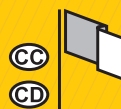


# Jak efektywnie organizować współpracę międzynarodową?



**Redakcja i korekta: Małgorzata Olszewska**

**Projekt okładki i stron tytułowych: Marcin Gajownik**

**Skład i łamanie: Anita Ponikło**

**Opiekun merytoryczny: Grzegorz Demel**

*Publikacja została wydana w ramach realizacji projektu pt. Efektywna współpraca międzynarodowa, współfinansowanego przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP w ramach konkursu Wsparcie wymiaru samorządowego i obywatelskiego polskiej polityki zagranicznej 2015.*

Publikacja wyraża wyłącznie poglądy autorów i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP.

© Fundacja Kultury Chrześcijańskiej **ZNAK**,  
**Kraków 2015**

<b>Wstęp</b>	<b>5</b>
<b>Efektywna współpraca międzynarodowa</b> Sylwia Gajownik	<b>11</b>
<b>Komunikacja międzykulturowa 2.0.</b> Karolina Kudyba	<b>39</b>
<b>Od znajomości do partnerstwa</b> <b>- doświadczenia polsko-ukraińskiej współpracy</b> Alona Dolia	<b>49</b>
<b>Rola tłumacza</b> Piotr Kuspys	<b>59</b>
<b>Wrażliwość kulturowa</b> <b>we współpracy z partnerami ukraińskimi</b> Grzegorz Demel	<b>71</b>
<b>Podstępem ku wnioskowi</b> Grzegorz Demel	<b>83</b>
<b>O projekcie</b> <b>„Efektywna współpraca międzynarodowa”</b>	<b>91</b>
<b>O autorach</b>	<b>95</b>

**Wstęp**



**M**amy przyjemność oddać do Państwa rąk publikację, która w zamierzeniu pomysłodawców i autorów ma Państwu pomóc w realizacji wspólnych programów z partnerami zagranicznymi. Liczymy, że wskazówki czy inspiracje znajdą tu zarówno ci z Państwa, którzy od lat skutecznie taką współpracę prowadzą, jak i ci, którzy dopiero planują ją nawiązać – wówczas poradnik powinien ułatwić stawianie pierwszych kroków.

Nie jest to klasyczny zbiór dobrych praktyk, bowiem i na „złych praktykach” – własnych i cudzych – bardzo silnie staraliśmy się skupić. Nauka na błędach wydaje się szczególnie cenna, stąd wiele w poradniku autorefleksji, wiele wycieczek do kuchni naszej współpracy z wieloletnim ukraińskim partnerem-przyjacielem. Na łamach tej publikacji pada też wiele słów o prawdziwym partnerstwie, pojawiają się nawet podstawowe wskazówki, jak je osiągnąć i pielęgnować. W tym miejscu podkreślamy, że nasi ukraińscy partnerzy są także naszymi przyjaciółmi, dlatego zarówno oni, jak i my mogliśmy sobie pozwolić na słowa wzajemnej krytyki, która jednak zawsze pozostawała konstruktywna. Echa tych słów pobrzmiwają w poszczególnych rozdziałach. W tekście Sylwii Gajownik znajdą Państwo szeroki katalog „złych praktyk”, opisy niezręcznych, niechcianych sytuacji, które przećwiczyliśmy na własnej skórze.

Zanim przystąpiliśmy do pisania, odbyliśmy od 2011 r. w ramach kilku projektów dziewięć „laboratoryjnych” wizyt studyjnych, służących wyłącznie wypracowaniu metodologii i obserwowaniu błędów (znów i własnych, i cudzych), oraz przeszkoliliśmy niemal 100 osób (na poziomie podstawowym i zaawansowanym) w zakresie prowadzenia skutecznej współpracy z partnerami zagranicznymi. Dlatego wiedza i doświadczenie zawarte w niniejszej publikacji nie należą jedynie do nas; to dzięki gospodarzom wizyt, którzy zgadzali się na ich specyficzną, hospitacyjną formę, a zwłaszcza dzięki uczestnikom szkoleń poznaliśmy perspektywę oraz dobre i złe doświadczenia wielu organizacji i instytucji. Poradnik kumuluje więc naszą wspólną wiedzę, umiejętności i refleksje. Za tę wartość jesteśmy szczególnie wdzięczni wszystkim, którzy

od 2011 r. okazali zainteresowanie naszymi kolejnymi programami. Kulisy projektu ujawnia szerzej – choć z konieczności skrótowo – artykuł Grzegorza Demela zatytułowany *Laboratorium współpracy międzynarodowej*.

Z kilku powodów skupiamy się tu na problematyce ukraińskiej. Po pierwsze, jest nam ona najlepiej znana ze względu na wieloletnie doświadczenie działań na tym polu. Po drugie, jest szczególnie istotna dziś, kiedy to wiele polskich organizacji i instytucji z zapałem angażuje się we wspieranie przemian na Ukrainie. Po trzecie, ukraiński partner wnosi tu autentyczny lokalny, czyli tamtejszy, punkt widzenia, do którego – nawet doskonale znając ten kraj – nie mamy przecież nigdy pełnego dostępu.

Z poradnika można korzystać na wiele sposobów. Staraliśmy się, by można go było traktować jako podręcznik czytany od deski do deski, ale i sięgać – w miarę bieżących potrzeb Czytelników – do konkretnych rozdziałów. Jeśli dana kwestia pojawia się w kilku miejscach, przez jednego autora jest tylko sygnalizowana lub przywoływana jako przykład, a w innym tekście można znaleźć jej rozwinięcie, wówczas pojawiają się krzyżowe odniesienia do poszczególnych rozdziałów.

Sylwia Gajownik, koordynatorka programu i autorka najobszerniejszego tekstu, pokusiła się o sporządzenie swoistej „mapy drogowej”, krok po kroku wyjaśniając, jak przygotować realizację wspólnego, międzynarodowego przedsięwzięcia w taki sposób, by było rzeczywiście projektem merytorycznym, prowadzącym do konkretnych rezultatów, a nie tylko okazją do wycieczki do Polski. Z ukraińskiej perspektywy wtóruje jej Alona Dola, skupiająca się również na *efektach* jako koniecznym celu, do którego każda współpraca od samego początku powinna zmierzać i którego nie można tracić po drodze z oczu.

Pragmatyków, praktyków wymiernych działań, gorąco zachęcamy, by nie unikali „miękkich”, poświęconych kulturze rozdziałów, bo nie są to bynajmniej książkowe „opisy przyrody”. Autorzy starali się konstruować je w ten sposób, by znajomość zawartych w nich zagadnień dawała się w sposób bezpośredni przełożyć na konkretne aktywności. Wagę czynnika kulturowego już dawno odkryły komercyjne firmy, przeznaczające ogromne środki na szkolenia swych pracowników w zakresie komunikacji międzykulturowej. Znajomość jej podstawowych zasad musi więc się opłacać, skoro biznes jest gotów w nią inwestować.

Mówiąc o kulturze, mamy na myśli cały szereg uwarunkowań rzutujących na jakość naszej współpracy i na stosunki z partnerem, a wykraczających z reguły poza ściśle merytoryczny przedmiot współpracy. Wiedza o kulturze i mechanizmach rządzących spotkaniem z odmiennym kulturowo partnerem jest tak samo przydatna, gdy organizujemy międzynarodowy festiwal folklorystyczny (klasyczny przykład wymiany kulturalnej), jak i wtedy, gdy wspólnie uczymy się segregować odpady czy zastanawiamy nad mechanizmami antykorupcyjnymi. Jeśli przeczytają Państwo artykuł Karoliny Kudyby o pracy w środowisku wielokulturowym, a następnie sięgną do tekstu Grzegorza Demela o wrażliwości kulturowej we współpracy z partnerami ukraińskimi, dostrzegą, jak mechanizmy ogólne dają się stosować na konkretnych przykładach. Im więcej wiemy o państwie, z którego partner pochodzi, tym łatwiej nam sobie wyobrazić, że dana kwestia może okazać się istotna dla niego czy dla naszych wzajemnych relacji. Właśnie o wyobraźnię tu chodzi. A gdy mamy trzech i więcej partnerów, stosujemy te same zasady, pamiętając jednak, że wymagające naszej odpowiedniej wrażliwości nieporozumienia mogą pojawić się nie tylko na linii „my – oni”, ale i w relacjach „ich” między sobą.

Wyraźne analogie do wspomnianych „kulturowych” rozdziałów znajdują też Czytelnicy w tekście Alony Doli, wskazującej, jakie komunikacyjne bariery należy pokonać, by skutecznie budować partnerstwo. Bariery tymi zajmuje się również Piotr Kuspys, ukazując w przekonujący sposób, że tłumacz pomaga nie tylko w pokonywaniu bariery językowej, ale i pośredniczy w rozumieniu kodów kulturowych, na które składa się cały arsenał ukrytych znaczeń czy odmiennego rozumienia tych samych z pozoru pojęć. Tekst Piotra Kuspysa to jednak przede wszystkim bardzo praktyczne wskazówki dotyczące tego, jak efektywnie współpracować z tłumaczem, a więc w pełni wykorzystać potencjał fachowca, często zatrudnianego za niemałe pieniądze po to, by cała współpraca w ogóle miała sens.

Na koniec zaznaczmy jeszcze, że nie jest to poradnik pozyskiwania funduszy ani wyciąg z przepisów regulujących zasady funkcjonowania organizacji czy instytucji działających na niwie międzynarodowej. To garść praktycznych wskazówek, jak nawiązywać i pielęgnować partnerstwo oraz jak skutecznie – nie marnując sił i środków – osiągać realne rezultaty w międzynarodowej współpracy, zwłaszcza na szczeblu organizacji i instytucji angażujących się

w szeroko promowaną przez MSZ dyplomację publiczną.

Zapraszamy do lektury i do kontaktu, do podzielenia się uwagami i sugestiami, które chętnie wykorzystamy, planując realizację dalszych, podobnych przedsięwzięć. Jeśli któryś z wątków – czy to bardziej ogólnych, czy szczegółowych – poruszonych w poradniku szczególnie Państwa zainteresuje, postaramy się w miarę możliwości służyć naszym doświadczeniem i wiedzą merytoryczną.

Redaktorzy – zespół Fundacji Kultury Chrześcijańskiej ZNAK

---

Sylwia Gajownik

**Efektywna współpraca międzynarodowa**



**P**olskie organizacje pozarządowe, różnorodne instytucje i jednostki samorządu terytorialnego od bardzo wielu lat są aktywnie zaangażowane we współpracę międzynarodową. Wspólnie realizują różnorodne przedsięwzięcia zarówno z partnerami z zachodniej Europy, jak i z krajami byłego ZSRR.

Podjmując różnorodne formy współpracy międzynarodowej, często zapominamy o najważniejszej kwestii, jaką jest strategiczne zaplanowanie naszych działań. Chodzi nie tylko o przygotowanie na poziomie organizacji konkretnego wydarzenia, ale o wytyczenie celu ogólnego i szczegółowego naszych aktywności, sprecyzowanie krótkoterminowych i długoterminowych rezultatów oraz podjęcie konstruktywnej współpracy z zagranicznymi partnerami jeszcze przed etapem realizacji poszczególnych punktów projektu.

W tym rozdziale skupię się na dwóch istotnych dla efektywnej współpracy międzynarodowej elementach, dzięki którym nasze działania dają uczestnikom możliwość odniesienia realnych korzyści, pozwalają na wykorzystanie nabytej wiedzy w swojej pracy i w swoim najbliższym otoczeniu. Mają one także wpływ na ogólne wrażenia, jakie goście wyniosą z pobytu w Polsce – oprócz dużej dawki wiedzy i doświadczenia zyskają bardzo pozytywne skojarzenia związane z krajem gospodarzy. Może to się przełożyć na duże zainteresowanie dalszym nabywaniem polskich doświadczeń i wysiłkami zmierzającymi do dostosowywania ich do własnych realiów. Może również mieć wpływ na budowanie pozytywnego wizerunku Polski w krajach, z których pochodzą goście, co wpisuje się w strategię szeroko rozumianej dyplomacji publicznej.

Położę też nacisk na jedną z form współpracy międzynarodowej, jaką jest wizyta studyjna, bowiem stanowi ona w tej dziedzinie przedsięwzięcie najbardziej wymagające: jest najbardziej merytoryczna, nastawiona na transfer konkretnej wiedzy dlatego powinna być maksymalnie efektywna.

## CZĘŚĆ I

### PLANOWANIE (PRZYGOTOWANIE WSPÓŁPRACY MIĘDZYNARODOWEJ)

#### Określenie głównego celu i rezultatów działania – we współpracy z partnerem zagranicznym

Realizując współpracę międzynarodową w ramach np. konkursów grantowych, mamy już określony przez grantodawcę zakres tematyczny i cel główny. W takim przypadku musimy skojarzyć nasze oczekiwania z oczekiwaniami instytucji finansującej. Określenie celu powinno być przede wszystkim odpowiedzią na pytanie: co tak naprawdę chcemy uzyskać wskutek naszych działań? Jaka realna zmiana nastąpi, czy będzie ona trwała i czy faktycznie odpowie na potrzeby odbiorców?

Ścisłe określenie celu w zakresie współpracy międzynarodowej przed podjęciem jakichkolwiek działań powinno być konsultowane z partnerem zagranicznym. Dzięki temu będziemy mieć pewność, że nasze pomysły są rzeczywistą odpowiedzią na potrzeby odbiorców, a nie tylko wyrazem naszego przekonania o tychże potrzebach.

Oprócz określenia celu powinniśmy także wspólnie, już na etapie planowania, sprecyzować konkretne rezultaty naszych działań, których osiągnięcie będzie realne i których wypracowanie skutecznie zaangażuje uczestników naszego projektu.

#### Współpraca z partnerem zagranicznym

Instytucje finansujące programy współpracy z zagranicą (np. Ministerstwo Spraw Zagranicznych czy operatorzy funduszy unijnych) nakładają na podmioty startujące w ogłaszanych przez siebie konkursach obowiązek posiadania partnera zagranicznego z kraju, który ma być objęty działaniami, lub z każdego kraju biorącego udział w projekcie (dotyczy projektów obejmujących współpracę kilku państw). W regulaminach konkursów często pojawia się wymóg nie tylko posiadania partnera, ale i wykazania jego faktycznego zaangażowania w przygotowanie projektu. Jest to bardzo dobra praktyka, która

zmusza do czegoś więcej niż tylko znalezienie wirtualnego partnera i uzyskanie deklaracji współpracy.

#### Pozyskanie partnera zagranicznego

Współpraca między partnerami rozpoczyna się w bardzo różny sposób. Często jest wynikiem spotkania przy okazji rozlicznych projektów czy konferencji, niejednokrotnie partner zostaje nam polecony przez inne organizacje jako instytucja solidna i sprawdzona, innym razem poznajemy się za pośrednictwem Internetu. To ostatnie nie jest bynajmniej niewłaściwe, przeciwnie, to jedna z najlepszych form kontaktu z partnerami z interesujących nas regionów. Niezależnie od sposobu nawiązania współpracy na dobry początek naszych wspólnych działań powinniśmy partnerowi konkretnie przedstawić jego rolę w projekcie i planowany podział prac, czyli zakres obowiązków wszystkich stron.

#### Określenie roli partnerów w projekcie (oczekiwania stron, odpowiedzialność partnerów)

Partner musi mieć świadomość, że jest równie ważnym jak my realizatorem działań i powinien w równym jak my stopniu czuć się odpowiedzialny za projekt – realizację założonych celów i wypracowanie odpowiednich rezultatów. Dokonując tych ustaleń, mamy możliwość poznania i uzgodnienia (zsynchronizowania) swoich oczekiwań wobec projektu, skonfrontowania swoich wizji i wypracowanie rzeczywiście wspólnego obu stronom (czy też większej liczbie partnerów) punktu widzenia. Tylko taki zabieg pozwoli uniknąć późniejszych nieudomówień czy sytuacji kryzysowych pojawiających się w fazie realizacji działań, a niejednokrotnie dotyczących zakresu finansowania. Mamy szansę uniknąć skarg typu: „Bo my myśleliśmy, że miało być tak, a jest inaczej”.

Mamy zatem **ten sam** cel, oczekujemy **tych samych** rezultatów i **razem** dbamy o sprawną merytoryczną i logistyczną realizację naszych działań, które dzięki tej spójności stają się efektywne i korzystne dla uczestników.

Częstym błędem organizacji lub instytucji planującej realizację zadania (mimo regulaminowych wymogów) jest to, że faktycznie nie konsultuje ona swoich pomysłów z partnerem zagranicznym, wychodzi bowiem z błędnego



założenia, że lepiej wie, co jest potrzebne, bo to ona (jej kraj) dysponuje odpowiednim doświadczeniem i wiedzą. Dotyczy to także współpracy ze sprawdzonym partnerem. Z naszego punktu widzenia takie działania nie wydają się właściwe dla dobrej, a co ważniejsze, **efektywnej** realizacji projektu. Co prawda często partner nie oponuje, gdyż np. nie rozumie swojej roli w projekcie, więc tylko wykonuje przydzielone sobie zadanie, tak żeby polska strona czuła się usatysfakcjonowana. Jednak w sytuacji, gdy zostanie potraktowany jak jeden z podwykonawców, pobierze tylko należne mu wynagrodzenie i nic więcej nie będzie go interesowało; to my zostaniemy sami z całą odpowiedzialnością za nasze „wspólne” działania, cele i rezultaty.

Jeżeli zagraniczny partner nie będzie rozumiał, czego od niego oczekujemy, i nie będzie znał swojej roli, to nasza współpraca okaże się bardzo trudna i będzie rzutować negatywnie na każdy element zaplanowanych przez nas działań.

Rzeczowa współpraca z partnerem pozwoli nam nie tylko określić cel działania, ale także zaplanować oczekiwane rezultaty, realnie ocenić np. możliwości ich wdrożenia przez uczestników projektu i ocenić ich potencjalną trwałość. To szczególnie ważne we wszystkich przedsięwzięciach zakładających transfer wiedzy i doświadczeń (takich jak wizyty studyjne, staże czy inne projekty edukacyjne), w których, przykładowo, niewłaściwy dobór uczestników skutkuje brakiem możliwości konkretnego określenia zainteresowań i potrzeb, co ma bezpośrednio przełożenie na program. Nie powinna to bowiem być wycieczka krajoznawcza, ale np. wizyta studyjna, która – jako ważny element działań w projekcie – pozwoli jej uczestnikom na późniejszą odpowiednią implementację doświadczeń zebranych w Polsce.

### Język komunikacji

Określenie języka i sposobu komunikacji z partnerem jest kluczowym elementem podczas ustalania wszystkich wyżej kwestii. W miarę możliwości dobrze jest komunikować się z partnerem w jego języku, a nie w uniwersalnym języku angielskim. **Jest to ważne przede wszystkim podczas współpracy z partnerami zza naszej wschodniej granicy.** Narzucanie im komunikacji w języku angielskim bardzo często będzie stanowić problem i wywołać dodatkowe nieporozumienia. Może to doprowadzić do sytuacji, w której partner długo nie będzie przysyłał nam odpowiedzi lub będzie unikał pozaelektronicznej formy

kontaktu (np. Skype, telefon), gdyż albo nie zrozumie naszej prośby, albo będzie miał problem ze znalezieniem osoby na tyle biegle władającej językiem obcym, by podjąć się korespondencji albo rozmowy z nami.

Podczas realizowania projektów z państwami Unii Europejskiej, zwłaszcza obejmujących kilku międzynarodowych partnerów, angielski jest często i skutecznie stosowany jako język komunikacji, co tym wypadku jest zasadne. Oczywiście też istnieje ryzyko nieporozumień, wynikających z różnego stopnia znajomości języka przez partnerów. Jeżeli jesteśmy liderem projektu i mamy do ustalenia jakąś ważną kwestię, możemy (w miarę możliwości) zaplanować już na etapie tworzenia budżetu korzystanie np. z profesjonalnego tłumaczenia na język partnerów najważniejszych dokumentów projektu czy kluczowych ustaleń. Dzięki temu mamy szansę uniknąć podczas realizacji czy rozliczania projektu wspomnianych wyżej problemów wynikających ze złej interpretacji treści.

### Przygotowanie programu działań

Jeszcze przed przygotowaniem szczegółowego programu naszych działań (wizyty studyjnej, wymiany itp.), już na etapie planowania warto wspólnie z naszym partnerem wypracować ramy przedsięwzięcia i określić konkretny zakres tematyczny, w którym będziemy się poruszać. Starajmy się, żeby nie był on zbyt szeroki, np. „demokracja w Polsce”, „sektor pozarządowy w Polsce” czy „rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce”. To bowiem rzadko się udaje, program o wszystkim łatwo staje się programem o niczym. Prezentacja bardzo ogólnego pojęcia (takiego jak demokracja czy społeczeństwo obywatelskie) wymusza na nas sprecyzowanie jego kluczowych elementów.

Kilka lat temu organizowaliśmy wizyty studyjne dla liderów społecznych z Białorusi w ramach szeroko zarysowanego programu poświęconego wsparciu społeczeństwa obywatelskiego. Obszerna tematyka spowodowała, że dokonaliśmy wyboru kilku istotnych elementów (opisanych poniżej) i według takiego klucza dobieraliśmy miejsca wizyt studyjnych i osoby ekspertów, zawsze w tej samej kolejności: samorząd – sektor pozarządowy – media. Zapraszaliśmy grupy do gmin, powiatów czy dzielnic, by otrzymać obraz kompetencji samorządu; staraliśmy się pokazać, w jakim stopniu jest on autonomiczny finansowo-

wo i prawnie względem państwa. Spotykaliśmy się również z przedstawicielami trzeciego sektora, by przedstawić możliwości działania danej organizacji pozarządowej, jej realny wpływ na życie mieszkańców oraz sposób współpracy z samorządem przy realizowaniu zadań publicznych – pozyskiwaniu funduszy czy prowadzeniu projektów. Odwiedzaliśmy też w redakcjach dziennikarzy, którzy opowiadali o zastosowaniu w praktyce zasady wolności słowa. W ankietach ewaluacyjnych uczestnicy bardzo wysoko oceniali kolejność spotkań, podkreślając, że rozpoczęcie wizyty od samorządu, wytłumaczenie podziału administracyjnego i zasad współpracy z sektorem pozarządowym pozwalało im się stosunkowo szybko zorientować w polskiej specyfice.

Jednak nie udało się uniknąć problemów. Często podczas spotkań ujawniała się pewna niespójność poruszanych tematów z założeniami wizyty, co było wynikiem niezrozumienia różnorodnych kwestii przez uczestników. Prosimy oni prowadzących o ponowne wyjaśnianie niezrozumiałych zagadnień i mimo doskonałego tłumaczenia często nie byli usatysfakcjonowani. Przeanalizowaliśmy dokładnie te sytuacje i zdiagnozowaliśmy kilka istotnych elementów, które stanowiły rzeczywistą przeszkodę: brak zrozumienia kontekstu, brak wcześniejszego przygotowania, zbyt szeroki temat wizyty i zbyt różnorodna grupa z odmiennymi oczekiwaniami i zainteresowaniami (działacze organizacji pozarządowych, drobni przedsiębiorcy, rolnicy, urzędnicy, studenci, nauczyciele, lekarze itp.).

Od nas zależy, w jaki sposób zaprezentujemy daną tematykę. W ramach programu poświęconego np. demokracji w Polsce możemy skupić się na następujących elementach:

- funkcjonowanie administracji publicznej w Polsce (zwłaszcza jednostek samorządu terytorialnego);
- rola organizacji pozarządowych i ich zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnych i społecznych;
- granice wolności słowa i funkcjonowanie wolnych mediów.

Najlepiej omówić powyższe zagadnienia w takiej właśnie kolejności, ponieważ tylko wówczas damy gościom szansę zrozumienia sposobu funkcjonowania naszego kraju. Musimy jednak pamiętać, zwłaszcza przy tak obszernej

tematyce, że to, co dla nas jest oczywiste, nie będzie takie dla zagranicznych gości. Nie dysponują oni często żadną wiedzą na temat naszej historii, ważnych wydarzeń kształtujących nasze postawy, naszego sposobu myślenia. Bezcelowe zatem będą podczas wizyty studyjnej wykłady poświęcone historii polskiej samorządności czy odniesienia do historii I Rzeczypospolitej. Szansa na efektywne przekazanie tego rodzaju wiedzy jest zerowa. Planując zakres tematyczny naszych działań, musimy koniecznie przyjąć zasadę ograniczonego zaufania wobec znajomości polskich realiów.

Mając to na uwadze, dobrze jest decydować się na konkretne tematy. Skupienie się na węższym zagadnieniu pozwoli nam na jego dokładne rozwinięcie i lepsze dopasowanie do potrzeb odbiorców.

### Przygotowanie procesu rekrutacji uczestników (dobór uczestników)

Określenie konkretnego zakresu tematycznego naszych działań pozwoli na odpowiedni dobór uczestników. Jest to istotne zwłaszcza podczas działań zakładających transfer wiedzy i doświadczeń, np. wizyt studyjnych. Łatwiej będzie przygotować program dla względnie jednorodnej grupy, np. przedstawicieli samorządów, organizacji pozarządowych, dziennikarzy, studentów, lokalnych liderów, czy też dla osób reprezentujących różne środowiska, ale specjalizujących się w tej samej dziedzinie, np. przedstawicieli samorządów odpowiedzialnych za współpracę z sektorem pozarządowym i przedstawicieli sektora pozarządowego albo członków organizacji zajmujących się konkretną dziedziną (np. działania na rzecz osób niepełnosprawnych, programy współpracy z seniorami).

Dobór uczestników działań, zwłaszcza wizyt studyjnych, powinien być zaplanowany i przeprowadzony w ścisłej współpracy z naszym partnerem zagranicznym. Wspólnie określamy zasady i kryteria rekrutacji i dzielimy się obowiązkami w tym zakresie. Dzięki temu i my, i partner mamy kontrolę nad procesem pozyskiwania uczestników. Znamy swoją rolę i obowiązki, mamy wspólny cel, oczekujemy tych samych rezultatów.

Najczęściej kryteria doboru uczestników musimy wskazać już na etapie opracowywania wniosku o dofinansowanie, gdyż tego wymaga regulamin konkursu grantowego, nakazujący szczegółowo opisać grupę odbiorców

czy bezpośrednich beneficjentów projektu. Konsultujemy te kwestie z naszym partnerem przy okazji ustalania celu działań (patrz wyżej).

W organizowanych przez Fundację Kultury Chrześcijańskiej „Znak” wizytach dla działaczy społecznych z Białorusi, które miały szeroko sformułowany program, w każdej grupie byli przedstawiciele bardzo różnych branż i dziedzin. Marynarz, artysta, działacz opozycyjny, pracownicy sowchozu, drobny przedsiębiorca, emeryt, studenci, nauczyciele, bibliotekarze, lekarze – wszyscy oni przyjechali do Polski, by zobaczyć, w jaki sposób funkcjonuje nasze społeczeństwo. Każdy zainteresowany był zagadnieniami najbliższymi swojej dziedzinie. Przed nami stało więc niezwykle trudne zadanie utrzymania zaangażowania całej grupy we wszystkich odwiedzanych miejscach. Jednak mimo naszych starań o osiągnięcie tego celu, częstym i niejednokrotnie jedynym pytaniem, jakie pojawiało się na spotkaniach, było to najprostsze, związane z zarobkami, i konkluzja, że na Białorusi to może tak dobrze będzie za sto lat. Jak widać, trudno było odpowiedzieć na oczekiwania wszystkich gości i skłonić ich do dyskusji. W kolejnych projektach, realizowanych w ramach polskiej pomocy zagranicznej, zadbaliśmy więc, by już od początku (projekt zrealizowany w 2006 r.) uczestnicy wizyt studyjnych stanowili w miarę jednorodną grupę o podobnych zainteresowaniach. Pozwoliło nam to dobrze przygotować wizytę, a rzeczowym pytaniom zadawanym na spotkaniach nie było końca.

Jeżeli w ramach współpracy międzynarodowej planujemy wizytę studyjną, musimy zastanowić się nad liczbą uczestników. Zbyt liczna grupa nie jest wskazana, rzutuje to negatywnie na efektywność pracy. Lepiej zorganizować wizytę studyjną dla 10–12 dobrze dobranych osób i uzyskać konkretne rezultaty, niż realizować wizytę dla 20 czy nawet 70 osób, kierując się samymi wskaźnikami liczbowymi (70 uczestników, owszem, wygląda imponująco w opisie projektu, jednak od razu pojawia się pytanie o jakość takiej wizyty). Praca ze zbyt liczną grupą stwarza wiele problemów, zarówno merytorycznych, jak i logistycznych. Nie mamy szans odpowiedzieć na potrzeby i zainteresowania wszystkich gości. Nie będziemy też mogli efektywnie współpracować ze wszystkimi uczestnikami po zakończeniu wizyty.

## Przygotowanie uczestników projektu do działań

Przeprowadzona w ścisłej współpracy z partnerem zagranicznym rekrutacja uczestników powinna zakończyć się ich przygotowaniem do wizyty w Polsce. Jest to punkt szczególnie potrzebny przy działaniach zakładających transfer wiedzy i doświadczeń (np. wizytach studyjnych). Wybrani uczestnicy powinni przed wyjazdem np. spotkać się z zagranicznym partnerem oraz dostać od organizatorów (partnera polskiego i zagranicznego) pakiet informacji dotyczących tematyki poruszanej podczas wizyty w Polsce (np. linki do stron internetowych odwiedzanych miejsc, w miarę możliwości informacje poszerzające wiedzę, takie jak zasady działania polskich samorządów, ich struktura, wzajemna zależność). Dzięki temu można uniknąć sytuacji, kiedy na spotkaniach uczestnicy dopytują o podstawowe rzeczy, bo ich nie rozumieją (np. o specyfikę funkcjonowania samorządu czy działania sektora pozarządowego w Polsce), co sprawia, że zaplanowane tematy są marginalizowane i efektywność wizyty (zakładająca dalszą pracę uczestników nad wdrażaniem nabytych doświadczeń na swoim terenie) nie zostaje osiągnięta. Na poziomie logistycznym warto, by uczestnicy znali charakter spotkań, w których będą brać udział, oraz otrzymali wskazówki, jaki strój będzie obowiązywał.

Jeżeli nie dysponujemy gotowymi (w języku uczestników) materiałami, możemy przygotować krótką informację o najistotniejszych różnicach między krajami i polskiej specyfice (np. podział administracyjny i kompetencje poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego, system szkolnictwa, ochrona zdrowia). Przygotowując taką informację, powinniśmy dysponować dość dużą wiedzą o kraju, z którego pochodzą uczestnicy. Nie musimy jednak od razu być ekspertami – to zagraniczny partner ma nam wyjaśnić, co może być dla grupy niezrozumiałe albo trudne do przyswojenia ze względu na znaczną odmienność (np. polskiego systemu administracyjnego).

Podczas pierwszych organizowanych przez nas wizyt studyjnych dla Białorusinów nierzadko – często już po wstępnym spotkaniu w Małopolskim Urzędzie Marszałkowskim, gdzie w bardzo czytelny i przejrzysty sposób tłumaczono podział administracyjny i kompetencyjny polskiej administracji publicznej – uczestnicy zapewniali, że wyjaśnienia były dla nich zrozumiałe. Jednak podczas kolejnych spotkań (np. w starostwie) znowu padały pytania o podział administracyjny

i kompetencyjny czy o zależności pomiędzy poszczególnymi jednostkami administracyjnymi w Polsce. Pytania dotyczyły dokładnie tego samego zagadnienia, które było omawiane na początku. Analizując sytuację, doszliśmy do wniosku, że polski system administracyjny jest tak odmienny od tego, z którym mają na co dzień do czynienia goście, że tylko wcześniejsze przygotowanie pozwoli nam zaoszczędzić czas, który – zamiast omawiania zaplanowanej tematyki – jest przeznaczany w jednostkach samorządu każdego szczebla na tłumaczenie tych samych zagadnień. Po zakończeniu wizyty studyjnej do końca nie byliśmy też pewni, czy udało nam się odpowiednio wyjaśnić kwestię, zwłaszcza że każdy uczestnik interesował się innym aspektem związanym z własną działalnością.

### Opiekun grupy

Warto zadbać o to, żeby podczas wizyty uczestnikom towarzyszył koordynator projektu z ramienia zagranicznego partnera, który będzie pełnił funkcję opiekuna i kierownika grupy oraz ściśle z nami współpracował podczas realizacji działania. Pozwoli to uniknąć wielu sytuacji kryzysowych, które źle wpływają nie tylko na przebieg wizyty studyjnej czy innego rodzaju spotkań, ale i na efektywność naszych działań.

Jeżeli jednak nasz partner nie będzie uczestniczył w całym procesie przygotowania, nie będzie znał swojej roli i obowiązków i poczuje się jak podwykonawca, to nawet gdy grupa będzie dobrze dobrana, może się zdarzyć, że jeden lub kilku uczestników postanowi potraktować wizytę jak wycieczkę. Będzie to negatywnie oddziaływało na resztę gości, a my nie będziemy potrafili sobie z tym problemem poradzić, bo będzie nam brakowało praktycznego wsparcia partnera.

Podczas realizacji naszego pierwszego projektu finansowanego w ramach programu polskiej pomocy zagranicznej MSZ w 2006 r. (to był także nasz pierwszy projekt przygotowany z ukraińskim partnerem, z którym niedługo wcześniej nawiązaliśmy współpracę za pośrednictwem Internetu) mieliśmy do czynienia z bardzo nieprzyjemną sytuacją związaną z zachowaniem jednego z uczestników (przedstawiciela samorządu ze wschodniej Ukrainy). Nasz ówczesny partner wyznaczył do opieki nad grupą jedną ze swoich pracownic. Od początku wizyty jednak nie rozumiała ona, dlaczego oczekujemy od niej

czegoś innego niż od pozostałych gości. Jej jedynym zadaniem wyznaczonym przez partnera było przywieźć grupę do Polski, dlatego nie wykazywała woli dalszej współpracy z nami. Tak naprawdę grupą nikt nie kierował, co niestety pozwoliło wspomnianemu uczestnikowi na niedopuszczalne zachowania: głośne komentowanie cudzych wypowiedzi, wychodzenie ze spotkań, by się przespacerować, celowe rozpraszenie innych uczestników, pretensje do nas i do tłumacza. Próby opanowania przez nas tej sytuacji nie przynosiły żadnego skutku. Nie wiedzieliśmy, co się dzieje wewnątrz grupy, a próby wpłynięcia na uczestnika przez „opiekunkę” nie miały sensu, ponieważ była ona jedną z kilku osób, które chętnie przebywały w jego towarzystwie. Po dwóch dniach sytuacja nagle się zmieniła: uczestnik zaczął kontrolować swoje zachowanie, co pozwoliło nam przeprowadzić wizytę studyjną do końca w miarę sprawnie. Podczas pożegnania sprawiający wcześniej kłopoty gość był bardzo serdeczny, dziękował tłumaczowi za doskonałą pracę, a nam za świetną organizację. Byliśmy zdezorientowani. Później okazało się, że został on skutecznie przywołany do porządku przez samych uczestników wizyty, którzy czuli się zażenowani jego zachowaniem i zawstyżeni opinią, jaką gospodarze wizyt mogli sobie wyrobić o Ukraińcach. W tym przypadku zupełnie zawiodła „opiekunka” grupy, reprezentująca partnera projektu, a jej rolę przejęli inni uczestnicy. Są to jednak sytuacje które absolutnie nie powinny mieć miejsca.

Jeżeli planujemy działania, które nie wymagają aż tak dużego wkładu merytorycznego, również dobrze jest, by uczestnicy spotkali się z partnerem zagranicznym przed wyjazdem do Polski. Jest to istotne zwłaszcza w sytuacji, gdy rekrutacja uczestników obejmowała szerszy zakres terytorialny i nie wszyscy oni byli znani naszemu zagranicznemu partnerowi. Spotkanie pozwoli wyjaśnić różnorodne kwestie logistyczne. Partner będzie mógł przedstawić uczestnikom nasze plany, także te związane z zakwaterowaniem, wyżywieniem, ramowym programem, i dokładnie zweryfikować oczekiwania. Każdy, kto ma doświadczenie w zakresie organizowania działań zakładających uczestnictwo różnych osób, wie, jakie problemy mogą pojawiać się np. w związku z przydzielaniem pokoi podczas wyjazdu. Warto więc spokojnie omówić z uczestnikami warunki, upewnić się, czy ktoś nie ma jakichś szczególnych potrzeb (np. związanych z niepełnosprawnością) lub czy nie będzie chciał nas czymś zaskoczyć, np. podróżowaniem z psem. Im więcej informacji zbierzemy na tym etapie działań,

tym większa szansa, że w naszym projekcie nie będą się pojawiały nieustanne sytuacje kryzysowe, często będące konsekwencją błahych z pozoru kwestii.

## CZĘŚĆ II

### REALIZACJA WSPÓŁPRACY MIĘDZYNARODOWEJ (W RÓŻNORODNYCH FORMACH)

#### Opracowanie szczegółowego programu

Na etapie planowania określiliśmy wspólnie z partnerem zagranicznym zakres tematyczny naszych działań, któremu podporządkowaliśmy proces wyboru i przygotowania uczestników. Teraz możemy (także w ścisłej współpracy z partnerem) przygotować szczegółowy program.

Bardzo ważne jest, by przeprowadzić jego analizę pod kątem np. liczby spotkań w ciągu dnia i długości ich trwania. Proponujemy (to istotne zwłaszcza w przypadku wizyt studyjnych), by przygotować mniej napięty program i dać sobie możliwość przedłużania poszczególnych spotkań (jeżeli zaikrzy i gospodarze będą skłonni poświęcić nam więcej czasu), zamiast je na siłę skracać ze względu na kolejne zaplanowane punkty. Lepiej tak przygotować program, by spędzić więcej czasu w jednym miejscu, niż zaplanować np. pięć godzinnych spotkań w ciągu jednego dnia. Z doświadczenia wiem, że zbyt napięty plan nie ma szans powodzenia i że często będziemy się spóźniać. Jest to sytuacja niezręczna wobec gospodarzy, a także niekomfortowa dla uczestników. Dłuższe spotkanie natomiast pozwoli uczestnikom spokojnie opanować wiedzę, zadać pytania i dokładniej zapoznać się z prezentowanymi doświadczeniami. Musimy – planując program – pamiętać też o tym, że **nadmiar nowych informacji jest trudny do przyswojenia w krótkim czasie** (nawet, jeżeli na etapie przygotowania poświęciliśmy czas na zapoznanie uczestników z tematyką, to zawsze na spotkaniu jakieś zagadnienie może wzbudzić szczególnie duże zainteresowanie, czego wcześniej nie dało się przewidzieć). By nasze działanie było naprawdę efektywne, nie możemy inwestować w ilość,

tylko w jakość. Bardzo istotny jest też czas trwania poszczególnych spotkań czy wizyt w terenie. Planując je, musimy uwzględnić dodatkowe minuty na tłumaczenie, zwłaszcza gdy jest to tłumaczenie konsekwentne. Przygotowując szczegółowy program, powinniśmy ustalić z naszym partnerem język wizyty/wymiany/ stażu/ programu kulturalnego. Nie zawsze język urzędowy kraju gości, który wydaje nam się naturalnym rozwiązaniem, będzie wskazany.

Podczas organizacji wizyt studyjnych dla Białorusinów założyliśmy, że język białoruski będzie najbardziej odpowiedni dla uczestników. I choć rzeczywiście nie było większych problemów z jego zrozumieniem podczas trwania wizyty, to przy wypełnianiu ankiet ewaluacyjnych na zakończenie programu tłumacz musiał pomagać uczestnikom. Okazało się, że na Białorusi w codziennym użytku jest język rosyjski, a nie białoruski, zwłaszcza pisany. Chcieliśmy dobrze, a przysporzyliśmy problemów uczestnikom. Część z zakłopotaniem oddawała nam ankiety wypełnione po rosyjsku, przepraszając, że nie potrafi inaczej.

Tworząc program, powinniśmy też zastanowić się nad organizacją dnia przyjazdu i dnia wyjazdu. Często w programach zaraz pierwszego wieczora pojawia się uroczysta kolacja, niejednokrotnie z udziałem przedstawicieli władz lokalnych, występami zespołów ludowych czy innymi atrakcjami. Jest to zrozumiały element gościnności, jednak planując tego typu uroczyste powitanie, skonsultujmy się z naszym partnerem. Unikniemy dzięki temu niezręcznej sytuacji. Jeżeli uczestnicy projektu przybywają do nas z daleka (często np. po dwudniowej podróży pociągiem), to po przyjeździe zwykle mają ochotę tylko na odpoczynek. Podczas uroczystości będą więc zmęczeni, a my pocujemy się nieswojo, ponieważ nie zechcą nawiązać z nami bliższych relacji (pobiesiadować). Powinniśmy się też zastanowić i skonsultować z partnerem, czy uroczysta kolacja powinna być suto zakrapiana alkoholem. Mogłoby to bowiem zostać uznane za afront, zwłaszcza wobec gości z wschodniej granicy, obciążonych stereotypem ludzi potrafiących pić do upadłego.

Bardzo gorąco zachęcam, by planując program – zwłaszcza wizyty studyjnej – rozdzielić dzień na czas pracy, czas odpoczynku i czas turystyczny. Wymieszanie ich nie będzie komfortowe dla uczestników i mocno zaburzy cały rytm wizyty, nie mówiąc już o efektywności. Jedno spotkanie rano lub późniejsze śniadanie po uroczystej kolacji, potem zwiedzanie lub czas wolny,

obiad, a wreszcie np. o 17.30 spotkanie z przedstawicielami władz samorządowych, dyskusja, wymiana doświadczeń – spróbujmy na chwilę wyobrazić sobie, że jesteśmy uczestnikami takiej wizyty. Czy rzeczywiście chciałoby nam się w niej uczestniczyć przez kilka dni (zwłaszcza jeśli dodamy do niedogodności programu czynniki zewnętrzne, takie jak upał, kapryśna jesienna pogoda czy śnieg)? Czy nie mielibyśmy dość już o godzinie 17 pierwszego dnia?.

### Przygotowanie gospodarzy naszych działań

Bardzo ważne (szczególnie podczas wizyt studyjnych) jest odpowiednie przygotowanie ze strony instytucji goszczących. Jako organizator powinniśmy szczegółowo określić nasze oczekiwania, a jednocześnie przedstawić konkretną informację o naszych gościach (łącznie ze wskazaniem, jakie instytucje reprezentują i jakie piastują stanowiska), podać ich zainteresowania i konkretną tematykę, której poświęcony jest program. Warto poprosić instytucję goszczącą, by pamiętała o tym, że uczestnicy wizyty nie są wyborcami (dotyczy to np. jednostek samorządu terytorialnego) czy kontrolerami z ramienia grantodawcy (w odniesieniu do organizacji pozarządowych). Poruszanie często trudnych dla nas zagadnień – wymienianie problemów, niedostatków i własnych błędów – będzie dla uczestników **najcenniejszym doświadczeniem**, dzięki któremu mogą uniknąć pomyłek na własnym podwórku, ponieważ dostaną dobre wskazówki. Jest to rzeczywista odpowiedź na oczekiwania uczestników, którzy (dotyczy to zwłaszcza gości zza wschodniej granicy) przyjeżdżają do Polski nabywać doświadczenia, a nie być widzami filmu reklamowego. Zdaję sobie sprawę z tego, że to bardzo trudne wymagania, bo nikt nie lubi mówić o swoich niepowodzeniach, za to chętnie chwali się osiągnięciami, ale jeżeli jednym z naszych celów jest efektywność działania, to tylko w ten sposób możemy ją osiągnąć.

Podczas wizyt studyjnych dla Ukraińców często padały pytania o niepowodzenia w podejmowanych działaniach, o przypadki korupcji (wizyty poświęcone były doświadczeniom w zakresie przejrzystych mechanizmów funkcjonowania administracji – akcji *Przejrzysta Polska*) lub o inne negatywne przykłady związane z interesującymi nas zagadnieniami. Na pytanie dotyczące przypadków korupcji w urzędzie usłyszeliśmy odpowiedź: „U nas akurat wszystko

było w porządku, gdzie indziej zdarzały się problemy, ale nie tutaj”. W czasie warsztatów podsumowujących wizytę studyjną, kiedy to uczestnicy mieli wykorzystać nabyte doświadczenia, goście podkreślali, że **jeżeli zachęcamy ich, by przechodząc transformację u siebie, nie popełniali naszych błędów, to rzeczywiście chcieliby poznać te błędy i o nich podyskutować, a nie tylko słuchać o sukcesach i odbierać życzenia, by Ukraina podążyła polską drogą transformacji, bo takie działanie jest nieefektywne.**

### Tłumacz

Podczas spotkań międzynarodowych tłumacz jest osobą kluczową. Nie warto zakładać, szczególnie w kontaktach z najbliższymi wschodnimi sąsiadami, że Słowianie „zawsze się jakoś dogadają”. Od charakteru wizyty zależy, jaki tłumacz będzie potrzebny. Sama znajomość języka często nie wystarcza, tłumacz musi też poradzić sobie z terminologią z dziedziny, której dotyczy nasze działanie. Wielu absolwentów filologii nie zna dobrze słownictwa związanego z administracją czy funkcjonowaniem organizacji pozarządowych, dlatego w niektórych sytuacjach lepiej zdecydować się na usługi profesjonalisty.

Aby uniknąć niepotrzebnego zamieszania, warto – najlepiej przed oficjalnymi spotkaniami czy warsztatami – uprzedzić prelegentów, że być może będziemy musieli przerywać ich wypowiedzi. Gdy gospodarzowi wizyty studyjnej, prelegentowi lub ekspertowi zabraknie wyczucia, że mówi o czymś niezrozumiałym, powinien wkroczyć **moderator**.

Jeżeli w ramach realizacji projektu nie przewidziano funkcji merytorycznego opiekuna projektu, a koordynator jest odpowiedzialny zarówno za logistykę, jak i za poziom merytoryczny, to obowiązkowo powinien on czuwać nad przebiegiem spotkania, a nie oczekiwać moderowania dyskusji od tłumacza, nie jest to bowiem zadanie tego ostatniego.<sup>1</sup>

Często jednak zdarza się, że organizator wymaga takich zachowań od tłumacza, zakładając błędnie, że taka jest jego rola. Tłumacz zmuszony jest wtedy przyjąć na siebie funkcję nie tylko przekładającego, ale także osoby czuwającej nad zawartością merytoryczną przekazu i poziomem jej przyswajalności dla grupy. Czasem udaje się to pogodzić, ale najczęściej – zwłaszcza, jeżeli mamy

<sup>1</sup> Szerzej na ten temat pisze w rozdziale „Rola tłumacza” P. Kuspys [przyp. red].

do czynienia z tłumaczem amatorem – powstaje duże zamieszanie, uciążliwe dla wszystkich stron.

### Przebieg spotkań

Podczas spotkań, debat czy warsztatów z ekspertem **przedstawiciel organizatora krajowego (np. koordynator lub merytoryczny opiekun projektu) powinien przyjąć rolę moderatora**, czuwać nad przebiegiem wydarzenia, tematyką, rozplanowaniem czasu, dbać o zaangażowanie całej grupy, nie dopuszczać do wyłączenia z dyskusji części mniej w danej chwili zainteresowanych uczestników.

Podczas wizyt studyjnych, zwłaszcza w samorządach, spotykamy się ze stwierdzeniami: „My, Słowianie, nie potrzebujemy przecież tłumacza, nasze języki i doświadczenia są tak podobne, że bez wysiłku można je zrozumieć”, „Ukraińcy dokładnie wiedzą, co się u nas dzieje”. Najczęściej jest to błędne rozumowanie, związane z wcześniejszymi kontaktami lub współpracą z samorządami z zachodniej Ukrainy. Nasi rozmówcy uznają, że mieszkając kilkanaście czy kilkadziesiąt kilometrów od polskiej granicy, nie jest trudno śledzić, co się dzieje w sąsiednim kraju, czy tam podróżować. Z całych sił staramy się wtedy tłumaczyć, że sytuacja jest inna, kiedy ktoś mieszka kilkanaście lub kilkadziesiąt kilometrów od granicy – ale tej rosyjskiej. Zawsze używamy tego argumentu, a rozmówcy nie dowierzają wtedy, że Ukraina jest tak duża.

Uśmiechy słuchaczy i potakiwanie podczas spotkania z reguły nie oznaczają zrozumienia, tylko grzeczność. Goście pochodzący ze wschodniej Ukrainy, mieszkający setki kilometrów od granicy z Polską, tak naprawdę wiedzą o naszym kraju niewiele lub nic. Język polski, (którego znajomością wykazują się bardzo często samorządowcy z zachodniej Ukrainy) jest im równie obcy jak nam turecki. Dlatego też należy tłumaczyć wszystko w niezwykle prosty sposób i nie zarzucać uczestników nadmiarem informacji. Nie wychodzimy z założenia, że mamy do czynienia z kolegami z tej samej branży, którzy przecież nas dobrze znają.

Często podczas spotkań wykorzystywana jest prezentacja multimedialna jako bardzo powszechna forma przekazywania treści. Pamiętajmy jednak, że z przygotowanej w języku polskim prezentacji skorzysta przede wszystkim

tłumacz, który będzie przekładał tekst po prowadzącym (z reguły czytającym).

Najczęściej przedstawiane są ogólne prezentacje (wykorzystywane na okoliczność różnych spotkań, w tym delegacji zagranicznych). W 99% przygotowane są one w języku polskim i przeładowane informacjami. Tylko stro-  
na polska jest w stanie przeczytać i zrozumieć całość. „Ukraińcy tak entuzjastycznie przyjęli naszą prezentację, potakiwali głowami! A kiedy trzy dni temu pokazywaliśmy ją delegacji z Hiszpanii, wszyscy spali” – usłyszałam w jednym z miast, w którym odbywała się nasza wizyta studyjna w 2010 r. Warto dodać, że na jednym slajdzie mieściła się cała drobno zapisana kartka A4 (bez marginesów), a prowadząca skrupulatnie wszystko z niej czytała. Zachowanie Ukraińców było więc wyrazem nie tyle zrozumienia, co kurtuazji.

**Jeżeli to możliwe, postarajmy się przygotować prezentację specjalnie na wizytę gości, a nie używajmy już gotowej, którą wykorzystujemy przy innych okazjach.**

Prezentacja multimedialna nie powinna służyć stwarzaniu pozorów nowoczesności, ale przede wszystkim przekazywaniu naszych doświadczeń. Jeżeli zamierzamy posłużyć się nią podczas spotkania, pamiętajmy o tłumaczu, ponieważ tylko wiadomości przekazywane przez niego są dla słuchaczy rzeczywiście zrozumiałe. Często po zakończeniu przez prowadzącego danej kwestii slajd jest przełączany na następny. Nieraz sam prowadzący daje znak osobie obsługującej komputer, aby zmieniła slajd. Tymczasem goście nie są w stanie sami przeczytać tekstu i czekają na tłumaczenie, które przy znacznej ilości informacji staje się niezwykle karkołomnym zadaniem.

Podczas prezentacji ważne jest, by konkretny slajd był wyświetlany tak długo, dopóki tłumacz nie skończy przekładu.

Prezentacje wypełnione tekstem lub opatrzone podpisami zdjęcia służą głównie tłumaczowi, gdyż tylko dzięki niemu grupa ma szansę na zrozumienie przekazywanych treści.

Aby zobrazować, w jakim stopniu nasi goście mogą skorzystać z podawanych informacji, proszę o przeczytanie (bardzo szybko, gdyż slajdy podczas

презентаци są zmieniane w rytm wypowiedzi osoby prezentującej) umieszczono poniżej slajdu:

## МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

### Завдання дослідження :

- ✓ Розробити методику формування рейтингу міст обласного підпорядкування Донецької області
- ✓ Зібрати інформацію щодо наявних механізмів взаємодії місцевої влади та громадськості та сформувати рейтинг міст обласного підпорядкування Донецької області.
- ✓ Сформувати висновки та виробити рекомендації щодо покращення механізмів та процедур участі громадян у вирішенні конкретних проблем територіальних громад Донецької області.

Duża objętość tekstu na slajdzie, połączona z często występującymi problemami ze zrozumieniem kontekstu (wynik odmiennej specyfiki obu krajów), pogłębia problemy z odbiorem prezentacji. Tekst powinien być krótki, a slajdy zawierać więcej elementów pozwalających na wizualizację omawianego zagadnienia.



Prezentacja powinna być **uzupełnieniem wystąpienia**, a nie całym wystąpieniem. Powinno się też unikać używania zbyt dużej liczby skrótów, które są zrozumiałe dla Polaków, ale niejasne dla gości np. NFZ, PKS. Skróty dodatkowo komplikują zrozumienie i tak trudnych informacji.

W przypadku spotkań w samorządach najczęściej prezentacje zawierają jedynie mapę powiatu, miasta, gminy czy też województwa. Polacy będą wiedzieli, gdzie dana jednostka jest zlokalizowana, ponieważ znają podział administracyjny kraju, ale dla gości z zagranicy nie jest to takie oczywiste. **Powinna więc pojawić się mapa regionu na tle całej Polski.** Tylko wtedy grupa będzie w stanie dokładnie zobrazować sobie np. wielkość gminy czy miasta, zorientować się, jak dany obszar jest położony w stosunku do np. większych miast, głównych linii komunikacyjnych czy granic Polski. To bardzo ważne dla kogoś, kto nie zna regionu.

Powinno się unikać zbyt szczegółowych informacji o historii, nazwach miast, nazwiskach włodarzy itp. Zamiast tracić czas na podawanie tego typu danych (o których i tak wszyscy za chwilę zapomną), lepiej jest określić ogólnie, np.: „Nasz region (i tu mapa z zaznaczonym regionem na tle mapy Polski) składa się z pięciu gmin, dwóch większych miast, najbliższe międzynarodowe



lotnisko znajduje się 50 kilometrów od danej lokalizacji". To wbrew pozorom bardziej zainteresuje grupę i da jej lepszą orientację niż słuchanie skomplikowanych nazw, nazwisk i poznawanie rysu historycznego (który często jest zrozumiały tylko dla osoby znającej historię Polski).

Odpowiednie proporcje między obrazem i tekstem ułatwią percepcję informacji. Slajdy ze stosunkowo niewielką ilością tekstu można śmiało przełożyć na język gości. Koszt tłumaczenia kilku haseł nie będzie wysoki, a taka inicjatywa znacznie usprawni pracę. Słuchając prowadzącego, który jedynie wspomaga się tak przygotowaną prezentacją, uczestnicy mogą nie tylko zapamiętać przekazywane informacje i zaangażować się w spotkanie, ale też zadawać pytania o kwestie, które ich interesują. Mają wtedy szansę rzeczywiście zapoznać się z naszymi doświadczeniami. Takie spotkanie przeradza się w dyskusję, a nie przypomina seansu filmu reklamowego.

### Przygotowanie logistyczne działania

#### Wizy dla uczestników

Jeżeli planujemy działania we współpracy z partnerem zagranicznym pochodzącym spoza Unii Europejskiej, musimy mieć świadomość, że uczestnicy będą potrzebowali wiz do Polski. Do ich pozyskania należy przygotować się odpowiednio wcześniej, gdyż procedura jest czasochłonna. Przesłanie do konsulatu RP zaproszenia dla uczestników (ze wszystkimi danymi, takimi jak imię, nazwisko, adres, numer paszportu i data jego ważności), wraz z opisem celu ich przyjazdu i źródła finansowania, pozwoli uzyskać bezpłatne wizy w krajach, gdzie wymagane są opłaty. Pamiętajmy też, że np. na Ukrainie (a zapewne i w innych krajach byłego ZSRR) uzyskanie wizy wiąże się z koniecznością dwukrotnej wizytą w konsulacie. Jeżeli wiemy, jak wygląda procedura, możemy zaplanować ten wydatek w budżecie projektu, ponieważ jest on ściśle związany z realizacją działań.

Może się też zdarzyć, że któryś z wybranych uczestników będzie miał paszport nieważny lub o upływającym niedługo terminie ważności, co uniemożliwia ubieganie się o polską wizę. Dlatego im wcześniej rozpoczniemy procedurę, tym większą mamy szansę na pozytywne załatwienie wszystkich dokumen-

tów, bez żadnych niespodzianek, które zmuszałyby nas do szukania kogoś na zastępstwo (często znaleziona w pośpiechu osoba nie reprezentuje interesującego nas środowiska, co ma bezpośredni wpływ na jej brak zainteresowania zagadnieniami poruszonymi podczas np. wizyty studyjnej).

#### Wybór hotelu, wyżywienie, czas wolny, zwiedzanie

Wybór hotelu dobrze jest omówić z naszym partnerem zagranicznym. Dzięki temu będziemy mieli szansę uniknąć zaskoczenia uczestników na miejscu. Niestety, kwestia zakwaterowania bywa drażliwa i to, co nam się wydaje odpowiednim standardem, niekoniecznie jest tak odbierane przez drugą stronę. Jeżeli wcześniej skonsultujemy wybór z partnerem, to jeszcze na etapie przygotowania będzie on mógł przekazać uczestnikom informacje o rodzaju pokojów czy ich wyposażeniu. Najlepiej też poprosić partnera, by to on dokonał przydziału osób do poszczególnych pokoi, ponieważ dysponuje odpowiednią wiedzą na temat uczestników (czy są wśród nich np. małżeństwa albo koleżanki, jaki jest wiek uczestników lub podległość zawodowa).

Starajmy się zapewnić grupie pełne wyżywienie w hotelu, a jeżeli nie ma takiej możliwości, to niech miejsce posiłków będzie zlokalizowane w niewielkiej odległości od ośrodka. Dzięki temu po intensywnym dniu goście będą mieli poczucie, że nastał już czas odpoczynku.

Podczas organizowanych przez nas wizyt studyjnych zawsze staramy się zakwaterować grupę stosunkowo blisko Rynku Głównego (gdy dotyczy to Krakowa). Jeżeli mamy zaplanowane np. dwa dni studyjne w samym Krakowie, to zwykle spotkania odbywają się w centrum. Uczestnicy nie starają się więc uciekać, żeby coś załatwić czy pójść na spacer, bo wiedzą, że z łatwością będą to mogli zrobić po zakończonych wizytach. Jednak w 2006 r. uczestnicy mieszkali daleko od centrum. Chociaż po zakończonym programie pozostawało dużo czasu (obiadokolacje były zamówione w hotelu), to dojazd do centrum był na tyle uciążliwy, że goście nie mieli najczęściej ochoty już nigdzie wychodzić. Starali się za to wykorzystać na zwiedzanie krótki czas pomiędzy spotkaniami, więc często zdarzało nam opóźniać kolejny punkt programu, bo musieliśmy czekać na grupę.

Jeżeli organizujemy działanie w większym mieście (np. Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu), dobrze jest – o ile pozwala na to budżet – zakwaterować uczestników stosunkowo blisko centrum. Zawsze też postaramy się zaplanować zwiedzanie przed rozpoczęciem programu, oczywiście po uzgodnieniu z partnerem zagranicznym. W ten sposób uczestnicy od razu zaspokajają ciekawość, a jednocześnie mogą zorientować się w mieście, skojarzyć miejsca, sklepy, punkty usługowe. Starajmy się też towarzyszyć uczestnikom poza czasem programowym, ale raczej proponując im swoją obecność, niż ją narzucając<sup>2</sup>.

Jeżeli organizujemy nasze działanie poza dużymi ośrodkami, ale także w miejscowościach dysponujących atrakcjami, to najlepiej jest wcześniej omówić kwestie zwiedzania z naszym partnerem. Możemy mu przedstawić kilka propozycji, z których wybierze te najbardziej interesujące dla grupy. Dzięki temu zabiegowi będziemy mogli uniknąć niezręcznych sytuacji w trakcie realizacji działania.

Starajmy się także służyć pomocą od strony praktycznej, np. sprawdzić kursy walut, wskazać najbliższy lub najlepszy kantor, omówić warunki zwrotu VAT za większe zakupy, wyjaśnić działanie lokalnej komunikacji czy zasady zachowania w miejscach publicznych w Polsce (np. określić, gdzie obowiązuje zakaz palenia czy spożywania alkoholu). Jest to bardzo istotne, gdyż w tej sferze występują czasem duże różnice między poszczególnymi państwami.

### „Wyprawka” dla uczestników

Można przygotować dla gości **mały informator** (w odpowiednim języku), zawierający dane kontaktowe organizatorów, telefony alarmowe, kontakt do właściwego konsulatu oraz adres hotelu i restauracji, jeśli posiłki spożywane są w stałym miejscu.

W większych miastach warto dodać plan miasta z zaznaczeniem naszych stałych punktów (hotel, restauracja, sala wykładowa, miejsce prowadzenia warsztatów). Program, który otrzymają uczestnicy, powinien być szczegółowy, wskazywać charakter spotkania (i obowiązujący strój) oraz zawierać

<sup>2</sup> W szerszej perspektywie o relacjach międzykulturowych pisze K. Kudyba [w] „Komunikacja międzykulturowa 2.0” (s.45); [przyp. red.]

adresy odwiedzanych instytucji (przydatne, zwłaszcza jeśli ktoś się spóźni lub zgubi i będzie chciał dotrzeć na własną rękę). Adresy warto pisać także po polsku, by goście mogli poprosić o wskazówki przechodniów. Przydatne będzie podanie adresu i telefonu do najbliższej ambasady lub konsulatu kraju gości, a także kontaktu do osoby wyznaczonej przez organizatorów, do której bez pomocy tłumacza będzie można się zwrócić w każdej sytuacji kryzysowej, również w nocy.

Jeśli nie dysponujemy folderami turystycznymi w odpowiednim języku, możemy zawrzeć najważniejsze tego typu dane w informatorze. Najbardziej praktyczne i najtańsze są zwykłe wydruki, przycięte i zszyte w formacie kieszonkowym, tak by można było mieć je stale przy sobie.

### Sytuacje kryzysowe

Wszyscy organizatorzy chcieliby uniknąć niespodziewanych i niekomfortowych sytuacji, niestety, nie da się ich wykluczyć nawet przy precyzyjnie zaplanowanych działaniach. Im więcej jednak starań dołożymy na etapie przygotowania, tym mniejsza szansa, że zdarzy się nam sytuacja kryzysowa. Z własnego doświadczenia wiem, jak ważne jest osobiste zaangażowanie organizatora w realizację programu, bo w zasadzie na każdym kroku może nas zaskoczyć coś nieprzyjemnego. Wtedy liczy się czas decyzji. Jeżeli więc nie mamy kontaktu z osobą decyzyjną, bo np. jesteśmy zatrudnieni tylko do obsługi wizyty, a nad nami jest skomplikowana hierarchia zaangażowanych osób, to szansa na sprawne rozwiązanie problemu jest nikła, a skutki niewątpliwie będą rzutować negatywnie na całe przedsięwzięcie.

W 2008 już po zakończeniu wizyty studyjnej, odprowadzaliśmy naszych ukraińskich gości na dworzec kolejowy w Krakowie. Do odjazdu pociągu mieliśmy jeszcze około 50 minut, kiedy nagle niektórzy uczestnicy postanowili skorzystać z okazji i pójść do znajdującej się obok Galerii Krakowskiej. Mimo próśb opiekunki, by wszyscy wrócili najpóźniej 10 minut przed odjazdem, jeden z uczestników wbiegł na peron w momencie, gdy pociąg już odjechał. Jego bagaż pozostali goście zabrali ze sobą, spokojni, bo wiedzieli, że my jesteśmy obecni i zaopiekujemy się spóźnionym. Uczestnik był tak przerażony, że na początku nie mogliśmy go uspokoić, tłumaczył, że zgubił się w galerii

i wyszedł na inny peron. Był jednak szczęśliwy, że jesteśmy razem z nim i że nie został sam w obcym mieście, bez znajomości języka. Uspokoił się go, kupiliśmy bilet na najbliższy pociąg do Przemyśla, sprawdziliśmy w informacji PKP, o której odjeżdża pociąg z Przemyśla do Kijowa (po długotrwałej odprawie celnej i zmianie podwozia na to odpowiednie do ukraińskich szerszych torów), i poinformowaliśmy o wszystkim naszą ukraińską partnerkę, która była opiekunką grupy. Przygoda zakończyła się szczęśliwie i zagubiony uczestnik dołączył do swoich towarzyszy w Przemyślu.

Jako organizatorzy powinniśmy przede wszystkim mieć świadomość tego, że realizujemy program dla osób o różnym charakterze, nawykach i oczekiwaniach, a nasza praca odbywa się w środowisku międzykulturowym<sup>3</sup> i wymaga zaangażowania nie tylko w czasie trwania spotkań, np. od godziny 9 do 16, ale przez cały czas pobytu naszych gości w Polsce. Dlatego tak ważne jest, by przy realizacji różnorodnych form współpracy międzynarodowej solidnie się przygotować, podjąć rzeczywistą współpracę z partnerem, nie iść utartymi szlakami i unikać rutyny w działaniach. Oczywiście, jeżeli zależy nam na naprawdę efektywnym działaniu, a zwłaszcza gdy nasze przedsięwzięcia realizujemy z publicznych środków.

## PODSUMOWANIE

Wiele poruszonych wyżej kwestii wydaje się tak oczywistych, że nie warto im poświęcać czasu. Jednak z doświadczenia wiem, jak te drobne, ale istotne elementy potrafią umknąć w wirze organizacji. Nawet bardzo doświadczony organizator może o wielu rzeczach zapomnieć albo stwierdzić błędnie, że coś jest niepotrzebne.

Dlatego celem niniejszego rozdziału było zwrócenie szczególnej uwagi na istotne aspekty organizacji i realizacji różnych form współpracy międzynarodowej, z dużym naciskiem na konkretną współpracę z partnerem zagranicznym. Skrupulatność w tym zakresie przyczyni się nie tylko do właściwego

zrozumienia poruszanej tematyki, ale może zaowocować (co ważne dla organizatorów) konkretnymi rezultatami i zmotywować uczestników do działania na bazie zdobytych doświadczeń. Tylko wtedy nasza praca będzie naprawdę efektywna.

---

<sup>3</sup> Pracy w środowisku międzykulturowym poświęcone są rozdziały K. Kudyby „Komunikacja międzykulturowa 2.0” oraz G. Demela „Wrażliwość kulturowa we współpracy z partnerami ukraińskimi” [przyj. red].

---

Karolina Kudyba

**Komunikacja międzykulturowa 2.0.**



Skonstruowaniu pierwszego telefonu, który miał pełnić funkcję elektrycznego wzmacniacza dźwięku dla niedosłyszących, towarzyszyła myśl jego twórcy, Alexandra Grahama Bella, dotycząca tego, że telekomunikacja i powszechny dostęp do informacji przyczynią się do zapobiegania konfliktom.

Doświadczenia historyczne końca XIX wieku i całego XX stulecia stoją w sprzeczności z tym założeniem. Mimo że obieg informacji nabrał niespotykanego tempa, ilość nadawanych i odbieranych komunikatów nie przyczyniła się do bardziej pokojowego współistnienia ludzi. Można nawet postawić tezę, że manipulacja przekazem stała się narzędziem, przez które wiele konfliktów było i jest skutecznie wszczynanych i rozgrywanych. Patrząc na zjawisko porozumiewania się w świetle obecnego postępu technologicznego i towarzyszącej mu rewolucji w komunikacji, można też odnieść wrażenie, że – paradoksalnie – choć wiele mówimy, to coraz trudniej jest nam się porozumieć, i choć ciągle słuchamy, to niewiele rzeczy udaje się nam tak naprawdę usłyszeć.

Tymczasem umiejętność skutecznego porozumiewania się jest niezbędna, zwłaszcza dla udanej współpracy międzynarodowej. Począwszy od etapu poszukiwania partnera i wstępnej wymiany informacji po fazę rozliczania i ewaluacji projektu, na każdej ze stron spoczywa odpowiedzialność za czytelność i spójność przekazu, którym na przeszkodzie stoją m.in. różnice kulturowe. Czy istnieje zatem sposób na przygotowanie się do kontaktów międzykulturowych i wytrenowanie umiejętności porozumiewania się mimo dzielących nas różnic?

Odpowiedź na to pytanie byłaby prosta, gdyby ludzie zawsze kierowali się rozsądkiem i podejmowali decyzje w sposób matematycznie przewidywalny, wyłącznie w oparciu o ekonomiczne lub ściśle zawodowe przesłanki. Nie byłoby również problemu, gdyby zachowanie naszych zagranicznych partnerów wpisywało się bez wyjątku w nasze wyobrażenie o danej kulturze i jej przedstawicielach. Tymczasem wiemy, że w rzeczywistości każda z wyżej opisanych sytuacji pozostaje co najwyżej w sferze życzeń. Mimo utrwalonych stereotypów dotyczących przedstawicieli określonych narodów nie każdy Anglik oka-

zuje się powściągliwy i nie każdy Rosjanin da się namówić na wódkę. Wracając jednak do postawionego pytania, choć wydaje się, że uniwersalny trening komunikacji międzykulturowej nie istnieje (a przynajmniej nie przybiera formy zgodnej z powszechnym wyobrażeniem o tym, na czym miałyby polegać), nie oznacza to, że wobec wyzwania, jakim są kontakty z przedstawicielami innych kultur, pozostajemy całkowicie bezradni.

### Być świadomym siebie i swojej kultury

Na początek warto zdać sobie sprawę z pewnej „oczywistej oczywistości”. To, że mamy do czynienia z ludźmi, którzy noszą dzinsy i posługują się nożem i widelcem, nie oznacza, że nie dzielą nas, często poważne, różnice kulturowe. Uświadomienie sobie tej prawdy, która – przyznaję – ociera się o banał, jest punktem wyjścia do wszelkiej refleksji dotyczącej komunikacji międzykulturowej. Jedną z podstawowych przeszkód w skutecznym porozumiewaniu się wynika z utrwalonego przeświadczenia, że wyłącznie zachowania osób pochodzących z kultur zdecydowanie różniących się od naszej, np. z Bliskiego Wschodu lub odległych krajów azjatyckich, wymagają od nas pewnej interpretacji i przystosowania się. Tymczasem w praktyce możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której okaże się, że mimo nawiązania współpracy z sąsiednim krajem pewne zachowania lub styl postępowania jego przedstawicieli są dla nas zaskakujące lub prowadzą do nieporozumień.

Przyjąwszy powyższe założenie o istnieniu różnic kulturowych (niezależnie od tego, czy rzucają się w oczy, są ewidentne, czy ujawniają się dopiero w trakcie współpracy, a zwłaszcza podczas rozwiązywania określonych problemów), warto na wstępie poświęcić kilka minut na autorefleksję. Zadajmy sobie zatem pytanie, po co realizujemy projekt wymagający współpracy międzynarodowej? Czy dlatego, że trafiliśmy na ciekawe źródło finansowania, które wymaga nawiązania partnerstwa zagranicznego? Czy dlatego, że jest to szansa na rozwój naszej organizacji? A może dlatego, że mamy ochotę na wycieczkę zagraniczną, która będzie elementem lub wynikiem projektu? Być może najlepszą i najprostszą odpowiedzią jest: „Dlatego, że warto”. Niewątpliwie zaś najciekawszą, przynajmniej z punktu widzenia tego tekstu, okazuje się: „Dlatego, że mam predyspozycje do nawiązywania kontaktów międzynarodowych; jest to moja

mocną stroną, którą chciałbym/chciałabym wykorzystać w mojej pracy zawodowej”. Gdyby pokusić się o rozwinięcie tej myśli, zapewne okazałoby się, że na owe predyspozycje składają się: umiejętność słuchania, ciekawość świata, wola uczenia się, potrzeba poszerzania własnej wiedzy i doświadczeń, poznawania nowych ludzi. Nieco rzadziej (a może się myłę?) pojawiłoby się stwierdzenie dotyczące bycia dobrym obserwatorem cudzych zachowań, podczas gdy jest to jedna z podstawowych cech warunkujących udaną interakcję osób o różnym pochodzeniu kulturowym. Na bycie dobrym obserwatorem składa się wiele cech szczegółowych, w tym wspomniana umiejętność uważnego słuchania. Jednakże zmysł obserwacji to przede wszystkim świadomość tego, że jako obserwatorzy nie jesteśmy do końca obiektywni, gdyż w każdą relację, której towarzyszy obserwacja, wchodzimy wyposażeni w bagaż przekonań, sądów i wartości będących pochodnymi rodzimej kultury. Gdyby porównać obserwację do fotografowania, należałoby przyjąć, że każdy z nas wyposażony jest w obiektyw właściwy dla kultury, w której się wychował. To sprawia, że każde zdjęcie (każda obserwacja) jest wyrazem perspektywy możliwej do uchwycenia danym obiektywem. Co istotne, warunkiem pomyślnej współpracy na płaszczyźnie międzykulturowej nie jest dystansowanie się wobec przekonań właściwych swojej kulturze, ale uświadamianie sobie, że owe przekonania istnieją i mają zasadniczy wpływ na naszą ocenę zachowań innych osób.

### Nie bać się popełniania błędów

W przypadku, gdy nie uświadamiamy sobie, że nasza perspektywa obarczona jest wspomnianym subiektywizmem kulturowym, nasze rozumienie osób odmiennych kulturowo i interakcje z nimi napotykać przeszkody w postaci: 1) oczekiwaniami, że inni podzielają naszą wiedzę i poglądy, 2) oczekiwaniami, że inni będą się zachowywać tak jak my oraz 3) braku świadomości różnicy między naszymi oczekiwaniami a rzeczywistością.

Pierwszą z wymienionych przeszkód można by dla uproszczenia nazwać błędem podobieństwa. Jeżeli nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak bardzo nasz punkt widzenia zakorzeniony jest w naszej własnej kulturze, to mamy tendencję do – przykładowo – skrótkowego przedstawiania pomysłów, zakładania, że większość komunikatów mimo lakonicznej treści jest dla wszystkich

zrozumiała, i nie dostrzegania sygnałów, że partner potrzebuje dodatkowych wskazówek i wyjaśnień (zwłaszcza, jeżeli druga osoba, kierowana zasadami grzeczności, nie daje nam tych sygnałów wprost). Jest to pochodna myślenia kategoriami: „Jesteś taki jak ja, więc nie musimy sobie wszystkiego dokładnie tłumaczyć”. Prosty sposób na uniknięcie konsekwencji tego założenia jest przyjęcie, przynajmniej w początkowej fazie współpracy, sposobu komunikacji, który pozwala na bieżące wyjaśnianie wszelkich wątpliwości i rzetelne dopracowywanie szczegółów.

Oczekiwanie, że inni będą się zachowywali tak jak my, należałoby określić mianem błędu zaściankowości. Towarzyszą mu dwa przekonania. Po pierwsze, że nasz sposób, np. załatwiania pewnych spraw, jest jedynym właściwym, po drugie, że jest sposobem najlepszym. Źródłem owych przekonań może być nie tylko brak świadomości tego, jak bardzo nasza perspektywa oparta jest na rodzimym przekazie kulturowym. Charakterystyczne dla nich jest również to, że mogą być pochodną poczucia zagrożenia i nie zawsze do końca uświadomionej niechęci do konieczności porzucenia pewnych przyzwyczajęń na rzecz lepszej współpracy z partnerem. Dlatego też pożytecznym ćwiczeniem może się okazać zdefiniowanie i uzgodnienie już na wstępie, kto i w jaki sposób podejmie się realizacji poszczególnych zadań, oraz zastanowienie się, czy jesteśmy przygotowani na to, że określone działania będą realizowane w sposób odbiegający od naszego pierwotnego pomysłu.

Pochodną wyżej wymienionych błędów jest tendencja do przeceniania lub niedoceniania zarówno siebie, jak i innych, przy równoczesnym braku świadomości istnienia przepaści, która dzieli nasze oczekiwania i rzeczywistość. Jak wspomniałam, sposobem na ustrzeżenie się błędów podobieństwa i zaściankowości jest rzetelna refleksja nad własnym zapleczem kulturowym i – używając języka potocznego – uświadomienie sobie, jak wielkie znaczenie dla naszego punktu widzenia ma punkt siedzenia.

Nieco wbrew dotychczasowym rozważaniom chciałabym podkreślić, że istotnym elementem przygotowania do współpracy międzykulturowej jest zostawienie sobie marginesu swobody wynikającego z przeświadczenia, że nie na wszystko jesteśmy w stanie się przygotować, i dopuszczenie możliwości popełnienia błędu. Przemawia za tym wiele racji, z których najistotniejsza jest ta, że błędy na długo zostają w pamięci, a dzięki wyciągniętych wnioskom wiele

się na ich podstawie uczymy. Zdobyte w ten sposób wiedza i doświadczenie mogą stanowić istotny wkład do realizacji kolejnych projektów.

### Ciągle się uczyć i rozwijać umiejętności

Ostatni z wątków, które chciałabym poruszyć, dotyczy konieczności ciągłego uzupełniania wiedzy i doskonalenia umiejętności, które – niezależnie od pochodzenia kulturowego naszych partnerów – są przydatne w budowaniu wzajemnego porozumienia. Na początek odwołam się do wartości. Niezwykle delikatną i częstokroć trudną do opanowania w praktyce kwestią jest umiejętność odnoszenia się do siebie z szacunkiem (tak, to nie omyłka!). Sposoby komunikowania szacunku, uwagi i zainteresowania, zarówno w przekazie werbalnym, jak i pozawerbalnym, są dalece zróżnicowane kulturowo. Dla niektórych partnerów wyrazem szacunku będzie drobiazgowość i osobiste zaopiekowanie się uczestnikami projektu, dla innych – pozostawienie im marginesu swobody i samodzielności, chociażby w planowaniu i spędzaniu wolnego czasu. Konia z rzędem temu, kto potrafi w dodatku wyczuć różnice indywidualne i każdej osobie okazać uwagę i troskę według jej potrzeb. Początkującym proponuję jednak samo zastanowienie się i zbadanie, jakie zachowanie jest odbierane w danej kulturze jako wyraz grzeczności i uprzejmości.<sup>4</sup>

Pochodną umiejętności okazywania szacunku jest powstrzymanie się od wydawania sądów i oceniania, zwłaszcza w sposób silnie wartościujący lub moralizujący. Możemy ćwiczyć tę umiejętność poprzez uważne słuchanie naszych partnerów i dawanie im czasu oraz miejsca na pełne wyrażenie ich poglądów. W wielu przypadkach będzie to oznaczało konieczność zaplanowania dodatkowego spotkania lub zastąpienia wymiany e-maili rozmową telefoniczną. Powstrzymanie się z oceną do czasu uzyskania pełnej informacji na temat cudzego stanowiska jest nie tylko wyrazem szacunku, ale i sposobem na zapobieganie ewentualnym nieporozumieniom i konfliktom. Co więcej, próba pozostania obiektywnym przekłada się na zysk osobisty, gdyż wpływa na lepsze rozumienie odmiennych punktów widzenia i służy kształtowaniu postawy otwartości.

<sup>4</sup> W kontekście kontaktów z zagranicznymi grupami zwraca na to uwagę S. Gajownik [w] „Efektywna współpraca międzynarodowa” (s. 34); [przyp. red.]

Niezwykle istotna jest też cecha, o której była już mowa wyżej, polegająca na zdawaniu sobie sprawy z tego, jak własne wartości, obserwacje, opinie i doświadczenie wyniesione z innych kontaktów społecznych wpływają na obecną relację. Nic tak negatywnie nie oddziałująca komunikację międzykulturową jak przekonanie, że po pierwsze, wszyscy podobnie jak ja interpretują rzeczywistość, po drugie, mój sposób postępowania jest jedynym właściwym. Świadomość tego, jaki bagaż przekonań towarzyszy mi w kontakcie z partnerem projektu, może pomóc w poszukiwaniu rozwiązań w sytuacji, kiedy trudno określić, na czym polega problem, gdyż każda strona kieruje się nie do końca uświadomionym przekonaniem, że pewne rzeczy można załatwić tylko w jeden możliwy sposób („czyli tak, jak to się u nas robi”).

Przy okazji omawiania tematu komunikacji konieczne jest odwołanie się do popularnego terminu, jakim jest empatia. Empatia w stosunkach międzykulturowych ma podwójne znaczenie. Z jednej strony jest to umiejętność postawienia się w cudzej sytuacji i rozumienia emocji, jakie mogą towarzyszyć jej przeżywaniu. Z drugiej, jest to zdolność do wyobrażenia sobie, jak moje zachowanie może być odczytane przez inne osoby. Wydaje się, że wartość płynąca z rozwijania tej umiejętności nie wymaga większego uzasadnienia. Odnosząc się do tego, o czym była mowa powyżej, jeżeli tylko zainteresujemy się kwestią zasad okazywania szacunku właściwych kulturze naszego partnera, będziemy uważnie słuchać, powstrzymamy się od wydawania sądów i przyjmujemy, że nasz punkt widzenia nie jest jedynym, ale jednym z wielu, okazanie empatii nie powinno sprawić żadnych trudności.

Katalog wymienionych umiejętności uzupełnię otwartością na niepewność. Osoby otwarte na niepewność to innymi słowy osoby elastyczne, umiejące dostosować się do nowych warunków, reagujące z dużą tolerancją i wyrozumiałością na sytuacje, w których ujawniają się różnice kulturowe. Równocześnie charakteryzuje je akceptacja dla frustracji, która jest naturalną konsekwencją zmieniających się okoliczności lub pewnych ludzkich zachowań. Takie osoby zwykle dobrze panują nad emocjami i nie reagując agresją, są jednocześnie zdolne rozładować agresję innych. Nie ulega wątpliwości, że wszystkie opisane cechy i umiejętności powinny być częścią warsztatu każdej osoby pracującej z ludźmi, jednak w kontekście relacji międzykulturowych nabierają szczególnego znaczenia, gdyż stanowią podstawę efektywnej komunikacji, niezależnie od

kulturowego pochodzenia partnerów. Dlatego też, jeżeli przyszłoby mi określić program treningu komunikacji międzykulturowej (nieco wbrew tezie, którą postawiłam na wstępie), to opierałby się on na rozwijaniu pięciu opisanych wyżej kompetencji.

Zawarte w tym tekście wskazówki i wnioski mogą się wydawać proste i oczywiste, a lektura może wzbudzić w czytelniku przekonanie, że komunikacja międzykulturowa to w zasadzie bułka z masłem. Doświadczenie życiowe podpowiada jednak, że niezależnie od poczynionych przygotowań i tak należy liczyć się z tym, że w ramach współpracy z partnerem zagranicznym zdarzy się coś nieprzewidzianego. Być może pomocny w tej sytuacji okaże się powrót do pierwszego postawionego pytania: „Po co to robię?”, i bycie otwartym na udzielenie nowych odpowiedzi.



---

Alona Dolia

**Od znajomości do partnerstwa  
- doświadczenia polsko-ukraińskiej współpracy**



**N**asze partnerstwo z polską organizacją – Fundacją Kultury Chrześcijańskiej „Znak” w Krakowie – sięga wizyty studyjnej ukraińskich przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych i mediów w Polsce w 2006 r. Właśnie ta zapoznawcza wizyta, w której uczestniczyłam jako przedstawiciel Fundacji Lokalnych Inicjatyw Doniecczyny, zapoczątkowała efektywne, realnie partnerskie stosunki dwóch organizacji pozarządowych.

Po Rewolucji Godności na Ukrainie pojawiła się wielka liczba grup i organizacji społecznych, które pragną zmian w kraju. Możemy także obserwować zwiększenie ilości inicjatyw obywatelskich w Polsce, które na różne sposoby starają się działać na rzecz Ukrainy. Niestety, większości organizacji brakuje praktyki w budowaniu efektywnej współpracy z partnerami z innych krajów, rzadko pamiętają o tym, by właściwie rozpoznać rzeczywiste potrzeby, uwzględnić dotychczasowe doświadczenia i osiągnięcia innych organizacji w rozwiązywaniu problemów, którymi chcą się zająć.

Wyjazdy poświęcone wymianie doświadczeń nie zawsze odbywają się na odpowiednim poziomie, nie zawsze są też uprzednio dogłębnie przemyślane, i dlatego nie przynoszą pożądanego efektu. W praktyce wygląda to często tak, że ukraińskie grupy jadą do Polski, polska strona przyjmuje je gościnnie, zaznajamia ze swoimi doświadczeniami, pokazuje życie w kraju, i na tym wszystko się kończy. Na Ukrainie praktycznie nie następuje adaptacja poznanych polskich rozwiązań. Obserwujemy więc znaczny rozwój stosunków polsko-ukraińskich przy jednoczesnej słabości efektów takich działań.

Różnorodne programy wymiany, wizyty studyjne, współpraca kulturalna, realizacja wspólnych polsko-ukraińskich projektów sprzyjają rozwojowi obu krajów i ich kulturowemu wzbogaceniu, dlatego chciałabym podzielić się wiedzą i umiejętnościami nabytymi dzięki dziewięcioletniemu doświadczeniu w tym zakresie. Liczę, że ułatwi to nawiązywanie efektywnych partnerskich relacji między Polską a Ukrainą.

W tym rozdziale zaprezentuję podstawowe kwestie dotyczące organizacji i prowadzenia wizyt zapoznawczych i studyjnych oraz pokażę, co jest niezbędne, by nawiązany kontakt przerodził się w partnerstwo.

Polska i Ukraina to nie tylko sąsiednie państwa. Podobieństwo języków, przyrody, wzajemne przenikanie się kultur, wspólne historyczne doświadczenia – wszystko to ciekawi Ukraińców w odniesieniu do Polski. Jednocześnie polskie doświadczenia reform są najbardziej widoczne i reprezentatywne dla przeciętnego Ukraińca. Nie można oczywiście bezmyślnie kopiować polskich recept i stosować ich w ukraińskich realiach, ale nadzwyczaj ważne dla Ukraińców jest to, by uczyć się na polskich doświadczeniach, poznawać sukcesy oraz nie powielać polskich błędów. Podobnie w polskich organizacjach i instytucjach zrozumienie własnych silnych i słabych stron, umiejętność ich scharakteryzowania, usystematyzowania i zaprezentowania, sprzyjać będą dalszemu rozwojowi i poprawie istniejącego stanu rzeczy.

### Istotne kroki ku budowie partnerstwa

#### Poznanie potrzeb

Według niedawnych badań Research and Branding Group 77% Ukraińców nigdy nie było za granicą<sup>5</sup>. Właśnie dlatego Ukraińców interesuje w Polsce, jako nowe i nieznanne, praktycznie wszystko.

Warto się przy tym zastanowić, co tak naprawdę ciekawi w Polsce konkretne grupy gości (w języku projektów – grupy docelowe: młodzież, przedstawiciele oświaty, organizacji pozarządowych, jednostek samorządowych, mediów itp.).

Planując wizytę studyjną, warto dowiedzieć się od uczestników, o czym w pierwszej kolejności chcieliby usłyszeć, co zobaczyć i czego się nauczyć. Przykładowo, jeśli grupę tworzą przedstawiciele samorządów, to trzeba pamiętać, że podstawowymi problemami, jakie nurtują dziś ukraińskie władze samorządowe, są te związane z wdrażaniem reformy decentralizacyjnej<sup>6</sup>. Co

<sup>5</sup> Według badań opublikowanych przez <http://rb.com.ua/rus/>. Według badań opublikowanych w 2013 r. przez Instytut Spraw Publicznych po 1991 r. odwiedziło Polskę 16% Ukraińców, przy czym dla zachodnich obwodów wskaźnik ten wynosi 36%, dla centralnych – 14%, dla południowych 10%, a dla wschodnich – 7% (J. Fomina, J. Konieczna-Sałamatin, J. Kucharczyk, Ł. Wenerski, *Polska-Ukraina. Polacy – Ukraińcy. Spojrzenie przez granicę*, Warszawa 2013, s. 18; przyp. red.).

<sup>6</sup> Nowy ustrój administracyjny Ukrainy zakłada m.in. wprowadzenie w miejsce bardzo rozpro-

zyskają społeczności lokalne w rezultacie wdrożenia reformy? Jak wpłynie to na ich dobrobyt i sytuację każdego z obywateli z osobna? W jaki sposób angażować mieszkańców w proces zarządzania lokalnymi wspólnotami i rozwiązywania lokalnych problemów?

Jeżeli grupę stanowią przedstawiciele organizacji pozarządowych, to na pewno najbardziej będą ich interesować mechanizmy finansowania organizacji społecznych, wzajemne relacje z władzą państwową i samorządową itp. To oczywiście jedynie przykłady zagadnień, bowiem każda grupa będzie miała własne pole zainteresowań, które warto bardzo rzetelnie diagnozować na etapie planowania wizyt.

Aby sprostać potrzebom wszystkich stron kontaktu, jeszcze na etapie planowania dobrze jest poczynić szczegółowe uzgodnienia pomiędzy stroną przyjmującą (wiodący polski partner, ale i „podwykonawcy”, czyli gospodarze poszczególnych wizyt) i wysyłającą – zagranicznym partnerem oraz samymi uczestnikami. Warto dowiedzieć się, skąd są goście, jakie organizacje, regiony czy miasta reprezentują, a także zastanowić się, co dzięki wizycie mogą zyskać sami gospodarze.

#### Planowanie

„Planować – to myśleć o przyszłości” – celnie to ujął brytyjski piosenkarz Marc Bolan. Właśnie o przyszłości powinno się myśleć, planując wizytę, czy to pierwszą, zapoznawczą, czy też – a może zwłaszcza – studyjną. Od dobrego, uwzględniającego wszystkie detale planowania zależą rezultaty naszych działań i dalsza współpraca<sup>7</sup>.

W tej części zwrócę uwagę na przygotowanie i przeprowadzenie przez

szonych, niewielkich rad wiejskich (często pojedynczych wsi) silnych gmin zbiorowych i wyposażenie jednostek samorządu terytorialnego we własne środki finansowe. Przebudowuje też dotychczasowe zagmatwane relacje pomiędzy poszczególnymi szczeblami władzy oraz pomiędzy władzą państwową i samorządową. Sukcesywnie wprowadzana reforma, rozłożona w czasie do 2018 r., bazuje w dużej mierze na polskich doświadczeniach, co oficjalnie oświadczał m.in. prezydent Ukrainy Petro Poroszenko. Ich przekazywanie na poziomie centralnym koordynowała w Sejmie VII kadencji grupa parlamentarna kierowana przez posła Marcina Świąćickiego. Mimo że jest to jedna z najważniejszych reform wprowadzanych obecnie na Ukrainie, niewielu urzędników – jak przekonują nasi ukraińscy partnerzy – właściwie rozumie zalety, perspektywy i konsekwencje tego procesu, dlatego tak ważne jest dzielenie się polskimi doświadczeniami, zwłaszcza w początkowym okresie, gdy łączenie najmniejszych jednostek administracyjnych przebiega na zasadach dobrowolności (przyp. red.).

<sup>7</sup> Planowaniu wizyty studyjnej poświęcony jest tekst S. Gajownik „Efektywna współpraca międzynarodowa” [przyp. red.].

stronę polską samego spotkania z zagraniczną grupą na przykładzie uczestników z Ukrainy.

Przygotowanie spotkania umownie można podzielić na dwie części – merytoryczną i organizacyjną. Zasadniczymi kwestiami, na które należy zwrócić uwagę na etapie przygotowania, są:

**Przedmiot spotkania.** Przede wszystkim trzeba ustalić ramy tematyczne, czyli katalog kwestii, które będą omawiane. Bardzo ważne jest, by uczestnicy z obu stron byli poinformowani o przedmiocie spotkania z wyprzedzeniem i dzięki temu mogli odpowiednio przygotować swoje wystąpienia oraz pytania, a także określić, do kogo będą adresowane.

**Ramy czasowe.** Pierwszym krokiem do sukcesu jest odpowiedni wybór terminu spotkania (pory dnia, dnia tygodnia). Warto przedyskutować czas przeznaczony na wystąpienia i rozmowy, a umów należy ściśle przestrzegać. Z zasady ukraińskich gości interesuje wszystko. Z uprzejmości nasi polscy partnerzy nie odmawiają zorganizowania nadprogramowej wycieczki, omówienia dodatkowych tematów, odpowiedzi na dużą liczbę pytań. Taka serdeczna otwartość na proponowane korekty staje się jednak przyczyną zmiany własnych planów gospodarzy, a także negatywnie wpływa na przestrzeganie grafiku prac grupy, powodując spóźnienia na kolejne umówione spotkania. Lepiej więc na samym początku określić ramy czasowe i umówić się co do respektowania ustaleń.

**Miejsce spotkania.** Z reguły spotkania odbywają się w siedzibach instytucji lub organizacji goszczących bądź ich partnerów, choć możliwe jest też zorganizowanie ich na neutralnym gruncie. Wszystko zależy jednak od konkretnych uwarunkowań. Jak pokazuje doświadczenie, najbardziej udane spotkania odbywają się tam, gdzie można zademonstrować, a nie tylko omówić, przykłady poruszanych kwestii. Jeśli omawiane będą, dajmy na to, „karty usług”, ale gospodarze ich nie pokażą, nie dadzą uczestnikom do ręki, nie zaprowadzą w miejsce, gdzie są udostępnione w urzędzie, to nie w pełni przekonają gości, nawet jeśli karty zostaną pokazane podczas prezentacji multimedialnej.

**Liczba i charakter uczestników.** Umawiając się na spotkanie, warto określić także liczbę uczestników. Aby efektywnie wykorzystać czas, dobrze jest

przedstawić gospodarzom imienną listę gości ze wskazaniem miejsca pracy i stanowiska służbowego lub funkcji. Znajomość składu grupy ułatwi przygotowanie się do spotkania, zaplanowanie tematu wystąpienia i dyskusji, pozwoli przewidzieć możliwe pytania itp.

W przypadku grup rosyjskich, ukraińskich i białoruskich warto pamiętać, że przyjętą formą zwracania się do siebie jest imię i otczestwo (np. Ołeksandr Władymirowycz), na co szczególnie wrażliwi są przedstawiciele władz oraz ludzie starsi. Jednocześnie dla Ukraińców znana i akceptowalna jest również popularna w Polsce forma „panie Petre”, „pani Iryno” itp.

**Tematy do omówienia.** Spotkania wymagają odpowiedniego przygotowania: prezentacji, materiałów promocyjnych, wystąpień specjalistów czy członków organizacji itp. Na początku spotkania konieczna jest, moim zdaniem, krótka prezentacja miejscowości (liczba mieszkańców, lokalizacja regionu na mapie kraju, a nie tylko samego województwa, ciekawe i ważne miejsca, inne informacje, które gospodarze uznają za istotne). To samo dotyczy organizacji (cele, zadania, struktura, najważniejsze sukcesy i problemy). Warto przygotować prezentację multimedialną, bowiem wizualizacja ułatwia percepcję. Czas prezentacji nie powinien przekraczać 10 minut. Oglądanie i czytanie slajdów nie może powodować dyskomfortu słuchaczy, dlatego należy unikać częstych błędów:

- nadmiaru tekstu w języku polskim na jednym slajdzie;
- przeciążenia tekstu cyframi i nazwami własnymi;
- różnorodności podejmowanych kwestii na jednym slajdzie;
- przeładowania slajdu zbyt dużą liczbą obiektów (tekst, zdjęcia, inne znaki graficzne);
- umieszczania opisów ilustracji w sposób utrudniający orientację, do którego zdjęcia się odnoszą (najlepiej podpisywać pod spodem);
- rozmieszczania gości w sposób, który utrudnia obserwację prezentacji.

Po krótkiej, wprowadzającej autoprezentacji, gdy uczestnicy mają już wstępną wiedzę o miejscu, w którym się znajdują, można przejść do wystąpień specjalistów lub członków organizacji, omówienia poszczególnych kwestii, py-

tań, a także zwiedzania miasta czy odwiedzin w konkretnych organizacjach i instytucjach, zgodnie z programem wizyty.

### **Myślenie w kategoriach efektów**

Każdy wyjazd studyjny powinien przynieść rezultat, a więc prowadzić do zastosowania w praktyce nabytej wiedzy i wprowadzenia pozytywnych polskich doświadczeń na Ukrainie. Uczestnicy jeszcze podczas pobytu w Polsce powinni o tym myśleć i zastanawiać się, jak stosować czy adaptować polskie doświadczenia na własnym gruncie.

Wizytę można ułożyć w ten sposób, by dzień czy dwa przed jej końcem poświęcić uwagę właśnie planowaniu działań uczestników po powrocie, tak aby wraz z polskimi gospodarzami-organizatorami zastanowili się, które rozwiązania i w jaki sposób wprowadzić we własnym kraju.

Już sam powrót uczestników z przygotowanymi, spisany planami będzie pierwszym rezultatem ich wyjazdu. Oznaczać to będzie, że nie tylko zobaczyli coś w innym kraju, ale i zastanowili się, w jaki sposób wykorzystają u siebie zdobyte doświadczenia.

### **Komunikacja**

Pozornie wszystko jest zrozumiałe, ludzie kontaktują się ze sobą, przekazują i otrzymują informacje. Warto jednak pamiętać, że w każdej komunikacji istnieją bariery, istotne zwłaszcza gdy mowa o porozumiewaniu się przedstawicieli różnych krajów.

Najważniejsze bariery pojawiające się w toku komunikacji:

#### **Językowa<sup>8</sup>.**

**Semantyczna** – pojawia się, gdy to samo słowo nadawca i odbiorca rozumieją w odmienny sposób, wkładając weń własne sensy. Takie zniekształcenie może wynikać ze specyfiki osobistego pojmowania rzeczywistości, często warunkowanego m.in. zawodową działalnością danej osoby.

**Logiczna** – powstaje, gdy sposób rozumowania (logika) nadawcy komunikatu jest zbyt skomplikowany dla słuchacza albo gdy wydaje mu się nieprawi-

<sup>8</sup> Bariery językowej poświęcony jest odrębny artykuł „Rola tłumacza”, dlatego to zagadnienie nie będzie tu szerzej omawiane [przyp. red.].

dłowy, sprzeczny z własnym sposobem wnioskowania.

**Społeczno-kulturowa** – jej przyczynami stają się społeczne, polityczne, religijne oraz wynikające z określonej kultury zawodowej rozbieżności w poglądach, przyzwyczajeniach i tradycjach, które prowadzą do odmiennego rozumienia określonych pojęć i zjawisk. I właśnie na tę barierę należy zwrócić szczególną uwagę. Każdy kraj ma własną specyfikę: zwyczaje, tradycje, systemy organizacyjne. Przykładowo – systemy administracyjne Polski i Ukrainy różnią się nie tylko na poziomie nazw jednostek administracyjnych, ale przede wszystkim na poziomie reguł tworzenia tych jednostek, ich kompetencji, systemu podporządkowania. Dlatego uczestnikom z Ukrainy trudno od razu zorientować się w polskim systemie administracyjnym i zasadach obsadzania kierowniczych stanowisk w danych jednostkach.

**Bariera stosunków** – chodzi tu o pojawienie się poczucia wrogości, braku zaufania do mówcy, a w konsekwencji i do informacji, które on przekazuje. Ludzie pierwszy raz wyjeżdżający za granicę doznają szoku kulturowego. Poczucie dystansu i nieufności wobec przekazywanych treści pojawia się w wyniku wątpliwości, czy to, co pokazują gospodarze, rzeczywiście działa tak dobrze, czy to jedynie „pokazówka”, rodzaj PR. Dobitnych przykładów wywołujących podobne odczucia dostarczają wizyty studyjne, podczas których goście zarzucani są informacjami jedynie o sukcesach i osiągnięciach, a nie rozmawia się z nimi o problemach i porażkach.

Rozumienie wskazanych wyżej barier oraz urozmaicenie form i sposobów przekazywania informacji umożliwi skuteczną komunikację, ułatwi wzajemne zrozumienie, a tym samym pozwoli na dalszą współpracę.

„Masz dwie ręce: jedną – by pomagać sobie,  
drugą – by pomagać innym”.

Audrey Hepburn

### **Współdziałanie i partnerstwo**

Według jednej z definicji współdziałanie to wielopłaszczyznowy proces rozwoju kontaktów pomiędzy ludźmi, wynikający ze wzajemnych potrzeb. Podczas

współdziałania następuje wymiana działań, rodzi się bliskość, pojawia się koordynacja działań obu partnerów, a także trwałość ich wspólnych interesów, planowanie podejmowanych razem działań, podział ról itp. Następują wzajemna regulacja, kontrola, wzajemny wpływ i wzajemna pomoc. Oznacza to udział każdej strony współdziałania w rozwiązywaniu wspólnego zadania, przy odpowiednim korygowaniu własnych poczynań, z uwzględnieniem dotychczasowych doświadczeń, uaktywnieniem własnych zdolności i możliwości partnera.

Podczas wizyt w Polsce przedstawiciele zagranicznych delegacji poznają dokonania polskich organizacji, polskie doświadczenia, planują dalsze działania, zarówno własne, jak i wspólne z partnerem.

Radzimy, by od samego początku planowania wizyty zastanowić się nad tym, w jaki sposób polscy gospodarze będą podtrzymywać w przyszłości kontakty z zagranicznymi uczestnikami wizyty i jak zdobędą informacje o praktycznym zastosowaniu za granicą nabytej w Polsce wiedzy. Podobnie warto zastanowić się, jakie dalsze kroki można poczynić razem w przyszłości i jakie wspólne projekty realizować.

Efektywna współpraca będzie rodziła realne partnerstwo pomiędzy organizacjami – posłuży dalszemu planowaniu wspólnych działań, poszukiwaniu sposobów rozwiązywania istniejących problemów, a także odnajdywaniu nowych możliwości.

Zmierzając od znajomości ku partnerstwu, trzeba pamiętać o jeszcze jednej istotnej sprawie – odpowiedzialności. Zdolność brania na siebie odpowiedzialności i dzielenia jej pomiędzy partnerów na wszystkich etapach wspólnego działania jest warunkiem efektywnej i stałej współpracy międzynarodowej.

Na koniec warto przypomnieć słowa prezydenta USA Franklina D. Roosevelta: „Jeśli to, co robimy teraz, nas nie zadowoli, zawsze możemy wnieść poprawki później, dlatego nie warto bać się, że coś nam się nie uda”.

Tłumaczenie z języka ukraińskiego: Grzegorz Demel

---

Piotr Kuspys

## Rola tłumacza



**N**a początek chciałbym zadać proste pytanie: „Kim jest tłumacz?”. W zasadzie wiemy, czym się zajmuje, ale nie zawsze zdajemy sobie sprawę ze specyfiki tego zawodu. Odpowiedź jest jednak o tyle istotna, że pomoże nam właściwie ocenić miejsce i rolę tłumacza w kontaktach międzynarodowych, a zatem dobrać odpowiednią osobę, tak aby spełniła nasze oczekiwania.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat współpraca międzynarodowa stała się codziennością. Zarezerwowane niegdyś dla władz centralnych stosunki międzynarodowe przestały być domeną rządu. Ten monopol przełamała tzw. dyplomacja społeczna (obywatelska), uprawiana przez organizacje pozarządowe, fundacje, osoby prywatne. Jej celem jest pogłębianie dobrych relacji na poziomie czysto ludzkim, obywatelskim i zawodowym. Służy także budowaniu przyjaznych stosunków i kreowaniu pozytywnego wizerunku państwa, kraju i narodu. W kontaktach międzynarodowych bowiem, nawet jeśli reprezentujemy niewielką organizację lub instytucję, jesteśmy postrzegani jako przedstawiciele określonego narodu i państwa. Jeżeli nie posługujemy się swobodnie językiem naszych partnerów, bez zawodowego tłumacza trudno będzie nam rozwijać współpracę. Zatem – kim jest tłumacz?

Według słownikowej definicji tłumacz jest osobą, która dzięki znajomości co najmniej dwóch języków dokonuje przekładu wypowiedzi lub tekstu pisanego z języka źródłowego na język docelowy.

Tłumacz powinien odznaczać się następującymi cechami i umiejętnościami zawodowymi:

- doskonale znać języki tłumaczenia;
- w pełni rozumieć treść wypowiedzi lub tekst;
- być elokwentny – łatwo, sprawnie i poprawnie formułować wypowiedzi;
- szybko podejmować decyzje (wybór techniki tłumaczeniowej, dobór terminologii);

- wzbudzać zaufanie;
- być osobą komunikatywną, kulturalną, bezstronną, dyskretną, punktualną i skrupulatną.

Wyżej wymienione cechy bynajmniej nie są pobożnymi życzeniami, lecz stanowią niezbędne minimum wymagań wobec zawodowego tłumacza. Chodzi bowiem o to, że tłumacz odgrywa kluczową rolę w komunikacji międzyludzkiej na płaszczyźnie międzynarodowej i międzykulturowej. Na dodatek, jeśli jest tłumaczem przysięgłym, jest osobą zaufania publicznego.

Skoro wiemy, kim jest tłumacz, doprecyzujmy, kim jest tłumacz ustny. Mówiąc najprościej, tłumaczy on wypowiedzi z jednego języka na inny. Ograniczenie się do takiego rozumienia byłoby jednak wielkim uproszczeniem, gdyż nie każdy, kto zna język obcy, od razu jest (lub może być) tłumaczem. Tłumacz bowiem, a zwłaszcza ustny, nie przekłada słowo w słowo, lecz najpierw niejako przyswaja określenia i intencje mówiącego, które zostały wyrażone w jednym języku, a następnie je rekonstruuje w języku docelowym – słuchaczy. Czyni to w oparciu o szeroko rozumiany przekaz komunikacyjny – język werbalny i niewerbalny – aby jak najlepiej zrozumieć treść wypowiedzi, intencje mówcy, jego stany emocjonalne i cel wypowiedzi. Tylko takie tłumaczenie będzie wierne i kompletne. Jeżeli w ten sposób rozumiemy rolę tłumacza, dochodzimy do wniosku, że jest on niezbędnym ogniwem w procesie komunikacji międzyjęzykowej. Skoro tak – to powinien jak najlepiej wywiązywać się z tego zadania, a więc mieć odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe.

Jeżeli odpowiedzialnie podchodzimy do naszych partnerów (biznesowych, samorządowych czy z organizacji pozarządowych), stawiamy na rzeczywistą współpracę, a nie tylko na pielęgnowanie kontaktów towarzyskich, bez zawodowego tłumacza trudno będzie nam się obejść. Niejednokrotnie spotkałem się z sytuacją, gdy organizatorzy różnego rodzaju wizyt rezygnowali z usług tłumacza, wychodząc z założenia, że języki polski i ukraiński (lub rosyjski) są tak podobne, że „jakoś się dogadamy”. Rzeczywiście, na etapie planowania i kontaktów roboczych wystarczy nawet pobieżna znajomość języka, wspomagana przez różne programy komputerowe. Dobrym rozwiązaniem będzie również zaangażowanie wolontariuszy, którzy znają dany język. Natomiast w warunkach „bojowych” – takich jak wizyty studyjne, szkolenia, rozmowy spe-

cjalistyczne (handlowe, prawne itd.) – obecność osoby, która tylko zna język, ale nie jest zawodowym tłumaczem, nie zawsze wystarcza. Warto zdawać sobie sprawę z tego, że znajomość języka to tylko jedna z umiejętności tłumacza ustnego – ważna, ale nie najważniejsza. Zwracam na to uwagę, gdyż wiele nieporozumień i problemów ma miejsce wówczas, gdy tłumaczeniem zajmują się osoby, które wprawdzie znają język obcy, ale nie mają odpowiedniego przygotowania teoretycznego i merytorycznego popartego doświadczeniem zawodowym.

### Wybór tłumacza

Skoro wiemy, kim jest (a przynajmniej kim powinien być) profesjonalny tłumacz, rozważmy, czy zawsze warto postawić na tłumacza zawodowego, czy może – z różnych powodów, najczęściej finansowych – skorzystać z pomocy osoby, która zna dany język. Jeśli wziąć pod uwagę wymienione wcześniej argumenty, odpowiedź wydaje się oczywista. Postaram się jednak przekonać czytelników, dlaczego mimo wszystko warto postawić na zawodowego tłumacza.

Otóż tylko taka osoba może zaoferować usługi tłumaczeniowe wysokiej jakości, i to pod każdym względem: językowym, merytorycznym, komunikacyjnym, protokolarnym (kwestie *savoir-vivre*’u są w pracy tłumacza równie ważne jak inne). Podczas gdy osoba, która zna język, przekazuje swoimi słowami to, co słyszy, **tłumacz umożliwia komunikację** poprzez płynne transponowanie słów, myśli i intencji mówcy, które kieruje w stronę słuchaczy. Wiąże się to ze umiejętnością posługiwania się słownictwem podstawowym i specjalistycznym, wyczerpującą znajomością tematu, wiedzą na temat warsztatu pracy tłumacza, a także znajomością zwyczajów, bieżącej sytuacji społecznej i politycznej oraz uwarunkowań mentalnych. Są też sytuacje, gdy tłumacz umożliwia komunikację, nic nie mówiąc. Jeżeli strony (polska i zagraniczna) prowadzą rozmowy towarzyskie i są w stanie porozumieć się bez tłumacza, nie ma potrzeby, aby on im w tym przeszkadzał. Powinien wówczas zachowywać czujność i w razie potrzeby podrzucić brakujące słówko. W kontaktach międzyludzkich na poziomie międzynarodowym każda próba posługiwania się językiem drugiej strony jest bardzo cenną cegiełką w budowaniu dobrej współpracy.



Jeżeli już podjęliśmy decyzję, że stawiamy na zawodowego tłumacza, warto poszukać tego najlepszego z naszego punktu widzenia. Zwróćmy uwagę na to, by miał odpowiednie, udokumentowane doświadczenie w danej dziedzinie. Jeżeli interesuje nas tłumaczenie ustne, poprośmy o referencje obejmujące obsługę wizyt studyjnych, szkoleń, spotkań. Zawsze możemy zaprosić tłumacza na rozmowę, aby zorientować się, czy jest osobą komunikatywną i elokwentną. Jest to często spotykana praktyka. Możemy również skorzystać z pośrednictwa biura tłumaczeń, które ma nawiązaną współpracę ze sprawdzonymi tłumaczami w całym kraju. Dobrym sposobem jest poczta pantoflowa. Poprośmy zaprzyjaźnione organizacje lub instytucje o polecenie odpowiedniej osoby.

### Zanim przybędzie delegacja

Każde spotkanie czy wystąpienie na określony temat wymaga przygotowania zarówno ze strony mówcy, jak i tłumacza. Przyjmując delegację w gminie, powiecie, szkole czy organizacji pozarządowej, zbieramy informacje, które chcielibyśmy przekazać, przygotowujemy prezentacje, opracowujemy harmonogram wizyty. W ferworze prac często zapominamy o tłumaczu. Nic dziwnego, skoro w większości przypadków fizycznie pojawia się on wraz z przybyciem delegacji. Nawet jeśli uwzględniamy jego obecność, to jedynie poprzez przygotowanie dodatkowego krzesła. Zakładamy, albo wydaje się nam, że tłumacz potrafi wykonać każde tłumaczenie z biegu; że jest specjalistą od wszystkiego. Oczywiście, zawodowy tłumacz poradzi sobie w każdej sytuacji (lepiej lub gorzej), mimo że nie jest encyklopedią i nie zna się na wszystkim. Korzystniej jednak będzie dla nas, jeżeli damy tłumaczowi możliwość przygotowania się do czekającej go pracy.

Każde tłumaczenie jest inne – różni się od pozostałych tematyką, formą prezentacji, doбором uczestników. O tych samych kwestiach można rozmawiać na różne sposoby. Przykładowo, inaczej o sprawach finansowych będą mówić wójtowie, inaczej radni, a jeszcze innego, bardziej specyficznego języka użyją zawodowi księgowi. Im wyższy poziom szczegółowości, tym większe wyzwanie stoi przed tłumaczem. A skoro sami mówcy muszą przygotować

się do wystąpienia, mimo że zajmują się określoną tematyką na co dzień, tym bardziej przygotować się winien tłumacz.

Każde tłumaczenie jest dla profesjonalnego tłumacza niczym egzamin. Czasami kilkugodzinne tłumaczenie wymaga poświęcenia kilku dni na zgłębienie tematu i opanowanie specjalistycznego słownictwa, po to aby jak najlepiej się przygotować, a następnie rzetelnie wykonać swoją pracę – przełożyć nie tylko słowa i myśli, ale także to, co kryje się między słowami. Komunikacja niewerbalna i mowa ciała niosą dużo informacji, co również musi być uwzględnione podczas tłumaczenia, aby było ono pełne i zgodne z intencją mówcy. Dlatego tak ważne jest, aby wszelkie materiały i prezentacje, które zostaną przedstawione gościom, trafiły wcześniej do tłumacza. Dzięki temu będzie on mógł właściwie odczytać słowa i gesty. W przypadku tłumaczeń wysokospecjalistycznych jest to wręcz warunek konieczny, aby tłumacz w ogóle podjął się zadania. Dostarczenie materiałów leży przede wszystkim w interesie organizatora spotkania. Im więcej tłumacz się dowie na dany temat, im lepiej się przygotowuje, tym doskonalszy będzie produkt finalny – tłumaczenie.

### Tłumacz i jego rola

Angażując tłumacza, pamiętajmy, że jego zadaniem jest przekładać i ułatwiać komunikację, a nie być asystentem, sekretarzem czy przewodnikiem. Oczywiście, w ramach stałej współpracy te reguły nie muszą być tak sztywne i tłumacz, tak na dobrą sprawę, staje się przyjacielem organizacji pozarządowej. Wszystko jest dobrze, dopóki te dodatkowe obowiązki nie przeszkadzają mu w wykonywaniu głównego zadania – tłumaczenia.

Nawet jeśli dobrze poznamy tłumacza i zaprzyjaźnimy się z nim, nie oczekujmy od niego źle pojętej lojalności – nie traktujmy go jako źródła informacji o uczestnikach wizyty lub spotkania. To, że tłumacz rozumie język gości, nie oznacza, że powinien o wszystkim, co usłyszy w trakcie pracy (przypadkowo lub w sposób zamierzony), informować swojego zleceniodawcę. Dyskrecja i zaufanie oznaczają brak „szpiegowania” na rzecz którejkolwiek ze stron. Tłumacz z zasady ma być neutralnym przekazicielem informacji, bo tylko w ten sposób stanie się godnym zaufania profesjonalistą.

Neutralność i bezstronność wiążą się także z zachowaniem wierności

przekazu – bez komentowania czy uzupełniania bieżących wypowiedzi kogokolwiek. Oczywiście tłumacz może zadawać pytania, aby upewnić się, czy na pewno dobrze zrozumiał. Jeżeli ma jakieś wątpliwości, wręcz zobowiązany jest do ich rozwiania. Nie może natomiast dyskutować z mówcą czy słuchaczami podczas tłumaczenia i dowodzić swoich racji. Nie może także poprawiać mówcy, nawet jeśli się ten pomyli. Co innego, jeśli się przejęczy. Wówczas tłumacz może ingerować w treść wypowiedzi, ale tylko mając stuprocentową pewność, że będzie to zgodne z intencją mówcy. Wkraczamy tu poniekąd na płaszczyznę etyki zawodowej, ale tylko po to, aby zasygnalizować, z jakimi trudnościami bądź dylematami boryka się tłumacz.

Często spotykam się z sytuacją, gdy ze strony organizatora pojawiają się sugestie i oczekiwania, że tłumacz będzie uzupełniać i dopowiadać wypowiedzi mówców, gdyby coś im umknęło. Z jednej strony jest to oznaka dużego zaufania, jakim darzy się tłumacza, z drugiej zaś – niepotrzebne ryzyko. A co, jeśli tłumacz skorzysta z tej propozycji i zacznie uzupełniać co drugie zdanie? Czy nie podważy w ten sposób autorytetu mówcy? Czy nie zakłóci przebiegu spotkania? Należy zatem mieć ograniczone zaufanie do tłumacza i najlepiej, aby każdy skupił się na swoim zadaniu: mówca – na mówieniu, a tłumacz – na tłumaczeniu cudzych wypowiedzi.

Często mówca, zamiast zwracać się do słuchaczy, mówi i patrzy na tłumacza, dodając na początku każdego zdania: „Niech pan im to powie...”. Niepotrzebnie, gdyż tłumacz po to właśnie jest, aby „im to mówić”. Należy mówić do słuchaczy, a nie do tłumacza. Mówca powinien przede wszystkim utrzymywać kontakt wzrokowy ze słuchaczami, jedynie kątem oka spoglądając od czasu do czasu na tłumacza. Ten w zasadzie ma być niewidzialny, sprawnie i płynnie tłumacząc wszystkie wypowiedzi.

### Miejsce tłumacza

Gdzie posadzić tłumacza? On sam zazwyczaj wie, gdzie powinien stanąć lub usiąść, aby nie przeszkadzać i odpowiednio wykonać swoją pracę. Dlatego kwestie techniczne zawsze można ustalić przed spotkaniem.

Najlepiej, aby tłumacz był blisko mówcy. Zgodnie ze standardami międzynarodowymi dla tłumacza rezerwuje się miejsce po lewej stronie mówcy (go-

spodarza). Zauważmy, że podczas spotkań międzynarodowych na najwyższym szczeblu tłumacz zawsze znajduje się tuż przy prezydencie czy premierze. Ta zasada powinna mieć zastosowanie także podczas innych wydarzeń z udziałem tłumacza, i to niezależnie od ich rangi. W ten sposób zagwarantujemy dobrą słyszalność dla wszystkich stron. Wpływa to także na sprawny przebieg spotkania. Goście nie będą musieli bowiem spoglądać raz w stronę mówcy, raz w stronę tłumacza, siedzących na przeciwległych końcach stołu. Zapewni to dobry kontakt wzrokowy na linii mówca – słuchacze, mówca – tłumacz, tłumacz – słuchacze.

Jeżeli tłumacz znajduje się obok mówcy, unikniemy też kolejnego problemu w postaci braku możliwości wygodnego śledzenia prezentowanych materiałów. Często bowiem zdarza się, że mówca siedzi przodem do ekranu, a tłumacz – tyłem. Kiedy ten drugi odwraca się w stronę ekranu, bo od czasu od czasu musi to zrobić, aby śledzić, o czym jest mowa, traci kontakt wzrokowy z mówcą i słuchaczami. Takie sytuacje mają miejsce, gdy w sali spotkań stoły ustawione są jak podczas klasycznych negocjacji – obydwie delegacje siedzą naprzeciw siebie. Aby uniknąć tej niedogodności, jeżeli przewidujemy wyświetlanie prezentacji, najlepiej zdecydować się na układ konferencyjny (podkowa, sala wykładowa).

### Tłumaczenie konsekutywne

Podczas wizyt studyjnych, spotkań specjalistycznych i innych spotkań dwustronnych najczęstszą formą tłumaczenia jest tłumaczenie konsekutywne. Polega ono na tym, że mówca co kilka zdań robi przerwę, aby umożliwić tłumaczowi przekład. Tłumacz znajduje się obok mówcy, słucha jego wypowiedzi, a po jej zakończeniu odtwarza ją w innym języku. Niekiedy jednak mówcy zapominają o tłumaczu, mówiąc przy tym szybko, dużo i bez przerwy. Potakiwanie głowami przez słuchaczy traktują jak potwierdzenie, że wszystko jest zrozumiałe bez tłumaczenia, a i sami słuchacze często z grzeczności nie domagają się przekładu. Po zakończeniu takiego spotkania tłumacz bywa obsypywany pytaniami ze strony słuchaczy, którzy niewiele zrozumieli.

Po co robić przerwy, skoro zawodowy tłumacz poradzi sobie również z dłuższymi partiami wypowiedzi? To prawda, ma do tego kartkę, długopis

i specjalny system szybkiego notowania. Nie o tłumacza jednak tu chodzi. Logiczne i częste przerwy na tłumaczenie pozwolą utrzymać uwagę słuchaczy i uczynią spotkanie dynamicznym.

„Nie wszyscy naraz” – ta prosta zasada bardzo ułatwia pracę. Spotkania z udziałem tłumacza wymagają większej dyscypliny przy zabieraniu głosu. Często bowiem w ferworze dyskusji uczestnicy spotkania mówią razem, zapominając, że tłumacz jest jeden. Ma on wprawdzie podzielną uwagę, ale nie do tego stopnia. Ważne jest, aby moderator spotkania (mówca, organizator) zdawał sobie z tego sprawę i – gdy zajdzie taka potrzeba – dyscyplinował uczestników. Tłumacz oczywiście też może zareagować, ale tylko w ostateczności, bardzo taktownie.

### Dobre praktyki w zakresie współpracy z tłumaczem

1. Należy udostępnić tłumaczowi: prezentacje, wystąpienia pisemne, materiały informacyjne o spotkaniu, harmonogram, listę uczestników itd. Profesjonalny tłumacz jest związany tajemnicą zawodową, co gwarantuje dyskrecję z jego strony na każdym etapie współpracy.
2. Miejsce spotkania trzeba przygotować, uwzględniając obecność tłumacza (odpowiednie ustawienie stołów, odpowiednia organizacja prezentacji materiałów).
3. Szklanka wody dla tłumacza – szczegół, ale bardzo istotny.
4. Mówić należy do słuchaczy, a nie do tłumacza, zaś kontakt wzrokowy utrzymywać ze wszystkimi uczestnikami spotkania.
5. Powinno się używać całych zdań. Niekiedy mówcy robią przerwę na tłumaczenie w połowie zdania, nie kończąc myśli, co utrudnia przekazywanie sensu wypowiedzi.
6. Podczas wyświetlania prezentacji z danymi liczbowymi, nazwami własnymi, definicjami, do kolejnego slajdu najlepiej przechodzić dopiero po tłumaczeniu, aby tłumacz mógł skorzystać z wyświetlanych odpowiedzi.
7. Mówić należy pojedynczo i nie zadawać pytań tłumaczowi, zanim ten nie dokończy tłumaczenia.

8. Przerwy trzeba robić również dla tłumacza. Często bowiem w czasie przerw uczestnicy przeprowadzają rozmowy kularowe, korzystając z pomocy tłumacza. W konsekwencji nie może on odpocząć, co wpływa na jego szybkie zmęczenie i na jakość tłumaczenia.
9. Na sukces przedsięwzięcia składa się wiele czynników. Dzięki dobrej współpracy wszystkich uczestników spotkania – mówcy, tłumacza i słuchaczy – osiągniemy zamierzony cel.

---

Grzegorz Demel

**Wrażliwość kulturowa  
we współpracy z partnerami ukraińskimi**



## Wprowadzenie

**W** kontaktach polsko-ukraińskich kwestie wzajemnego postrzegania zajmują istotne miejsce. Z jednej strony – jak w każdych relacjach międzykulturowych – rzutują na jakość współpracy, z drugiej – wiele działań, zwłaszcza skierowanych do młodzieży, ukierunkowanych jest właśnie na wzajemne poznanie się i przełamanie negatywnych stereotypów, wynikających głównie z historycznych zaszłości. Warto, by walcząc ze stereotypami, nie budować nowych, a przygotowując działania, zadbać o nabycie przynajmniej podstawowej wiedzy o kraju partnera, jego bieżących problemach czy historycznych doświadczeniach. Dotyczy to nie tylko Ukrainy, bowiem zrozumienie, wrażliwość, a przede wszystkim wyobraźnia podbudowana wiedzą, mają zastosowanie uniwersalne.

Swego czasu do Kanady zawitała na pobyt studyjny grupa hiszpańskich nauczycieli. Zaproponowano im kwaterek w prywatnych domach kanadyjskich pedagogów. Ci Hiszpanie, którzy trafili do rodzin nazywających się – dajmy na to – Kowalczuk czy Kowalski, nie byli zadowoleni, chcieli bowiem mieszkać u „prawdziwych Kanadyjczyków”. Wielka niezręczność, przykre *foux pas*, gdy nie rozumie się rzeczy podstawowych, takich jak – choćby w tym przypadku – kanadyjskie pojmowanie kanadyjskości jako wielokulturowej tożsamości obywatelskiej, nie determinowanej pochodzeniem, brzmieniem nazwiska, kolorem skóry, wyznaniem czy językiem codziennych domowych kontaktów.

## Historia

Uczestniczyłem niedawno w bardzo ambitnym projekcie polsko-ukraińskiej wymiany młodzieży, który odbywał się w Bieszczadach. To region, który jak w soczewce skupił cały ciężar konfliktu polsko-ukraińskiego lat 1943–1947, pozostając przez lata w powszechnej świadomości jego główną areną. Z pozoru sprawa była dość oczywista: młodzież polska i młodzież ukraińska, wychowana wedle dwóch wizji historii, skoro przyjęło się uważać, że istnieje coś

takiego jak wizja polska i wizja ukraińska. Trzeba było opowiedzieć tragiczne lokalne mikrohistorie, odwiedzić miejsca pamięci polskich i ukraińskich ofiar cywilnych, ponieważ nie tylko etnograficznym ciekawostkom poświęcona była wycieczka. Największe wyzwanie pojawiło się jednak gdzie indziej: grupa ukraińska nie przywiozła jakiegś stereotypowej „ukraińskiej pamięci”, uczestnicy pochodzili bowiem z całego kraju. Nawet ci spośród nich, którzy na zachodniej Ukrainie znaleźli schronienie przed wojną w Donbasie (tzw. uchodźcy wewnętrzni), reprezentowali pamięć bardzo daleką od dyskursu gloryfikującego Ukraińską Powstańczą Armię, popularnego na zachodniej Ukrainie. Ich punkt widzenia był podobny do tego, który w uproszczeniu nazwalibyśmy „polskim”, choć miał swe źródła w radziecko-rosyjskiej narracji historycznej. Warto przy tym pamiętać, że na Ukrainie każde skrajne spojrzenie na działalność UPA czy samą postać Stepana Bandery, czy to gloryfikujące, czy odsądzające od czci i wiary, będzie odmienne od polskiego. Apologeci UPA widzą w tradycji tej formacji oś nową, niepodległościową, prawdziwie ukraińskiej narodowej pamięci. Tej zaś nie sposób budować, postrzegając bohaterów jako zbrodniarzy, stąd zamknięcie oczu na niewygodną historię. Warto też zaznaczyć, że już pod koniec II wojny światowej propaganda ukraińskiego nacjonalizmu starała się wytworzyć wśród zachodnich aliantów przekonanie, że jest to narodowyzwoleńcza formacja walcząca z dwoma totalitaryzmami – nazizmem i komunizmem. Z drugiej strony, radziecki szkolny kurs historii ukazywał zbrodnie UPA na czerwonarmistach, działaczach partyjnych czy tej części ukraińskiej ludności, która – choćby nawet pod przymusem – akceptowała ustrój Kraju Rad. Na polskie ofiary nie było tu specjalnie miejsca. Pamiętajmy jeszcze o jednym: ustalenia historyków w wielu krajach filtruje się przez polityczne potrzeby i dopiero wówczas, w ramach tzw. polityki historycznej, tworzy się z nich narrację przekazywaną w szkole czy propagowaną podczas państwowych uroczystości. Każdy kraj robi to po swojemu.

Im więcej wiemy na temat danej grupy – przykładowo, im więcej przedstawicieli danego narodu znamy, im bardziej różnorodne były sytuacje, w których mieliśmy z nimi kontakt – tym bardziej słabnie stereotyp. Na tym, słusznym, założeniu, bazują wszelkie programy ukierunkowane na zbliżanie narodów. Wymowny tytuł nosił projekt Stowarzyszenia Wspólnota Polska *Przez wiedzę do kontaktu*, realizowany kilkanaście lat temu na pograniczu polsko-ukraiń-

skim, będącym bardzo istotnym przykładem „zamrożonych stereotypów”. Sytuacją najbardziej sprzyjającą ugruntowywaniu się negatywnych stereotypów wydaje się konflikt, po którym następuje izolacja. Panujące przez niemal 50 lat warunki, na które składały się „niewidzialność” ukraińskiej mniejszości w Polsce, szczelność granicy polsko-radzieckiej, brak możliwości ekspresji ukraińskiej narodowej (nie radzieckiej) wizji historii zarówno w PRL, jak i w ZSRR, oraz reglamentowana pamięć historyczna samych Polaków, nie pozwoliły przepracować wojennych traum i wzajemnych krzywd w taki sposób, jak stało się to pomiędzy Niemcami i Francuzami. Po przemianach demokratycznych w Polsce i powstaniu niepodległej Ukrainy kurs na wzajemne zbliżenie nie ułatwiała z kolei specyfika młodego państwa ukraińskiego, poszukującego swej tożsamości w historycznych symbolach konfrontacyjnych wobec polskiego postrzegania historii (choć był to zasadniczo rykoszet, ta bowiem akurat ukraińska narracja dla samych Ukraińców ma przede wszystkim wydźwięk antysowiecki i antyrosyjski).

Niestety, nawet na pograniczu polsko-ukraińskim, w opustoszałych po wysiedleniach Bieszczadach, gdzie dziś w promocji turystycznej wykorzystuje się zamknięte w gablotach pamiątki po dawnych gospodarzach, brak często podstawowej wrażliwości. Z jednej strony zaprasza się gości z Ukrainy, organizuje wspólne koncerty, mecze, zawody strażackie, z drugiej – ustawia się usiane błędami merytorycznymi wielojęzyczne tablice informacyjne o dawnych mieszkańcach tego terenu, z tekstem skopiowanym z przypadkowej strony internetowej. W małym miasteczku obok pomnika upamiętniającego polskie cywilne ofiary napaści UPA nowo ustawiona tablica w polskiej, angielskiej i niemieckiej wersji językowej informuje o „faszystowskich ukraińskich bandach”, a w ukraińskiej – o „partyzantach UPA”, co wydaje się efektem wyjścia tłumacza z przypisanej mu roli i wejścia w buty „podwórkowego dyplomaty”. W ten sposób na jednej tablicy mamy dwie wersje historii: „dla nas” i „dla nich”, zamiast jednej, napisanej „po nowemu”, zrywającej z retoryką czasów PRL. Na poziomie już nie samorządowym, a komercyjnym, głośna na całą Polskę – dzięki publikacjom „Gazety Wyborczej” – stała się sprawa lokalnego bieszczadzkiego browaru, który nową markę piwa nazwał *Pantokrator* (czyli po prostu Chrystus-Wszechwładca), nawiązując do centralnej ikony ikonostasu wschodnich świątyń. Sprawą zajęła się prokuratura. Na straganach przy zaporze w Solinie na

straganach wiszą koszulki z serii „bieszczadzkie anioły”, przy czym część z nich przedstawia, owszem, anioła, a nawet archanioła skopiowanego z kanonicznej prawosławnej ikony. Gdyby w Bieszczadach wielokulturowość była naprawdę żywa albo gdyby ktoś wykazał się minimalną wrażliwością, amator takiego stroju niewątpliwie posądzony zostałby o profanację świętego wizerunku.

Umiejętność zaśpiewania wraz z gośćmi przy biesiadnym stole ukraińskiej pieśni na pewno będzie dla nich miła, ale z kolei jakże częste sprowadzanie ukraińskości do czysto ludowego, etnograficznego wymiaru to kolejny zabieg stereotypizujący, choć przecież czyniony w dobrej wierze. Zdarza się trafić na materiały o kulturze ukraińskiej tworzone w imię szczytnego hasła „Poznaj sąsiada”, gdzie ukraińskość w gruncie rzeczy sprowadzana jest do pierogów, barszczu czy pieśni ludowych. A czasem symbolizuje ją matryoszka – gest chybiony, bo to akurat element tradycji rosyjskiej. Warto zdać sobie sprawę, że właśnie takie zredukowane, wyłącznie ludowe postrzeganie sedna ukraińskości było typowe dla carskiej Rosji czy niektórych kół politycznych jeszcze w II Rzeczypospolitej. W Ukraińcach widziano „chłopski naród” albo nawet nie naród, tylko specyficzną, „śpiewającą inne pieśni” lokalną grupą naszego – polskiego czy rosyjskiego – narodu.

To, jak prezentujemy własny, polski, historycznie wielokulturowy region gościom z zagranicy, zwłaszcza przedstawicielom narodu, dla którego stanowi on część jego własnej historii, to również element współpracy międzynarodowej i dyplomacji publicznej. I tu też warto zasięgnąć porady fachowca, by nie okazywało się, że umiejętność korzystania z przeglądarki internetowej uznamy za wystarczającą do kontaktów z zagranicznym partnerem, zwłaszcza tym, z którym spotykamy się w otoczeniu symboli dawnej, trudnej historii – nieakceptowalnych dla drugiej strony barw, nazw ulic czy pomników. To dobrze, gdy Polacy i Ukraińcy w oderwaniu od historycznych zaszczości działają razem na niwie samorządowej, sportowej, ekologicznej itp., ale nawet przypadkiem łatwo – z obu stron – o niezręczny komentarz dotyczący np. mijanego pomnika. Bywa, że daje się wyczuć nieufność wobec rzeczywistych intencji partnera, pojawiają się wymowne spojrzenia, ukradkowe mrugnięcia. I żarty w stylu: „Pojechaliśmy na Ukrainę, baliśmy się co będzie, ale nas nie *zarizali*”.

Konieczność historycznej wrażliwości dotyczy nie tylko zachodniej Ukrainy. Na wschodzie nasze ironiczne uśmiechy na widok nazw ulic czy pomników

Lenina również nie były rzadkością. Podczas Rewolucji Godności (Euromajdanu) przez Ukrainę przetoczyła się fala tzw. Leninopadu – powszechnego burzenia pomników Lenina, głównie w centrum, na wschodzie i południu kraju, na zachodzie bowiem w większości już ich od lat nie było. Później uchwalono ustawę dekomunizacyjną nakazującą wyrugowanie z przestrzeni publicznej wszelkich nazw i symboli związanych z reżimem komunistycznym. Zobaczmy, czy nowe nazewnictwo w każdym przypadku będzie dla polskiego oka mniej rażące niż ulice Lenina czy Dzierżyńskiego. Z drugiej strony, pamiętajmy również, że i w Polsce, goszcząc ukraińskie delegacje, nie zawsze musimy epatować naszą niechęcią wobec tych symboli (choćby cmentarzy) które pozostały po przejściu frontu. Bardzo wiele rodzin z całego dawnego ZSRR ma w Polsce groby swych ojców, dziadków i pradziadków, poległych tu w mundurach Armii Czerwonej. Wielu z nich to Ukraińcy spoczywający pod nagrobkiem z czerwoną gwiazdą.

### Język, tożsamość, polityka

Do niedawna ogromną popularnością w Polsce cieszyła się koncepcja „dwóch Ukrain”, pięknie ilustrowana barwnymi mapami wyników wyborczych, zwłaszcza podczas Pomarańczowej Rewolucji sprzed 11 lat. Te obrazy pozostały w głowach, tyle że nabrały – jak to zwykle z wyrazistymi podziałami bywa – typowo stereotypowych cech. Popularny w Polsce ukraiński intelektualista Mykoła Riabczuk od lat przekonuje, że tytułując swą książkę z 2003 r. *Dwie Ukrainy*<sup>9</sup>, miał na myśli dwa sposoby myślenia o Ukrainie i ukraińskości, dwie geopolityczne i kulturowe wizje, a nie dwa, dające się geograficznie wyodrębnić segmenty, choć oczywiście ogólne, statystyczne korelacje między dominującym językiem, regionem zamieszkania a poglądami politycznymi (w wymiarze wewnętrznym i międzynarodowym) kusiły uproszczeniami. Warto studiować dzieje wykuwania się ukraińskiej tożsamości obywatelskiej w niepodległym od 14 lat państwie, ale nie można też przeoczyć faktu, że Ukraina i Ukraińcy po Rewolucji Godności, okupacji Krymu i wojnie na wschodzie kraju nie są już takie same.

Gdy w 2001 r. przeprowadzano na Ukrainie ostatni spis powszechny (obejmujący również oczywiście Krym i okupowane dziś części obwodów donieckie-

<sup>9</sup> Wyd. pol. M. Riabczuk, *Dwie Ukrainy*, przeł. M. Dyhas i in., Wrocław 2004.

go i ługańskiego), wykazał on, że 78% osób deklaruje narodowość ukraińską, a 17% – rosyjską. Na pozostałe grupy narodowościowe pozostało więc nieco ponad 4% (odsetek Polaków to wedle spisu 0,3%). Z kolei język ukraiński jako ojczysty wskazało 67,5% mieszkańców Ukrainy, rosyjski – 29,6%, a inne języki – 2,9%. Odrębną kwestią pozostaje to, jak ma się język deklarowany jako ojczysty do języka używanego w codziennym życiu – przeprowadzone rok wcześniej badania socjologiczne wykazały niemal równy podział na osoby posługujące się ukraińskim i rosyjskim. Przez ponad dwie dekady kwestią językową, dla wielu obywateli drugorzędą wobec codziennych problemów bytowych, chętnie manipulowali politycy z obu stron barykady, w wielkim uproszczeniu określani jako „prorosyjscy” lub „proukraińscy”, przy czym to ostatnie oznaczało również – „prozachodni”. W 2012 r. podjęto pierwszą od lat wiążącą decyzję, uchwalając głosami rządzącej wówczas Partii Regionów Wiktora Janukowycza nową ustawę, która wprowadziła pojęcie języka regionalnego, co w konsekwencji oznaczało istotne podniesienie statusu języka rosyjskiego.

Sytuacja zmieniła się w 2014 r. Po ucieczce Wiktora Janukowycza Rada Najwyższa skasowała ustawę z 2012 r., co umiejętnie wykorzystał Kreml, od dawna w swej doktrynie polityki zagranicznej uwzględniający troskę o „Rosjan i rosyjskojęzycznych” poza granicami Federacji Rosyjskiej, dzięki czemu medialnie uzasadnił interwencję na Krymie. Kilka dni później pełniący obowiązki prezydenta Ołeksandr Turczynow zawetował te kontrowersyjną i w istocie dolewającą oliwy do ognia decyzję parlamentu. Dziś, w obliczu wojny w Donbasie i aneksji Krymu, rosyjskojęzyczni Ukraińcy i obywatele ukraińscy narodowości rosyjskiej w zdecydowanej większości okazali się patriotami Ukrainy, związanymi lojalnością obywatelską z Kijowem, a nie Moskwą. Ikoną owego „rosyjskojęzycznego patriotyzmu” stał się dowódca walczącego z separatystami ochotniczego batalionu „Donbas” – etniczny Rosjanin Semen Semenczenko. Niezwykle wyraźnie dostrzega się więc obecnie powstawanie ukraińskiego narodu politycznego, w którym wyznacznikami narodowości stają się nie język czy korzenie etniczne, ale lojalność państwowa<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> M. Studenna-Skrucka, *Rosyjskojęzyczny patriotyzm ukraiński*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 2: 2015, tom tematyczny: *Ukraina przed przelotem 2014 roku i po*, red. tomu. T. Stryjek, s. 165–181, M. Riabczuk, *Przełom roku 2014: od „dwóch Ukrain” do jednego narodu obywatelskiego*, Tamże, s. 3–26.

To, w jaki sposób Ukraińcy przepracowują własne pojmowanie ukraińskości, fakt, że nawet skrajna prawica zaczyna dopuszczać jej rozumienie przez pryzmat inny niż korzenie etniczne i język (a rzecznikiem prasowym osławionego nacjonalistycznego Prawego Sektora jest etniczny Rosjanin), jest wewnętrzną sprawą kraju. Ale sprawa ta nabierze nowego wymiaru, gdy – miejmy nadzieję – zniknie zewnętrzne zagrożenie i w warunkach już nie tak mobilizujących jak wojna Ukraińcy rosyjsko- i ukraińskojęzyczni, Rosjanie oraz przedstawiciele innych narodów o różnych poglądach politycznych na nowo będą musieli łożyć sobie życie we wspólnym państwie. Kulturowe, historyczne, językowe odmienności między regionami nie znikną przecież z dnia na dzień. Czy z pozycji polskiego NGO lub samorządu lokalnego możemy tu coś zrobić, wychodząc o wiele dalej poza organizowanie pomocy humanitarnej? Owszem, możemy, i dzieje się to właśnie teraz, choć często nie zdajemy sobie sprawy z głębszych, tożsamościowych implikacji podejmowanej aktywności. Wspomniany już Mykoła Riabczuk pisze w tym kontekście, że:

„Ukraiński rząd pokłada pewne nadzieje w decentralizacji władzy i nadaniu większych uprawnień regionom. Nader scentralizowany system sowiecki, odziedziczony przez Ukrainę, naprawdę potrzebuje dewolucji, a funkcjonująca w UE zasada subsydiarności może faktycznie zmniejszyć napięcie między centrum a regionami”. Potrzebne jest tu – kontynuuje autor – „efektywne państwo – ze skutecznymi instytucjami i zwierzchnością prawa, z dynamiczną gospodarką i wyważoną polityką językowo-kulturalną<sup>11</sup>.

To właśnie jedno z najpopularniejszych ostatnio pól aktywności polskich samorządów i organizacji pozarządowych na Ukrainie.

W 2006 r., gdy organizowaliśmy w Fundacji Znak pierwszą wizytę studyjną dla gości ze wschodniej Ukrainy<sup>12</sup>, jednym z efektów (bezpośrednich produktów) realizacji projektu było opracowanie i wdrożenie w kilku urzędach obwodów donieckiego i ługańskiego „kart usług”. Uczestnicy programu przygotowali je nie w języku urzędowym (ukraińskim), ale po rosyjsku. Tym samym spełnili jeden z zasadniczych wymogów tworzenia takich dokumentów – napisali go, nie tylko unikając skomplikowanej, obcej przeciętnemu obywatelowi

<sup>11</sup> M. Riabczuk, *Przełom roku 2014...*, s. 21.

<sup>12</sup> Wiele przykładów tamtej wizyty przywołuje w swym tekście „Efektywna współpraca międzynarodowa” S. Gajownik (przypr. red.).



terminologii, ale i stosując lepiej znany i powszechnie używany w ich regionie język rosyjski.

Uważam, że organizując wizytę, warto uzgodnić z partnerem, jakiego tłumacza zaangażować – języka ukraińskiego czy rosyjskiego. Jeśli współpracujemy z zachodnią Ukrainą, sprawa jest oczywista – będzie to język ukraiński, ale już w stosunku do innych regionów warto to ustalić. Jeśli obawiamy się, że nasze pytanie zostanie źle odebrane, można zabezpieczyć się stwierdzeniem, że wiemy, jak wygląda sytuacja językowa w obwodzie, z którego mają przyjechać goście (łatwo to sprawdzić w Internecie), i właśnie dlatego pytamy. Podobnie przy nawiązywaniu pierwszych kontaktów, także drogą elektroniczną – warto czasem zaznaczyć, że piszemy czy odpowiadamy w danym języku (ukraińskim lub rosyjskim) dlatego, że jest on znany pracownikom czy wolontariuszom naszej organizacji. Nie warto się również dziwić, gdy ktoś będzie akceptował nasze maile pisane po ukraińsku, ale odpowiadał na nie po rosyjsku, lub na odwrót. Ukraińcy przyzwyczajeni są zarówno do przechodzenia z jednego języka na drugi w zależności od sytuacji czy rozmówcy, jak i do prowadzenia konwersacji czy korespondencji w dwóch językach jednocześnie. W wielu telewizyjnych programach publicystycznych często zdarza się, że prowadzący mówi w jednym języku, a jego gość w drugim. Nie stosuje się tu tłumaczeń. Inną sprawą jest to, że o ile na Ukrainie w młodym pokoleniu wzrasta biegła znajomość języka ukraińskiego, o tyle, zwłaszcza w zachodniej części kraju, język rosyjski młodych ludzi ubożeje i często jego zasób leksykalny ogranicza się do treści znanych z popkultury, ale nie pozwala już na precyzyjną rozmowę o fachowych kwestiach.

### Religia i święta

„Czy w okolicy jest cerkiew?” – pyta grupa lub któryś z członków delegacji, zainteresowany udziałem w niedzielnej mszy. Zanim odpowiemy, musimy zapytać, o jaką cerkiew chodzi, prawosławną czy greckokatolicką, bowiem jest to różnica niezwykle istotna.

Na Ukrainie dominuje prawosławie (ok. 68% mieszkańców Ukrainy<sup>13</sup>), wewnątrz zresztą podzielone między Ukraińską Cerkiew Prawosławną Patriar-

chatu Moskiewskiego (najliczniejszą), Ukraińską Cerkiew Prawosławną Patriarchatu Kijowskiego i Ukraińską Autokefaliczną Cerkiew Prawosławną. Często są one wzajemnie skłócone, przy czym najbardziej brzemienny w skutki jest konflikt między Patriarchatem Moskiewskim i nieuznanym przezeń Patriarchatem Kijowskim. Istotne jest jednak to, że w skali całej Ukrainy 1/4 prawosławnych nie potrafi określić precyzyjnie swej przynależności do danej struktury cerkiewnej, określając się jako „po prostu prawosławni”. Najbardziej świadomi kwestii wewnętrznych podziałów w prawosławiu i własnego w nim miejsca okazują się prawosławni mieszkańcy Zachodniej Ukrainy. W Polsce z kolei wszystkie parafie prawosławne należą do struktur samodzielnego Polskiego Autokefalicznego Kościoła Prawosławnego.

Kolejnym po prawosławiu wiodącym kościołem jest Cerkiew greckokatolicka, do której należy ok. 8% mieszkańców Ukrainy, przy czym zdecydowana ich większość zamieszkuje zachodnie obwody (tu deklaracje przynależności do Cerkwi greckokatolickiej sięgają 37%). Warto przy tym zaznaczyć, że mieszkańcy zachodniej Ukrainy są znacznie bardziej religijni niż mieszkańcy innych regionów kraju. Ukraińska Cerkiew Greckokatolicka wywodzi się z unii prawosławia z katolicyzmem, zawartej w Rzeczypospolitej w Brześciu w 1596 r. Na ukraińskim Zakarpaciu funkcjonują też parafie greckokatolickie wywodzące się z innych unii prawosławia z Rzymem, zawieranych nie w Rzeczypospolitej, ale na terenie monarchii habsburskiej – unii użhorodzkiej (1646) i mukaczewskiej (1771). Grekokatolicy (zwani początkowo unitami) mimo zerwania z prawosławiem zachowali wschodni obrządek, wystrój świątyń, kalendarz liturgiczny, przyjęli jednak całą rzymską dogmatykę i podporządkowali się władzy papieża. Dlatego fachowo mówi się, że katolicyzm i prawosławie to dwa różne chrześcijańskie wyznania, natomiast rzymski katolicyzm i grekokatolicyzm to tylko dwa różne obrządki w ramach jednego wyznania. W praktyce dla wiernych oznacza to, że prawo kanoniczne nie czyni przeszkód, by grekokatolik w pełni (wraz z sakramentem komunii) uczestniczył w mszy rzymskokatolickiej, a rzymski katolik – w greckokatolickiej. Nie dotyczy to już jednak prawosławia – komunია nie jest wzajemnie uznawana. Jeśli dla wiernego prawo kanoniczne jest istotnym wyznacznikiem własnych praktyk religijnych, będzie on zwracał na to uwagę. Jest to jednak kwestia bardzo indywidualna. Obecnie w Polsce funkcjonują parafie Kościoła greckokatolickiego (wymienne stosuje się też na-

<sup>13</sup> Dane procentowe oraz statystyczne uogólnienia w tym i kolejnym akapicie podaję w oparciu o raport *Cerkowno-relihijna sytuacija i derżawno konfesijni widnosyny w Ukraini: pidsumky desiatylittia, tendenciji i problemy*, w: „Nacjonalna bezpeka i oborona”, nr 1–2, 2011, s. 2–77.

zwę: bizantyńsko-ukraińskiego).

Zarówno grekokatolicy, jak i prawosławni (ogólnie mówi się o chrześcijanach wschodnich) obchodzą święta według kalendarza juliańskiego, odmiennie od rzymskich katolików posługujących się kalendarzem gregoriańskim. W związku z tym święta nieruchome obchodzone są 13 dni później, np. Boże Narodzenie datuje się na 7 stycznia (a więc Sylwester wypada w trakcie Adwentu, co dla osób religijnych ma istotne znaczenie). Ruchome zaś święta, jak Wielkanoc, obliczane są wedle innego systemu, co sprawia, że mogą się zbiegać lub poważnie rozbiegać z rzymskimi. Planując działania, warto brać pod uwagę kalendarz świąt partnera, trzeba też pamiętać, że nie zawsze są to te same święta co w naszym kraju, jedynie przesunięte w czasie. Dość przypomnieć, że dopiero od niedawna zagraniczni partnerzy muszą brać pod uwagę święto Trzech Króli jako dzień wolny od pracy w Polsce.

W podobny sposób warto traktować święta państwowe naszych partnerów. Najważniejszy spośród nich jest na Ukrainie Dzień Niepodległości (*Deń Nezależnosti Ukrajiny*), obchodzony 24 sierpnia, w rocznicę proklamowania niepodległości w 1991 r. Sierpień to czas wspólnych kolonii czy wymian młodzieżowych, miło więc będzie naszym gościom, gdy będziemy pamiętać o ich święcie.

---

Grzegorz Demel

**Podstępem ku wnioskom**



Realizując pierwszy etap programu, którego pokłosiem jest niniejszy poradnik, zaprosiliśmy 10 najaktywniejszych uczestników szkoleń prowadzonych przez nas w 2014 r. w ramach projektu *Efektywne przekazywanie polskich doświadczeń*<sup>14</sup> na czterodniowe szkolenie organizowane w maju w Krakowie; nazwaliśmy je roboczo szkoleniem na poziomie zaawansowanym. Na zaproszenie odpowiedzieli przedstawiciele wszystkich grup: osoby związane z organizacjami pozarządowymi, administracją publiczną, nauczyciele i bibliotekarze. Podczas szkolenia zaproponowaliśmy uczestnikom udział w specjalnie dobranych „laboratoryjnych” czy też „symulacyjnych” wizytach studyjnych i – klasycznych już – warsztatach. Podsumowaniem całego programu była moderowana dyskusja, zbliżona do badawczego narzędzia zogniskowanego wywiadu grupowego, popularnie zwanego fokusem.

Planując te specyficzne wizyty, zdecydowaliśmy się na wybór tematu przewodniego, który – jak wynikało z naszego rozeznania – nie był powszechnie, zwłaszcza wśród przedstawicieli lokalnych samorządów (poza dużymi ośrodkami), znany: na obecności imigrantów i uchodźców w polskim społeczeństwie. Takie założenie przyjęliśmy już na etapie składania do MSZ propozycji projektu, czyli w grudniu 2014 r., gdy nie było jeszcze mowy o „kryzysie migracyjnym”. Wprowadzenie słabo znanej tematyki miało na celu zbliżenie charakteru spotkań do specyfiki wizyt zagranicznych gości, dla których większość przekazywanych informacji najczęściej jest właśnie nowa. Gospodarze i zaproszeni eksperci zostali poinformowani o „laboratoryjnym” charakterze spotkań, gotowi więc byli do dyskusji i wymiany poglądów na temat samego ich przebiegu, także własnych w tej mierze niedociągnięć czy rutyniarskich błędów.

Uczestnicy spotkali się z przedstawicielami: Polskiej Akcji Humanitarnej (opowiadającymi o pomocy uchodźcom na całym świecie), prywatnej uczelni, kształcącej wielu zagranicznych studentów, zwłaszcza z Ukrainy, stowarzyszenia Interkulturalni.pl, aktywnie działającego na rzecz tolerancji dla wszelkich

---

<sup>14</sup> Patrz szerzej: *Opis projektu zamykający poradnik*.

odmienności i integracji obcokrajowców na terenie Krakowa, a także z prawniczką, która prezentowała obowiązujące w Polsce i UE uregulowania dotyczące uchodźców, i wreszcie z delegacją przedstawicieli tureckiej uczelni odwiedzających w tym czasie Uniwersytet Jagielloński. Był to najtrudniejszy czas dla organizatorów, bowiem na wpadki które po prostu, niezależnie od najbardziej profesjonalnego przygotowania, się zdarzają (awaria sprzętu multimedialnego skutkująca kwadransiem bezproduktywnego oczekiwania na uruchomienie rzutnika), nałożone zostały celowo popełniane błędy organizacyjne. Od początku wiedzieli o nich gospodarze wizyt. Uczestnicy początkowo nie byli ich świadomi, a my, jako organizatorzy, szczerze mówiąc, baliśmy się, że zaczną powątpiewać w kompetencje tych, którzy przecież rok wcześniej uczyli ich, jak organizować wizyty studyjne. A działaliśmy po części tak, jak czyniliśmy to wiele lat temu, nabierając dopiero pierwszych doświadczeń. Wbrew pierwotnym założeniom, dbając o dobre relacje z uczestnikami, już podczas podsumowania pierwszego dnia przyznaliśmy się do podstępu, nie zdradzając jednak planowanych na kolejny dzień niespodzianek.

Szczególnie spotkanie z grupą turecką miało charakter swoistej ciekawostki, niewiele wnoszącej do programu wizyty; ukazało też niedociągnięcia wynikające z braku moderatora spotkania i rozmycia roli polskiego tłumacza, który był jednocześnie stałym opiekunem tej zagranicznej grupy. Zamiast wyłącznie tłumaczyć, powadził często odrębne dyskusje z grupą turecką (po turecku) i polską (po polsku); skutkowało to tym, że każda z grup dyskutowała wówczas we własnym gronie, co sprawiało wrażenie chaosu i na pewno nie budowało zrębów partnerstwa. Ta „wizyta”, odebrana przez uczestników szkolenia jako prestiżowe, wymagające odpowiedniego przygotowania i oprawy spotkanie międzynarodowe, w zasadzie odwróciła role: z jednej strony uczestnicy szkolenia byli gośćmi – to dla nich zorganizowano wizytę, z drugiej, czuli się wobec zagranicznej delegacji gospodarzami – żalowali, że nie założyli odpowiedniego stroju, nie mieli dla Turków nawet drobnego upominku czy choćby własnych wizytówek, które mogliby kurtuazyjnie wręczyć.

Prawniczka, zaangażowana do zreferowania wewnętrznych i międzynarodowych, wiążących Polskę, przepisów w zakresie prawa uchodźczego i azylowego, skądinąd świetna popularyzatorka tematu, poproszona została przez organizatorów o to, by „zapomniała”, że mówi do laików. W trakcie ponad

półtoragodzinnego wykładu zarzuciła audytorium profesjonalną terminologią i to w taki sposób, że przy każdym kolejnym slajdzie prezentacji multimedialnej trudno było liczyć na to, iż ktokolwiek pamięta treści, które kilka minut wcześniej pojawiały się na ekranie.

Harmonogram spotkań ułożyliśmy w ten sposób, by konieczne było przemieszczanie się w pośpiechu (krótkie spotkania i napięte terminy), co skutkowało ciągłym brakiem czasu na dyskusje, koniecznością popędzania grupy, która chciała chwilę odpocząć, wreszcie próbami ustalenia obiadowego menu podczas przejazdu trzech przystanków zatłoczonym tramwajem (gdy dodatkowo każdy musiał jeszcze skasować bilet).

Spotkanie podsumowujące prowadzono w sposób inspirowany metodologią badań fokusowych. Jako tzw. materiały stymulujące, a więc często stosowane w takich badaniach „wyzwalacze dyskusji”, służyły konkretne doświadczenia dwóch dni wizyty, aktualizujące jednocześnie wiedzę i doświadczenia uczestników wyniesione z ich dotychczasowej zawodowej czy organizacyjnej działalności oraz ze szkoleń w 2014 r. Na wstępie poinformowaliśmy, że od tego, co uda nam się wspólnie wypracować podczas spotkania, zależeć będzie rozkład akcentów w pracy z kolejnymi grupami, roboczo nazywanymi przez nas podstawowymi, oraz że wnioski, które się pojawią, zostaną uwzględnione przez autorów w niniejszym poradniku.

Laboratoryjnie prowadzone wizyty studyjne miały więc być tylko pretekstem, „wyzwalaczem” refleksji nad organizacją wszelkich form współpracy międzynarodowej. Chodziło oczywiście nie tylko o kwestie organizacyjne.

Uczestnicy wyłapali wszystkie nasze zamierzone błędy, zwrócili też uwagę na niezależne od nas niedociągnięcia leżące po stronie gospodarzy wizyt, przywołali też wiele znanych im przykładów podobnych, nieprofesjonalnych działań. Docenili to, że tym razem jako uczestnicy, a nie organizatorzy, mieli szansę od drugiej strony przyjrzeć się chaotycznie realizowanej wizycie. Wszystkie wnioski praktyczne uwzględnione zostały w niniejszym poradniku, nie ma więc powodu, by je tu powtarzać.

Uczestnicy fokusu podnieśli też wiele kwestii wykraczających poza doświadczenia „laboratoryjnych” wizyt. Praktycy współpracy międzynarodowej zwracali uwagę, że zasadniczym problemem samorządów jest „odfajkowywanie” międzynarodowych spotkań, wizyt czy wymian, wynikające m.in. z tego,

że decydenci nie doceniają potencjału kryjącego się w skutecznej współpracy. Zaryzykowałbym tu stwierdzenie, że powstaje tu swoisty zakłęty krąg – nieprofesjonalnie inicjowana współpraca bez perspektywy realnych, wymiernych korzyści (bez wizji celu) może sprawiać, że w dalszym ciągu prowadzi się ją po linii najmniejszego oporu i przy najmniejszym nakładzie środków, nie widząc w niej chyba nic ponad kurtuazyjną wymianę delegacji i zespołów. Brak też z reguły – co podkreślali uczestnicy – przełożenia nawiązanych partnerstw międzynarodowych na realne, wymierne korzyści, takie jak np. nawiązanie współpracy gospodarczej, tak jakby ta sfera zarezerwowana była dla rządowych delegacji, którym towarzyszą biznesmeni, czy specjalnie organizowanych misji gospodarczych.

W pragmatycznym stylu do kwestii finansowych nawiązywała jedna z uczestniczek, podkreślając, że niedoinwestowanie międzynarodowych przedsięwzięć jest jedną z przyczyn ich mizernych efektów:

Gmina ma obowiązek działać zgodnie z Ustawą o finansach publicznych (działy, rozdziały i paragrafy kształtujące budżet przygotowany przez skarbnika i zatwierdzany przez radnych), a przy tak olbrzymim niedoszacowaniu zadań i budżetu, jaki mamy w samorządach, skarbnik nie znajdzie pieniędzy na wynajęcie profesjonalnego tłumacza, zakwaterowanie i wyżywienie grupy studyjnej, itp. W jakich pozycjach miałby to ująć, jeżeli pozostają tylko minimalne środki na promocję, czy, dosłownie wyrwane radnym z gardła, na organizację turnieju szachowego albo zawodów strzeleckich? Gmina czasem w swojej nieświadomości podpisuje uroczyście partnerskie deklaracje, ale niewiele lub zgoła nic z nich później nie wynika.

Uczestnicy zgadzali się również, że na brak profesjonalizmu w kontaktach międzynarodowych – zwłaszcza w samorządach niskiego szczebla – rzutuje traktowanie tego rodzaju inicjatyw lekceważąco, czasem nawet cedowanie całego ciężaru współpracy na radnych, nieprzygotowanych merytorycznie i niepewnych kolejnych kadencji.

Niektóre poruszane przez uczestników problemy wykraczały poza przyjęte ramy projektu i samego poradnika. Można tu znaleźć bezpośrednie analogie z częstym finałem wielu znanych nam spotkań polskich i ukraińskich samorządów: „No tak, ale wy macie swoje pieniądze z PIT i CIT, a my nie mamy własnych pieniędzy”, kiedy to dyskusja przenosi się z poziomu lokalnych działań

na poziom dywagacji o konieczności zmiany prawa i całego ustroju administracyjnego. Przypominaliśmy więc uczestnikom fokusu, że nie rozmawiamy tu o współpracy międzynarodowej na poziomie rządów czy potężnych organizacji. Próbowaliśmy jako organizatorzy, zarówno prowadząc szkolenia, zwłaszcza te na poziomie podstawowym, jak i redagując później poradnik, twardo stąpać po ziemi i skupiać się na tych kwestiach, które przy dobrej woli i odrobinie wysiłku, ale bez wielkich zmian organizacyjnych i nakładów finansowych, można realizować na każdym poziomie lokalnej czy regionalnej współpracy.

Jedną z propozycji, zgłoszonych przez uczestniczkę grupy fokusowej wydaje się szczególnie interesująca. Jej zdaniem ważnym, a jednocześnie prostym do wdrożenia ułatwieniem byłoby stworzenie pewnego szablonu organizacyjnego dostosowanego do różnych form współpracy międzynarodowej, oparte o w miarę możliwości uniwersalną ankietę. W przypadku wizyt studyjnych taka swoista checklista mogłaby np. obejmować pytania: ile osób przyjedzie? Czy chcą mieszkać w hotelu, czy u rodzin polskich? Czy posiłki mają być regionalne, standardowe, czy może wegetariańskie? Czy goście preferują prezentacje multimedialne, czy dyskusje, a może gotowe materiały we własnym języku? Jakie placówki chcieliby odwiedzić uczestnicy, na co z palety dostępnych atrakcji mają ochotę w czasie wolnym?

Pomysłów i idei, zgłaszanych nie tylko podczas grupy fokusowej, ale i trwania całego programu angażującego w 2015 r. niemal 60 uczestników, było tak wiele, że nie wszystkie mogły znaleźć swe miejsce w założeniu skrótowym i poradniku.

**O projekcie**  
**„Efektywna współpraca międzynarodowa”**



**P**rojekt pt. Efektywna współpraca międzynarodowa realizowany jest przez Fundację Kultury Chrześcijańskiej ZNAK z Krakowa oraz jej wieloletniego ukraińskiego partnera – Fundację Lokalnych Inicjatyw Doniecczyzny. Choć doniecka organizacja funkcjonuje dziś poza własnym, ogarniętym wojną regionem, nie rezygnuje z działań na rzecz budowy społeczeństwa obywatelskiego i sprawnej administracji samorządowej na Ukrainie.

Ma to szczególne znaczenie w kontekście coraz bardziej realnie rysujących się eurointegracyjnych dążeń tego kraju. Polskie organizacje pozarządowe, samorządy i instytucje państwowe od lat wspierają Ukrainę na tej drodze, chętnie dzieląc się własnymi doświadczeniami. Mimo szczerych chęci i autentycznej dobrej woli często jednak brakuje refleksji nad tym, które polskie rozwiązania i doświadczenia rzeczywiście mogą być dla naszych sąsiadów przydatne, nie ma też wystarczającej wiedzy, jak je skutecznie prezentować.

W 2011 r. postanowiliśmy wspólnie z partnerem wypełnić tę lukę. Rezultatem projektu współfinansowanego przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności w ramach programu RITA – Przemiany w Regionie było wydanie praktycznego poradnika *Współpracujemy. Efektywne przekazywanie polskich doświadczeń* (Kraków 2011) przeznaczonego dla organizatorów wizyt studyjnych, których w roku 2014 zaczęliśmy bezpośrednio szkolić. Wówczas powstały też angielska i rosyjska wersje poradnika. Działania w 2014 r. współfinansowane były przez MSZ RP w ramach programu *Wsparcie samorządowego i obywatelskiego wymiaru polskiej polityki zagranicznej 2014*.

W roku 2015, również przy udziale finansowym MSZ RP w ramach programu *Wsparcie wymiaru samorządowego i obywatelskiego polskiej polityki zagranicznej 2015*, rozszerzyliśmy zakres naszych prac. Zaprosiliśmy ponownie najaktywniejszych uczestników poprzednich szkoleń oraz stworzyliśmy ofertę dla nowych grup zainteresowanych – obecnych lub przyszłych animatorów regionalnej współpracy międzynarodowej. Już nie tylko wizyty studyjne, ale i wszelkie inne formy takiego współdziałania zostały przepracowane pod-

czas szkoleń. Wszyscy zainteresowani otrzymaniem praktycznego narzędzia podnoszącego jakość współpracy z zagranicznymi partnerami, nie tylko tymi pochodzącymi z Ukrainy, mogą też korzystać z interaktywnego przewodnika zawierającego infografiki, krótkie filmy instruktażowe, a także niniejszą publikację.

Projekt realizowany był w partnerstwie z Fundacją Lokalnych Inicjatyw Doniecczyny z Ukrainy oraz Wojewódzką Biblioteką Publiczną w Krakowie.

Sylwia Gajownik  
koordynator projektu  
Fundacja Kultury Chrześcijańskiej ZNAK

**0 autorach**





**Piotr Kuspys**, dr, politolog, analityk, tłumacz. Ekspert Zespołu Analiz Fundacji Amicus Europae. Tłumacz dyplomatyczny języka ukraińskiego i rosyjskiego. Był komentatorem i korespondentem BBC World Service w Polsce (sekcja ukraińska). Autor monografii *Współczesne stosunki polsko-ukraińskie 1991–2008. Polityka. Gospodarka. Wojsko. Sektor pozarządowy* (2009) oraz poradnika *Savoir-vivre: sztuka dyplomacji i dobrego tonu* (2012).

**Grzegorz Demel**, dr, etnolog i ukrainoznawca, trener. Specjalizuje się w problematyce mniejszości narodowych, wielokulturowości i polityki etnicznej oraz zagadnieniach tożsamości kulturowej ze szczególnym uwzględnieniem Ukrainy i pogranicza polsko-ukraińskiego. Na co dzień związany z Fundacją Kultury Chrześcijańskiej ZNAK i Fundacją Obywatelska Perspektywa, gdzie zajmuje się projektami polsko-ukraińskimi i wielokulturowymi; prowadził liczne szkolenia dla społeczeństwa przyjmującego imigrantów. Ekspert Fundacji im. Kazimierza Pułaskiego.

**Karolina Kudyba**, psycholog, trener. Specjalizuje się w przygotowywaniu i wdrażaniu projektów edukacyjnych z zakresu praw człowieka, rozwoju kompetencji kulturowych, wychowania do tolerancji oraz edukacji globalnej. Współpracowała z organizacjami pozarządowymi zajmującymi się pomocą uchodźcom w Polsce, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. Jest stypendystką Fundacji Humanity in Action Polska oraz absolwentką Szkoły Prawa Amerykańskiego UJ i The Catholic University of America Columbus School of Law.

**Sylwia Gajownik**, etnolożka, absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, członek Zarządu Fundacji Kultury Chrześcijańskiej ZNAK, wieloletnia samodzielna koordynatorka i autorka projektów realizowanych przez Funda-

cję, obejmujących zasięgiem m.in. Rumunię, Włochy, Białoruś, USA, Ukrainę (w tym w ramach polskiej współpracy zagranicznej/rozwojowej MSZ w latach 2006–2014) oraz Polskę w zakresie m.in. edukacji globalnej. Współautorka poradnika pt. *Współpracujemy. Efektywne przekazywanie polskich doświadczeń* (2011). Ekspert w projekcie realizowanym przez Fundację Kultury Chrześcijańskiej ZNAK w 2014 r. pt. *Efektywne przekazywanie polskich doświadczeń*, finansowanym w ramach konkursu MSZ *Wsparcie samorządowego i obywatelskiego wymiaru polskiej polityki zagranicznej 2014*; koordynator i ekspert w programie *Efektywna współpraca międzynarodowa*, finansowanym w ramach konkursu *Wsparcie samorządowego i obywatelskiego wymiaru polskiej polityki zagranicznej MSZ 2015*, w ramach którego ukazuje się niniejszy poradnik.

**Alona Dolia**, członek zarządu Fundacji Lokalnych Inicjatyw Doniecczyny (obecnie działającej w obwodzie mikołajowskim), ukraińska koordynatorka projektów realizowanych w ramach polskiej pomocy zagranicznej/rozwojowej MSZ, ekspert programu *Przejrzysta Ukraina*, doświadczona trenerka m.in. Wschodnioukraińskiego Centrum Szkoleniowego, ekspert i koordynatorka projektów poświęconych demokratyzacji Ukrainy, wsparciu społeczeństwa obywatelskiego i innych wykorzystujących polskie doświadczenia transformacyjne. Współautorka poradnika *Współpracujemy. Efektywne przekazywanie polskich doświadczeń* (2011). Ekspert w projekcie realizowanym przez Fundację Kultury Chrześcijańskiej ZNAK w roku 2014 pt. *Efektywne przekazywanie polskich doświadczeń*, finansowanym w ramach konkursu MSZ *Wsparcie samorządowego i obywatelskiego wymiaru polskiej polityki zagranicznej 2014*.