

AGNIESZKA SZCZEPANIAK-KROLL
Instytut Archeologii i Etnologii PAN,
Poznań

TRANSNACJONALIZM W KONTEKŚCIE POLSKIM NA PRZYKŁADZIE ŚRODOWISKA NIEMIECKICH BIZNESMENÓW W POZNANIU

Transnacionalizm to zjawisko ściśle związane ze współczesnymi migracjami. Arjun Appadurai (2005, s. XIII) pisał o nich, że „uwalniają od przestrzennych związków i przypisań ludzi, którzy uczestnicząc w tej formie mobilności włączeni zostają w strumień populacyjnych cyrkulacji, stykających ich z coraz to innymi i nowymi kulturowymi doświadczeniami [...]. W ten sposób świat zapełnia się dryfującymi kulturami bez swoistych przestrzeni i ludźmi oderwanymi od miejsc – cudzoziemcami”. Według Ludgera Priesa (1999) i Thomasa Faista (2000), *transnacionalizm* to specyficzny rodzaj migracji, w których przestrzenie życiowe – przestrzenie społeczne *transmigrantów* – obejmują szereg różnych przestrzeni geograficznych. Grzegorz Babiński (2007, s. 116) definiuje owych *transmigrantów* / *transnationals* jako osoby zamieszkujące czasowo w kraju innym, niż kraj ich pochodzenia i utrzymujące z tym krajem szerokie i intensywne kontakty, łącznie (a może przede wszystkim) z niezmienną tożsamością. Dla antropologów najistotniejszy jest fakt, że zjawiska *transnacionalizmu* objawiają się poprzez migracje ludzi i ich pobyty w innych kontekstach kulturowych, które wywołują określone zmiany kulturowe.

Transnacionalizm ściśle wiąże się z procesami globalizacyjnymi, postępem technologicznym i cywilizacyjnym. Anthony Appiah (2007, s. IX) podkreślał, że w dzisiejszych czasach bardziej niż kiedykolwiek wcześniej widoczna jest obecność idei, przedmiotów i ludzi „z zewnątrz”. Nasilają się migracje w poszukiwaniu pracy, nauki, lepszych warunków egzystencji, odpoczynku. Dzięki coraz większej otwartości granic, nowoczesnym technologiom, bardziej dostępnym środkom transportu i komunikacji, zmniejsza się dystans dzielący kraj ojczysty od miejsca obecnego przebywania migrantów. Można mieszkać w innym państwie, będąc jednocześnie w stałym, codziennym kontakcie z krajem pochodzenia. Nie trzeba przy tym zbyt często podróżować do ojczyzny, aby w pełni uczestniczyć w różnych wymiarach toczącego się w niej życia (Posern-Zieliński 2005, s. 80). Jest to zasadnicza różnica pomiędzy współczesnymi a, jeszcze do niedawna najpopularniejszymi, stylami życia migrantów, dla których wyjazd za granicę był na ogół następstwem dramatycznej decyzji, oznaczał czasową (najczęściej długotrwałą) lub stałą izolację od rodziny, języka, kultury i w rezultacie prowadził często do asymilacji w społeczeństwie osiedlenia.

Obecnie, na skutek stałego balansowania pomiędzy krajem pochodzenia a krajem nowego zamieszkania, kształtuje się *transnarodowa przestrzeń społeczna*, w której stale cyrkulują *transmigranci*. Jak trafnie zauważała Ewa Budakowska, „zjawisko *transnarodowości* można uznać za nowy fenomen naszych czasów w sensie wysokiej intensywności wymiany, ponadnarodowych modeli powiązań, wielorakości form aktywności, i ponadgranicznych kontaktów. W warunkach transnarodowych następuje transgresja granic modernistycznego państwa narodowego wraz z przypisanym mu modelem tożsamości zbiorowej i celebrowanie przyjemności czerpanej z różnorodności. Paradygmat *transnarodowości* pozwala na prowadzenie wielomodelowego stylu życia, opartego na rozbudowanej sieci ponadgranicznych powiązań” (2005, s. 51).

Jednym z wyznaczników *transnacionalizmu* są nowe strategie adaptacyjne migrantów. W przypadku *transmigrantów* często nieużyteczne stają się dotychczasowe formy opisu zjawisk migracyjnych (lub konieczne byłoby ponowne zdefiniowanie niektórych z nich) i ich skutków, np. imigracja, emigracja, akulturacja, asymilacja. Dawne procesy stopniowej asymilacji i akulturacji ustępują wyraźnie funkcjonalnej adaptacji i częściowej tylko integracji z krajem aktualnego zamieszkania. Według Budakowskiej *transnacionalizm* sytuuje migrantów w płaszczyźnie bardziej hybrydalnych, nakładających się na siebie tożsamości niż wcześniejszych dualnych układów pomiędzy środowiskiem wychodźczym i państwem przyjmującym. Jednostka może mieć teraz kilka kulturowych afiliacji, charakteryzujących ją jak członka takiej czy innej zbiorowości (2005, s. 51).

Transmigranci są elastyczni, po przybyciu do nowego kraju tworzą grupy (kręgi krewniacze, przyjacielskie, zawodowe, organizacyjne, etnoreligijne) poszukujące dla siebie bezpiecznych nisz. Równocześnie w różnorodny sposób utrzymują wielostronne kontakty zawodowe, rodzinne, informacyjne, polityczne, towarzyskie z ludnością i krajem swego pochodzenia. W ten sposób uczestniczą w życiu kilku państw jednocześnie, nie czują się wyobcowani i wykorzeni, często nadal zachowują podwójne obywatelstwo, przemieszczają się pomiędzy dwoma światami. Ich dzieci – zwykle wychowane w dwóch kulturach, z łatwością mogą poruszać się w obu kontekstach i planować swą karierę zawodową np. w ojczyźnie ojców (Posern-Zieliński 2005, s. 80).

Dodać jeszcze należy, że współczesna dwukulturowość różni się od dotychczasowej, charakteryzującej się niepełnym, połowicznym funkcjonowaniem w dwóch kulturach, prowadzącym często do podwójnej marginalizacji kulturowej, a w konsekwencji i społecznej. Stanowiła ona najczęściej etap przejściowy w procesie pełnej asymilacji. *Transnacionalizm* natomiast wiąże się z dwukulturowością, rozumianą jako pełne uczestnictwo w dwóch kulturach, będące na ogół stanem trwałym. Według Babińskiego, taki stan rzeczy wynika ze wzrostu wykształcenia migrantów, posiadania przez nich w pełni wykrystalizowanej tożsamości narodowej, coraz lepszego przygotowania językowego i kulturowego do zamieszkania w nowym kraju, zwiększającego się partnerstwa i kompatybilności różnych kultur, w obrębie powtarzającego się uniwersum kultury globalnej (2007, s. 117–118).

Stephen Castles i Mark J. Miller (1993) określili ubiegłe stulecie mianem „wieku migracji”. Tymczasem *transnacionalizm*, jak ocenia Babiński jest doświadczeniem

najnowszej, trwającej mniej więcej przez ostatnie ćwierćwiecze wielkiej fali migracji międzynarodowych (2007, s. 116). Jego korzenie sięgają więc końca wieku XX, ale, szczególnie w Polsce, dynamiczny rozwój tego zjawiska możemy obserwować od początku XXI wieku. Pojawianie się zjawiska *transnacionalizmu* wiązało się z przemianami systemowymi (lokalnymi i europejskimi) w latach 1980. i 1990. oraz m.in. napływem coraz większej grupy biznesmenów, zakładających filie zagranicznych przedsiębiorstw. Jego rozwój nasilił się po przyjęciu do Unii Europejskiej nowych państw członkowskich w 2004 roku. Wówczas wzmogły się wyjazdy za granicę Polaków, wśród których wielu można uznać za *transmigrantów*, jak i nastąpił większy napływ migrantów do Polski. Największy wpływ na powiększenie środowiska *transnationals* w Polsce miało jednak wejście do strefy Schengen (2007 r.) i otwarcie granic.

Zagadnienie *transnacionalizmu* nie było dotąd w Polsce przedmiotem pogłębianych studiów etnologicznych, choć jest to zjawisko coraz bardziej powszechne. Z tego powodu podmiotem moich badań, prowadzonych od roku 2007 byli Niemiec *transnationals* przebywający w Poznaniu¹. Wybrałam Niemców ze względu na długą tradycję ich obecności w Wielkopolsce oraz dlatego, że właściwie od zawsze stanowili oni (i stanowią nadal) największą grupę cudzoziemców w Wielkopolsce². Najistotniejszy był jednak fakt, iż wśród migrantów zdecydowanie dominują właśnie *transmigranci*. Szczególnie interesującą grupą respondentów okazali się biznesmeni, nazywani słusznie przez Roberta Kinga (1996) „nową odmianą przywódczych nomadów”. Wśród respondentów byli także studenci, artyści, pisarze, osoby poszukujące w Polsce swoich korzeni (zarówno mające przodków Polaków, jak i Niemców).

Przedstawiony materiał skłania do stawiania pytań o strategię adaptacyjne niemieckich *transnationals* z kręgu biznesowego, o ich konfrontacje z wyobrażeniami i stereotypami o Polsce oraz o style życia jakie przyjęli, balansując pomiędzy Polską a Niemcami.

Podstawę badań terenowych stanowił paradygmat zwany interpretatywnym, alternatywnym, czy symboliczno-interpretującym³. Kolejnym założeniem było uznanie

¹ W artykule wykorzystano materiały zabrane w ramach grantu MNiSW (nr NN109217436), pt. „Transnarodowość w kontekście polsko-niemieckim. Niemcy w Poznaniu i Polacy w Berlinie”.

² Określenie liczby niemieckich transmigrantów, zwłaszcza biznesmenów, podróżujących często pomiędzy Polską a Niemcami nie jest możliwe, ponieważ zgodnie z obowiązującym prawem osoby te mogą bez ograniczeń poruszać się pomiędzy własnym krajem i Polską oraz podejmować pracę bez jakiegokolwiek zezwolenia (<http://mswia.gov.pl/portal.php?serwis=pl&dzial=56&id=1676&search=32623>; http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=557&news_id=1426). Jednak już na podstawie ilości oddziałów niemieckich firm w Wielkopolsce, w których z reguły w kadrze menedżerskiej znajdują się przedstawiciele rdzennej firmy z Niemiec, można wnioskować, że jest to niemała grupa. Wielu z nich skupionych jest wokół prężnie działającego w Poznaniu DWK – Deutsch-Polnisches Wirtschaftskreis, organizacji mającej na celu nawiązywanie współpracy pomiędzy polskimi i niemieckimi przedsiębiorstwami. Jednak ponieważ organizacja ta nie prowadzi rejestru imiennego członków, lecz rejestr firm, także od niej nie można uzyskać choćby szacunkowych danych.

³ Zgodnie z nim obiektywna rzeczywistość istnieje, jednak nie jest możliwe jej poznanie i pełny, obiektywny opis. Każdy sposób myślenia jest bowiem uwikłany w konkretny czas i przestrzeń, za każdym razem sposób widzenia rzeczywistości wydaje się człowiekowi jak najbardziej naturalny.

procesualnego charakteru rzeczywistości społecznej, tzn. przyjęcie stanowiska, że zjawiska nie dzieją się same z siebie, lecz są kształtowane stopniowo przez ich uczestników we wzajemnych interakcjach. Także pojęcia służące do ich opisu nie posiadają waloru obiektywności, lecz należą do społecznie skonstruowanej rzeczywistości. Zadaniem badacza jest stwierdzenie w jaki sposób są one konstruowane.

W badaniach za podstawowe narzędzie badawcze posłużyła mi metodologia teorii ugruntowanej⁴, będącą konsekwencją założeń teoretycznych paradygmatu interpretatywnego. Zastosowałam metodę wywiadu ustrukturyzowanego (o walorach wykorzystania tej metody w badaniach nad migrantami pisali szerzej autorzy pracy *Z zastosowań technik jakościowych w badaniach nad migracjami* (Antoniewski i in. 2000), który mówiąc w skrócie przypomina tak, jak zwykły wywiad pogłębiony, swobodną rozmowę, choć jednocześnie każdy z wywiadów powinien stanowić odpowiedź na te same, pytania, kluczowe dla zdobycia interesującej badacza wiedzy.

Transnacionalizm jest między innymi rezultatem migracji motywowanych ekonomicznie⁵. Co charakterystyczne, znaczącą grupę wśród *transnationals* stanowią ludzie, którzy nie migrują w celu spełnienia podstawowych potrzeb egzystencjalnych, jak to było w przypadku mających miejsce w poprzednich stuleciach, tradycyjnych wyjazdów „za chlebem”. Przeciwnie, są to często osoby wykształcone, dobrze sytuowane, mające ugruntowaną pozycję zawodową w swoim kraju. W wielu przypadkach migracja jest m.in. rezultatem trwającego już od dziesięcioleci tzw. „drenażu mózgów”, polegającego na przyciąganiu wysokiej klasy specjalistów z państw mniej rozwiniętych przez wyżej rozwinięte kraje, poprzez oferowanie im korzystniejszych niż w kraju macierzystym warunków życia.

W Polsce (tak jak w wielu innych krajach) największą grupą *transmigrantów* motywowanych ekonomicznie, są wykwalifikowani pracownicy dużych, często globalnych korporacji, delegowani za granicę. Osoby te przyjechały tu w ściśle

Obrazowo ujmują to przekonanie Peter L. Berger i Thomas Luckmann; „co jest «rzeczywiste» dla tybetańskiego mnicha, może nie być rzeczywiste dla amerykańskiego biznesmena” (1983, s. 173). To w jaki sposób widzimy swój świat jest uwarunkowane wprawdzie czasem i miejscem, w którym żyjemy, ale przede wszystkim konstytuuje się w codziennym dialogu z innymi ludźmi. Pogląd ten nazywany jest społecznym tworzeniem rzeczywistości, co, jak mówi Barbara Czarniawska, oznacza uznanie ludzkiej percepcji za jeden z elementów tworzenia rzeczywistości i jedyne dostępne narzędzie do jej poznania (1983, s. 33).

⁴ Metodologia ta (opracowana i opisana przez Barneya Glasera, Anselma Straussa) polega na budowaniu teorii w oparciu o systematycznie zbierane dane empiryczne. Teoria jest tutaj zatem pochodną analiz danych empirycznych. Propozycje teoretyczne nie są więc budowane metodą logicznie dedukcyjną w oparciu o wcześniej przyjęte aksjomaty bądź założenia. Teoria wyłania się tutaj w trakcie systematycznie prowadzonych badań terenowych, z danych empirycznych, które bezpośrednio odnoszą się do obserwowanej części rzeczywistości społecznej. Hipotezy, pojęcia i własności pojęć są budowane w trakcie badań empirycznych oraz w trakcie badań są one modyfikowane i weryfikowane. Tak więc budowanie teorii jest ściśle związane z samym długotrwałym procesem badawczym (Konecki 2000).

⁵ Wśród poznańskich *transnationals* obok reprezentantów środowiska biznesowego znajdują się także migranci należący do innych kategorii społecznych: studenci, pracownicy naukowcy, artyści, osoby posiadające korzenie polskie lub niemieckie (potomkowie Niemców mieszkających niegdyś na terenie dzisiejszej Polski). Każda z tych grup ma swoją specyfikę, przybiera inną strategię adaptacyjną, w określony sposób konfrontuje stereotypowe myślenie o Polakach z doświadczaną osobistością rzeczywistością.

określonym celu, do ich zadań należy np.: dokonanie restrukturyzacji, modernizacji firmy, rozwinięcie nowej gałęzi produkcji, promowanie określonych produktów, przeszkolenie pracowników, kontrola wyników działania, niekiedy założenie od podstaw filii firmy, itd. Są to przeważnie dobrze wyedukowani i doświadczeni eksperci: menedżerowie, specjaliści do spraw marketingu, reklamy, prawa międzynarodowego, itd. Grupę tworzą głównie mężczyźni, mieszcący się w przedziale wiekowym: 30–50 lat. Niektórzy żyją w związkach mieszanych z Polkami. Część jest stanu wolnego lub ma żony/partnerki w Niemczech. Większość biznesmenów przebywa na kontraktach trwających od kilku do kilkunastu lat.

Artykuł prezentuje wstępne wyniki badań, którymi objęto 12 respondentów ze środowiska biznesu. Wybrana metoda wywiadu ustrukturyzowanego okazała się skuteczna w pozyskaniu informacji, choć wielu informatorów oczekiwało ankiety, którą można szybko wypełnić, a nie dłuższego dialogu wymagającej większego zastanowienia i głębszej refleksji. Rozmowy z biznesmenami odbywały się w ich biurach, przy czym miejsce to w każdym przypadku proponowali rozmówcy, nie biorąc pod uwagę innej możliwości. Jak już wspomniałam respondenci są osobami piastującymi wysokie stanowiska i nie dysponującymi dużą ilością wolnego czasu. Terminy spotkań trzeba było niejednokrotnie przekładać, dostosowując się do ich terminarzy i planów zawodowych. Propozycja spotkania w biurze miała także, jak przypuszczam, inny cel. Chodziło o pokazanie prestiżu – gabinety stanowią swoiste wizytówki firm, widomy znak władzy – często znajdują się w drogich lokalach, są luksusowo lub awangardowo wyposażone. W niektórych przypadkach miejsce nadawało ton rozmowie. Dosyć często rozmówcy wypowiadając się o problemach wynikających z różnic w podejściu do pracy w Poznaniu i Niemczech, przybierali postawę autorytetów, ekspertów, którzy znaleźli sposób na ich przewyciężenie. W tych sytuacjach dawano mi do zrozumienia, że Polacy muszą się jeszcze wiele nauczyć od swoich przełożonych, pochodzących z kraju w którym biznesem rządzą bardziej „cywilizowane” reguły.

Główną motywacją podjęcia pracy w Polsce przez niemieckich biznesmenów są bardzo atrakcyjne warunki finansowe proponowane przez firmę macierzystą. Kolejnym elementem zachęty jest awans zawodowy. Z reguły Niemcy osiągają w Polsce stanowiska wyższe od zajmowanych w kraju. Wyjazd za granicę daje więc szansę na szybsze osiągnięcie kolejnych szczebli kariery. Często delegowanym pracownikom pozostawia się wiele swobody w opracowaniu strategii funkcjonowania firmy, co jest przez nich cenione na równi z wysokimi zarobkami i awansem, stwarza bowiem możliwość błyskotliwego pokazania kolejnych predyspozycji, umiejętności i kompetencji. Za typową można uznać wypowiedź dyrektora niemieckiego banku w Poznaniu: *Szukałem nowych wyzwań, ponieważ w Niemczech w moim miejscu pracy, na moim stanowisku nie widziałem żadnych perspektyw. Miałem natomiast możliwość podjęcia nowych zadań za granicą. I bank [...] miał ofertę pracy za granicą, w Polsce, więc się postarałem i dostałem tę pracę. [...]*⁶

⁶ Wszystkie wywiady wykorzystane w artykule przeprowadzone zostały w języku niemieckim, tłumaczenie – autorka. Na prośbę respondentów pominięto ich imiona i nazwiska, które są znane autorce.

Dla większości biznesmenów z Niemiec Poznań jest pierwszym zagranicznym miejscem pracy. Zdarzają się jednak osoby takie jak, np. dyrektor dużego koncernu, który wcześniej przez kilka lat pracował w USA a następnie był odpowiedzialny za rozwój w Europie Wschodniej. Przed 12 laty jego biznesplan dotyczący strategii firmy w Polsce okazał się najlepszy i tym sposobem respondent znalazł się w Poznaniu. Istnieje również grupa niemieckich biznesmenów, którzy początkowo przyjechali tu w zupełnie innym celu i dopiero po pewnym czasie, już na miejscu, zajęli się działalnością ekonomiczną. Na przykład jedna z niewielu w środowisku biznesowym kobieta przyjechała do Poznania jako nauczycielka języka niemieckiego. Pomysł na własną firmę zrodził się po kilku miesiącach pobytu w Polsce. Kolejną grupę migrantów tworzą dzieci Niemców, którzy po wojnie wyemigrowali z Polski lub potomkowie polskich emigrantów urodzeni w Niemczech. Osoby te rozpoczęły pracę w Polsce najczęściej dzięki kontaktom rodzinnym i przyjacielskim.

Świadomość wysokiej pozycji zarówno w hierarchii biznesu, jak i w ogóle w społeczeństwie i wiążące się z nim duże poczucie własnej wartości sprawiają, że dla badaczy stosunkowo dużym problemem jest dotarcie do respondentów. Nawiązanie kontaktu dodatkowo utrudnia fakt, iż Niemcy z reguły bardzo chronią swoją prywatność. Cechą kulturową tej grupy, różniącą ją w sposób zasadniczy od Polaków, jest bezwzględne rozdzielanie pracy od życia prywatnego (Hampten, Trompenaars 2006, s. 236–239). Badani obawiają się więc pytań niewygodnych dla nich z racji piastowanego stanowiska, nazbyt wkraczających w sferę prywatną. Nie chcą zaszkodzić wizerunkowi firmy poprzez niefortunną wypowiedź, a praca, oddanie firmie jest dla nich priorytetem, dla którego przeorganizowali swoje życie. Ostrożnie dzielą się głębszymi spostrzeżeniami i refleksjami, również dlatego że, jak sądzą, nie zawsze są one przyjemne dla badaczki-Polki. Z tego względu, aby nawiązać kontakt z respondentami, konieczne jest długotrwałe wypracowywanie zaufania, wejście w system personalnych powiązań, rekomendacji i znajomości.

Jednocześnie należy podkreślić, że osoby te są niezwykle cennymi rozmówcami. Niemieckich biznesmenów łączą nie tylko wysokie ambicje zawodowe i finansowe, ale i chęć przeżycia „przygody życia”, którą ma im zapewnić pobyt za wschodnią granicą. Stąd wynika ich autentyczne zaciekawienie Polską i Polakami. Prowadząc wywiady często spotykałam takie wypowiedzi na temat okoliczności przyjazdu: *To była prawdziwa przygoda, obok zawodowych wyzwań nie miałem pojęcia o tym, co mnie w Polsce czeka; zawsze z ciekawością czekałem na nowe możliwości. Na to, żeby móc poznać coś nowego.* Wnikliwe obserwacje menedżerów są szczególnie interesujące dla badacza.

Jak się okazuje również pracodawcy wysyłający pracownika za granicę coraz bardziej dostrzegają, że obok predyspozycji natury zawodowej (z którymi wiąże się m.in. typ i poziom wykształcenia, posiadana wiedza, doświadczenie i umiejętności, jakimi się dysponuje), wskazane okazuje się nabycie stosownej wiedzy, umiejętności, i kompetencji pomocnych w dostosowaniu się do panujących w danym kraju norm kulturowych. Przydatne jest także rozbudowanie predyspozycji natury osobowościowej m.in. takich jak: świadomość różnic, wrażliwość kulturowa,

empatia, odporność na stres, zdolność do przyjęcia postawy zadaniowej, elastyczność adaptacyjna (Miś 2002, s. 147).

Jak już wspomniałam, w czasie pobytu w Polsce cudzoziemcy – *transnationals* koncentrują się nie tylko na kwestiach ekonomicznych, ale bacznie obserwują Polaków w ich codziennych zachowaniach. Te obserwacje specyfiki życia są następnie uwzględniane m.in. w organizowaniu działania przedsiębiorstwa, delegowaniu zadań, prowadzeniu akcji promocyjnych, itd. Coraz większą grupę menedżerów do wykorzystania różnic kulturowych w pracy przygotowuje odbyty jeszcze w Niemczech, tzw. trening międzykulturowy⁷.

Na ogół jednak zdobywanie szerszej wiedzy o kraju migracji zaczyna się w tej grupie dopiero po przyjeździe, w przeciwieństwie np. do studentów niemieckich, którzy dowiadując się o możliwości wyjazdu, często już w Niemczech zaczynają uczyć się języka, szukać kontaktu z Polakami, przeglądać Internet, czytać prasę na temat Polski⁸. Większość respondentów-biznesmenów nigdy wcześniej nie była w Polsce. Tym samym osoby te nie miały zbyt dużego pojęcia o kraju, do którego się udawały i posiadały wiedzę opartą na stereotypowym postrzeganiu. Decyzję o migracji respondenci musieli na ogół podjąć w krótkim czasie i tym tłumaczyli swoje „nieprzygotowanie” kulturowe.

Jeden z menedżerów mówił: *wcześniej nie miałem w ogóle żadnych związków z Polską. Nie byłem nawet turystycznie w Europie Wschodniej. W 1990 roku pojechałem po raz pierwszy do Niemiec Wschodnich. [...] Amerykę całą zjechałem od Kanady na północy po Chile na południu. Podróżowałem po Azji, byłem w Afryce. Wszędzie na świecie, ale nie w Europie Wschodniej. W 1994 roku udałem się w pierwszą podróż do Europy Wschodniej, do Pragi. A później w tym samym roku do Warszawy i Poznania.* Także inny biznesmen stwierdzał: *Nie miałem żadnego wyobrażenia o tym, czym jest Polska. Z kolei jedna z niemieckich menedżerek wspominała: zanim tu przyjechałam Polska wydawała mi się bardzo niebezpieczna. Kiedy szłam w Poznaniu na pierwsze spotkanie z klientem, a było to wieczorem, zabrałam ze sobą nóż sprężynowy, tak na wszelki wypadek, gdyby ktoś chciał mnie napaść po drodze. Może dzisiaj brzmi to śmiesznie i ja się tego teraz strasznie wstydzę, ale faktem jest, że tak było.*

Oparte na stereotypach informacje o Polsce były powodem niepokoju zarówno Niemców udających się do Polski, jak i ich rodzin i znajomych. Jeden z biznesmenów mówił: *Ja się nie bałem ale znam kolegów, którzy obawiali się przed swoim pierwszym przyjazdem do Polski [...].* Inny z respondentów wspominał: *Wśród moich znajomych, rodziny było zaskoczenie, dlaczego akurat Polska. W Niemczech Polska postrzegana jest jako Entwicklungsland, leżący we Wschodniej Europie, o niskim poziomie życia. Niektórzy nie mogli zrozumieć dlaczego nie chciałem wyjechać do Ameryki, Australii, Azji tylko akurat do Polski.*

⁷ Nierzadko jednak ugruntowuje on jedynie stereotypy i uprzedzenia (nie tłumacząc ich źródeł czy mechanizmów działania), nakierowany jest bowiem jedynie na osiągnięcie zysku, przy wykorzystaniu różnic kulturowych.

⁸ Na podstawie wywiadów autorki z Niemcami studiującymi na UAM, przeprowadzonych w latach 2007–2009.

Jeden z badanych miał przed przyjazdem do Polski obawy, jak twierdził głębszej natury, a w rzeczywistości odwołujące się do stereotypu o odwiecznej wrogości pomiędzy obydwojma narodami: *Nie bałem się tych rzeczy, które są stereotypami. Bałem się głębszych rzeczy. Jestem świadomy tych rzeczy które stoją pomiędzy narodami. W historii było wiele momentów, kiedy Polacy i Niemcy stawali przeciwko sobie. Od Średniowiecza po najnowszą historię, XIX wiek, czasy pruskie, czasy nazistowskie. To są rzeczy, których ludzie są w sposób oczywisty świadomi. [...] To są emocje, z którymi my [Niemcy w Polsce] jesteśmy konfrontowani.*

Jak pisał Robert Cyrus, stereotypy narodowe to wyobrażenie, że pewna narodowość lub społeczność etniczna jest wyraźnie wyposażona w określone cechy osobowe. Stereotypy są odporne na zmianę, zakorzenione we wspólnocie i działają automatycznie. Takie trwałe wyobrażenia są „uruchamiane” w określonych sytuacjach przez stimulatory nabierające znaczenia w obliczu innych możliwych interpretacji (2004, s. 208).

Ten mechanizm zadziałał także w przypadku badanych respondentów, dla których bodźcem do rozliczenia się ze stereotypami, stał się komunikat o wyjeździe do Polski. Większość z nich starała się nie ulegać obiegowym opiniom, co jednak, jak wynikało z dalszych relacji respondentów na temat np. specyfiki życia w Polsce czy pracy (o czym w dalszej części artykułu), nie zawsze było możliwe. Inni otwarcie przyznawali się do obaw, że prawdziwe okażą się niektóre z obiegowych opinii. Dowodem może być ostatnia przytoczona powyżej wypowiedź.

Już po przyjeździe respondenci zaczęli odkrywać „oczywistości” i „nieoczywistości” kulturowe. Według Luizy Słodownik kultura „oczywista” to ta, której uczymy się od najwcześniejszego dzieciństwa, która staje się dobrze znana, nie wymaga analizy i zastanowienia, oglądania od zewnątrz (2006, s. 24). Jak pisał Geert Hofstede, rodzima kultura wyposaża jednostkę w jej podstawową „materię” rzeczywistości myślowej. Dostarcza pojęć, schematów pojęciowych wraz z określoną koncepcją świata, jak również normami, zasadami, regułami, wyobrażeniami, przekonaniami, wierzeniami, stereotypami, uprzedzeniami oraz wszelkimi czynnikami kognitywnymi, na podstawie których człowiek formuje swoje sposoby zachowania. Ta „oczywistość” sprawia, że zasady kultury własnej, uznawane są za naturalne i w znacznym stopniu nie podlegają zakwestionowaniu. Daje to poczucie bezpieczeństwa i pewności siebie (Hofstede 2000, s. 40). Renata Winkler podkreśla, że człowiek poprzez własne działania może modyfikować kulturę, choć zinternalizowane przez niego elementy (właściwe dla środowiska, w którym został wychowany) warunkują jego zachowanie na poziomie podświadomości (2008, s. 103).

„Oczywistość” podlega zawieszeniu w momencie kontaktu z obcością, niosącą w sobie alternatywy wobec tego, co zostało przyswojone w ramach kultury własnej. Kultura obca wprowadza pluralizm wartości i zmusza do refleksji, do dokonywania wyborów lub do konfrontacji ze świadomością, że inni ludzie opowiadają się za innymi wartościami. W ten sposób wartości kultury własnej przestają być jedynymi słusznymi i niekwestionowanymi, przestają być „oczywiste”, gdyż ich wybór będzie wymagał uzasadnienia (Słodownik 2006).

Już pierwsze dni pobytu moich rozmówców w Polsce zweryfikowały wiele obiegowych opinii znanych z Niemiec. Za nieprawdziwy uznano stereotyp mówiący o polskim niezorganizowaniu. Na ogół firmy załatwiały za biznesmenów drobne formalności związane z przyjazdem. Na gości czekały wynajęte mieszkania, hotele. W wielu przypadkach wyznaczona osoba towarzyszyła im w pierwszych dniach, pokazując w jaki sposób poruszać się po mieście, załatwiać codzienne sprawy, np. zakupy, rachunki. Uznano to za potwierdzenie innego, tym razem pozytywnego stereotypu na temat gościnności Polaków.

Pierwszym poważnym problemem, na jaki natrafili migranci, okazała się konieczność porozumiewania po polsku. Co ciekawe, żaden z respondentów, poza tymi którzy mają polskie korzenie, nie tylko nie znał przed przyjazdem języka polskiego, ale i nie uświadamiał sobie, że będzie to poważną przeszkodą w kontaktach z Polakami i to nie koniecznie z powodu ich słabej znajomości języków obcych. Janusz Anusiewicz pisał, że język wobec kultury posiada charakter zarówno warunkujący, jak i zależny (1991, s. 20). Jest uznawany zarazem za fundament, przejaw, implikator i wytwór danej kultury. Według Benjamina L. Whorfa „każdy język stanowi odmienny, rozległy system wzorów sankcjonujących kulturowe kategorie i formy, za których pośrednictwem nie tylko porozumiewamy się ale co więcej, analizujemy rzeczywistość” (1982, s. 339). Autor zauważał, że język zawiera w sobie i narzuca w ramach danej kultury sposób konceptualizacji i strukturalizacji rzeczywistości. Określa on sposób jej kategoryzacji, taksonomizacji, oglądu i co najważniejsze, wartościowania. Co więcej stanowi nie tylko narzędzie interpretacji wzorów kulturowych, ale też wykładnię niejęzykowych systemów semiotycznych (takich jak obrzędy, znaki grzecznościowe itp.) (tamże, s. 18–19). Innymi słowy struktura wyuczonego języka ojczystego kształtuje w danej społeczności językowej pewne zwyczaje myślowe, modeluje jednostkowy i zbiorowy sposób widzenia świata (jego rozumienie i interpretację).

Z tego powodu, jak zauważają badacze, na poziomie werbalnym barierą w kontakcie osób wywodzących się z różnych kultur mogą okazać się nie tylko brak umiejętności lub błędy popełniane w czasie tworzenia i w rozumieniu dowolnych wypowiedzi. Istotny jest też sposób w jaki za pomocą języka próbuje się wywrzeć określony wpływ na partnerów interakcji, niewłaściwe dostosowanie zachowania werbalnego do pełnionej roli i rodzaju czy kontekstu sytuacji społecznej. Przeszkodą może być nawet nieznajomość przysłów i aforyzmów, stereotypów społecznych, kategorii tabu komunikacyjnego, rodzajów eufemizmów, slangu występującego w określonej grupie społecznej, czy zawodowej, specyfiki poczucia humoru danej społeczności, znamienych dla danej zbiorowości typów rytuałów słownych (Goddar, Wierzbicka 2001, s. 177–181; Marcjanik 1994, s. 77; Ferraro 2002, s. 65–69)⁹.

Po krótkim czasie także te „głębsze konieczności” poznania języka stały się jasne dla niemieckich biznesmenów. Firmy goszczące menedżerów już w pierwszych

⁹ O relacjach pomiędzy kulturą i komunikowaniem się pisali szeroko m.in. Edward Twitchell Hall (1987; 2001), Richard R. Gesterland (2000), Geert Hofstede (2000), Fons Trompenaars i Charles Hampden-Turner (2005).

tygodniach pobytu na ich życzenie organizowały naukę języka polskiego. Najczęściej spotykaną formą były indywidualne lekcje u lektora, które odbywały się w firmie, niekiedy nawet w wymiarze kilku-kilkunastu godzin tygodniowo.

Ewa Nowicka wyróżniła dwie zasadnicze strategie życiowe, jakie może przyjąć cudzoziemiec, przybywający do obcego kraju: jedna z nich ma charakter zadaniowy, druga asymilacyjny. W pierwszym przypadku kontakty społeczne traktowane są głównie jako środek do uzyskania określonego rezultatu. Cel wyznacza ich zakres. Relacje ograniczane są do takich, które mogą okazać się przydatne. Osoby przyjmujące drugą strategię zabiegają o nawiązanie kontaktu ze środowiskiem miejscowym nie licząc na to, że coś przez to zyskają, dążą do bezinteresownego utrzymywania bliskich stosunków (Halik, Nowicka 2002, s. 13–17). Pierwszy model można zaobserwować np. u niektórych studentów niemieckich (i nie tylko niemieckich) przebywających w Poznaniu na stypendiach. Często nie podejmują oni z Polakami jakiegokolwiek kontaktu, za to otaczają się innymi Niemcami przybywającymi w Poznaniu lub stypendystami z innych krajów, tworząc stosunkowo zamknięte kręgi.

Badanym przeze mnie biznesmenom, nie zdarzało się natomiast minimalizować kontaktu z Polakami. Wprost przeciwnie, większość włożyła wiele energii, aby ich możliwie jak najlepiej poznać. Na przykład jeden z menedżerów, mając do dyspozycji luksusowe auto służbowe, jeździł do pracy tramwajem, chcąc poobserwować, jak zachowują się ludzie w codziennych sytuacjach. Inny biznesmen w tym samym celu odbywał co wieczór długie spacerunki i codziennie wychodził ze współpracownikami na wspólny obiad w barze mlecznym. Wszyscy migranci od początku starali się sami robić zakupy, załatwiać sprawy w urzędach. Była to, jak przyznawali, dodatkowa okazja, aby poznać Polaków. Jak wynika z wywiadów, Niemcy przyjęli tym sposobem na ogół najrzadziej stosowaną, choć ocenianą przez specjalistów jako wysoko skuteczną, metodę przezwycięzania interkulturowych problemów – uczenia się kultury. Jürgen Bolten rozumie przez to permanentną gotowość do interkulturowej nauki, otwartość w stosunku do tego, co obce (2006, s. 136).

Niemcy najczęściej wyrażali chęć mieszkania w bezpośrednim sąsiedztwie Polaków nawet jeśli wiązało się to z niższym standardem mieszkania. Obecnie zaledwie jeden z moich rozmówców mieszka w Polsce i równocześnie w Niemczech, gdzie spędza każdy weekend z rodziną. Z obserwacji trenerów międzykulturowych wynika, że właściwie przestał istnieć obowiązujący jeszcze około dziesięć lat temu model życia, polegający na pracy w systemie Mo-Mi, czyli Montag (poniedziałek) – Mittwoch (środa), po 20 godzin na dobę przez 3 dni i wyjeździe do Niemiec na pozostałe dni tygodnia¹⁰. Większość respondentów pozostaje w tej chwili w Polsce przez cały okres trwania kontraktu. Zamiast wyjazdów migranci wybierają częsty kontakt mailowy lub telefoniczny z rodziną i przyjaciółmi.

Jak wspominałam, już pierwsze spotkania z Polakami oznaczały dla wielu Niemców utratę „oczywistości kulturowej”. Bardzo szybko dostrzegali różnice w realiach życia w Polsce i w Niemczech, w zachowaniach, sposobach reagowania

¹⁰ Wywiad z Ellą Grünefeld, trenerką z Internationales Management Trainings.

w codziennych sytuacjach. Jeden respondentów mówił: *na początku Polacy wydawali mi się egoistyczni, skoncentrowani na sobie. Widziałem to w tramwaju, metrze, to było takie wrażenie, kiedy nie znałem języka polskiego. [...] Było wiele rzeczy, do których nie byłem przyzwyczajony. [...] Zaskakujące były dla mnie duże różnice widoczne na ulicach. Starsze kobiety, które na ulicach sprzedawały kwiaty po złotówce, aby kupić sobie kostkę masła. A z drugiej strony widziałem przejeżdżające koło nich mercedesy. To było bardzo przygnębiające.*

Uchwycenie różnic i podobieństw w pierwszych tygodniach pobytu w obcym miejscu jest na ogół bardzo powierzchowne i dotyczy tych zjawisk kultury, które są najbardziej wyraźne i łatwo dostrzegane. Stosunkowo bezproblemowo można zatem zaobserwować elementy, takie jak: język, codzienne zachowanie, strój. Odkrywanie głębszych wymiarów kultury sprawia dużo większą trudność. Przykładem może być wspomniana już kwestia porozumienia językowego. Jak twierdzą biznesmeni, nawet poznanie podstaw języka polskiego tylko pozornie ułatwiło kontakt z Polakami, którzy np. wydawali się z niechęcią reagować na wydawane im polecenia. Menedżerowie nie wiedzieli, że w były one w odczuciu pracowników zbyt kategoryczne, bezpośrednie i mało uprzejme. Kultura polska należy bowiem, jak pisze Anna Murdoch (w świetle koncepcji E. Halla), do kultur wysoko kontekstowych, co wskazuje na nasycenie procesów komunikacyjnych środkami pozawerbalnymi i pośrednimi oraz wysoki stopień nasycenia komunikacji werbalnej przysłowiami, odnośnikami do wiedzy kolektywnej (1999, s. 79–80). Ten sposób porozumiewania się różni się zasadniczo od kultur niskiego kontekstu, reprezentowanych m.in. przez Niemców, w przypadku których przekaz jest bezpośredni, jasny a znaczenie dosłowne. Biznesmeni już w początkowej fazie pobytu w Polsce uświadamiali sobie tę różnicę.

Jak pisała Luiza Słodownik łatwo jest określić zjawiska nieznanne, trudniej zidentyfikować nieznanne pośród tego, co wydaje się podobne i „oczywiste”. Choć utrata oczywistości odczuwalna jest najsilniej na pierwszym etapie kontaktu z kulturą obcą, nie znaczy to jednak, że jest to doświadczenie jednorazowe. Utrata oczywistości nie ogranicza się wyłącznie do tych uczuć i przeżyć, z których człowiek stykający się z obcością, odmiennością zdaje sobie sprawę, ale i z poczucia własnej niewiedzy i nieznajomości reguł rządzących otoczeniem, w którym się znalazł, poczucia zagubienia i niepewności (Słodownik 2006).

Wszyscy respondenci zgodnie twierdzili, że pierwsze tygodnie pobytu w Polsce nie należały do najłatwiejszych, zarówno z powodu nadmiaru nowych bodźców, informacji, płątaniny sprzecznych kulturowo znaków i znaczeń, jak i z przyczyn prozaicznych. Trzeba było nauczyć się poruszać po mieście, wspomniano problemy z parkowaniem samochodu, rozpoznaniem funkcjonowania komunikacji miejskiej. Pod tym względem kłopoty nie ominęły nawet tych respondentów, którzy wcześniej znali Polskę z krótkich pobytów u rodziny, czy osób posiadających polskie lub częściowo polskie korzenie.

Respondenci wykazywali się dużą inwencją w radzeniu sobie w nowych sytuacjach. Jeden z nich mówił: *Problemy językowe rozwiązywałem za pomocą karteczek. Najłatwiejsze rzeczy sprawiały mi trudność. Niech pani pójdzie do fryzjera*

nie znając polskiego! Poprosiłem więc moją koleżankę pracy, żeby mi napisała, jak mają mnie obciąć. Jedną taką kartkę miałem też dla taksówkarza i jeszcze inne na inne sytuacje życiowe. Tak to zorganizowałem, że zakupy robiłem ciągle w jednym sklepie, po pewnym czasie byłem już tam znany: [recytuje szybko po polsku] „masło, mleko, banany”, to było stosunkowo łatwe.

Po 3–4 tygodniach od przyjazdu cudzoziemcy potrafili już sobie poradzić w codziennych sytuacjach. Kolejny etap adaptacji trwał około pół roku. Większość migrantów doznawała w tym czasie odczuć wyróżnionych i ujętych przez Kalervo Obergą (za: Mikułowski-Pomorski 2006, s. 358–359) w etapy: miesiąca miodowego czyli fascynacji nową kulturą, irytacji i wrogości – kiedy oczekiwania podobieństwa do kraju pochodzenia nie spełniały się, okazywało się, że więcej jest tu kulturowych różnic niż podobieństw, stopniowego dostosowania się, biculturalizmu – gdy lokalne uwarunkowania stawały się na tyle zrozumiałe, by można było efektywnie funkcjonować¹¹.

Wspomniane etapy nie następowały jednak zawsze w kolejności proponowanej przez Obergą u-kształtnej krzywej¹². W niektórych przypadkach adaptacja miała postać liniową: rosła wraz z długością kontaktu kulturowego i pobytu jednostki w obcym środowisku. Innym razem pokrywała się z koncepcją przedstawiającą proces wchodzenia w obcą kulturę w postaci krzywej, która może mieć kształt zbliżony do paraboli. Zgodnie z nią, po pierwszym, stosunkowo trudnym okresie powolnego przystosowania się do nowych warunków, przenikania w otoczenie, następuje bardzo szybka, jeśli nie gwałtowna poprawa samopoczucia i praktycznego funkcjonowania (więcej: Chutnik 2007, s. 68).

Podkreślić jednak należy, że duża grupa migrantów właściwie od początku czuła się w Polsce swojsko, nie doświadczając szczególnie dotkliwie różnic kulturowych. Biznesmeni doceniali przede wszystkim wymierne korzyści z pobytu, odczuwali satysfakcję z wyższego niż w Niemczech statusu społecznego, co niwelowało wszelkie niedogodności. Poza tym szybko zauważali efekty swojej pracy. Jeden z respondentów stwierdził: *już po trzech miesiącach postanowiłem, że zostanę w Polsce na zawsze. To były powody zawodowe. Miałem tu duże szanse i perspektywy. Praca sprawiała mi o wiele więcej satysfakcji, niż w Niemczech. Tu chodziło o zbudowanie całkowicie nowych struktur. W Niemczech już wszystko istniało i działało. Kiedy ma się w perspektywie, że potrafi się samemu coś zbudować, wykazać się kreatywnością, to jest to bardzo pociągające. W Niemczech wtedy w tej branży*

¹¹ Jak zauważyła Monika Chutnik, Oberg nie określił granic czasowych kolejnych faz, wypowiedział się natomiast na ten temat Hofstede. Relacjonował on, że osoby wyjeżdżające na krótkie pobyty służbowe, nie przekraczające trzech miesięcy mówią o przejściu w tym niedługim czasie wszystkich trzech początkowych faz: euforii, szoku kulturowego i adaptacji (2007, s. 52). Z kolei według relacji osób przebywających na długich, kilkuletnich kontraktach faza szoku kulturowego trwa rok albo dłużej i dopiero po takim okresie następuje etap adaptacji.

¹² U-kształtna krzywa była początkowo omawiana zarówno w odniesieniu do psychicznego samopoczucia i satysfakcji osób zmieniających kraj pobytu, jak również w odniesieniu do postaw, przystosowania się społeczno-kulturowego czy wiedzy na temat kultury goszczącej. Tymczasem emocjonalne, poznawcze i behawioralne składniki adaptacji międzykulturowej czasowo nie pokrywają się ze sobą (Chutnik 2007, s. 53).

[bankowej] *zapanowało zwątpienie, kryzys, pesymizm. Na tym tle Polska jawiła się kusząco. Z drugiej strony musiałem zastanowić się, jak ułożę sobie moje życie prywatne. Zdecydowałem, że zostaję. Nie chciałem oglądać Polski tylko z autostrady.*

Utrata „oczywistości kulturowej” ma charakter procesualny. Na dalszym etapie poznawania obcej kultury jest ona wynikiem odkrycia własnych, błędnych wyobrażeń i przekonań, co do tych elementów, które wydawały się jasne, zrozumiałe, a zatem „oczywiste”. Odkrywanie odmienności można więc określić jako ciągle na nowo podejmowane definiowanie (i redefiniowanie) obszarów znanego i nieznanego. Tak było także w przypadku poznańskich migrantów. Dopiero z czasem zaczęli oni dostrzegać głębsze różnice w postawach, stylach życia, w pracy, nauce, itd.

Co istotne, nie były one jednak w żadnym wypadku na tyle duże, by uniemożliwić porozumiewanie. Jak zauważa bowiem Renata Winkler, stopień zrośnięcia człowieka z kulturą i zróżnicowanie w zakresie zinternalizowanych przez jednostki zbiorów norm, zasad, reguł, wyobrażeń, przekonań, wierzeń, stereotypów, uprzedzeń oraz wszelkich czynników kognitywnych może, w sytuacji kontaktu międzykulturowego, dać o sobie znać w najwyższym stopniu, stwarzając bariery i powodując zakłócenia w procesie komunikowania się a przez to w wymiernym stopniu rzutować na sprawność i skuteczność kooperacji w obrębie danej zbiorowości ludzi (2008, s. 104).

W miarę upływu czasu dostrzegalnych odmienności było coraz więcej. Podjęto różne działania, służące ich zniwelowaniu albo wykorzystaniu. Obok uczenia się języka, Niemcy poznawali specyfikę komunikowania pozawerbalnego. Różnice dotyczyły kilku kategorii zachowań niewerbalnych: proksemiki, związanej z odległością i przestrzennym usytuowaniem względem siebie partnerów interakcji, haptyki odnoszącej się do wykorzystywania kontaktu fizycznego i dotyku w procesie konwersacji, kinezytyki związanej z ruchami ciała: gestykulacja, mimika i kategorii wzrokowej, dotyczącej częstości wymiany spojrzeń, ich długości oraz charakteru (więcej: Gesterland 2000, s. 74–85). Wielu respondentów zauważyło, że w kontaktach personalnych Polacy zachowują mniejszy dystans fizyczny, żywiej gestykulują, choć jednocześnie ciszej niż Niemcy mówią, częściej wymieniają uściski dłoni, całują kobiety w dłoń – czego w Niemczech się nie spotyka. Jak mówiono, Polacy niechętnie nawiązują kontakt wzrokowy (choć lubią obserwować innych), a w stosunku do osób im nieznanymi, wymianie spojrzeń zazwyczaj nie towarzyszy uśmiech, lecz niechętny, a nawet wrogi wyraz twarzy. Inaczej dzieje się, kiedy osoby wchodzące w kontakt znają się. Niemieccy pracodawcy zgodnie twierdzą, że polscy pracownicy w relacjach z przełożonym potrafią patrzeć mu w oczy zgodzić się na wszystko, po to by następnie i tak realizować określony projekt w sposób przez siebie zaplanowany, nie zważając na wcześniejsze ustalenia.

Biznesmeni zauważyli różnice w relacjach międzyludzkich. Wielu miało problem z łączeniem funkcji dobrego przełożonego z byciem „dobrym kolegą”, co jest w Polsce konieczne dla efektywnego zarządzania zespołem¹³. Dostrzeżono fakt oceniania przez Polaków ludzi na podstawie ubioru, wyglądu, w skali nie spotykanej

¹³ Wywiad z Ellą Grünnefeld.

w Niemczech. Nieznana okazywała się cała gama rytuałów, np. w stosunku do kobiet: całowanie w rękę, ustępowanie miejsca, przepuszczanie w drzwiach, prawienie komplementów. Obcych było szereg gestów i zachowań, np. ostrzegawcze miganie światłami samochodu, jako ostrzeżenie przed policją, uderzenie dłonią w kark, oznaczające zaproszenie do wspólnego wypicia alkoholu, a nawet specyficzna mimika – wielu respondentów mówiło o tym, że ponurzy, wrogo wyglądający Polacy w zdecydowanej większości przypadków przy bliższym poznaniu okazywali się sympatyczni, mili, gościnni i serdeczni.

Biznesmeni podkreślali, że z trudem przychodziło im zapoznanie i oswojenie się ze specyfiką zarządzania w Polsce. Jeden z nich mówił: *Bardzo szybko przyzwyczailem się do ludzi tutaj. Ale to było nic. Co innego firma. 1500 współpracowników. Trzeba było się dogadać na różne sposoby z kolegami z zarządu. Trudności sprawiały problemy językowe. Jest różnica w nastawieniu do życia, do pracy. [...] A wszystko zależy od prywatnej motywacji. Nastawienie do pracy zależy od nastawienia do życia. Niemiec pracuje także dlatego, że praca jest ważna, Polak pracuje dlatego, że praca jest ważna a przede wszystkim jej rezultat – pieniądze. [...] W Polsce kształci się dla kształcenia a nie dla zapotrzebowań rynku. [...] muszę to brać pod uwagę i inwestować w dalszy rozwój pracowników. [...] System kształcenia nie wydobywa u Polaków kreatywności, umiejętności abstrakcyjnego myślenia [...] Polacy za to są graczami. Ryzykują i dlatego niekiedy powstają zaskakujące rozwiązania.* Inny biznesmen podkreślał: *Polakom mogą dawać różne wskazówki. Oni tego wysłuchają a później i tak zrobią swoje. W Polsce to jest tak: droga prowadzi do celu od „a” do „b” w linii prostej, Polacy idą do celu wężykiem, celu który osiągnęliby prościej gdyby mnie posłuchali. Tak jest nie tylko w pracy ale wśród przyjaciół i rodziny. Nie będzie jakiś tam Niemiec mówił mi jak mam żyć.*

O specyfice pracy m.in. w Niemczech pisali Charles Hampden-Turner i Alfons Trompenaars (specjaliści w dziedzinie międzykulturowego zarządzania), wyróżniając w zależności od stylu prowadzenia interesów „7 kultur kapitalizmu”: USA, Japonię, Niemcy Francję, Wielką Brytanię, Szwecję i Holandię. Główne wymiennie przez nich cechy niemieckiej „kultury kapitalizmu” znalazły potwierdzenie w wypowiedziach moich respondentów, akcentujących je jako podstawowe różnice w sposobie pracy z Polakami (2006, s. 210–246).

Hampden-Turner i Trompenaars wspomnieli m.in., że dla „niemieckich menedżerów pieniądze nie są celem lecz, środkiem, smarem który zapewnia sprawne działanie maszyny przemysłu, a nie magicznym napojem” (Jednocześnie autorzy zaznaczyli, że ich zarobki w połączeniu z dodatkowymi świadczeniami są największe na świecie, stąd, jak można sądzić, mniejsza troska o walory finansowe) (2006, s. 230). Także badani przeze mnie biznesmeni podkreślali, że w ich odczuciu dla Polaków pieniądze są podstawowym elementem motywującym, podczas gdy dla Niemców równie ważne są także inne bodźce, np. możliwość realizowania opracowanej przez siebie strategii rozwoju firmy, perspektywa osiągnięcia prestiżu w środowisku zawodowym, itd. Jak się wyraził jeden z respondentów: *Polacy pracują aby zarobić. Można ich zmotywować jedynie obietnicą lepszych zarobków. Niemcy pracują nie tylko po to żeby zarobić, pracują bo trzeba pracować, bo jest to w ich naturze. Dla nas równie ważne jest osiągnięcie lepszego, bardziej znaczą-*

cego stanowiska, choć niekoniecznie lepiej płatnego, prawa do pracy w indywidualnie ustalonych godzinach, możliwości dalszego rozwoju zawodowego, itd.

Hampden-Turner i Trompenaars wskazywali także na inną charakterystyczną cechę Niemców pracujących w biznesie, a mianowicie dążenie do porozumienia i zgody. Niemcy w ich opinii mają skłonność do współdziałania, współzależności i wzajemności, „taka postawa stwarza możliwość pogodzenia praw uniwersalnych i jednostkowych przypadków, części i całości społeczeństwa, praw jednostki i jej zobowiązań wobec społeczności” (2006, s. 231). To stwierdzenie wyjaśnia, dlaczego jest ona źródłem nieporozumień z Polakami, którzy, w opinii poznańskich respondentów, są indywidualistami, częściej podejmują ryzyko i niekonwencjonalne działania.

Wspomniani autorzy twierdzą, że w naturze Niemców leży postrzeganie nie tylko pracy ale całego świata jako systemu. Dlatego np. kultura „nie jest wymysłem egzaltowanych elit, ani strawą mniejszości obdarzonych dobrym smakiem, ale elementem wspólnego niemieckiego systemu wartości i nieodzownym darem ofiarowanym cywilizacji” (tamże, s. 223). Do „systemu” należy także troska o środowisko, będąca jakoby rezultatem odczuwanej przez Niemców jedności człowieka i natury. Ignorowanie rozwoju kulturalnego, niedocenianie przez polski rząd grupy zawodowej nauczycieli – odgrywających istotną rolę w przekazywaniu kultury, lekceważenie kwestii ekologicznych w gospodarce to bardzo często pojawiające się elementy krytyki ze strony badanych przez mnie niemieckich transmigrantów, w tym także biznesmenów, które potwierdzają twierdzenia Hampden-Turnera i Trompenaarsa.

Autorzy „siedmiu kultur kapitalizmu” wypowiedzieli się również na temat istoty systemu kształcenia w Niemczech: „niemieckie kształcenia zawodowe jest zdecydowanie praktyczne. Kształci się nie charakter lecz umysł i ręce. Nauka jest ściśle związana z określoną technologią lub przemysłem. Niemcy nie wierzą w zarządzanie rozumiane jako ogólna umiejętność o uniwersalnych właściwościach” (tamże, s. 239). Biorąc pod uwagę to stwierdzenie nietrudno zrozumieć, skąd wzięła się przytaczana uwaga jednego z menedżerów o mało praktycznym polskim sposobie kształcenia i konieczności szkolenia pracowników.

Hampden-Turner i Trompenaars wspomnieli także o niemieckim umiłowaniu życia wobec prawa i zasad oraz wynikającej z tego lojalności wobec firmy (2006, s. 210–246). I w tych kwestiach widać różnice pomiędzy Niemcami i Polakami, dla których wartością wyżej cenioną od firmy jest, np. rodzina. Elementy te nie pojawiły się jednak w wypowiedziach poznańskich biznesmenów. Stało się tak zapewne dlatego, że niemiecka pracowitość, solidność, praworzędność są podstawą stereotypowego postrzegania Niemców na całym świecie (i będącego źródłem dumy Niemców), zbudowanego na zasadzie kontrastu z szeregiem innych narodów, nie tylko Polakami. Cechy te są więc uważane za oczywiste.

Kilku biznesmenów pracujących od dłuższego czasu w Polsce wspomniało jeszcze o kilku innych istotnych odmiennościach polskiej i niemieckiej kultury organizacyjnej, z którymi musiało borykać się szczególnie na początku swojej działalności w polskim oddziale firmy. Częściowo pokrywały się one z elementami opisywanymi przez Ryszarda Rapackiego, mówiącego o spuściźnie socjalistycznej, generującej pewne patologie zachowań (np. nieracjonalne gospodarowanie),

dającej społeczne przyzwolenie na niektóre formy działania nieakceptowane w społeczeństwach zachodnich (np. łapówkarstwo), zaszczepiającej syndrom wyuczonyj bezradności, brak zaufania do instytucji państwa (*Problemy...* 1995).

Co ciekawe, Niemcy natrafiający na takie postawy Polaków w pracy, także tłumaczyli je przyzwyczajeniami pochodzącymi z dawnego systemu, którego realiów osobiście nie znali. Komunizm stał się więc pewnego rodzaju wytrychem dla zrozumienia obcej rzeczywistości. W takich sytuacjach u respondentów uwidaczniało się poczucie pełnienia misji, bycia wysłannikiem z lepszego, zachodniego świata, który musi zreformować, to co zastał w Polsce. Badani przyjmowali postawę dobrotliwego, wyrozumiałego nauczyciela, zdającego sobie sprawę z tego, że *przyswojenie cech takich jak: odpowiedzialność, inicjatywa i umiejętność współpracy, jest kolejnym etapem cywilizacyjnym, wymaga czasu i pozytywnego wsparcia w systemie edukacyjnym* (z wywiadów z jednym z respondentów).

Po kilku tygodniach pobytu niemieccy *transmigranci* mieli już własne zdanie na temat wszystkich stereotypów dotyczących Polaków. Jak już wspomniałam pojęcie stereotypu należy do struktur poznawczych, obejmujących wiedzę, przekonania i oczekiwania w stosunku do pewnych znaczących dla danej społeczności klas obiektów, grup (kategorii) społecznych lub rzadziej – pojedynczych osób. Przypisuje on ogólnej, danej klasie obiektów określone właściwości lub sposoby zachowań (względnie odmawia ich przypisania), opierając się na schematycznym postrzeganiu rzeczywistości (Mackie i inni 1999, s. 40). Za jego sprawą świat postrzegany jest w sposób wadliwy: upraszczający, wartościujący, nieadekwatny do rzeczywistości. Choć stereotypy mogą być istotnym elementem utrudniającym (a nawet uniemożliwiającym) komunikację międzykulturową, nie można tego stwierdzić w środowisku poznańskich biznesmenów z Niemiec.

Jak podkreślają Galen V. Bodenhausen i C. Neil Macrae, stereotypy często są niezależne od woli i mogą pojawiać się w umyśle osoby spostrzegającej za każdym razem, gdy znajdzie się ona w obecności przedstawiciela grupy obcej (1999, s. 22). Potwierdzają to wypowiedzi poznańskich menedżerów. Im dłużej jednak przebywają oni w Poznaniu, tym bardziej zdają sobie sprawę z tego, jak funkcjonuje mechanizm postrzegania stereotypowego i dlatego starają się dystansować od takiego sposobu patrzenia na Polaków. W większości przypadków zamiar ten nie do końca się udaje. Według niektórych teorii pojawienie się informacji sprzecznych ze stereotypem często uruchamia, zapobiegające występowaniu dysonansu poznawczego, mechanizm stronniczej percepcji i uwagi. Polega to na tym, że proces przetwarzania informacji na temat określonego podmiotu, trwa aż do momentu, w którym stereotyp zostanie potwierdzony. Ten mechanizm można także zaobserwować u niemieckich biznesmenów. Ilustruje go wypowiedź jednego z respondentów, znającego Polskę od 10 lat i deklarującego nie uleganie obiegowym opiniom: *ze wszystkich stereotypów, które funkcjonują o Polsce, zgadzają się według mnie dwa: że kobiety są tu piękne i że kradnie się samochody*.

Oprócz weryfikacji stereotypów, po kilku miesiącach pobytu migranci poczynili szereg nowych spostrzeżeń o „cechach narodowych” Polaków, zarówno podważających, jak i potwierdzających stereotypy. Część z nich miała charakter negatywny.

Pojawiło się kilka głosów mówiących o niepunktualności, niesłowności, niefrasobliwości, braku odpowiedzialności, np. jeden z nich mówił *Zauważyłem, że dużo się tutaj mówi, umawia, a później, kiedy wszystko jest gotowe, nagle w sobotę przychodzi sms, że nie możemy się spotkać. A często w ogóle nie ma żadnej informacji. Po prostu ta osoba nie przychodzi, mimo że była umówiona. To mnie strasznie wkurza*. Inny respondent stwierdzał: *My Niemcy mamy szczególny sposób traktowania innych, nazywamy to „planungssicherheit”, tzn. że kiedy dokładniej planujemy wyjście z kimś to nie wypada następnie tego odwołać. Nie musimy w międzyczasie zbyt wiele mówić, robić „schöne Werter”, co zdarza się Polakom*.

Jeśli chodzi o pozytywne cechy, na ogół migranci zaskoczeni byli wysoką kulturą osobistą Polaków. Świadczy o tym jedna z wypowiedzi: *w Polsce ludzie są w stosunku do siebie bardziej uprzejmi. Jest wiele sytuacji w których mogą na sobie polegać. Mogę tu przytoczyć dwie rzeczy jako przykład. [...] Kiedy wsiadałem do tramwaju, zdarzało mi się, że uczeń ustępował mi miejsca. To jest w Niemczech niespotykane, zaskakujące. Innym razem zdarzyło mi się, kiedy byłem z żoną w McDonald's, że wypadła mi z kieszeni koperta. Nim się spostrzegłem młody chłopak pochylił się i ją podniósł. Podał mi ją mówiąc przy tym „proszę bardzo”. To było coś, czego się nie spodziewałem. Zacząłem dostrzegać więcej takich sytuacji i zauważyłem, że Polacy są bardzo uprzejmi w stosunku do siebie*.

Doceniano gotowość do podejmowania ryzyka, upór w realizacji planów, marzeń. Jednocześnie krytykowano różne przejawy „ryzykanctwa”, np. brawurową jazdę samochodem, nie zważanie na pieszych na pasach. Jeden z respondentów podkreślał, że *Polacy często jeżdżą z maksymalną prędkością, tylko po to, aby wyprzedzić. Ma to odbicie w innych sytuacjach życiowych. [...] Stają na krawędzi tylko po to aby pokazać, co potrafią*.

Wielu badanych stwierdziło, że Polacy żywią niechęć do Niemców, mającą swoje źródło w historii. Tym samym po raz kolejny uznano za prawdziwy stereotyp o odwiecznej wrogości, mówiono np.: *te uprzedzenia o Niemcach Polacy mają ciągle w głowach, one są tam gdzieś ciągle zaszyte. Ja odczuwam to na swojej skórze*. Inny biznesmen stwierdzał: *są takie społeczne sytuacje, gdzie polscy biznesmeni i promineneci na poznańskim gruncie są w swoim gronie i tak się dobrze czują. Niby jest się zapraszającym, ale wszyscy liczą, że zaproszeni Niemcy nie przyjdą i po cichu zadają sobie pytanie, dlaczego ten właśnie przyszedł. Ja szybko się nauczyłem gdzie bywać a gdzie nie. Zawsze w takich sytuacjach przychodzi mi na myśl: Ich bin hier nur Gastarbeiter*.

W innym miejscu respondent dodał: *Polacy lubią obcokrajowców do czasu, kiedy można od nich coś dostać, czegoś się nauczyć, do czasu, kiedy ich pobyt tutaj ma jakiś wymierny sens. [...] Niemcy są pożądanym pracodawcą, inwestorem, ale nie są partnerami. Pomiędzy tym nie ma nic, nie ma neutralności. Są tylko stereotypy. Inaczej jest kiedy obcokrajowcy stanowią obciążenie*.

Mimo szeregu uwag, wszyscy poznańscy cudzoziemcy zdecydowanie pozytywnie ocenili swój pobyt w Polsce. Choć byli świadkami lub osobiście doświadczali różnic kulturowych, w żadnym z przypadków nie można mówić, że był to „szok kulturowy” w zbyt radykalnym ujęciu Elisabeth Marx, która określa go jako

wstrząs, jakiego jednostka doświadcza na skutek stykania się z nieznanymi i niezrozumiałymi sytuacjami. Nie wystąpiły, wskazywane przez autorkę definicji, zjawiska związane z tego rodzaju permanentnym szokiem kulturowym, takie jak: zaburzenia tożsamościowe, obniżenie spójności pełnionych ról społecznych, uczucie utraty własnej pozycji zawodowej, przyjaciół, posiadanych rzeczy, poczucie bycia odrzuconym przez przedstawicieli innej kultury lub emocjonalnego odrzucenia przedstawicieli tej kultury, odczucie stałego napięcia związanego z koniecznością podejmowania wysiłku adaptacyjnego, pojawienie się niepokoju, złości, czy wręcz odrazy do kulturowo obcych wzorów, wrażenie bezradności, wynikające z faktu niemożności funkcjonowania z właściwą sobie efektywnością (2000, s. 25).

Tego rodzaju odczucia ujawniają się w przypadku kultur znacznie od siebie „odległych” (także fizycznie) (Murdoch 1999, s. 183), o czym nie możemy mówić w odniesieniu do Polaków i Niemców, należących do tego samego, europejskiego kręgu kulturowego, do narodów od wieków sąsiadujących ze sobą. Istotna jest także specyfika stylu życia *transnationals*, pozwalająca w każdej chwili, także w kryzysowej sytuacji, nawiązać kontakt z rodziną, zyskać jej wsparcie drogą mailową, telefoniczną, czy też osobiście dzięki stosunkowo niewielkiemu fizycznemu oddaleniu i możliwości szybkiego przemieszczania się różnymi środkami komunikacji.

W przypadku respondentów możemy mówić o „szoku kulturowym” rozumianym jako reakcja na sytuację stresu wywołanego przez wyjazd i przeprowadzkę do obecnego kraju (środowiska). Zjawisko to zachodzi bowiem bez względu na specyfikę kraju, czy danej kultury¹⁴ (Murdoch 1999, s. 183). Monika Chutnik proponuje nawet, by termin „szok kulturowy” zastąpić określeniem „akulturacja”, lub „kulturowe przystosowanie się”, ponieważ współczesne podejścia przedstawiają osoby w kontakcie międzykulturowym, jako reagujące aktywnie i radzące sobie ze swoimi problemami w konstruktywny sposób – poprzez kulturowe uczenie się, zmaganie ze stresem spowodowanym tą sytuacją, w odróżnieniu od wcześniejszych modeli szoku kulturowego, gdzie obcy kulturowo przybysz uważany był za bierną ofiarę, potrzebującą pomocy z zewnątrz (2007, s. 60–61). Ten rodzaj definicji wydaje się najbardziej adekwatny w stosunku do badanych Niemców.

Jak pisali Hampden-Turner i Trompenaars niebezpieczeństwo szoku kulturowego nie przemija wraz z zaaklimatyzowaniem się. „Problemy często pojawiają się po powrocie do kraju. Ponieważ menedżer znikł z zasięgu wzroku centrali, znika też z umysłów [...]” (2006, s. 258). Badani Niemcy zdają sobie z tego sprawę i na ogół obawiają się powrotu, który dla wielu wydaje się najgorszą alternatywą po zakończeniu zadania za granicą. Mają świadomość, że w swojej ojczyźnie raczej nie osiągną tak wysokiej pozycji zawodowej i społecznej jak za granicą. Obawiają się także, iż z bagażem swoich doświadczeń, z odmiennym, wypracowanym w relacjach międzykulturowych, stylem pracy, nie będą mogli odnaleźć się w dawnym środowisku.

Poznańscy Niemcy nie mają raczej sprecyzowanych dalszych planów życiowych. Niektórzy wracają do kraju mimo świadomości o czekających ich trudnościach,

¹⁴ Eksperci przyznają, że stras może występować z większą intensywnością, jeśli nowa kultura jest bardzo oddalona od macierzystej (np. geograficznie, kulturowo).

o których wspomniałam. Jak mówią, prędzej czy później daje o sobie znać zmęczenie pracą na kluczowych stanowiskach, wymagającą całkowitego poświęcenia, w środowisku nie do końca oswojonym kulturowo. Relacje z rodziną, przyjaciółmi, bez osobistego kontaktu spływają się, zanika więź, poczucie bliskości. Wtedy według respondentów najlepszym wyjściem jest powrót, przynajmniej na jakiś czas.

Wielu Niemców czuje się jednak w Polsce na tyle dobrze, że nie wyklucza możliwości pozostania na stałe, lub przynajmniej na dłuższy okres. Kilka osób, jak już wspomniałam na początku znalazło tu swoich życiowych partnerów, mężów, żony. Niektórzy chcieliby pojechać w jeszcze inne miejsce na świecie, podjąć nowe wyzwanie, zdobyć kolejne umiejętności. Stan cywilny nie odgrywa przy tym większej roli. Małżonkowie menedżerów najczęściej mają świadomość, że decydując się na związek z transmigrantem czeka je „wędrowny styl życia”¹⁵.

Jeśli chodzi o kwestię tożsamości narodowej biznesmenów niemieckich, najlepiej ujął ją jeden z respondentów, mówiąc: *jestem Niemcem, który akurat teraz mieszka w Polsce*. Jak już wspomniałam, większość moich rozmówców, po pokonaniu trudności adaptacyjnych znajduje się w fazie biculturalizmu – lokalne uwarunkowania stały się dla nich na tyle zrozumiałe, że mogą efektywnie funkcjonować. Są to osoby zaadaptowane i z powodu ich dobrze wykształconej tożsamości narodowej, stylu życia, zakładającego mobilność, mało prawdopodobne jest, że adaptacja przekształci się w asymilację.

Jak słusznie uważają badacze (np. Halik, Nowicka, 2002), współcześnie dobrze zaadaptowany cudzoziemiec nie musi identyfikować się z kulturowymi wzorami społeczeństwa przyjmującego, nie musi tej kultury akceptować, a tym bardziej nie musi przyjmować i uznawać za swoje jej wartości i norm postępowania. Musi natomiast tak postępować, aby nie powodować zbyt dotkliwych dla siebie konfliktów, aby budzić raczej sympatię niż antypatię, aby uzyskiwać pożądane cele, słowem, być efektywnym i operatywnym w kraju pobytu bez względu na to, czy ten pobyt ma być z założenia krótki, czy długi¹⁶. Przykład poznańskich biznesmenów

¹⁵ Nie znaczy to, że zawsze są z tym pogodzone. Jak mówi jedna z trenerek międzykulturowych, małżonkowie/partnerzy życiowi, którzy przyjeżdżają z menedżerem do nowego kraju są o wiele bardziej narażeni na prawdziwy szok kulturowy. Najczęściej osoby te nie pracują, a tym samym kontakt z miejscową ludnością jest bardzo ograniczony. Zdecydowana większość z nich to kobiety, najczęściej wchodzi one w relacje z innymi kobietami znajdującymi się w podobnej sytuacji. Tym samym pogłębia się ich izolacja i rośnie frustracja, której wiele z nich nie wytrzymuje i decyduje się na powrót (wywiad z E. Grünfeld). O problemach rodzin menedżerów wspominała także Dominika Latusek (2006, s. 146–147). O dzieciach pochodzących z małżeństw transmigrantów pisał Jerzy Mikułowski-Pomorski (2006, s. 369–381).

¹⁶ Dla przypomnienia, pomiędzy procesami adaptacji i asymilacji istnieją istotne różnice. O ile w procesie asymilacji w nowych warunkach społeczno-kulturowych wchodzi w grę zmiana systemu wartości, uznawanych norm oraz zachowań, o tyle w procesie adaptacji, dochodzi jedynie do uzgodnienia, z wymaganiami społeczeństwa przyjmującego, pewnych zachowań, zwłaszcza zaś unikania tych, które przeszkadzają w kontaktach z tym społeczeństwem lub też przyjmowanie tych, które w tych kontaktach pomagają. Adaptacja nie oznacza istotnych zmian na poziomie wyobrażeń o świecie i wyznawanych wartości oraz reguł postępowania. Zmiana dotyczy raczej poziomu instrumentalnego, natomiast na poziomie podstawowego systemu wartości do żadnych zmian w ogóle nie musi dochodzić (Chutnik 2007, s. 67).

dowodzi słuszności tego stwierdzenia. Przede wszystkim starają się oni osiągnąć swój cel zawodowy, czyniąc to w możliwie najmniej konfliktowy sposób. Fakt że cudzoziemiec, a zwłaszcza *transmigrant* nie ma obowiązku być dzisiaj członkiem danej kultury aby w niej skutecznie działać, nie znaczy, że nie dąży do zrozumienia mechanizmów jej funkcjonowania i nie stara się zaakceptować odmienności osób z którymi przez kilka lat dzieli swoje życie. Choć rezultaty niekiedy odbiegają od zamierzonych celów, należy docenić te zabiegi, świadczące o świadomości różnic kulturowych i chęci równoprawnego traktowania innych.

Jak już pisałam, *transnacionalizm* wywołuje określone zmiany kulturowe. Wszyscy migranci zgodnie twierdzą, że po kilku miesiącach, latach za granicą wracają do domu jako całkowicie inni ludzie. Przede wszystkim są zdystansowani do stereotypów narodowych, nieobcych im przed wyjazdem do pracy do Polski. Poza tym odkrywają potencjał osób, z którymi dane im było pracować za granicą, a o którym wcześniej nie mieli pojęcia. Biznesmeni uczą się niekonwencjonalnych działań, tolerancji i otwartości na innych, akceptowania różnic kulturowych, uwzględniania ich w pracy. Doceniają wartości kultury, w której przez jakiś czas z większym lub mniejszym zaangażowaniem uczestniczyli. Pobyt za granicą wpływa także na ich cechy osobowości. Migranci z tej grupy zawodowej nabierają odwagi i pewności siebie, pogłębiają poczucie odpowiedzialności za duże zespoły pracowników. Często po powrocie płacą za to problemami z ponownym przystosowaniem się do życia w dawnym środowisku. Jednak nie spotkałam jeszcze osoby, która żałowałaby decyzji o wyjeździe do Polski. Niewątpliwie pobyt zagranicznego szefa wywołuje także podobne zmiany u Polaków. Zagadnienie to powinno być jednak przedmiotem osobnych badań.

LITERATURA

- Anusiewicz Janusz 1991, Kulturowa teoria języka. Zarys problematyki, [w:] *Język a kultura. Podstawowe pojęcia i problemy, Wiedza o Kulturze*, t. 1, red. J. Anusiewicz, J. Bartmiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Wrocław, s. 17–30.
- Antoniewski Ruslan, Górny Agata, Koryś Izabela, Kosmala Adam 2000, *Z zastosowań technik jakościowych w badaniach nad migracjami: doświadczenia OBM, ISS UW Working Papers*, nr 38, Instytut Studiów Społecznych UW, Warszawa.
- Appadurai Arjun 2005, *Nowoczesność bez granic: Kulturowe wymiary globalizacji*, Universitas, Kraków.
- Appiah Anthony 2007, Przedmowa, [w:] S. Sassen, *Globalizacja. Eseje o nowej mobilności ludzi i pieniędzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. IX–XIII.
- Babiński Grzegorz 2007, Transnacionalizm... i co dalej z tego wynika dla badań najnowszej polskiej emigracji, *Przegląd Polonijny*, z. 2, s. 115–131.
- Berger Peter L., Luckmann Thomas 1983, *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Bodenhausen Galen V., Macrae C. Neil 1999, Samoregulacja w postrzeganiu międzygrupowym: mechanizmy i skutki tłumienia stereotypów, [w:] *Stereotypy i uprzedzenia. Najnowsze ujęcie*, red. C.N. Macrae, Ch. Stangor, N. Newstosne, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 189–207.
- Bolten Jürgen 2006, *Interkulturowa kompetencja*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

- Budakowska Ewa 2005, Współczesne migracje a nowe wyzwania wobec identyfikacji narodowo-kulturowej, [w:] *Tożsamość bez granic. Współczesne wyzwania*, red. tejże, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 49–72.
- Castles Stephen, Miller Mark J. 1993, *The age of migration. International population movements in the modern world*, Houndmills: Macmillan, New York.
- Chutnik Monika 2007, *Szok kulturowy. Przyczyny, konsekwencje, działanie*, Universitas, Kraków.
- Cyrus Robert 2004, Stereotypy w działaniu. Praktyczne znaczenie narodowych schematów u polskiego transmigranta, [w:] *Polska-Niemcy. Pogranicze kulturowe i etniczne*, red. J. Kamocki, Wydawnictwo Poznańskie, Wrocław–Poznań, s. 207–219.
- Czarniawska Barbara 1983, *Proces zarządzania. Studium percepcji kierowników przedsiębiorstw*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Faist Thomas 2000, *The volume and dynamics of international migration and transnational social spaces*, Clarendon Press, Oxford.
- Ferraro Gary P. 2002, *The cultural dimension of international business*, Prentice Hall, Upper Saddle River–New Jersey.
- Gesterland Richard 2000, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Goddard Cliff, Wierzbicka Anna 2001, Język, kultura i znaczenie: semantyka międzykulturowa, [w:] *Kognitywne podstawy języka i językoznawstwa*, red. A. Tabakowska, Universitas, Kraków, s. 177–181.
- Halik Teresa, Nowicka Ewa 2002, *Wietnamczycy w Polsce. Integracja, czy izolacja?*, Instytut Orientalistyczny UW, Warszawa.
- Hall Edward T. 1987, *Bezgłośny język*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- 2001, *Poza kulturą*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Hampden-Turner Charles, Trompenaars Alfons 2006, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Hofstede Geert 2000, *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- King Robert 1996, Migration in world historical perspective, [w:] *The economics of labour migration*, red. J. van den Broeck, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 7–75.
- Konecki Krzysztof Tomasz 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Latusek Dominika 2006, Zarządzanie międzykulturowe w Polsce, [w:] *Pomiędzy kulturami. Szkice z komunikacji międzykulturowej*, red. M. Ratajczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 123–159.
- Mackie D.M., Hamilton D.L., Susskind J., Roselli F. 1999, Społeczno-psychologiczne podstawy powstawania stereotypów, [w:] *Stereotypy i uprzedzenia. Najnowsze ujęcie*, red. C.N. Marcrae, Ch. Stangor, N. Newstosne, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 39–66.
- Marcjanik Małgorzata 1994, Grzeczność językowa a sprawność komunikacyjna, [w:] *Kształcenie porozumiewania się*, red. S. Gajda, J. Nocoń, Uniwersytet Opolski, Opole, s. 65–79.
- Marx Elisabeth 2000, *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Placet, Warszawa.
- Mikułowski-Pomorski Jerzy 2006, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków.
- Miś Alicja 2002, Rozwój personelu i kariera międzynarodowa, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 233–266.
- Murdoch Anna 1999, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Posern-Zieliński Aleksander 2005, *Etniczność. Kategorie. Procesy etniczne*, Mała Biblioteka PTPN, Poznań.

- Pries Ludger 1999, New migration in transnational spaces, [w:] *Migration and transnational social spaces*, red. L. Pries, Ashgate Publishing, Brookfield-Singapore-Sydney, s. 1–35.
- Problemy ... 1995, *Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, red. R. Rapacki, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Słodownik Luiza 2006, „Oczywistość” i „nieoczywistość” kulturowa. Adaptacja do kultury polskiej oraz przemiany jej obrazu w doświadczeniach studentów zagranicznych, [w:] *Kulturowe wymiary migracji do Polski. Studia Socjologiczne*, red. S. Łodziński, E. Nowicka, Prolog, Warszawa, s. 24–61.
- Hampden-Turner Charles, Trompenaars Fons 2005, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Whorf Benjamin Lee 1982, *Język, myśl i rzeczywistość*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Winkler Renata 2008, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Źródła internetowe:

<http://mswia.gov.pl/portal.php?serwis=pl&dzial=56&id=1676&search=32623> (strona MSWiA)

http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=557&news_id=1426 (strona MPiPS)

AGNIESZKA SZCZEPANIAK-KROLL

TRANSNATIONALISM IN POLISH CONTEXT. CASE STUDY
OF GERMAN BUSINESSMEN COMMUNITY IN POZNAŃ

Key words: transnationalism, transmigrants, Germany, Poland, businessmen, life styles, identity

Transnationalism is a phenomenon closely related to globalization, contemporary migrations, civilization and technological progress. Grzegorz Babinski defines transmigrants and transnationals as people living temporarily in country different than the country of origin. Such persons maintain wide and intensive contacts with their home country as well as unchanged ethnic/national identity. Specific changes in the life styles, perception of others and self, approaches to the issues such as work, friendship and family life are caused by the suspension of migrants between fatherland and the place of migration. This factor leads them to the confrontation of their behavior, habits and values with new experiences. However these issues don't cause the assimilation (traditional result of migration) and changes to essential values. These problems are being discussed by the author, who conducted an ethnographic research among German businessmen community in Poznań.

J.D.

Adres Autorki:

Dr Agnieszka Szczepaniak-Kroll

Pracownia Etnologii,

Instytutu Archeologii i Etnologii PAN

ul. Rubież 46, 61-612 Poznań

e-mail: agnieszka.kroll@neostrada.pl