pomiędzy poszczególnymi krajami związkowymi.

Obok przeszkód natury organizacyjnej we współpracy dwustronnej, wywiady ukazały wiele międzykulturowych kategorii komunikacji, opisanych już przez badaczy Geerta Hofstede, Silvię Schroll-Machl, Edwarda T. Halla czy też Alexandra Thomasa. Na przykład nie-

miecka rzeczowość (argumentowanie przy pomocy statystyk, faktów) napotyka na polskie „odwołanie do osoby” (apelowanie do serca, pojednanie, humor). Podczas gdy polscy urzędnicy komunikują raczej przy pomocy „high-context”, Niemcy wykazują się raczej komunikacją „low-context”¹. Oznacza to, że Niemcy mają tendencję do wygłaszania krytyki w sposób szczerzy i bezpośredni, co z kolei ich polscy koledzy często interpretują dwuznacznie, jako zbyt obcesowe. Zasadniczo Polacy życzą zaś sobie więcej humoru, sygnałów niewerbalnych i niebezwzględności, ale także więcej wzajemnego respektu.²

Zdaniem Silvii Schroll-Machl Polacy raczej unikają konfrontacji i rzadko wyrażają niezadowolenie, podczas gdy Niemcy otwarcie mówią i dyskutują o sytuacji. Tutaj powstaje nieuchronne połączenie z odniesieniem do kontekstu, rzeczowością i bezpośredniością przy mówieniu o problemach. Jednak w tym badaniu nie udało się udowodnić takiego sposobu podejścia do konfliktów. Właściwie okazało się, że Polacy mają poszerzone zainteresowanie konfliktami z niemieckimi sąsiadami. Natomiast najważniejsze polskie wartości, takie jak odwaga, godność i elastyczność³ udowodnić można wielokrotnie w komunikacji urzędników polskich.

Mimo to ani po prawej, ani po lewej stronie Odry nikt nie pasuje do schematu stereotypowego zaszufladkowania Polaka lub Niemca. Przeciwnie, okazuje się, że długoletnia praktyka w obcowaniu z drugą stroną zawsze owocuje większym zrozumieniem dla siebie nawzajem, a tym samym tworzy subkulturę porozumienia w rejonie przygranicznym. Niektórzy teoretycy (Trompenaars, Hofstede, Thomas) próbowali ustalać wskaźniki dla poszczególnych krajów lub inaczej mówiąc standardy kulturowe dla Polaków i Niemców, krytykuje się ich jednak często za to, że przez takie kategoryzacje dochodzi raczej do uogólnień i niedostrzegania przypadków specjalnych (jak na przykład tych z regionu przygranicznego). W przedłożonym podręczniku te ogólne teorie porównywane są wciąż z praktyką w regionie przygranicznym, wyciąga się przy tym wnioski indywidualne. Na koniec autorzy pozostawiają czytelnikom interpretację danej sytuacji. Poprzez wybrane przypadki, skonstruowane jako ćwiczenia z asymilacji, proponują do każdej sytuacji cztery różne wytłumaczenia i powiązane z nimi zalecenia działania.

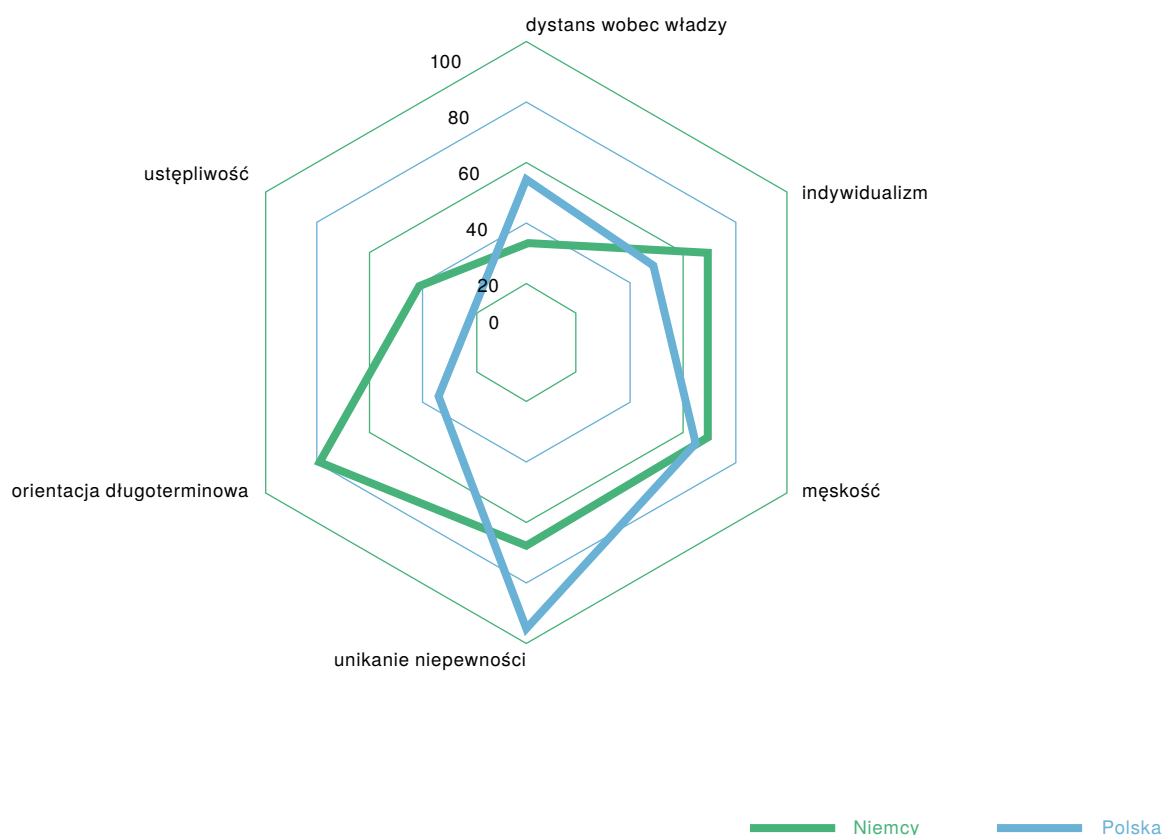
Wielokrotnie stwierdzono w badaniach naukowych, że popularne teorie kultury takie jak teoria Geerta Hofstede, opublikowana po raz pierwszy w 1970 roku, albo są przestarzałe, albo nie da się ich już wykorzystywać w komunikacji pomiędzy administracjami w rejonie przygranicznym. Alexander Thomas na przykład proponuje dla Polski i Niemiec następujące standardy kulturowe:

	Polacy	Niemcy
Ludzie dążą do	stosunków społecznych, emocjonalności związanej z danymi osobami	samorealizacji i odpowiedzialności osobistej
Dziedziny życia	łączenie pracy ze sprawami prywatnymi	oddzielenie pracy od spraw prywatnych
Pierwsze kontakty	ciepłe, gościnne, otwarte	z dystansowanymi, sztywnymi, rzeczowymi, oficjalnymi
Zachowanie przy konfliktach	pośrednie zwracanie się do siebie, milczenie	bezpośrednia rozmowa, szczerość
Reguły i zasady	elastyczne podejście do systemów regulacji	dają jasno określoną orientację, są nie do podważania
Stosunek do zwierzchników	zorientowanie / ukierunkowanie na hierarchię	krytyczny, sceptyczny
Myślenie i działanie	elastyczne, spontaniczne, kreatywne, zorientowane społecznie	ukierunkowane na osiągnięcie celu, zgodne z wytyczonym planem, analityczne, mało spontaniczne
Etyka pracy	status i etykieta, wyniki za uznanie, cele krótkofalowe	wyniki za odpowiednie wynagrodzenie albo uznanie, niecierpliwość, cele krótkofalowe
Podejście do czasu	elastyczne, zorientowane na rozwiązanie	ściśle zaplanowane i zorientowane na czas wolny ⁴

Popularne teorie dotyczące kontrastu kultur dowodzą, że zbyt poważnie traktuje się kulturę jako stałą niezmienną, mimo iż człowiek ciągle tworzy własną kulturę aktywnie i świadomie. Poza tym, każda standaryzacja zakłada jasno odgraniczone, nie poddające się wpływom czyste kultury, które jednak nie istnieją, ponieważ szczególnie w czasach globalizacji granice coraz bardziej się zacierają.

Na skutek tego powstają subkultury, które są silnie zależne od regionu, poziomu wykształcenia, zakresu zadań, płci, wieku, a w szczególności od tożsamości narodowej.

Geert Hofstede próbował porównując kulturę polską i niemiecką zmierzyć czynniki definiujące kulturę w formie sześciu wymiarów, dochodząc do następujących wniosków:



ilustracja 1: model 6 wymiarów Hofstede, porównanie Niemiec i Polski ⁵⁶

Jeżeli ocenimy danego sąsiada na podstawie modelu wymiarów Geerta Hofstede, to Polacy i Niemcy wykazują największe podobieństwa i cechy wspólne odnośnie indywidualizmu (67,60), ustępliwości (40,29) oraz męskości (66,64). Jeżeli chodzi o dystans wobec władzy (35,68) oraz unikanie niepewności (65,93) różnice są większe i odzwierciedlają się również w studiach przypadków wspomnianych w wywiadach z urzędnikami administracji. Jednak najbardziej interesujący w ramach powyższego badania jest wymiar orientacji długoterminowej. Nie tylko dlatego, że ukazuje największą różnicę we wskaźnikach, ale również dlatego, że wyraźnie zajmuje się nastawieniem do przeszłości, o której często mówiono w wywiadach.

Według Hofstede Polacy w porównaniu do Niemców mają odpowiednio skłonność do intensywnego zajmowania się własną historią i w tym kontekście uważani są za kulturę normatywną. W przeciwieństwie do nich Niemcy uważani są za pragmatycznych w podejściu do własnej historii i odpowiednio do tego zorientowani przede wszystkim na przyszłość. To powoduje stosunkowo mały szacunek dla stałych sporów historycznych. Zorientowanie na tradycję odczytać można również na podstawie wiary, do której w Polsce przywiązuje się duże znaczenie. Ponad 90% Polaków to katolicy. Niemcy są raczej niewierzący (34%), katolikami (29%) albo protestantami (27%).⁷

Kultura polska jest kompozycją wartości miękkich i witalnych. Wartości miękkie odzwierciedlają w specyficzny sposób fenomen cierpienia ludzkiego i silne związki w małych grupach społecznych (rodzina, grono przyjaciół). Znajdują swój punkt kulminacyjny w pojęciu „cnót miękkich”. Niektórzy socjologowie moralności mówią o „cnotach kobiecych” – to współczucie, czułość, solidarność, wrażliwość, opiekuńczość, uprzejmość itd. Przeciętny Polak unika otwartych konfliktów, stara się o przyjemną atmosferę w swoim otoczeniu, niechętnie narzuca innym swoją wolę, pokazuje swoje słabe strony, a nawet demonstracyjnie mówi o cierpieniu, ma także duże zrozumienie dla cierpienia i słabości innych. Polki są opiekuńczymi matkami, przesadnie troszczącymi się o swoje dzieci do 30 roku życia, i dającym im następującą radę na życie: „Bądź miły i sympatyczny dla wszystkich!”. Ponieważ kobiety z natury są nośnikami cnót kobiecych, również w polskich rodzinach dominują kobiety, wpływając w dużej mierze na całościowe życie społeczne. Mężczyźni natomiast chętnie się im podporządkowują, aż po rezygnację z męskiej roli społecznej w rodzinach.

A jak wygląda kwestia wartości zasadniczych w kulturze codziennej Niemców? Przypisuje im się twarde (męskie) cnoty. To siła, siła woli, wytrwałość, odwaga, panowanie nad własnym ciałem oraz światem zewnętrznym, kontrola i zamiłowanie do porządku. Dawniej cnoty te były bardziej widoczne, okazywano je demonstracyjnie publicznie, dzisiaj drzemią ukryte pod grubą warstwą przyzwyczajzeń konsumpcyjnych, wygody spowodowanej dobrobytem, dystansu do tradycyjnej „niemieckości”, lecz mimo to nadal istnieją. Właśnie przez nie Niemcy dalej są mistrzami świata w eksporcie. Niemiecka pierwszorzędną jakością wykonania nie jest rezultatem sympatyczności i empatii!

Jeżeli na polskich wsiach obserwuje się rolników, na których twarzach ciężka praca odcisnęła swe piętno, albo w polskich małych miasteczkach wieczorem widzi się tak zwanych prostych ludzi, częściowo podpitych lub wyglądających na zaniedbanych, nie podejrzewa się, że wbrew pozorom kryje się w nich bardzo wrażliwa dusza. Polacy silnie reagują na każdą, nawet subtelną formę

lekceważenia, brutalności, arogancji czy próby dominacji. Łatwo ich zranić, nawet tam, gdzie Niemiec nie widzi powodu, żeby czuć się zranionym, nie mówiąc już o tym, że chciałby zranić świadomie. Polacy rzadko pokazują te cechy na zewnątrz. Potrzebują długiego czasu, by uporać się z ewentualnym bólem i dzielą go jedynie z najbliższymi. Rany Polaków jednak goją się z czasem. Poczucie zemsty lub rytuały zemsty są w Polsce nieznane. Ból ulega sublimacji, to znaczy przepracowuje się go w historiach rodzinnych lub mitach narodowych, które następnie przywracają poczucie wartości całej wspólnoty.

Ta „wielkoduszność” powoduje, że Polacy są w stanie wybaczyć i niemal zapomnieć nawet o zbrodniach Niemców popełnionych w czasie II wojny światowej. Dzisiaj Polacy mają o wiele lepszy stosunek emocjonalny do Niemców niż inne narody Europy Wschodniej, np. Czesi, Rosjanie czy Serbowie, mimo że czasami bardziej cierpieli. Niemiec w dzisiejszej Polsce nie musi się obawiać tak wielu aluzji dotyczących II wojny światowej jak np. w Anglii, Norwegii lub Holandii. Tym niemniej Niemcy powinni jednak unikać budzenia dawnych upiorów – nawet lekko ironiczne lub za mocno zdystansowane wspomnienie II wojny światowej natrafi na niewielkie zrozumienie.

Wrażliwość w powiązaniu z buntowniczym duchem Polaków owocuje mocnym poczuciem własnej godności. Jeżeli Polacy czują się urażeni w swej godności, natychmiast prezentują postawę protestu. Współpraca z nimi staje się bardzo trudna, albo trzeba ją na jakiś czas zawiesić. Godna postawa lub inaczej „dumne zachowanie” rzadko są werbalizowane. Rozpoznanie to Państwo po kamieniejących twarzach Polaków, ich znaczącym milczeniu i braku gotowości do negocjacji. Jeżeli zależy Państwu na dalszych rozmowach i współpracy, nie pokonacie powstałej blokady żadnymi logicznymi argumentami. Musicie wysłać pojednawcze sygnały: zaprezentować wachlarz uprzejmości, mówić „bardzo mi przykro”, przestać „patrzeć z góry”, i co prawda pozostać samemu sobie wiernym, ale nie upierać się przy swojej racji. Wtedy Państwa polscy partnerzy mogą szybko ponownie wyrazić ochotę na współpracę.

W ramach mentalności ludzi aktywnych, hołdujący cnotom twardym pierwszy kontakt odgrywa bardzo dużą rolę. Oznacza on zderzenie dwóch osobowości, w którym od razu wiadomo kto jest solidny, a kto nie, kto jest godny zaufania a kto ma niejasne i dwuznaczne zamiary. Pierwsze spotkanie z Niemcami bywa z reguły dla Polaków bardzo intensywne. Partnerzy niemieccy wchodzą w sposób pewny siebie, śmiało, wyciągają ręce, oferują mocny uścisk dłoni. Patrzą przy tym w oczy i pozdrawiają wymieniając nazwisko.

Niemcy dzięki swemu treningowi kulturowemu są w stanie już po pierwszym razie zapamiętać nazwisko partnera i używać go dalej w rozmowie. Polacy tej umiejętności nie posiadają i w czasie negocjacji, a szczególnie w momencie spisywania jej rezultatów, orientują się, iż mimo że partnerzy niemieccy się przedstawili, nie znają ich nazwisk. Powoduje to zmieszanie i wewnętrzne napięcie, które pochłania dużą część energii myślowej.

Należy skoncentrować się za wszelką cenę na zapamiętaniu nazwiska już podczas pierwszego przedstawienia się partnerów niemieckich (własne nazwisko należy oczywiście obowiązkowo wymienić!). Jeśli nazwiska niemieckiego nie udało nam się zrozumieć lub zapamiętać należy uprzejmie poprosić o powtórzenie go. Nie zostanie to odebrane jako nieuprzejmość – wręcz przeciwnie! Również w sytuacji, kiedy partner podaje wizytówkę, nie należy jej wstydliwie odkładać na bok lub zaszczycać przelotnym spojrzeniem. Należy uważnie przeczytać nazwisko, dobrze jest wręcz zrobić to głośno, aby partner mógł skorygować wymowę.

W zwracaniu się bezpośrednio do Niemców należy również unikać tytułomanii. Polska tytułomania, nakazująca w miejsce nazwiska używać tytułu i to najczęściej wyraźnie zaakcentowanego w górę („Panie Dyrektorze!” do wicedyrektora) sprawia na Niemcach niedobre wrażenie. W Niemczech – za wyjątkiem południowych regionów – tytuły są rzadko używane w rozmowie bezpośredniej. Właściwie społecznie uznane jest zaprzestanie używania nazwiska dopiero od szczebla ministra wzwyż i zwracanie się per „Panie Ministrze”. Jeśli ktoś tytułuje rozmówcę „Herr Doktor”, to demonstruje ogromny dystans z perspektywy niskiej pozycji społecznej.

CZEGO UNIKAĆ?

Ukrywania faktu, że się nazwisko zapomniało. Jeśli się usiłuje ten fakt ukryć, widać, jak rozmówcy rzędzie mina. Robi się nieprzyjemna atmosfera. Należy wtedy wprost i zdecydowanie – oczywiście z uśmiechem – powiedzieć: „Mam taką fatalną pamięć do nazwisk! Choć pana doskonale pamiętam, uszło mi pańskie nazwisko!”. Niemiecki rozmówca przedstawi się wtedy powtórnie i wszyscy odczują ulgę.

UWAGA!!!:

Niemcy traktują używanie nazwiska w kontaktach codziennych jako objaw szacunku. Pamiętanie nazwiska, świadczy o tym, że się osobę zarejestrowało w pamięci oraz jest się w stanie skojarzyć ją z odpowiednimi faktami i sytuacjami. Jest to zupełne przeciwieństwo tradycyjnej kultury polskiej, w której wymienianie nazwiska uchodzi za obraźliwe (wśród dzieci: „Po nazwisku, to po pysku”).

A oto jak wygląda posługiwanie się nazwiskiem bądź tytułem przez Niemców lub Polaków w tych samych sytuacjach:

Panie Kowalski (nieprzychylnie)
Proszę Pana! (neutralnie)
Panie Janie! (z sympatią)
Szanowny Panie! (z szacunkiem)
Szanowny panie Doktorze!
(z dużym szacunkiem)
Szanowany Panie Ministrze!
(do podsekretarza stanu, z wielką atencją)

Hallo Sie!
Herr Müller!

Sehr geehrter Herr Müller!
Sehr geehrter Herr Dr. Müller!

Sehr geehrter Herr Staatssekretär!

W Niemczech nie zaokrąglą się tytułów o pół funkcji wyżej. Podsekretarz stanu to podsekretarz stanu, a nie minister. Wicedyrektor to wicedyrektor, a nie dyrektor. Problem znika sam, kiedy używamy nazwisk!

Doświadczenie uczy, iż większość rozmów niemiecko-polskich odbywa się w języku niemieckim. Niemcy rzadko kiedy znają polski, a jeśli już to nie wystarczająco. Również język angielski nie jest w Niemczech zbyt rozpowszechniony. Tak więc nawet niedoskonała znajomość niemieckiego ze strony polskiej stwarza częstokroć jedyny wspólny mianownik. Tutaj należy zaznaczyć, że jest to sytuacja dla Polaków niebezpieczna. Granice mojego języka, to także granice mojego myślenia i mojej sprawności. Zatem lepiej negocjować przez tłumacza, niż z własnym niedoskonałym językiem.

Dobrego tłumacza znaleźć w Polsce coraz łatwiej, ale wciąż jeszcze jest na wagę złota. Przed zatrudnieniem go, trzeba dokładnie sprawdzić jego referencje lub zapytać tych, którzy z jego usług skorzystali. Oprócz kompetencji językowych tłumacz powinien posiadać również kompetencje psychologiczne. Nie może np. swoją marsową miną i wyraźnie niechętnym nastawieniem „wychładzać” temperatury rozmów. Polskie przedsiębiorstwa lub instytucje starają się, często ze względów oszczędnościowych, korzystać z usług tłumaczy nieprofesjonalnych (studentów, znajomych, itp.). Jest to duży błąd, który może mieć w przyszłej współpracy bardzo negatywne konsekwencje.

UWAGA!!!

Nawet najlepszy tłumacz nie jest maszyną. Może on tylko wówczas należycie wykonywać swoją pracę, jeśli będziesz uwzględniać następujące warunki:

1. robić przerwę zawsze po dwóch, trzech zdaniach wypowiedzi,
2. nie przerywać tłumaczowi a także nie wchodzić również rozmówcy w słowo, podczas gdy słucha go tłumacz,
3. używać sformułowań typu: „To dla nas jest zbyt drogie”. Nie należy mówić do tłumacza: „Proszę mu powiedzieć, że to jest dla nas zbyt drogie”,
4. pamiętać, iż pytania dodatkowe tłumacza, w celu wyjaśnienia trudnych pojęć fachowych bądź skomplikowanych zagadnień tematycznych, nie oznaczają braku kompetencji. Świadczą one o tym, iż praca wykonywana jest solidnie. Należy pomóc tłumaczowi przy wyjaśnianiu niejasności,
5. w odpowiednim czasie, przed rozpoczęciem negocjacji należy podać tłumaczowi dokładne informacje o tym, jaki zakres tematyczny (branża) będą one obejmowały, jaki będzie ich przebieg i cel oraz dostarczyć materiały pisemne.
6. dopilnować, aby tłumacz nie był głodny i miał do dyspozycji napoje.

Jedną z najbardziej godnych uwagi różnic pomiędzy Polakami a Niemcami znaleźć można, według Geerta Hofstede, w planowaniu (long term orientation vs. short term orientation). Wymiar ten opisuje, jak społeczeństwo przewyższając rozliczne wyzwania teraźniejszości i przyszłości musi zachować pewne wyraźne powiązania z własną przeszłością, i że społeczeństwa w różny sposób radzą sobie z priorytetem dotyczącym tych dwóch egzystencjalnych celów istnienia. Społeczeństwa normatywne o niewielkim indeksie preferują na przykład zachowanie szanujące dotychczasową szacowną tradycję i normy, patrząc jednocześnie z nieufnością na dokonujące się wciąż zmiany społeczne. Z kolei te kultury, które osiągnęły najwyższą ilość punktów w tabeli Hofstede przyjmują stanowisko pragmatyczne: wspierają oszczędność i wysiłki czynione w nowoczesnej edukacji, jako przygotowanie na przyszłość.

Wysoka średnia Niemiec, wynosząca 83 punkty, pokazuje że sklasyfikowane są one jako kraj pragmatyczny. W społeczeństwach o orientacji pragmatycznej ludzie wierzą, że prawda bardzo wiele zależy od sytuacji, kontekstu i czasu. Demonstrują zdolność dopasowywania tradycji do lekko zmienionych warunków, dużą skłonność do oszczędzania i inwestowania oraz upór przy uzyskiwaniu wyników.

Niski indeks Polski, wynoszący w tym wymiarze 38 punkty, nakazuje wnioskować, że jest ona bardziej normatywna niż pragmatyczna. Polacy, zdaniem Hofstede, bardzo się martwią ustalając prawdę absolutną. Są normatywni w swoim myśleniu i wykazują duży szacunek do tradycji, względnie niewielką pewność przyszłości oraz zorientowanie na szybkie wyniki.

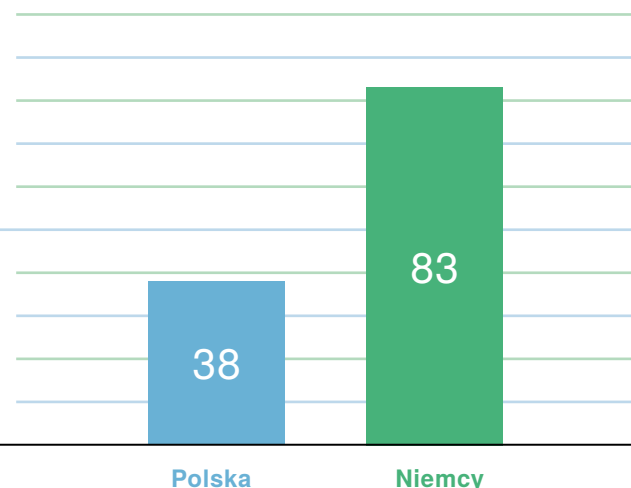
Kultura dnia codziennego wyposaża Niemców i Polaków w różne poczucie i rozumienie czasu. Ma to m.in. taki skutek, że czas, który Polacy określają jako

„wczesny”, Niemcom wydaje się „bardzo późny”. Perspektywa czasowa natomiast, którą Niemcy postrzegają jako „wczesną”, dla Polaka oznacza szydzenie z własnej osoby. Zdarza się mianowicie, że Niemcy planują pewne terminy na 12–18 miesięcy naprzód i pytają polskiego partnera, czy posiedzenie za rok ma się odbyć w godzinach 10.00–12.00, czy może od 12.00 do 14.00.

Polacy w takim pytaniu widzą jedynie dobry dowcip. Bo kto wie, czy świat za 18 miesięcy będzie jeszcze istniał? Jeżeli natomiast Polak wypowiada słowa: „Najwyższy czas zająć się tą sprawą”, to Niemiec jest zrozpaczony, ponieważ od miesiąca jest przekonany o tym, że polski partner dawno już o danej sprawie zapomniał. A więc jeżeli chciałoby się wspólnie omówić jakiś bardziej zobowiązujący termin (na przykład konferencji), to trzeba mieć na uwadze, że polskie poczucie czasu jest o około dwie trzecie bardziej „kompaktowe” od niemieckiego. Utarte określenia i wyrażenia oznaczają coś innego. Antropolog Edward T. Hall rozróżnia tutaj kultury monochromatyczne (Niemcy, Szwajcarzy) i polichromatyczne (Hiszpania, Polska). Różnica pomiędzy kulturami monochromatycznymi i polichromatycznymi polega nie tylko na „długości” jednostek czasowych, nie tylko na efekcie „powracających treści”, ale również na ewentualnej równoległości upływu czasu. Polichroniczne poczucie czasu u Polaków oznacza zdolność wykonywania kilku działań jednocześnie. Niemcy są czasami przerażeni, że polski partner może myśleć o kilku sprawach naraz i tym samym źle zhierarchizuje priorytety. Minusem jest brak koncentracji na jednej sprawie, korzyść leży natomiast w oszczędzaniu czasu! Traktowane powierzchownie kwestie merytoryczne znajdują równolegle miejsce w polu widzenia.

Orientacja długoterminowa

Geert Hofstede



Wyniki ankiety i jej przeprowadzenie wśród urzędników administracji w Polsce i Niemczech również ujawniły wielorakie różnice w dysponowaniu czasem. Pojawiły się nie tylko odmienne interpretacje dotyczące pewnych uwag odnośnie czasu pozostającego do dyspozycji ankietowanej osoby, ale również dla zrutowanego wpływającego czasu w jej dniu codziennym. Najbardziej rzuca się w oczy podczas badania różnica dotycząca obiadu. Podczas gdy

urzędnicy niemieccy przyzwyczajeni byli do spożywania obiadu około godziny 13.00, poświęcając mu ogólnie około jednej godziny, polscy urzędnicy wykazywali tendencję do konsumpcji później (około godz. 14.00 lub 15.00) i często jedli go dłużej niż godzinę. Szczególnie wtedy, gdy ktoś przyjeżdża z wizytą, na przykład niemiecki kolega, dawano sobie przy posiłku więcej czasu i rozmawiano również o sprawach zawodowych.

Zbierzmy teraz różnice w pojmowaniu czasu w jedną tabelę:

Poniższe wyrażenie w ustach mówiącego oznacza, że do zamknięcia sprawy zostało	zdaniem Polaka	zdaniem Niemca
<i>Jeszcze dużo czasu</i>	4 miesiące	12 miesięcy
<i>Jest jeszcze czas</i>	3 miesiące	9 miesięcy
<i>Właściwie wszystko powinno być wyjaśnione</i>	2 miesiące	6 miesięcy
<i>Jest już późno</i>	1 miesiąc	3-4 miesiące
<i>Ostatni dzwonek</i>	1-2 tygodnie	2 miesiące
<i>Jest już niestety za późno</i>	mniej niż 1 tydzień	3-4 tygodnie

Komunikacja (wymiana informacji i emocji) między ludźmi dokonuje się równocześnie na wielu poziomach. Świadomie postrzegamy tylko niewielką część tych treści, które wymieniamy z naszymi partnerami. Jeśli przyjrzymy się wszystkim możliwym kanałom informacyjnym, to musimy dojść do skutku, że w ich konstrukcji i wykorzystaniu Polacy i Niemcy różnią się między sobą zasadniczo.

Każdy krąg kulturowy zaleca inny sposób nawiązywania i podtrzymywania kontaktów. W jednym kręgu pisze się list, w innym wysyła się z wiadomością kuzyna. Sposoby komunikowania się, jakie preferują Niemcy, różnią się bardzo od tych, które preferują Polacy. Komunikacja jest piętą achillesową pierwszej fazy współpracy między Niemcami i Polakami. Dlaczego?

Wspominaliśmy już, iż niemiecka bezpośredniość (patrzenie prosto w oczy, wyprostowana postawa i mówienie bezwzględnej prawdy) może uchodzić wśród Polaków za absolutny brak taktu i wycucia stosunków między ludzkich. Kłaniają się tutaj wspomniane już kilkakrotnie niemieckie „cnoty twarde”. Sprawiają one, iż w stosunkach międzyludzkich element konfrontacji obecny jest u Niemców znacznie silniej niż u Polaków, którzy w owych stosunkach wzajemnych preferują to co łagodzące lub stanowiące konsens. Mimo że Niemcy są ludźmi bardzo kulturalnymi, pełnymi respektu przed innymi i umiejącymi wczuć się w sytuację innych, zdarza się, iż ranią Polaków swoim zachowaniem. Często Polacy nie są w stanie zwerbalizować tego, co ich niepokoi i po prostu odczuwają ogólny dyskomfort.

Niemcy mają np., zwyczaj patrzeć długo i głęboko w oczy rozmówcy. Na poziomie biologicznym (np. w świecie zwierzęcym) owo długie spojrzenie oznacza konfrontację, mierzenie sił, początek starcia lub namierzanie potencjalnej ofiary. W każdym człowieku tkwi pozostałe po zwierzęcej przeszłości wyczulenie na spojrzenia. Mówi się nawet, iż czuje się czyjeś spojrzenie na plecach. W polskiej kulturze codziennej spojrzenia rozmówców spoty-

kają się na kilka sekund a potem błędzą po pomieszczeniu. Rozmowa przeciętnego Polaka i przeciętnego Niemca sprawia na tym pierwszym wrażenie, iż jest poddawany lekkiej presji, na tym drugim zaś, iż ten pierwszy ma coś na sumieniu, bowiem spojrzenia unika. Ponieważ kontrolowanie spojrzeń jest bardzo trudne, należy po prostu pamiętać, iż za zachowaniem partnera nie kryją się żadne szczególne motywy.

Intonacja rozmowy jest również odmienna. Niemcy starają się mówić tonem niskim, głębokim, generowanym z wnętrza piersi. Polacy wypowiadają zdania tonem znacznie wyższym. Niemieckie głosy sprawiają na nich wrażenie tubalnych i ofensywnych. Czasem owa ofensywność odbierana jest jako akustyczna dominacja, a czasem jako swoisty paternalizm. Również i tym przypadku trudno jest udzielać komukolwiek rad, można jedynie zalecać wydzielenie jakiejś części uwagi, by w czasie rozmowy obserwowała rozmawiających z zewnątrz i nie dopuszczała do żadnych konfundujących odczuć.

Kontakt cielesny u Niemców zalicza się do kultur dystansu. Polacy z reguły sytuowani są wśród kultur półdystansu, tzn. utrzymują między sobą więź dotykową (obejmują się, całują, stoją w czasie rozmowy na odległość mniejszą, niż wyciągnięte ramię). Niemcy w czasie rozmowy utrzymują większy dystans (owa długość wyciągniętego ramienia) w jednym punkcie są jednak bardziej „fizyczni”, niż Polacy. Jest to podawanie ręki. Kiedy Niemiec wchodzi do pokoju, w którym siedzi 15 osób, podaje po kolei rękę wszystkim piętnastu! W Polsce podaje się rękę grupie najwyżej 3-4 osób, potem po wejściu pozdrawia się ogólnym „dzień dobry”. Jednak Ty postąpisz właściwie, jeśli widząc większą ilość Niemców w pomieszczeniu, podasz im wszystkim rękę. Bowiem polskie skromne „dzień dobry”, rzucone od strony drzwi w głąb sali, nawet jeśli opatrzone jest miłym uśmiechem oraz następuje po nim zajęcie miejsca, sprawia wrażenie nieśmiałości bądź wręcz zahukania, a na pewno nie jest dowodem szacunku!

W teorii kultury jest to znany fenomen. Kultury, które komunikat słowny, aby był zrozumiany, opatrują wieloma sygnałami niewerbalnymi (intonacja głosu, wyraz twarzy, mowa ciała) nazywane są high-context cultures. Niemiecka kultura należy do low-context cultures. Oznacza to, że

Niemcy komunikują niemal dokładnie to, co wyrażają w słowach („mówią, co myślą”). Dla

Postąpisz prawidłowo przekazując im w spokojny sposób jak najszybciej każdą, przykrą nawet informację.

Polaka jest to z jednej strony ułatwienie (bowiem nie musi się domyślać czy mrużąc oko Niemiec chciał coś szczególnego wyrazić, czy też po prostu zaswędziało go powieka), z drugiej zaś strony pewne wyzwanie. Bowiem Polacy przyzwyczajeni są komunikować wprost tylko pozytywne wiadomości, negatywne zaś albo zatrzymują w ogóle licząc, że partner domyśli się bądź dowie się z innego źródła, albo komunikują w szczególnych, „łagodzących” przesłanie okolicznościach, jak np. przy obiedzie, w kularach itd. Człowieka, który mówi coś negatywnego patrząc drugiemu w oczy uważają zaś za brutala bądź prostaka. I tu często dochodzi do zderzenia kultur: albo jest tak, że Polak jest w najwyższym stopniu wzburzony, tym co Niemiec mówi, chociaż rzeczy te są prawdziwe, a czasem oczywiste, albo Niemiec nie mogąc wydobyć od Polaka przykrej prawdy ma wrażenie, iż Polak oszukuje i kręci. Szczególnie ta ostatnia sytuacja zdarza się iż ciąży na kontaktach polsko-niemieckich. Jeśli Polacy nie są zadowoleni ze współpracy bądź nie chcą jej kontynuować, unikają tematu, nie odpowiadają na niemieckie telefony („Szef właśnie wyszedł”), nie odpowiadają na maile itp., czyli robią uniki. Bywa również, iż spychają zakomunikowanie przykrej rzeczy jeden na drugiego, przeciągając sprawę bardzo w czasie.

Piszącemu te słowa nie jest znany ani jeden przypadek, kiedy niemieccy partnerzy obraziliby się po usłyszeniu przykrej prawdy. Znanych jest natomiast bardzo wiele przypadków, kiedy są absolutnie zdezorientowani lub zdegustowani polską niezdolnością do owej przykrej prawdy zakomunikowania.

Niemcy bardzo szybko i bardzo sprawnie rozprawiają informacje w obrębie własnych struktur. Mają wypracowane kanały i kanały te funkcjonują równie dobrze z góry do dołu jak i z dołu do góry. Zatem jeśli chce się zakomunikować coś najważniejszemu niemieckiemu partnerowi (np. przewodniczącemu organizacji), wystarczy powiedzieć to komukolwiek, kto związany jest z nim służbowo. Oczywiście w kręgach niemieckich też obowiązuje pewnego rodzaju etykieta i zaproszenie na wizytę powinno być sformułowane na papierze firmowym imiennym listem, ale wstępna informacja może być przekazana przez osobę stojącą w hierarchii służbowej trzy szczeble niżej.

W polskich kręgach informacja obiega nieco słabiej, a szczególnie źle „z dołu do góry”. Panuje bowiem przekonanie, iż szefowi nie należy lub nie wypada mówić pewnych rzeczy, bo albo sprawia mu się przykreść, albo zarzuca się go bagatelami. A poza tym szef i tak ma swoje kanały. Partnerzy zaś niemieccy jeśli mają coś ważnego do zakomunikowania, powiedzą to bezpośrednio naszemu przełożonemu.

Postąpisz właściwie sporządzając po rozmowie z niemieckimi partnerami notatkę dla przełożonego lub prosząc o spotkanie w tej sprawie.

Kłopot polega na tym, iż Niemcy zakładają, że informacja funkcjonuje u nas tak samo, jak u nich. Stąd

część informacji, które przekazują zwykłym pracownikom ze strony polskiej uważają za przekazane jednocześnie szefowi. I potem dziwią się, iż nie ma na nie reakcji!

Niemcy piszą chętnie i dużo. Sporządzają projekty, programy, szkice, protokoły i notatki. Ostrożnie szacując ich liczbę można określić jako trzy razy większą niż w Polsce. Owa „skryptomania” prowadzi w kontaktach polsko-niemieckich często do istotnych problemów. Jako przykład weźmy pisanie protokołów.

W Niemczech protokolowane jest niemal każde spotkanie. Jeśli chodzi o współpracę z partnerem zagranicznym, to niemal na pewno strona niemiecka oczekiwać będzie, iż powstanie protokół z narady ustalający zasady współpracy, z narad podsumowujących wszystkie etapy oraz z narady kończącej projekt. Z protokolowaniem narad odbywających się po stronie niemieckiej nie ma kłopotów – protokół sporządzają gospodarze i przysyłają go niedługo po spotkaniu polskim partnerom. Kłopot zaczyna się gdy Niemcy oc-

zekują, iż będzie protokolowane spotkanie po polskiej stronie. Polacy najczęściej nie widzą wielkiego sensu w sporządzaniu protokołu z tego typu spotkań, ale nie powinni mówić tego niemieckim partnerom. Jeśli nie są w stanie sporządzić protokołu, mogą z rozbrajającym uśmiechem poprosić o to gości niemieckich. Chętnie podejmą się tego obowiązku.

Protokół ze spotkania, należy przesać partnerowi albo niedługo po nim, albo co najmniej tydzień wcześniej przed następnym. Robienie protokołów w ostatniej chwili i kładzenie go na stole przed wchodzącym gościem uchodzi za niepoważne. Generalnie wśród Niemców obowiązuje zasada, iż wszystkie istotne materiały przesyła się na dłuższy czas przed spotkaniem. Materiały pojawiające się na stole („Tischvorlage”) mogą obejmować tylko rzecz, które uzupełniają rozmowę.

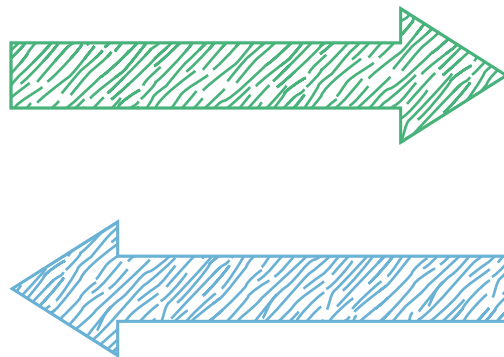
Postąpisz właściwie, jeśli przygotujesz przed przyjazdem partnerów spisany program wizyty gości, wręczysz go przy powitaniu, zaopatrzysz również gości w streszczenie Twojego stanowiska w omawianej sprawie. Dobrze byłoby również sporządzić ów nieszczerzony protokół i przesać go niemieckim partnerom najpóźniej tydzień po ich wizycie.

CZEGO UNIKAĆ? Za wszelką cenę należy unikać myślenia: „Właściwie nie wiadomo co z tym zrobić, jeśli im naprawdę zależy, to się jeszcze zgłoszą!”. Potencjalny partner czuje się zignorowany i poniżony. Nieodpowiadanie bowiem na listy uchodzi w oczach Niemców za zachowanie wyjątkowo nieuprzejme, jeśli nie wręcz obraźliwe.

Niemcy nawiązują pierwszy kontakt najczęściej pisemnie i bez żadnych ceregieli. Dowiedziawszy się, że gdzieś istnieje potencjalny partner do kooperacji, projektu lub współpracy politycznej, bądź chcąc coś zakomunikować pracownikowi, dowiadują się o jego adres i piszą list. List zawiera co najwyżej krótką wzmiankę, skąd wziął się

nasz adres, bądź powołanie się na inne źródło informacji, ale jego zasadniczą częścią jest jasno sformułowana propozycja lub komunikat oraz możliwie wyczerpująco przedstawiona ich treść i tło. Wystawszy list – lub mail – Niemcy uważają, iż zrobili wszystko co należy zrobić i czekają na odpowiedź.

Fluktuacja na stanowiskach w administracji



Urzednicy niemieccy często podawali w wywiadach, że przy wcześniej ustalonych, regularnie odbywanych spotkaniach mają od czasu do czasu problem, ponieważ rozmawiają z coraz to innymi przedstawicielami polskiej administracji. Praktyka dowodzi, że ciągłość procedur, w miarę stałe obsadzenie kadrowe i realizacja pomysłów po stronie niemieckiej są dużo większa niż po polskiej. Zaczyna się to już na poziomie ministerialnym. W ciągu minionych dwudziestu lat każdy resort rządowy w Niemczech kierowany był przez ogółem czterech do pięciu ministrów. W Polsce w tym samym

czasie za dany resort odpowiadało około piętnastu ministrów. Podobna sytuacja zachodzi w przypadku wielu przedsiębiorstw, instytucji i organizacji. Dlaczego tak jest, trudno wytłumaczyć. Jednym z powodów jest fakt, że Polacy musieli tworzyć od podstaw nowe struktury we wszystkich dziedzinach życia. W Niemczech opierano się na strukturach już istniejących, jak również na doświadczonych ludziach. Należy też stwierdzić, że ciągłość, konsekwencja i wytrwałość przy realizacji celów w polskiej kulturze życia codziennego oceniana jest dużo niżej niż w niemieckiej.

Nawiązanie kontaktów w Niemczech i Polsce

Po wyjaśnieniu wszystkich spraw wstępnych przychodzi czas na spotkanie. W pierwszym powinien brać udział możliwie wysoko postawiony przedstawiciel przedsiębiorstwa/institucji, w następnych głównie osoby prowadzące rozmowy robocze. Pierwsze spotkanie powinno mieć oczywiście lepszą oprawą niż następne. Nie należy jednak przesadzać za bardzo z przyjemnościami i kurtuazjami. Niemcy co prawda potrafią docenić polską gościnność,

ale znacznie bardziej cieszy ich dobre wykorzystanie czasu pracy. Kiedy sprawa spotkań roboczych jest zbyt barokowa (zwiedzania, kolacje, itp.), zaczynają odnosić wrażenie, iż czas jest marnowany. Z drugiej strony dobrze jest, jeśli każde – nawet robocze – spotkanie ma jakiś dowartościowujący akcent. Atrakcja kulturalna lub prezent dla delegacji świadczy o tym, iż o niczym nie zapomniano, jest się zatem sprawnym i rzetelnym partnerem.

A teraz porównajmy etapy komunikacji:

Polacy:	Niemcy:
Etapy współpracy/komunikacji	Etapy współpracy/komunikacji
1. "Przypadkowe" czyli reżyserowane nawiązanie kontaktu	0. Przypadkowe nawiązanie kontaktu
2. Telefon	1. List
3. Pierwsza wizyta	2. Telefon
4. Spotkania robocze	3. Spotkanie robocze, protokół
5. List (=protokół)	4. Kontakty zawodowe 1-4
6. Dalsze kontakty zawodowe	
7. Podpisanie umowy	5. Podpisanie umowy

Konflikt kultury w Polsce i Niemczech

Zacznijmy od anegdoty: Dwa uniwersytety, jeden polski, jeden niemiecki, powołały do istnienia wspólny instytut naukowo-dydaktyczny i prowadziły go razem przez dziesięć lat. Podczas uroczystej inauguracji 10. wspólnego roku akademickiego, rektorzy obu uniwersytetów wygłosili przemówienia. Niemiecki rektor mówił o rozwiązywaniu konfliktów: „W ciągu ostatnich 10 lat dochodziło w naszej współpracy do wielu konfliktów, ale nauczyliśmy się je rozwiązywać oraz im zapobiegać. Jest to niemal tak wielkim osiągnięciem, jak to, że mamy wspólny instytut!”. Potem zabrał głos polski rektor: „Dziękuję Panu za ciekawe przemówienie. Ale proszę zdradzić mi tajemnicę, jakież to konflikty miał Pan na myśli?”.

Wspomniane wiele razy cnoty miękkie Polaków i wynikająca z nich potrzeba harmonijnego współżycia sprawiają, że konflikt jako zderzenie osób, interesów bądź poglądów postrzegany jest w Polsce jako rzecz negatywna. Poza tym konflikt powoduje przecież dyskomfort psychiczny, wywołuje złe emocje, doskwiera, a czasem boli. Dzieli on ludzi, rani ich, a czasem niszczy. Najlepiej, gdyby w życiu konfliktów nie było w ogóle. Ale jeśli już istnieją, to powinny być spychane na margines, na obrzeża społecznego dziania się i w ciemniejsze obszary ludzkiej uwagi. Bo może w ten sposób będą istniały jakby mniej.

Niemcy w swej masie widzą sprawę konfliktów zupełnie inaczej. Konflikt to nieusuwalny element rzeczywistości. Konflikt przyczynia się do rozwoju, do przełamywania utartych

schematów i wytyczania nowych dróg. W stosunkach międzyludzkich rozjaśnia on sprawy i klaruje postawy. Tym samym oczyszcza atmosferę. W świetle powyższego w żadnym wypadku nie powinien spychany być na margines, lecz przeciwnie – powinien znaleźć się w środku uwagi oraz ludzkich działań. Tylko wtedy będzie mógł objawić swe zalety.

Tego typu poglądy wydają się Polakom tak dziwne, że aż mają ochotę powiedzieć: „Istoty ludzkie nie mogą tak myśleć!”. A jednak. Owa kultura konfliktu jest bardzo typowa dla narodów germańskich i – jak wiadomo – w trakcie rozwoju historycznego prowadziła niekiedy do poważnych wynaturzeń. Tym niemniej przyczynia się ona faktycznie do dynamizacji życia społecznego, szybszego rozwiązywania problemów i zdrowszej atmosfery. Na szczęście dzisiejsi Niemcy są istotami tak kulturalnymi, delikatnymi i politycznie poprawnymi, że niemal nigdy nie ranią słowem lub zachowaniem, stwarzając co najwyżej sytuację, w której Polak czuje się przyparty do ściany.

Z niemieckiego punktu widzenia polska delikatność i strategia unikania konfliktów może być brana za brak odwagi cywilnej. Jeśli nie chcę rozmawiać o problemach,

to po prostu nie mam odwagi, albo mam coś na sumieniu. Nie znający polskiego kodu kulturowego Niemcy są nieraz pełni oburzenia, że Polacy „kryją się” przed nimi bojąc się powiedzieć prawdy, szukając wymówek, skreślając z porządku obrad konfliktowe kwestie, przekładając problemy na później.

Postąpisz właściwie, w kulturalny sposób poruszając wszelkie kwestie sporne już na początku każdej sekwencji kontaktów. „Mamy problem z finansowaniem. Czy chcemy na ten temat rozmawiać, i jeśli tak, to kiedy?”, te słowa, wypowiedziane jeszcze przed rozpoczęciem właściwych obrad, żadnemu z niemieckich partnerów nie sprawią przykrości! Wręcz przeciwnie, będą oni Ciebie traktowali jako człowieka poważnie podchodzącego do współpracy

Jeszcze raz podkreślmy: dla Niemców rezultat rozmów jest dobry, jeśli jest precyzyjny i dokładnie planuje przyszłe wydarzenia nakładając na obie strony określone obowiązki. Dla Polaków rezultat jest dobry, jeśli jest z grubsza korzystny, daje psychologiczną podstawę dalszej współpracy, stwarzając jednocześnie dla obu partnerów pole manewru na wypadek nieprzewidzianych okoliczności. Jest to poważna różnica!

Proces negocjacji, czyli uzgadniania i kształtowania woli działania, kończy podpisanie umowy. Umowa ustala to, co partnerzy będą czynić dalej. Czyli klamka zapadła. Dla Niemców – tak, ale nie zawsze dla Polaków. Polacy wykazują po pewnym czasie tendencję do renegocjowania umowy. W języku potocznym nazywa się to „aneksowanie”. Gdyby chodziło o detale, byłoby to pół biedy, ale bardzo często aneksy dotyczą zasadniczych punktów umowy. Zmianie umów jest w oczach Polaków wyrazem zwykłej ludzkiej skłonności do dopasowywania się do zmieniających okoliczności. Dla Niemców jednak jest to przerażające zjawisko, kompromitujące zupełnie partnera. Niemiec nie może zrozumieć, dlaczego partner powołuje

CO ROBIĆ??? Należy za wszelką cenę zapobiec powstaniu powyższej sytuacji. Należy tak skonstruować umowę, aby mogła ona być dotrzymana mimo zmieniających się warunków zewnętrznych. Jeśli zaś zamiana warunków wydaje się nieunikniona, należy w umowie zawrzeć punkt mówiący, iż partner polski zastrzega sobie możliwość dokonania takiej zmiany. W absolutnej ostateczności lepiej jest zrezygnować z zysków w celu utrzymania partnera oraz dobrej reputacji, niż pochopnie narazić się na opinie przedsiębiorstwa lub człowieka niesolidnego.

się na nowe okoliczności – przecież powinien je być wcześniej przewidzieć. Nie godzi się z tym, że partner chce przerzucić część nowych, zaistniałych kosztów na jego barki - przecież powinien zacisnąć zęby i pokryć straty

z własnych zasobów, bowiem każdy odpowiada za własnego pecha. Nie rozumie również, dlaczego polski partner domaga się szczególnego traktowania, przecież na pewno – przekonany o tym jest Niemiec – gdyby niemiecki partner poprosił o względy szczególne, polski partner taryfy ulgowej by nie zastosował. To, co niemiecki partner faktycznie potem czyni, może być różne, ale pierwsza reakcja jest gwałtowna i negatywna. Z psychologicznego punktu widzenia partner niemiecki ucieka do matecznika podstawowych wartości własnej kultury, czyli do wartości twardych i witalnych. Budzi się w nim wola walki. Staje się bardzo nieprzyjemny i grozi sądem. To z kolei wywołuje

oburzenie partnera polskiego i spycha go na pozycję wojny obronnej, którą Polacy prowadzą bardzo chętnie. Z drobnostki rodzi się konflikt, który niszczy wszystko. A dlaczego? „Przecież ja tylko – myśli Polak - po ludzku poprosiłem...”

Dla zebrania wszystkiego, co powiedziano, zbierzmy przebieg negocjacji w następującej tabeli.

Polacy:	Niemcy:
<p>Co należy robić, aby osiągnąć cel?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pierwsze spotkanie należy traktować raczej jako spotkanie informacyjne. 2. Nie należy zaniedbać możliwie długiej wymiany uprzejmości. 3. Swój punkt widzenia formułować w trakcie negocjacji. 4. Unikać zranienia rozmówcy: <ol style="list-style-type: none"> a) unikać punktów spornych, podkreślać konsens b) nie zagłębiać się zbyt w temat. c) podkreślać, że „jakoś to będzie” 5. Negocjacje prowadzić w dobrej atmosferze 6. Po negocjacjach rezultat omówić we własnym kręgu oraz ewentualnie ustalić strategię odbijania utraconych obszarów. 7. Do czasu następnego spotkania lub kontaktu roboczego stwarzać fakty dokonane zgodnie z pkt. 6. 	<p>Co należy robić, aby osiągnąć cel?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotować się bardzo dobrze przed pierwszym spotkaniem <ol style="list-style-type: none"> a) wziąć ze sobą różnorakie dokumenty b) przestudiować problem c) sprecyzować pisemnie własny punkt widzenia 2. Możliwie wcześniej rozpocząć rozmowy merytoryczne 3. Przeworsować jak najskuteczniej własny punkt widzenia 4. Przejść do szczegółów, starać się formułować pytania jak najprecyzyjniej, drążyć niejasności. 5. Osiągnąć jasne rezultaty 6. Rezultat negocjacji wcielać w życie od razu po ich zakończeniu.

Punktem wyjścia nie tylko negocjacji, ale większej części stosunków polsko-niemieckich jest poważna asymetria poczucia wartości własnej partnerów. Niemiec, nawet jeśli nie chce lub nie wie o tym, wchodzi na scenę z bagażem, na który składa się język stu milionów ludzi w Europie, potencjał gospodarczy kraju, dochód na głowę mieszkańca, znane marki jak Mercedes, BMW, Porsche i – last but not least – Goethe, Schiller i Heine. Polski bagaż w tej materii jest dużo mniejszy. Obejmuje on język 40 milionów ludzi (którego jednak niewielu chce się uczyć) ośmiokrotnie mniejszy potencjał gospodarczy, jedną czwartą wartości niemieckiego dochodu narodowego na głowę, takie znane marki jak polska gęś, szynka oraz oscypek tudzież genialnych poetów jak Mickiewicz,

Słowacki i Krasiński, których nikt poza Polską nie czytał. Różny poziom poczucia własnej wartości jest w takim przypadku zaprogramowany.

Dla Niemców nie stanowi to dużego problemu. Czują się oni z tym dobrze i zazwyczaj nie pytają dlaczego tak jest. Wielu Polaków natomiast – świadomie lub nieświadomie – doznaje tej sytuacji jako obciążenia. Zgodnie z zasadą naczyń połączonych próbują oni wyrównać poziomy albo poprzez podwyższanie poczucia wartości własnej (podkreślanie swoich zasług i kompetencji, swoich zalet do grubej przesady włącznie), lub też, poprzez obniżanie poziomu wartości partnera. Dla niemieckiego partnera jest to niezrozumiałe. Zadaje on sobie pytanie: dlaczego polski partner zachowuje się/działa w ten sposób?

Sfera prywatna w Niemczech jest silniej chroniona, niż w Polsce. Mówi się o niej mniej i mniej chętnie dopuszcza do niej obcych. Nie znaczy to jednak, iż jest ona całkowicie zamknięta. Ludzie jak najbardziej składają sobie wizyty w domu i nie przesiadują wspólnie po restauracjach, jak czynią to narody śródziemnomorskie. Pielęgowane są również stosunki rodzinne, choć w nieco innej formie, niż w Polsce. Popularne są rodzinne zjazdy z udziałem od dziesięciu do stu osób i rozbudowane celebrowanie urodzin. Uwaga: imieniny są w ogóle nieznane. Niemcy w okolicach protestanckich w ogóle nie wiedzą, co się za pojęciem „imieniny” kryje, katolicy natomiast ideę znają, ale obchodzą wyłącznie urodziny. Śluby celebrowane są w nieco mniejszym gronie niż w Polsce i mają bardziej „intelektualny” charakter. Ludzie siedzą przy stołach, jedzą, a w międzyczasie przemawiają rodzice, rodzeństwo, przyjaciele i znajomi. Przemówienia owe mają czasem formę

rymów częstochowskich, czasem zaś formę dowcipnych i zrobionych ogromnym nakładem pracy referatów, popartych komputerowymi prezentacjami lub materiałami drukowanymi, dotyczących życia, osobowości i losów państwa młodych. Tańczy się również, ale znacznie mniej niż w Polsce.

U najmłodszej generacji Niemców sfera prywatna (rodzina i krąg przyjaciół) wydaje się przeżywać renesans. Ankiety socjologiczne ujawniają, iż wartości te występują – tak jak w Polsce – po raz pierwszy od dłuższego czasu na pierwszych miejscach. Tym niemniej odniesienia młodych ludzi do ich rodziców są zupełnie inne, niż w Polsce. W Niemczech dzieci opuszczają dom rodzinny często w wieku 16 lat, a od 14 roku życia traktowane są praktycznie jak dorośli. Utrzymują z rodzicami luźny kontakt, nie korzystają z ich pomocy, oprócz pieniędzy, które biorą chętnie.

Prezenty

Idąc do niemieckiego domu lub nawet do restauracji na prywatną kolację powinieneś zabrać ze sobą prezent. Prezent ten nie może być firmowym zestawem długopisów lub breloczkiem z emblematem Twojego miasta. Powinno być w nim widać staranie dającego. Nawet jeśli jest to album z fotografiami rodzinnego miasta, to powinien być opatrzony dedykacją oraz starannie zapakowany. Zupełnie nie na miejscu jest dawanie masowych upominków włożonych w gotowe, ozdobne papierowe torebki. Lepiej już wtedy z prezentu w ogóle zrezygnować! Prawdopodobne jest, że w podobnych okolicznościach dostaniesz od partnera niemieckiego również prezent. Nieprzyjemnie byłoby, gdybyś w porównaniu wypadł źle. A pamiętaj, że Niemcy – po Azjatach, głównie Japończykach – to czołówka światowa w kulturze dawania prezentów! Powtórzmy jeszcze raz – nie chodzi o wartość prezentu, tylko o staranność jego doboru, opakowania i przekazania!

Kwiaty w Niemczech są popularne, choć mniej niż w Polsce. Pojawiają się one równie często jak w Polsce, a w sytuacjach służbowych na pewno częściej. Przy czym – uwaga! – służbowego gościa nie wita się, a żegna kwiatami! Wypada dać kwiaty komuś, kto wygłosił u Ciebie referat (nawet, jeśli dostał za to honorarium), zaszczycił Twoją firmę lub zakład swoją obecnością, bo jest osobistością znaną lub wykonał coś dla Ciebie bezinteresownie.

Ale kwiaty w Niemczech nie załatwiają wszystkiego. Kiedy idziesz w odwiedziny, oprócz kwiatów wypada zabrać prezent (patrz powyżej). Kiedy nie można dać kwiatów, sam prezent wystarczy. Jeśli w domu są dzieci, powinieneś przynieść również coś dla dzieci. Jeśli zaprosili Cię na urodziny, koniecznie oprócz kwiatów i prezentu należy przynieść wypełnioną kartkę z życzeniami. Gospodarze potem robią z kartek tych wystawę.

Niemal cały świat żywi przekonanie, iż Niemcy są pozabawieni poczucia humoru. Jest to sąd absolutnie fałszywy. Niemcy śmieją się bardzo dużo i bardzo często. W niemieckiej telewizji na niemal każdym programie jest comedy show i Niemcy sami stwierdzają, że w dziwny sposób stali się w latach dziewięćdziesiątych „Lach- und Spaßgesellschaft” („społeczeństwem śmiechu i zabawy”). Tym niemniej faktem jest, iż niemieckie poczucie humoru odwołuje się do żartu klasycznego, to znaczy takiego, który kończy się logicznie zaskakującą puentą. Jest to humor, który wymaga od człowieka zdolności szybkiego i

CO ROBIĆ??? Dodawać natychmiast „To był żart!”. Taki komentarz nie zostanie poczytany za dyskwalifikujący, ale jako coś normalnego (Niemcy komentują swoje wypowiedzi bardzo często w ten sposób.. Wtedy dopiero nastąpi oczekiwana salwa śmiechu.)

logicznego myślenia oraz dużej koncentracji, poza tym biegłej znajomości języka. Stąd zdarza się, że Polak - i nie tylko – wypada ze względów językowych poza obręb grupy śmiejących się. Z kolei rozpowszechnione w Polsce absurdałne poczucie humoru jest Niemcom niemal nieznaną. Zdanie wypowiedziane zgodnie z regułami gramatyki biorą dosłownie. Jeśli Polak wstając od stołu po wieczornym spotkaniu w restauracji powie „Muszę

się spieszyć do domu, bo inaczej żona zbije mnie na kwaśne jabłko”, to najprawdopodobniej nie wywoła u Niemców salwy śmiechu, tylko zaniepokojone spojrzenia.

Często się zdarza, iż zachowanie uchodzące za uprzejme w kulturze A, uchodzi za nieuprzejme w kulturze B. Np. Niemcy zwracają się do siebie „Frau Müller” czy „Herr Müller”, czym okazują szacunek, w Polsce zaś zwrócenie się do kogoś słowami: „Panie Kowalski, dlaczego Pan do mnie wczoraj nie zadzwonił?” uchodzi za obraźliwe i poniżające. Owa polska deprecjonująca funkcja nazwiska jest dla Niemców niepojęta. Stąd wyjątkowo ważne jest poczucie taktu. Ale dla uspokojenia dodajmy, że z poczuciem taktu nie jest aż tak źle: kiedy Polaka woła po nazwisku Polak, to ten czuje się obrażony, ale kiedy woła go Niemiec, to raczej jest zdziwiony lub chce mu się śmiać. Posiadamy bowiem coś w rodzaju intuicyjnej wiedzy interkulturowej!

W świecie, w którym nie ma wojen, głodu, zaraz ani okrutnych władców ludzie żyją w miarę syto i bezpiecznie, a to, o co im w życiu chodzi to godność, wartość własnej osoby, nadanie własnemu życiu sensu itp. Można by tu mówić o szczęściu, ale owo pojęcie zbyt silnie wiąże się z przyjemnością i jest zbyt mało „naukowe” zatem mówmy o „poczuciu wartości własnej”.

Wcale tego nie wiedząc ludzie bez przerwy monitorują swoje poczucie wartości własnej. A problem polega na tym, że owo poczucie wartości własnej połączone jest z odczuciami innych ludzi systemem naczyń połączonych. Zachowuje się w nich również tak, jak woda: gdy na jednym końcu poziom się podnosi, na drugim spada. Ma to w kontaktach z przedstawicielami innych nacji duże znaczenie. Ludzie bowiem, mówiąc i myśląc o obcych spontanicznie, albo podnoszą swój obraz albo – żeby wypaść lepiej we własnych oczach – obniżają obraz innych. I tu zaczynają się kłopoty, o których wspomnieliśmy przy okazji stereotypów: aby podnieść poczucie wartości własnej, obniżamy je u innych, choćby symbolicznie, czyli mówiąc o nich źle i koncentrując się na ich negatywnych cechach.

Ów medal ma jeszcze inną stronę: nawet jeśli ze względu na poczucie taktu nie będziemy rozpowszechniać negatywnych stereotypów, a w rozmowie nie będziemy się starali cudzoziemczego partnera niczym urazić, może się zdarzyć, iż prezentując w pozytywnym świetle siebie i swoje intencje (do czego mamy jak najbardziej prawo), będziemy go nieświadomie ranić, bowiem mechanizm naczyń połączonych „zdołuje” go na zasadzie „u nas w górę – u niego w dół”.

Na pierwszy rzut oka, możesz sądzić, że są to rozważania abstrakcyjne. Przypatrz się jednak wiadomościom politycznym z pierwszych stron gazet, szczególnie dotyczących polityki międzynarodowej, zwróć uwagę na to, jak rozmawiasz w ciągu dnia z ludźmi, a nawet na to jakie są Twoje myśli dotyczące innych. Zobaczysz, że grę o poczucie wartości własnej - i to na zasadzie „ja w górę, on w dół” lub „ja w dół, bo on w górę” – uprawiają wszyscy: Ty, Twój znajomi, Twój partner, wszyscy politycy i wszystkie państwa wobec siebie... Jeśli trafisz na kogoś, kto uprawia tę samą grę na tej samej zasadzie, konflikt, i to poważny, jest zapewniony.

Ale, przecież wiesz nie żyjemy w psychologicznym piekle. Ten sam mechanizm można wykorzystać w celu przychylnego nastawienia partnera, stworzenia emocjonalnej bazy dla dalszych kontaktów bądź przynajmniej do zapobieżenia konfliktowi lub jego deeskalacji. Wystarczy dobrowolnie obniżyć poziom poczucia wartości własnej po swojej stronie! Wiemy to instynktownie i stosujemy w niewielkiej skali we wszystkich rytuałach powitalnych i otwierających: skłaniamy głowę zmniejszając rozmiary swojego ciała, mówimy „przepraszam” chociaż nic nikomu nie zawiniłszy i formułujemy wszystkie żądania warunkowo, chociaż mamy do nich prawo. Liczymy na to, że na nasze obniżenie interlokutor odpowie obniżeniem ze swojej strony i każdy wyjdzie z tej małej huśtawki usatysfakcjonowany. I tak rzeczywiście jest! Ludzie to istoty stadne i kiedy otrzymują sygnał, że nikt nie zamierza obniżyć ich pozycji w grupie, bo sygnalizuje własną pozycję niższą, reagują pozytywnie, uspakajają, otwierają na współpracę. Czy pamiętasz, aby kiedykolwiek ktoś, komu powiedziałaś „przepraszam”, zamiast odpowiedzieć „to ja przepraszam” albo „nie ma sprawy” zaperzył się „Co, przepraszasz?! I myślisz, że mi to wystarczy? Na kolana!”

Pamiętaj, że wszelkie gesty, które nie podnoszą Ciebie, lecz pomniejszają, natychmiast zaowocują pozytywnymi reakcjami partnera i to nie tylko niemieckiego. Spotkasz się z komplementami otwartością, chęcią pomocy i współpracy i nawet szacunkiem. Dlaczego szacunkiem? Dlatego, że, aby wykonać gest mniejszej lub większej skromności lub pokory, trzeba się umieć na to zdobyć. A ten, kto się na to zdobywa dowodzi, iż ma wewnętrzny format i siłę. A to się czuje, nawet przez granicę kultur.

Studia przypadków w komunikacji administracji

Na następnych stronach znajdziecie Państwo aktualne studia przypadków z polsko-niemieckiej komunikacji dotyczącej administracji odpowiadającej za ochronę środowiska i rolnictwo. Wszystkie zaprezentowane studia przypadków bazują na prawdziwych wydarzeniach z życia codziennego administracji na terenach obu krajów wzdłuż Odry, zostały jednak zanonimizowane ze względu na ochronę danych osobowych poszczególnych urzędników. Wszystkie wymienione nazwiska, urzędy i miejscowości są – zgodnie z tym założeniem – fikcyjne. Wszelkie podobieństwo do prawdziwych postaci i zdarzeń jest przypadkowe.

Prosimy Państwa o dokładne przeczytanie poniższych studiów przypadku, a na zakończenie ocenienie możliwości ich wytłumaczenia pod kątem ważności i znaczenia każdego z nich. Żadna z odpowiedzi nie będzie w 100 procentach właściwa lub fałszywa, jednak odpowiedź z punktu widzenia ekspertów jest najbardziej prawdopodobna. W idealnym przypadku przedyskutujcie Państwo własne wyniki w małej grupie i/lub z ekspertami ds. konfliktów międzykulturowych. Po studiach przypadków możecie Państwo zapoznać się z opinią ekspertów odnośnie poszczególnych możliwych odpowiedzi.

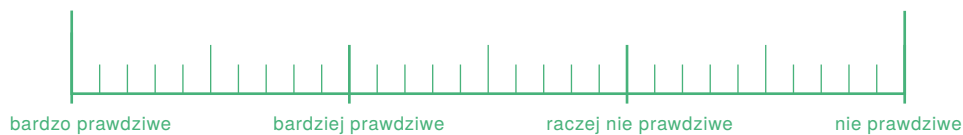
Przy wyjaśnieniach chodzi tylko o potencjalne możliwości. Możemy na tej stronie wyłącznie spekulować, jaki jest dokładny powód danej sytuacji konfliktowej. Mimo to nasze sugestie pomogą rozszerzyć pole widzenia oraz – miejmy nadzieję – ochronią Państwa przed popełnieniem gafy.

Przypadek 1

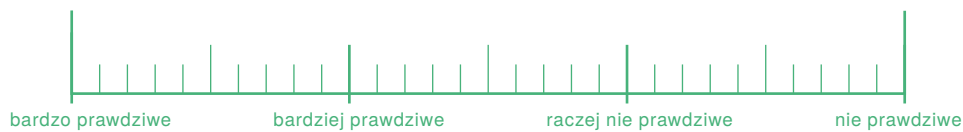
obszerny list

Partnerzy z Niemiec przysłali Ci bardzo obszerny list w języku niemieckim. Pani Basia, która zna trochę niemiecki, mówi że chodzi prawdopodobnie o duży wspólny projekt. Jest też podany termin realizacji – przyszły rok. Co robisz?

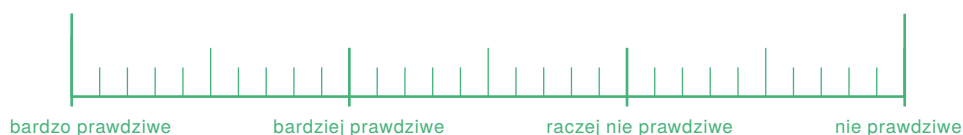
- a) Jest jeszcze dużo czasu, więc odkładasz list na kupkę „sprawy do załatwienia”. Prawdopodobnie wrócisz do niego za miesiąc lub dwa.



- b) Prosisz Panią Basię, by swą niedoskonałą niemczyzną odpisała, że jesteś w gruncie rzeczy zainteresowany, ale potrzebujesz bliższych informacji. Zapraszasz na spotkanie w przyszłym miesiącu.



- c) Piszesz w górnej wolnej części pierwszej strony listu odręcznie „prosimy o telefon!”, składasz podpis i odpakowujesz to natychmiast partnerowi.

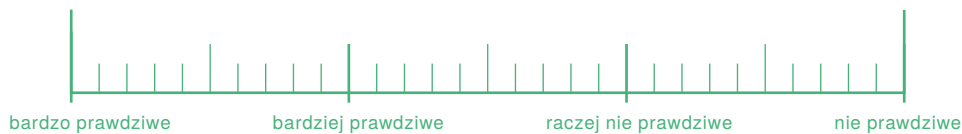


Przypadek 2

pierwsza wizyta

Niemieccy partnerzy przyjeżdżają na pierwszą wizytę.
Chcesz, żeby wynieśli z niej dobre wrażenie.
Jak je zapewniasz?

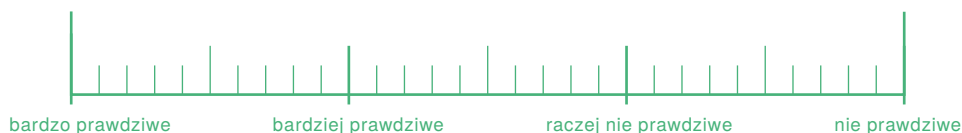
- a) Układasz normalny porządek obrad. Jako punkt pierwszy dajesz powitanie przybyłych przez naczelnika wydziału oraz przedstawiciela burmistrza Twego miasta. Następne punkty dotyczą meritum współpracy. Po obradach zapraszasz gości na kolację do dobrej restauracji.



- b) Z dworca bierzesz gości do Urzędu Miasta, gdzie zostają oni krótko przyjęci przez burmistrza. Potem są merytoryczne rozmowy, a wieczorem koncert w filharmonii.



- c) Rozpoczynasz wizytę od zwiedzania Twojego miasta i sutego obiadu, na który jest zaproszony burmistrz. Potem planujesz merytoryczne rozmowy.

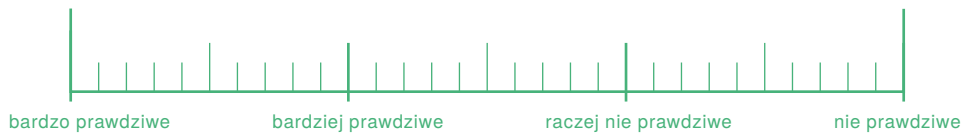


Przypadek 3

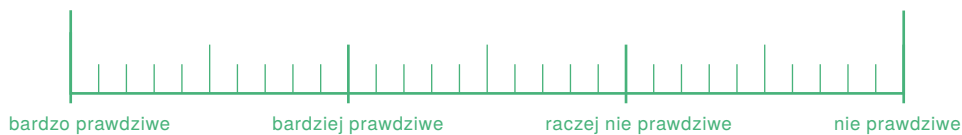
po nazwisku

Siedzisz w pokoju i odbierasz od sekretarki telefon, że pojawił się u niej zapowiadany niemiecki gość. Uświadamiasz sobie, że nie znasz jego nazwiska. Co robisz?

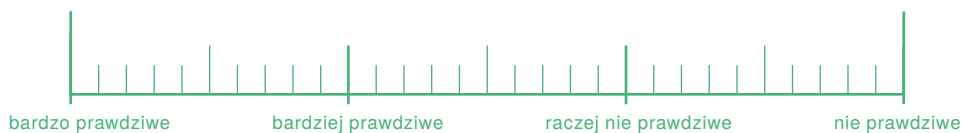
- a) Prosisz sekretarkę, żeby wpuściła i potem tytułujesz go po prostu „Pan Dyrektor”, bo chyba jakąś wysoką funkcję piastuje. O resztę niech się troszczy tłumaczka.



- b) Prosisz sekretarkę, żeby wprowadzając gościa dyskretnie zapisała na karteczce jego nazwisko i w trakcie rozmowy starasz się go użyć.



- c) Witasz gościa i od razu na wstępie z rozbajającym uśmiechem mówisz, że uleciało Ci jego nazwisko, bo my Polacy nie mamy treningu kulturowego w posługiwaniu się nazwiskami. Potem on daje jeszcze raz swoją wizytówkę, której Ty przyglądasz się uważnie. W dalszej rozmowie używasz nazwiska gościa.



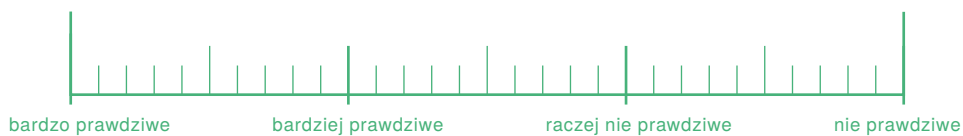
Przypadek 4

polsko-niemiecka konferencja

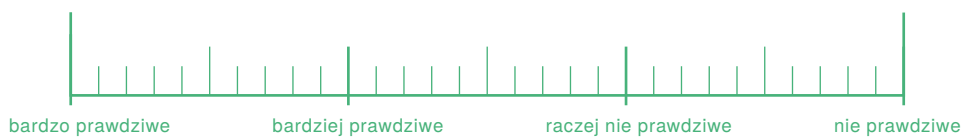
Za miesiąc ma się odbyć u Ciebie polsko-niemiecka konferencja. Przybycia nie potwierdził jeszcze zaproszony przez Ciebie polski minister, dwóch mówców z Polski nie podjęło się w sposób wiążący wygłoszenia referatów.

Niemcy potwierdzili swoich referentów już pół roku temu i teraz dzwonią do Ciebie z pytaniem, czy konferencja w ogóle się odbędzie i czy mają wysłać zaproszenia. Wyczuwasz w ich głosie podenerwowanie. Co robisz?

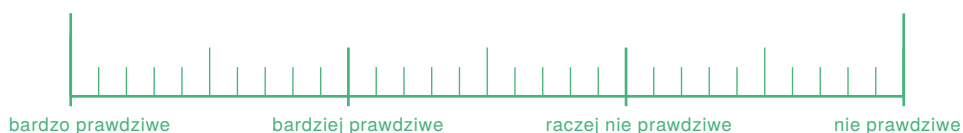
- a) Uspokajasz Niemców mówiąc, że przez miesiąc to można postawić świat na głowie i że na pewno wszystko będzie w porządku.



- b) Mówisz wprost, że prawdopodobieństwo przyjazdu ministra jest 40%, a jego gabinet podejmie decyzję na trzy dni przed konferencją, bo takie są polskie realia. Inni mówcy najprawdopodobniej przyjadą, a jeśli zrezygnują, to znajdziesz równorzędnych. Radzisz, żeby Niemcy rozesłali do swoich ludzi zaproszenia z adnotacją, iż organizatorzy zastrzegają zmiany w programie.



- c) Zapewniasz, że wszystkie sprawy zostaną wyjaśnione na nie dalej niż 2 tyg. przed terminem i że dopiero wtedy będzie można rozesłać zaproszenia. Na stwierdzenie Niemców, że u nich jest to za późno mówisz, że jak ktoś będzie chciał, to i tak na konferencję przyjedzie.

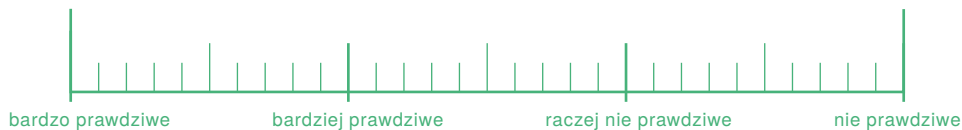


Przypadek 5

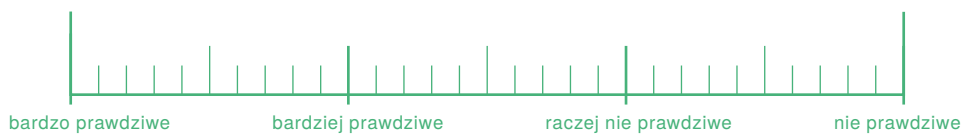
mało czasu

Niemiecki partner, niezadowolony z faktu, że nie zrobiliśmy czegoś na czas, mówi Tobie: „Jeśli nie otrzymam tego dokumentu do końca tygodnia, będę musiał zakończyć naszą współpracę i poszukać innego partnera w Polsce!”. Jak reagujesz?

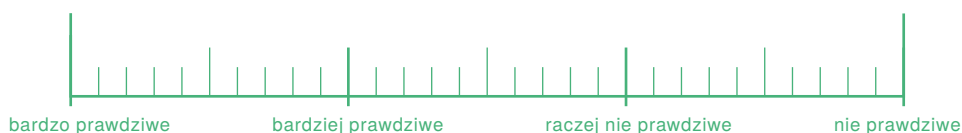
- a) Jesteś głęboko wzburzony i dzielisz się swym wzburzeniem z koleżankami i kolegami: jak on śmie nam grozić? Zawieszacie wszelkie kontakty i czekacie, co wydarzy się dalej.



- b) Doznajesz nieprzyjemnego uczucia, ale wiesz, że nie jest to nic więcej, jak niemiecka bezpośredniość/dosadność. Partner nie zamierza nam grozić, informuje nas po prostu, jaka myśl powstała aktualnie w jego głowie. Uśmiechasz się i mówisz: „Tylko spokojnie! Oczywiście postaramy się sporządzić ten dokument.”



- c) Traktujesz słowa partnera jako element gry o przewagę. Z uśmiechem odpowiadasz: „My mamy również dobre kontakty z innymi urzędami w Niemczech. Nic nie szkodzi, abyśmy wszyscy odświeżyli konstelacje!”

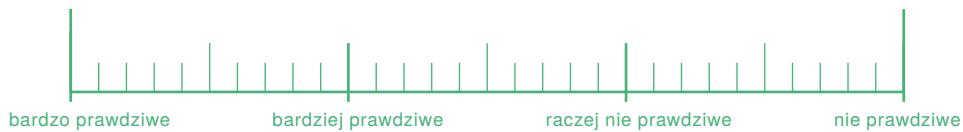


Przypadek 6

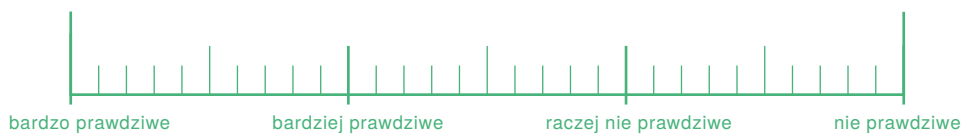
spotkanie z niemieckim partnerem

Zbliża się spotkanie z niemieckim partnerem, a pani Basia, która spotykała się z Niemcami od pierwszego razu, ma bardzo dużo pracy. Przychodzi do Ciebie i pyta „Jeśli pojadę, to nie zrobię sprawozdania rocznego na czas. Mam jechać?”. Co robisz?

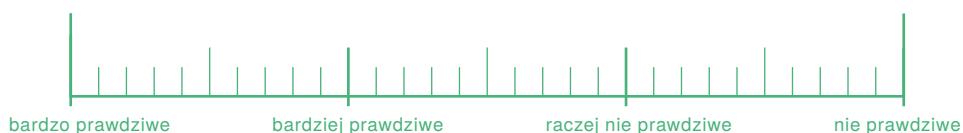
- a) Mówisz: „Pani Basiu, bez Pani te rozmowy zawisną w próżni. Pani jako jedyna posiada pełną wiedzę na temat naszej współpracy. Niech sprawozdanie napisze kto inny.”



- b) Uważasz, że sprawozdanie jest najważniejsze i mówisz: „To niech pojedzie pan Waldek, on przecież zna niemiecki i powtórzy Pani, co było mówione”.



- c) Mówisz: „Niech Pani zostanie. I tak tym razem nie podejmiemy żadnej decyzji, więc nie ma sensu się zabijać, żeby tylko trochę pogadać”.



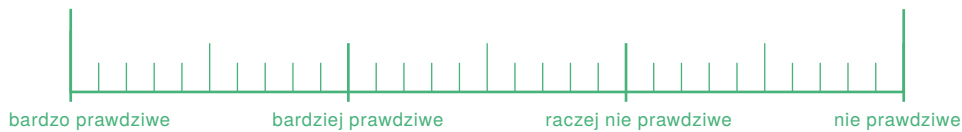
Przypadek 7

podobny protokół

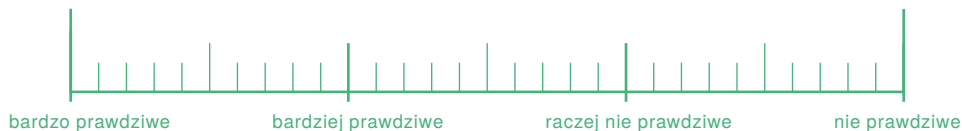
Niemieccy partnerzy po spotkaniu na ich terenie przysyłają zawsze po kilku dniach protokół. Traktujesz go ironicznie, bo przecież rozmowy, jakie prowadzisz, to nie posiedzenia Rady Bezpieczeństwa ONZ. Tym razem, pr-

zed spotkaniem u Ciebie Niemcy zapytują drogą mailową, czy mogą mieć pewność, że podobny protokół zostanie przez stronę polską sporządzony i w odpowiednim czasie przesłany. Co im odpowiadasz?

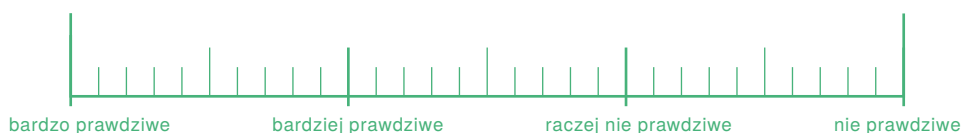
- a) Piszesz „drodzy przyjaciele, jeszcze nie wiemy, jak sprawy się potoczą, ale nie martwcie się, na pewno po spotkaniu jakoś udokumentujemy, kto i co ma robić”.



- b) Delikatnie dajesz do zrozumienia, że sporządzanie obszernych protokołów uważasz za pusty rytuał i że każda strona może robić we własnym zakresie notatki, jakie chce.



- c) Wiedząc, że w ciągu tygodnia nie znajdziesz nikogo, kto napisze protokół i jeszcze przetłumaczy na niemiecki, odpisujesz: „Drodzy partnerzy, z powodu problemów personalnych cieszyłbym się, gdybyście przejęli ten obowiązek i tym razem. Będziemy bardzo wdzięczni!”.

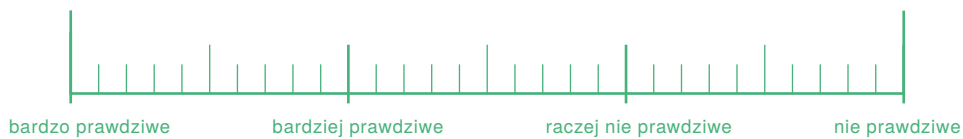


Przypadek 8

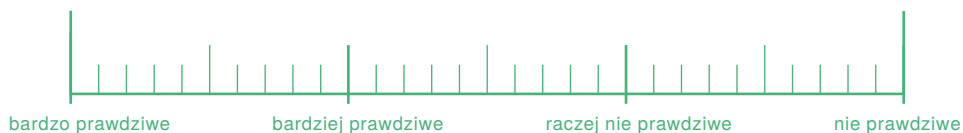
realizacja projektu

Niemiecki partner, który zamierza z Tobą wejść w projekt, w czasie jednego z pierwszych spotkań zadaje Ci pytanie, czy realizowałeś już projekty z europejskich funduszy, jaka była ich wartość i jak przebiegła ich realizacja. Co odpowiadasz?

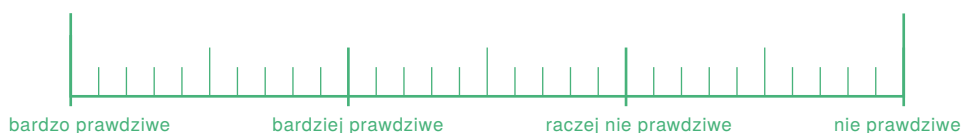
- a) Uważasz, że jest to pytanie niedelikatne, bo co niemieckich gości obchodzi, że realizowałeś dwa niewielkie projekty, w czasie których dochodziło do poważnych sporów z grantodawcą. Jest to Twoja wewnętrzna sprawa i nie musisz się z niej nikomu spowiadać. Zatem odpowiadasz: „Tak, oczywiście, że mamy doświadczenie w realizacji projektów” i szybko kierujesz rozmowę na inny temat.



- b) Opowiadasz o obu projektach, starając się obiektywnie pokazać błędy, które popełniłeś Ty, i które popełnił grantodawca.



- c) Odpowiadasz z uśmiechem: „No, chyba nie będziemy się nawzajem przepytywać jak nauczyciele uczniów! Każdy projekt to oddzielne przedsięwzięcie i w naszym przypadku najważniejsze jest, że chcemy go wspólnie realizować”.

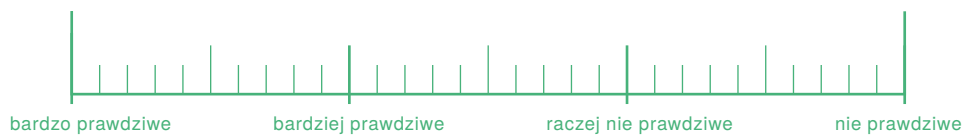


Przypadek 9

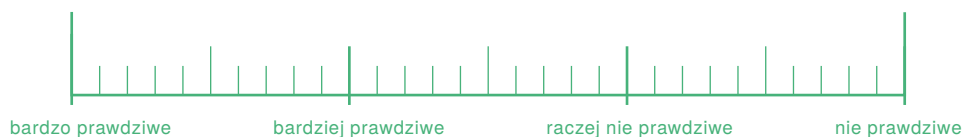
propozycja porządku obrad

Partner niemiecki przysłał Tobie propozycję porządku obrad na spotkanie, które ma się odbyć w Twojej instytucji. Widzisz, że punkt 4. brzmi „Sprawa pokrycia kosztów noclegu dwóch członków polskiej delegacji, którzy nie pojawili się na szkoleniu w Poczdamie”. Jak się do tego ustosunkowujesz?

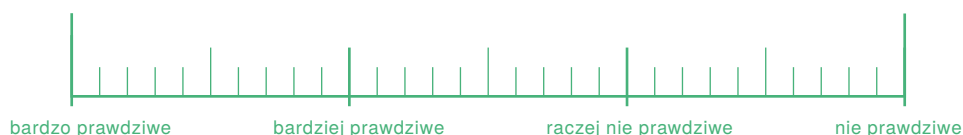
- a) Uważasz, że jest to nietakt i czynienie z igieł wideł. Polacy nie pojechali na kurs, bo się rozchorowali. Ponieważ jest to ludzka sprawa, gospodarze powinni utopić rachunki hotelowe w innych kosztach. Proponujesz skreślenie punktu, mając nadzieję, że Niemcy domyślą się o co chodzi i jakoś to załatwią.



- b) Dzwonisz i proponujesz skreślenie punktu, zaznaczając, że można o tej sprawie porozmawiać w kularach bądź przy kolacji.



- c) Odpowiadasz pisemnie, iż nieobecność polskich uczestników była podyktowana czynnikami losowymi (choroba). Nie można ich zatem obarczać kosztami niewykorzystanego noclegu. Twoja organizacja również ze względów formalnych nie może za niewykorzystane noclegi zapłacić. Prosisz stronę niemiecką o przeanalizowanie sytuacji i zgłoszenie w punkcie 4 od razu propozycji rozwiązania. Unikasz w ten sposób przykrej sytuacji, bo Niemcy na pewno jakieś rozwiązanie znajdą, a punkt zostanie.



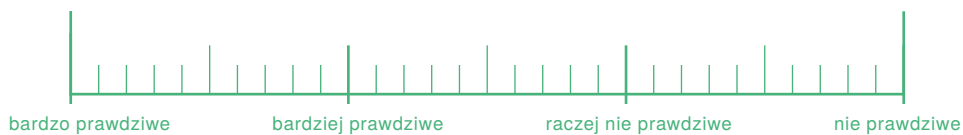
Przypadek 10

umowa

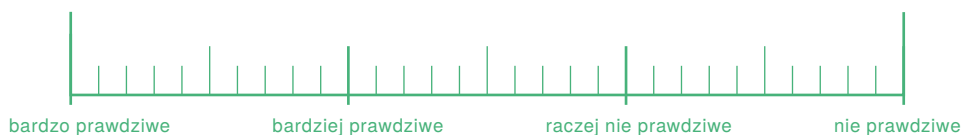
Podpisałeś rok temu z niemieckim partnerem umowę przewidującą wysłanie w chwili obecnej 12 członków Twego urzędu na trzy dni do Niemiec. Koszty udziału w konferencji miała pokryć strona niemiecka, nocleg zaś

polscy uczestnicy we własnym zakresie. Kiedy przeprowadziłeś rekrutację, okazało się, że na tych warunkach chce pojechać tylko 5 osób, 4 dalsze zaś pojedą, jeśli zapłacisz za nich nocleg. Co robisz?

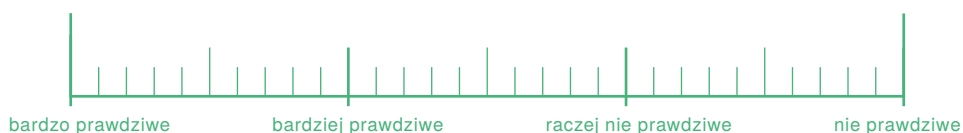
- a) Wsyłasz tylko 5 osób, bo ostatecznie leży to w interesie koleżanek i kolegów i nie widzisz możliwości, by polska lub niemiecka strona do ich kształcenia dopłacała. A że nie została dotrzymana umowa – to trudno.



- b) Powiadamasz stronę niemiecką, że trzeba renegotjować paragraf umowy, bo w tej chwili jest bardzo dużo różnych konferencji i kursów, zainteresowanie znacznie mniejsze niż rok temu i tym samym zmieniły się warunki.



- c) Żeby nie musieć zmieniać umowy i niemiecka strona nie była rozczarowana absencją Polaków, proponujesz wszystkim 9 osobom zainteresowanym wyjazdem, że pokryją one koszty noclegu, a potem urząd refunduje im je w 50%.



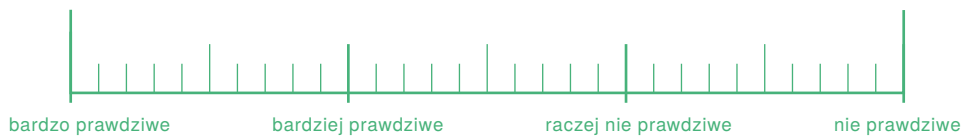
Przypadek 11

praca wakacyjna

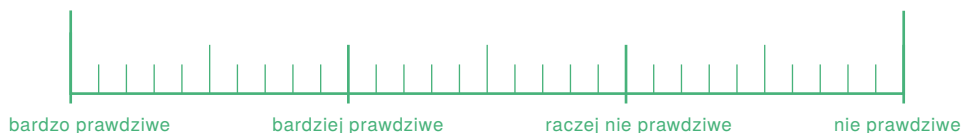
Twoja siostra ma córkę-studentkę, która chciałaby popracować w czasie wakacji w Niemczech jako kelnerka, pokojówka lub babysitterka. Siostra zwraca się z prośbą do Ciebie, abyś Ty poprosił swoich niemieckich

znajomych, żeby znaleźli jakieś zajęcie dla studentki z Polski. Przecież są to urzędnicy, ludzie ustosunkowani i znalezienie zajęcia nie będzie trudne. Co siostrze odpowiadasz?

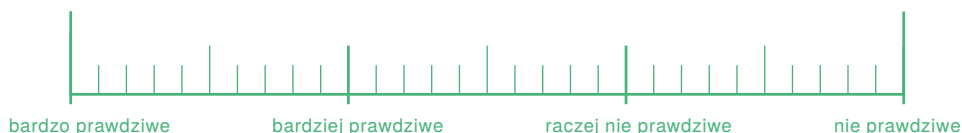
- a) „Basiu, poproszę Holgera, on w urzędzie miasta pracuje w dziale opieki nad zielenią, ma do czynienia z wieloma firmami i na pewno ktoś mu pójdzie na rękę. Mogą na przykład zatrudnić Isię przy grabieniu liści”.



- b) „Basiu, Isia nie jest dzieckiem, niech sama sobie znajdzie pracę! Korzystanie w jej wieku z pomocy rodziny jest demoralizujące!”.



- c) „Basiu, Holger to bardzo sympatyczny człowiek, ale nie mogę go o to poprosić. Niemcy rozdzielają sprawy prywatne od służbowych i on nie próbowałby załatwić pracy nawet dla własnego syna! Po prostu tak tam jest. Niemal na pewno się wykręci i tylko popsuję sobie z nim stosunki...”.



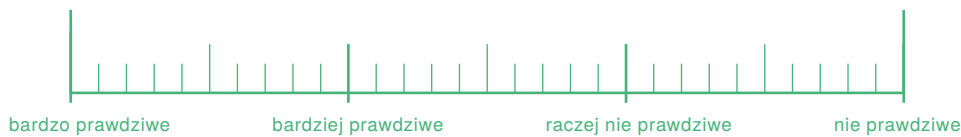
Przypadek 12

zmętniała woda

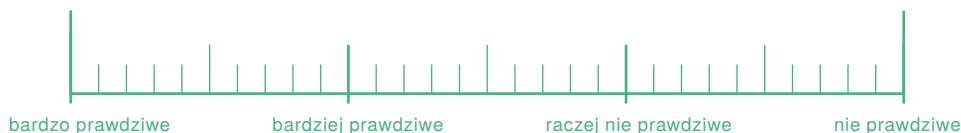
U pana Helmuta Fischera przy pierwszym spotkaniu z burmistrzem małego polskiego miasteczka, w którym chodzi o realizację projektu pilotażowego oczyszczania wody, szybko powstaje wrażenie, że burmistrz i wszystkie towarzyszące mu osoby zamieszani są w jakieś ciemne interesy. Przede wszystkim pojawili się na spotkaniu nieprzygotowani. Po drugie nie chcieli podać żadnych liczb, żadnych konkretów na temat zanieczyszczenia środowiska, amortyzacji, powierzchni, długów i innych spraw. Po trzecie cały czas prześcigali się w zapewnieniach, że

chcą współpracy, że na pewno się ona uda, że będziemy wzorem dla innych, i że najważniejsze jest zaufanie do partnera. A kiedy Helmut Fischer wskazywał na bardzo realne problemy, odpowiadali, że są to rzeczy mało istotne, i że na pewno dadzą sobie z nimi radę. Cały czas i bez powodu po twarzy burmistrza błąkał się uśmiezek zadowolenia, i przedstawiciel strony polskiej unikał jego wzroku. Jak oceniacie Państwo przedstawioną sytuację? Zastanówcie się proszę i znajdźcie odpowiedź na pytanie, czy pan Fischer rzeczywiście spotkał się z polską mafią?

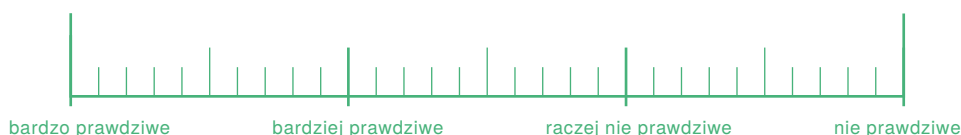
- a) Pan Helmut z niewyjaśnionych powodów rozmyślił się i chcąc zachować twarz, zrzucił winę na polskiego burmistrza pomawiając go o nieczyste intencje.



- b) U podstaw nieporozumienia leżały deficyty informacyjne. Pan Fischer nie przekazał burmistrzowi dokładnych informacji o działalności i zamiarach strony niemieckiej. Ten dowiedział się od sekretarki w ostatniej chwili, że przyjeżdża jakiś Niemiec, z którym wypada porozmawiać o przyszłej współpracy. Zatem starał się być uprzejmy i traktował spotkanie jako spełnienie dyplomatycznego obowiązku, nie przygotowując się do niego specjalnie pod względem merytorycznym. Pan Fischer zaś był przekonany, iż burmistrz wie o co chodzi, tylko ma nieczyste intencje.



- c) Doszło do klasycznego zderzenia standardów kulturowych. Oba partnerom chodziło o to samo: o wzbudzenie zaufania, stworzenie emocjonalnej platformy do dalszej współpracy i o nastrojenie pozytywnie partnera. Ale do realizacji tych celów posłużyli się zupełnie odmiennymi, choć typowymi dla własnych kultur środkami.



Przypadek 1: obszerny list

My oczywiście zalecamy wariant b, choć minimum przyzwoitości to wariant c...

Dla niemieckich partnerów list to bardzo ważna rzecz, niemal świętość. Pozostawianie go bez odpowiedzi wywołuje w nich niepokój i uruchamia niedobre fantazje. Najważniejszą rzeczą jest, żeby im zapobiec. Wystarczy krótka informacja, że list doszedł i został przyjęty do wiadomości. Najlepiej odpowiedzieć na niego we w miarę obszerny sposób. Niekoniecznie trzeba odpowiadać twierdząco lub dyplomatycznie. Można wyrazić swoje wątpliwości, a nawet wprost stwierdzić, że się nie jest współpracą zainteresowanym. Ze względu na swoją kulturę bezpośredniości Niemcy przyjmują każdy szczerzy pogląd ze zrozumieniem i bez obrazy. Strona formalna nie ma również znaczenia. List może być napisany łamaną niemiecką bądź po polsku. Na pewno znajdzie się ktoś u partnera niemieckiego, kto list przetłumaczy.

Przypadek 2: pierwsza wizyta

Sądzimy, że wariant a najbardziej odpowiada stylowi niemieckiemu. Ale ujdzie również b, byle wizyta w Urzędzie Miasta nie trwała zbyt długo.

Dla Niemców największą wartością nie jest gościnność, a rzeczowość. Oczywiście rzeczowość musi być oprawiona w odpowiednie ramy, lecz nie mogą one przesłaniać meritum sprawy. Jeśli rytuały powitalne są zbyt rozbudowane, Niemcy zaczynają podejrzewać, że coś się ukrywa. Zaczynają się również denerwować, że traci się cenny czas. Zwiedzanie miasta, spotkania z prominentami lub wydarzenia kulturalne powinny raczej kończyć sekwencję produktywnych kontaktów, aniżeli ją rozpoczynać.

Przypadek 3: po nazwisku

My preferowalibyśmy wariant b, ale wariant c też jest akceptowalny.

Używanie nazwisk odgrywa u Niemców tę samą kulturową rolę, jaką u Polaków odgrywa używanie tytułów. Dowartościowuje człowieka. Jeśli mija 5 minut rozmowy i nie padło w niej nazwisko niemieckiego gościa, orientuje się on, że polski partner nazwiska nie zna lub nie zapamiętał. A to budzi podświadomą obawę, że gość jest ignorowany i nie ma dla polskiego partnera znaczenia. Robi mu się nieprzyjemnie. Zapytanie o nazwisko – w Pol-

sce rzecz na granicy zniewagi – nie jest zbyt przyjemne, ale niemniej jednak wskazuje na zainteresowanie i próbę jego okazania. Odczytanie nazwiska z trzymanej w rękę wizytówki, nawet niezręczne, jest dla Niemca przyjemne, tak jak dla Polaka odczytanie z jego wizytówki tytułu naukowego lub funkcji służbowej zaokrąglonej do pełnej („O! Pan dyrektor Konrad Malinowski!” - do wicedyrektora).

Przypadek 4: polsko-niemiecka konferencja

Naszym zdaniem wariant b jest jedynym słusznym.

Niemcy nie uważają za tragedię faktu, że nie wiadomo, czy referent na pewno przyjedzie. Mają nawet oficjalną formułę na taką okoliczność. Przy nazwisku i tytule referatu piszą w nawiasie „angefragt”. Oznacza to, że do referenta wysłano zaproszenie, ale z jakiś względów nie jest jeszcze ostatecznie pewne, czy faktycznie wystąpi. Jeśli zaproszony referent ostatecznie nie przyjeżdża, to moderator konferencji usprawiedliwia jego nieobecność i przedstawia osobę, która wypowie się na ten sam temat lub wygłosi inny referat w miejsce zapowiedzianego. Zebrani przyjmują to ze zrozumieniem. Tragedią jest natomiast sytuacja, w której nie można odpowiednio wcześniej rozesłać zaproszeń, bo niemieckie poczucie czasu, które względem polskiego jest bardzo „wydłużone”, czyni oczekiwanie na rozesłanie zaproszeń istną udręką. Wprowadza również faktyczne zamieszanie. Bowiem wszyscy Niemcy myślą długofalowo oraz długofalowo planują. Późne zaproszenie wprowadza w ich plany chaos i wywołuje negatywne odczucia względem samej konferencji, a przez nie wobec polskiego partnera. Można tego łatwo uniknąć wykładając „kawę na łąkę”. Oczywiście nie należy się również dawać niemieckim partnerom terroryzować. Trzeba im spokojnie wytłumaczyć, że w Polsce sprawy będą innym rytmem i polskie zaproszenia zostaną rozesłane w najodpowiedniejszym – z polskiego punktu widzenia – momencie. Wszystko trzeba tłumaczyć szczerze, z uśmiechem i na luzie

Przypadek 5: mało czasu

Naszym zdaniem właściwy jest wariant b, choć tutaj trzeba rzeczywiście wykazać się mocnymi nerwami...

Niemiecka bezpośredniość, a także „twardość”, która w sytuacjach konfliktowych wyziera z głębi niemieckiej duszy, bywa dla Polaków denerwująca, nieprzyjemna, a nawet raniąca. Na szczęście Niemcy są kulturalni oraz

przez najnowszą historię wyćwiczeni w niezadzieraniu nosa. Łatwo zatem wyzwolić w nich odczucia zmierzające do deeskalacji konfliktu. Polacy natomiast powinni pamiętać, że historia – również ta najnowsza – wyrobiła w nich zadziorność, to znaczy gotowość do walki o słuszną sprawę (nawet gdy jest bardzo drobna). Zatem w sytuacji spięcia należy równie krytycznie patrzeć na siebie samego, jak i na partnera. Kiedy uda się emocjonalnie pokroczyć własną „bojowość” i wysłać do niemieckiego partnera sygnał defensywny, to na pewno on zrezygnuje z twardej postawy.

Przypadek 6: spotkanie z niemieckim partnerem

My z całym naciskiem optujemy za a...

W tym wypadku chodzi bowiem o wartość ciągłości, którą kultura niemiecka bardzo wysoko ceni (również anglosaska i francuska!), a która w Polsce nie ma zbyt wysokich notowań. W Niemczech, Francji czy Anglii nie do pomyślenia jest, aby partia, która wygrała wybory, czyściła urzędy i obsadzała je swoimi ludźmi. Owszem, partia wygrywająca wybory ma prawo do przejęcia kontroli nad urzędniczym aparatem, ale czyni to rutynowo wymieniając ministrów oraz podsekretarzy stanu, sięgając bardzo rzadko głębiej np. do stanowisk dyrektorów departamentów. A czyni tak w imię ciągłości pracy, troski o kompetencje urzędników oraz o ich polityczną bezstronność. W Polsce sprawy mają się inaczej. Chociaż oczywiście w każdym urzędzie – z reguły na niższych szczeblach – pracują ludzie, których z różnych względów nie mają się czystki i fluktuacja. Właśnie tacy ludzie mogą zapewnić po polskiej stronie ciągłość kontaktów lub przynajmniej jej wrażenie. Znajoma twarz po polskiej stronie podnosi po stronie niemieckiej wartość całego przedsięwzięcia. Jej brak sieje zwątpienie.

Przypadek 7: podobny protokół

Jeśli rzeczywiście masz szczerą intencję, to a, ale c jest też akceptowalne.

Pamiętaj, że kultura niemiecka jest kulturą „ekstremalnie skryptualną” to znaczy wszystko się zapisuje, a zapisany papier świadczy o wartości przedsięwzięcia i jest podstawą wszystkich działań. Bezstronny obserwator powiedziałby, że jest to często po prostu marnowanie energii, ale nie jest Twoim zadaniem oceniać kulturę i energię partnera. Zatem zadbaj, by po spotkaniu pozostał

jakiś papiererek, a jeśli z jakichś względów jest to dla Ciebie uciążliwe to zaproponuj to partnerowi niemieckiemu. Sprawisz mu tym samym przyjemność, tak jak sprawiłbyś przyjemność piosenkarzowi, pozwalając mu wystąpić dwa razy na tym samym festiwalu.

Przypadek 8: realizacja projektu

My optujemy za wariantem b...

Tłem problemu w tym wypadku nie jest doświadczenie z projektami, a umiejętność obchodzenia się ze swoim i cudzym poczuciem wartości własnej. Niestety gdzieś w głębi podświadomości niemieccy partnerzy uważają się za bardziej doświadczonych niż Polacy. Tak jak Polacy uważają się za bardziej doświadczonych niż Słowacy, Ukraińcy, Białorusini czy Litwini. I niestety owe zależności w naszej części świata rzeczywiście wyglądają często w ten sposób. Ale najgorszą rzeczą jest dać się wciągać w grę pod hasłem „kto lepszy?”, czyli albo nadymać się nad realną miarę, albo usiłować sprowadzić partnera na ziemię. Najlepiej mówić, jak faktycznie jest. Za każdym razem w oczach Niemców zyskuje się wtedy punkty, bo albo jest się faktycznie doświadczonym, albo jest się rzetelnym i samokrytycznym, co Niemcy uważają za bardzo cenną cechę, wróżącą dobrze dla współpracy.

Przypadek 9: propozycja porządku obrad

Jesteśmy zdania, że c, choć pracochłonne, byłoby najlepszym wyjściem.

Problem podobny jak w przypadku 8. czyli gra o poczucie wartości własnej (umiejętność przyznania się do własnej niedoskonałości oraz poproszenie partnera o rozwiązanie problemu, co oczywiście nie jest przyjemne). Ale tu trzeba pamiętać też o innym aspekcie – o różnych kulturach konfliktu. To, że partnerzy niemieccy proponują rozmawiać o przykrych sprawach przy stole, nie znaczy, że chcą rozróbny. Oni po prostu szczerze i autentycznie uważają, że o przykrych sprawach należy rozmawiać przy stole, a o przyjemnych w kularach lub przy kolacji. Polacy uważają dokładnie odwrotnie. Oczywiście konstruując program obrad mają prawo do pomijania punktów szczególnie drażliwych i załatwiania ich zakulisowo. Ale jeśli już Niemcy się z tą prośbą zwrócili, to należy wykazać pewną odporność i przełknąć gorzką pigułkę. Niemcy nie tylko się nie obrażą, ale poczują się dowartościowani tym, iż ktoś ich prosi o pomoc w trudnej sytuacji.

Przypadek 10: umowa

Optymalne byłoby c, jeśli oczywiście masz na to pieniądze i zezwalają przepisy...

Sednem problemu jest tutaj stosunek do zawartej umowy. Polacy nie widzą nic złego w jej renegotjacji lub tzw. „aneksowaniu”. Dla Niemców zmienianie raz zawartych umów – nawet jeśli byłoby uzasadnione i dotyczyło drugorzędnych aspektów – jest psychologicznym koszmarem. Dlatego postaraj się znaleźć takie rozwiązanie, aby umowa nie musiała być zmieniana. Chyba, że naprawdę nie da się inaczej.

Przypadek 11: praca wakacyjna

Wahamy się między b i c, ale ponad wszelką wątpliwość wariant a nie wchodzi w grę.

Niemieckich partnerów, a szczególnie urzędników po prostu nie wypada prosić o załatwianie takich spraw. Oni między sobą też tego nie robią. Dyrektor departamentu w ministerstwie oświaty, który przydziela szkołom miliony, nigdy w życiu nie zadzwoni do dyrektora szkoły, do której chodzi jego córka z prośbą, by nauczyciel dał jej jeszcze jedną szansę, bo inaczej dostanie na drugi rok... Był czas, że wypadało zwracać się do niemieckich partnerów, nawet urzędników, z prośbami. Był to czas kiedy w Polsce nie było leków lub innych elementarnych środków do życia. Ale te czasy minęły i większość prywatnych prośb jest dzisiaj odbierana jako brzydki dowód na kumoterską mentalność.

Przypadek 12: zmętniała woda

a) Ta wykładnia wydaje się bardzo mało prawdopodobna. Niemiecka bezpośredniość, „komunikacja wprost” pozwala Niemcom mówić bez ogródek o własnych zamiarach. Gdyby pan Helmut chciał odstąpić od współpracy lub gdyby zmieniły się jego plany, powiedziałby to burmistrzowi wprost. Jakkolwiek nie jest wykluczone, że w głowie pana Helmuta wciąż był żywy wtedy negatywny stereotyp Polaka, który powstał w latach dziewięćdziesiątych w związku z gwałtownym rozwojem przestępczości przy- i transgranicznej, w której obywatele polscy odgrywali wiodącą rolę. Stereotypy błędą z czasem i

ten negatywny stereotyp Polaków wydaje się zanikać u Niemców w drugim dziesięcioleciu XXI wieku.

b) W tej wykładni jest sporo słuszności. Pełna informacja jest zawsze deficytowa, chociaż w tej sytuacji mogło jej rzeczywiście bardzo brakować z podanych przyczyn. Całe zajście mogło być więc nieporozumieniem i gdyby wyrównano deficyty informacyjne (gdyby burmistrz wiedział po co przyjeżdża pan Helmut, czym zajmuje się jego urząd i na czym polegają niemieckie programy rewitalizacyjne, a pan Helmut wiedział, że w ówczesnym czasie idea rewitalizacji w Polsce była jeszcze niemal nieznana oraz że dla takiego sposobu rewitalizowania miast, jaki stosowany jest w Niemczech, w Polsce brakuje instrumentów prawnych oraz odpowiednich struktur) rozmowa mogłaby przebiegać zupełnie inaczej. Z drugiej strony można mieć do obu rozmówców pretensję, iż nie podjęli wysiłków, aby już na wstępie dowiedzieć się dokładnie, o co chodzi drugiej stronie i maksymalnie rzetelnie przekazać jej odpowiednie informacje.

c) Tak, dla tego przykładu jest to wykładnia najbardziej prawdopodobna. Zaznaczyć trzeba, że zderzenie kulturowe miało w tym wypadku ostrą postać. Nie znamy wrażeń burmistrza. Prawdopodobnie skarżył się on na „bezcelność” niemieckiego gościa, który domagał się zupełnie bezsensownie jakichś danych, ciągle przechwalał się doświadczeniami niemieckimi i zdania formułował według schematu: „jak u was przeprowadza się te działania, bo u nas tak...” Burmistrz miał wrażenie, że ma do czynienia z nauczycielem, który przepytuje ucznia. Najchętniej odesłałby gościa tam, skąd przyjechał, ale nie pozwalały mu na to dobre wychowanie i nadzieja, że jednak z tej współpracy coś pozytywnego wyniknie. Całą rozmowę doznawał jako nieprzyjemną, pociły mu się ręce i bał się, że niemiecki gość odczyta z jego twarzy zniechęcenie. Patrzył to na sufit, to na papiery, a wbite w niego spojrzenie pana Helmuta ciążyło mu bardzo. Tym niemniej starał się wzbudzić zaufanie, tzn. być miły, uśmiechać, koncentrować się na woli współpracy i tym, co wspólne!



Dr Erik Malchow jest wykładowcą i trenerem komunikacji ze specjalnością komunikacja interkulturowa, szczególnie w zakresie porozumienia międzykulturowego pomiędzy Polakami a Niemcami. Berlińczyk, urodzony w 1982 roku, studiował kulturoznawstwo w Polsce i Niemczech, wyspecjalizował się w treningu międzykulturowym i komunikacji międzykulturowej dla menedżerów i menedżerek na całym świecie. Do jego priorytetów w zakresie treningu należą diversity management, nawiązywanie stosunków biznesowych z niemieckimi przedsiębiorcami oraz treningi retoryki i zarządzania mediami. Erik Malchow prowadzi seminaria na uczelniach polskich i niemieckich, i bierze udział jako kierownik projektów w różnorodnych europejskich projektach badań naukowych w zakresie edukacji. Na temat porozumienia polsko-niemieckiego publikował – obok „Polskiego kalendarza językowego” – również literaturę specjalistyczną na temat komunikacji w internecie i prowadzenia treningów międzykulturowych.



Dr Krzysztof Wojciechowski, ur. 1956, jest dyrektorem administracyjnym Collegium Polonicum, wspólnej placówki Uniwersytetu Europejskiego Viadrina we Frankfurcie nad Odrą i Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. W roku 2002 założył w Słubicach Fundację na rzecz Collegium Polonicum. W międzyczasie stała się ona jedną z największych organizacji pozarządowych w województwie lubuskim. W roku 2004 powołał do życia we Frankfurcie nad Odrą stowarzyszenie „My Life - erzählte Zeitgeschichte”. Stowarzyszenie krzewi kulturę opowieści biograficznej i jej recepcji. W „Archiwum Ludzkich Losów” przechowywane są setki biografii Polaków i Niemców. Krzysztof Wojciechowski jest autorem około 50 publikacji z dziedziny stosunków polsko-niemieckich, w tym tomu esejów „Moi kochani Niemcy” oraz poradnika „Jak postępować z Niemcami? Poradnik dla biznesu i nie tylko”.

Zalecana literatura przedmiotu

Ausschuss für Raumordnung der Deutsch-Polnischen Regierungskommission für regionale und grenznahe Zusammenarbeit. Gemeinsames Zukunftskonzept für den deutsch-polnischen Verflechtungsraum. Vision 2030.

Bingen, Dieter; Loew, Peter Oliver (2004): Kurze Geschichte einer langen Geschichte. Justus von Liebig. Darmstadt.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. Länderbericht Polen. Stand Mai 2015.
www.polen.diplo.de/contentblob/4070342/Daten/5483412/laenderberichtla.pdf

Fischer, Katrin; Dünstl, Sonja; Thomas, Alexander (2007): Beruflich in Polen. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.

Hall, Edward T. (1976): Beyond Culture. Garden City, New York.

Interakcje. Leksykon komunikowania polsko-niemieckiego
<http://www.polska-niemcy-interakcje.pl/>

Malchow, Erik (2015): Deutsch-Polnische Stereotype in neuen Medien. Verändert das Internet Vorurteile zwischen Polen und Deutschen? Epubli. Berlin.

Niewiadomski, Zygmunt; Turowski, Gerd (2001): Deutsch-Polnisches Handbuch der Planungsbegriffe. Planungsbegriffe in Europa. ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Hannover – Warschau.

Roth, Klaus (2001): Nachbarschaft. Interkulturelle Beziehungen zwischen Deutschen, Polen und Tschechen. Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation. Band 11. Waxmann.

Schroll-Machl, Sylvia, Wiskorski, Katarzyna (1999): Typisierte polnisch-deutsche Kulturunterschiede. Welche businessrelevanten Werte, Grundhaltungen und Grundeinstellungen sind zwischen Polen und Deutschen verschieden? In: Rösch, Olga (Hg.): Interkulturelle Kommunikation mit polnischen Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zum vierten Wildauer Workshop „Interkulturelle Kommunikation“. Technische Fachhochschule Wildau, 1. Aufl. Verlag News und Media Berlin.

Sell, Joanna (2013): Geschäftskultur kompakt: Polen. Conbook Medien GmbH, Meerbusch.

Thomas, Alexander (1996): Psychologie interkulturellen Handelns. Hogrefe, Göttingen.

Wojciechowski, Krzysztof (2005): Knigge für deutsche (Nicht-nur-) Unternehmer in Polen. Jak postepowac z Niemcami? Poradnik dla biznesu i nie tylko. Deutsch-Polnische Industrie- und Handelskammer, Warszawa.

Tłumaczenie:

Agnieszka Grzybkowska

Kredyt:

Rycina: Gesine Schwan, Erik Malchow & Krzysztof Wojciechowski – www.marcelklaeber.de

Podpis – Gesine Schwan – Gesine Schwan

Logo Land Brandenburg – MLUL