

AGNIESZKA SZCZEPANIAK-KROLL

Poznań

ORCID: 0000-0002-6577-8425

ROLA POLSKICH LIDEREK W TWORZENIU I ROZWIJANIU STOWARZYSZEŃ MIGRANCKICH W BERLINIE

MOTYWACJE, CELE I SKUTKI

STUDIUM PRZYPADKU

Artykuł wpisuje się w nurt antropologicznych studiów nad relacjami władzy. Odwołuje się do teorii Pierre'a Bourdieu (2007) mówiącej, że władzę dzierżą ludzie mający określony habitus, czyli dyspozycje. To oni mogą narzucić innym swoją wizję uporządkowania świata. Przyniesione stwierdzenie splata się z poglądem Michela Foucaulta (2007) koncentrującego się na sposobach powiązania władzy i wiedzy. Zdaniem tego filozofa, obydwie sfery warunkują się nawzajem, przekazywane są w instytucjonalnych formach wspartych autorytetami. Według badacza władza jest efektem stosunków, relacji, pozycji w układzie sił, można ją sprawować, ale nie posiadać na własność. Wynika z umiejętności posługiwania się systemem, określoną wiedzą, stanowi narzędzie kontroli i nadzoru. W przeciwieństwie jednak do zapamiętywań Foucaulta, przyjęte w przedkładanym artykule rozumienie władzy nie oznacza zdobycia posłuszeństwa jednostek przez tych, którzy potrafią je podporządkować używając przemocy, ale wręcz przeciwnie, jak uważa Hannah Arendt (1998) wynika ona z wolności. Dla tej badaczki władza to moc, czyli napięcie uzyskiwane na drodze przenoszenia jej własności wobec przedmiotów rzeczywistości, ale nie przemoc, która jest nadużyciem ze strony posiadającego moc. Hannah Arendt podkreśla w ten sposób możliwość uwolnienia się z myślenia o tej kategorii jako zakładającej wrogość i obcość, w zamian proponuje skierowanie się na drugiego człowieka, umożliwiające przekształcenie świata w miejsce prawdziwie ludzkie. Przywództwo Polek, o którym mowa w artykule, jest rodzajem władzy pozbawionej przemocy, opiera się na wolności wynikającej z ich altruistycznej potrzeby poprawy losu innych ludzi, a jednocześnie spełnienia różnego rodzaju innych osobistych potrzeb. Zakłada również dobrowolne podporządkowanie się przez podwładnych darzących lidera dużym zaufaniem oraz partnerską współpracę. Odpowiada więc koncepcji Hannah Arendt.

Ekonomistka Agata Holska (2017: 12-13) pisze o przywództwie w kontekście szeroko rozumianych organizacji, jako o umiejętności wpływania na drugą osobę lub na grupę osób wskutek relacji łączącej lidera z jego zwolennikami, opierającej się

na złożonych podstawach psychologicznych, ekonomicznych, społecznych i prawnych¹. Takie rozumienie władzy okazuje się dość uniwersalne, ponieważ jak twierdzą znawcy tematu, zarówno liderzy biznesowi, jak i społeczni, do których zaliczają się berlińskie działaczki, w rzeczywistości okazują się pod wieloma względami do siebie podobni. Są ambitni, energiczni i potrafią efektywnie przybliżyć swoją misję innym. Umieją zgromadzić zasoby niezbędne do realizacji przywództwa, takie jak ludzie czy pieniądze (także ważne w działaniach organizacji społecznych) (Thompson, Alvy, Lees 2000, Perrini 2006, Milarczyk 2019). Różni ich to, że podczas gdy pierwsi skupiają się właśnie na pieniądzach, drudzy koncentrują się na społecznych problemach, pomaganiu innym, wprowadzaniu zmian społecznych, swoistej misji (Thompson 2002, Drayton 2002, Dees 2001). W definicji Agaty Holskiej zawierają się więc działania Polek-przywódczyń-społeczniczek w Berlinie. W artykule przedstawione zostały dwa przykłady takiego przywództwa jako studium przypadku.

Aktywność społeczna stanowi przejaw coraz większego zaangażowania ludzi w działalność dla innych, widocznego zarówno w Polsce i w Niemczech². Jak pokazały badania przeprowadzone w 2013 r. (a więc w okresie, kiedy respondentki rozwijały swoje organizacje) już 34% Polaków i Polek było aktywnych społecznie, a kobiety angażowały się w tego rodzaju działalność częściej niż mężczyźni, odpowiednio 37% i 31%³. (Adamiak (2014: 41). W Niemczech w 2014 r. społecznie angażowało się 41,5% kobiet i nieco więcej mężczyzn 45,7% (Kausmann i in. 2017: 16-17)⁴. Różni-

¹ Podobną definicję, akcentującą relacyjność przywództwa formułują np. Karaszewski, Drewniak i Skrzypczyńska (2019: 22), mówiąc, że jest to oddziaływanie na innych, rodzaj społecznego wpływu, pobudzenia do skutecznego działania, sztuka mobilizowania. Także Tom Lambert (1999: 163) definiuje przywództwo jako zdolność realizowania potencjału tkwiącego w innych ludziach oraz kreowania talentów, wiedzy i zdolności grupy ku środkom pozwalającym zaspokoić jej potrzeby, które są tożsame lub spójne z celami grupy.

² Liczba Polaków w Niemczech jest dyskusyjna ze względu na przyjmowane metodologie badań. Niektóre badania za podstawowe kryterium uznają obywatelstwo, inne do Polaków zaliczają osoby z tzw. *Migrationshintergrund* czyli migracyjnym pochodzeniem, niezależnie od obywatelstwa. Warto zaznaczyć, że wiele osób migruje do Niemiec, a szczególnie do Berlina wahałowo lub sezonowo, w związku z tym nie są one ujmowane w statystykach. Oficjalnie od 2017 r. liczba polskich obywateli w Niemczech utrzymuje się na poziomie 860-870 tys. W 2019 r. w Niemczech mieszkało 863 tys. Polaków, z tego nieco mniej niż połowa – 398 tys. to kobiety, DeStatista <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/auslaenderstatistikstichtag.html;jsessionid=3C9F7E1DEBE918592ADDB1589E324BC2.internet8711>, (dostęp 20.07.2020 r.). We wcześniejszych latach liczba Polaków stopniowo wzrastała np. w 2009 r. niemal 400 tys., a w 2013 niewiele ponad 600 tys. De Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/530499/umfrage/auslaender-aus-polen-in-deutschland/> (dostęp 20.07.2020 r.). W Berlinie w 2019 r. mieszkało 69 tys. polskich obywateli. DeStatista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1094889/umfrage/anzahl-der-auslaender-in-berlin-nach-staatsangehoerigkeit/> (dostęp 20.07.2020 r.).

³ Warto również zaznaczyć że aktywność społeczna była bardziej charakterystyczna dla osób z wyższym wykształceniem (53% spośród osób zaangażowanych społecznie) (Raport z badania 2014: 41).

⁴ Dla porównania w 1999 r. w działalność społeczną w Niemczech angażowało się 30% kobiet i 38% mężczyzn (Kausmann 2017: 32). Z kolei w 2019 r. w Niemczech 51,2% osób pracujących jako wolontariusze stanowiły kobiety. DeStatista <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/878660/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-geschlecht-von-ehrenamtlichen/>, (dostęp 16.07.2020 r.).

ce między płciami nie były zatem znaczące. Działalność społeczną w przytoczonych badaniach definiowano przy tym szeroko, nie tylko jako wolontariat instytucjonalny, formalny, ale nieformalne wsparcie społeczne⁵.

Kobiety aktywistki, którym poświęcony został artykuł, należą do niewielkiej grupy, której udało się przejść przez tzw. labirynt przywódczy w zmaskulinizowanym środowisku przywódców ogólnie pojętych organizacji⁶, osiągnąć pozycję odpowiadającą ich aspiracjom i kompetencjom, po to, by wywalczyć prawa dla innych osób lub grup borykających się ze zdiagnozowanymi przez nie problemami (Eagly, Karau 2002; Heilman 1983; Rudman, Glick 2001). Realizują swoje cele w niezwykle trudnej sytuacji – na emigracji. W ten sposób podważają stereotypowy obraz lidera-mężczyzny⁷. Z berlińskich badań wynika, że wyznaczają trend już widoczny choćby w Stanach Zjednoczonych, gdzie w większości ruchów społecznych oraz w organizacjach powiązanych z nimi, w stowarzyszeniach walczących o prawa imigrantów to kobiety-liderki są licznie reprezentowane, zarówno na średnim szczeblu, jak i wyższym (Milkman, Terriquez 2012: 723). Także w europejskich krajach aktywistki społeczne zaczynają przeważać nad swoimi męskimi odpowiednikami (Huysentruyt 2014). Jeśli chodzi o skupiające Polaków migracyjne organizacje w Niemczech, w 2013 r. kobiety stanowiły 30% członków zarządu (Nowosielski 2016: 169). Niewątpliwie od tego momentu aktywność stowarzyszeniowa kobiet jeszcze wzrosła, co można było zaobserwować w Berlinie w okresie prowadzonych badań – w latach 2015-2018. Ich organizacje stały się bardziej widoczne, popularne, a co za tym idzie dostępne dla migrantów. Przywódczynie zadbały o to, by celnie i szybko odpowiadały na bieżące potrzeby oraz o promocję podejmowanych działań. Była to zasadnicza zmiana w sposobie myślenia o tego typu działalności. W czasie wcześniejszych lat istniały bo-

⁵ Wolontariat formalny to działania podejmowane w ramach organizacji i grup społecznych. Wolontariat nieformalny rozumiany jest natomiast dwojako: jako działalność na rzecz osób spoza kręgu rodziny i znajomych (na przykład robienie komuś zakupów, pomoc w nauce, opieka) lub też jako podejmowanie działań na rzecz swojego otoczenia, lokalnej społeczności, sąsiedztwa czy miejscowości (na przykład sprzątnięcie okolicy, wspólna budowa lub remont budynków publicznych, dróg, organizowanie lokalnych imprez) (Raport z badania 2014: 66).

⁶ Alice Eagly i Linda Carli (2007) sądzą, że ta labiryntowa metafora lepiej opisuje trwające i nieprzewidywalne wyzwania, przed którymi stoją dziś kobiety na każdym etapie procesu przywództwa. W tym zakresie widoczna w różnych sferach życia jest nadal zdecydowana dominacja mężczyzn. W korporacjach na całym świecie kobiety zajmują mniej niż jedną czwartą wyższych stanowisk kierowniczych, a jedna trzecia firm w ogóle nie ma kobiet na wysokich stanowiskach (Thornton 2016). Na arenie międzynarodowej kobiety są również niedostatecznie reprezentowane w polityce. W 2016 r. tylko w 19 krajach osoba płci żeńskiej stała na czele państwa lub rządu (United Nations 2016). Mniej niż jedna czwarta parlamentarzystów skali globalnej to kobiety (22,6%) (Inter-Parliamentary Union 2016).

⁷ Z jednego z nich, zatytułowanego „Percepcja osoby lidera w społeczeństwie”, przeprowadzonego na zlecenie *Center for Leadership*, wynika, że stereotypowy lider to mężczyzna w wieku około 38 lat, z wykształceniem wyższym, wykazujący się bogatym doświadczeniem zawodowym, żonaty i posiadający dzieci. I choć osoby biorące udział w badaniu zadeklarowały, że płeć nie ma dla nich znaczenia, skojarzenia z mężczyznami były jednoznaczne. Jak stwierdzono, dzieje się tak m.in. dlatego, że aktywne kobiety rzadko pokazują się w mediach. Lider kojarzony jest więc automatycznie z mężczyznami. <https://sukcespisanyszminka.pl/jakie-cechy-powinna-miec-liderka-3/> (dostęp 08.12.2018 r.).

wiem w mieście stowarzyszenia migranckie, w których działały kobiety, ale nie były one w stanie zaangażować większego grona osób (co autorka miała okazję obserwować w latach 2009-2012, w czasie badań w Berlinie)⁸. Liczebność tego rodzaju stowarzyszeń zaczęła wzrastać w okresie ostatnich 6-7 lat. Można więc zastanowić się, jakie są przyczyny wzrastającej aktywności przywódczyni, szczególnie w określonych sferach.

Artykuł ma odpowiedzieć na pytanie, kim są kobiety-liderki w Niemczech, w Berlinie – Polki podejmujące działania na rzecz innych, kreujące w tym obszarze nowe strategie działania. Celem jest ustalenie, w jaki sposób różne czynniki na poziomie indywidualnym wpłynęły na podjęcie przez nie tego rodzaju aktywności, jak obecnie ukierunkowane są ich działania, co cechuje przywództwo Polek, powodując, że staje się niezwykle efektywne. Zagadnienia te będą przeanalizowane w takich obszarach jak: wybór, rozwój, styl i efektywność (Hogan, Curphy, Hogan 1994).

Artykuł opiera się na tezie, że ich strategie aktywności wykazują od kilku lat cechy zdobywającego coraz większą popularność przywództwa transformacyjnego w kobiecym wydaniu, nadającym mu szczególną specyfikę, uformowaną dodatkowo przez specyficzne, migracyjne warunki. Pierwszą definicję przywództwa transformacyjnego sformułował w 1978 r. James MacGregor Burns mówiąc, że w tym przypadku cele przywódcy i jego podwładnych tworzą jedną całość. Stawiane w organizacji zadania traktowane są jako wspólne dla wszystkich, a lider jawi się jako wzorzec idealny, który ma jednoczyć i harmonizować wszystkie zdania (Gawłowski, Mruk 2016: 34). Jednocześnie przywódca skrupulatnie analizuje potrzeby i motywy postępowania podwładnych, aby pomóc im wyzwolić potencjał. Angażuje swoich zwolenników, tworzy relacje podnoszące poziom ich motywacji (Karaszewski, Drewniak, Skrzypczyńska 2019: 142-143). Przywództwo transformacyjne oparte jest w głównej mierze na „charyzmie, komunikowaniu wizji, traktowaniu jednostki jako całości oraz intelektualnej stymulacji poprzez oferowanie nowych rozwiązań” (Griffin 1996: 515).

Artykuł koncentruje się na dwóch, pod wieloma względami zbliżonych do siebie organizacjach, założonych i kierowanych przez migrantki, adresujących swą działalność przede wszystkim do Polek, ale nie tylko. Autorka ma przy tym świadomość, że określenie, czym jest organizacja migrancka okazuje się w dzisiejszych czasach niełatwe. Pisał o tym Michał Nowosielski (2016: 15-16), wskazując choćby konieczność rozważenia, czy o charakterze „migranckim” decyduje to, iż większość członków organizacji to migranci, czy może raczej fakt, że takie stowarzyszenie zostało założone przez migrantów (nawet kiedy nie stanowią oni większości członków)⁹.

⁸ „Transnarodowość w kontekście polsko-niemieckim. Niemcy w Poznaniu i Polacy w Berlinie”. MNiSW/NCN, NN 109 217436.

⁹ Tego rodzaju współczesne dylematy szczególnie uwidoczniają się w badaniach prowadzonych w Niemczech, w tym w Berlinie. Przykładowo w Zjednoczeniu Polaków w Berlinie, skupiającym głównie ludzi ze starszych pokoleń, dużą grupę członków stanowią niemieckie żony nieżyjących już Polaków, wcześniej zaangażowanych w tym stowarzyszeniu. Czy zatem jest to nadal organizacja migrancka? Do zastanowienia skłania też fakt, iż w Niemczech pojawiają się już stowarzyszenia stworzone przez osoby niemające osobistego doświadczenia migracyjnego, urodzone i wychowane w RFN, lecz posiadające tzw.

Jeśli chodzi o polski kontekst warto podkreślić, że wiele tego rodzaju stowarzyszeń nie chce już funkcjonować pod polonijnym szyldem. Opisywane w artykule organizacje również się przed tym wzbraniają. Są nastawione na wsparcie polskiej grupy za granicą na zasadzie samopomocowej, pozarządowej. Do ich celów nie należy, jak w przypadku tradycyjnych organizacji polonijnych – utrzymywanie kontaktu z krajem – przynajmniej w dotychczasowej formie (z czym większość polskich migrantów w Europie nie ma dziś problemu), walka o określone cele polityczne (np. status mniejszości w Niemczech), czy reprezentowanie państwa za granicą poprzez organizowanie różnego rodzaju oficjalnych imprez kulturalnych. Skupiają się natomiast na wsparciu migrantów w codziennym funkcjonowaniu, promowaniu Polski poprzez drobne działania, jak wspólne z Niemcami gotowanie polskich potraw, organizowanie spotkań w kameralnym gronie z popularnymi polskimi pisarzami, filmowcami, artystami czy inicjowanie wspólnych wypraw w różne zakątki Polski i Niemiec, itd. To właśnie o nich traktuje artykuł. W Berlinie już zdominowały pod względem popularności tradycyjne stowarzyszenia i z pewnością będą w dalszym ciągu dynamicznie się rozwijały.

Uwzględniając powyższe kwestie, za definicję trafnie ujmującą opisane w tekście organizacje uznać należy tę, która mówi, że są to „pozarządowe stowarzyszenia stworzone przez i dla grupy etnicznej w celu realizacji zadań związanych z dostarczaniem usług – społecznych, ekonomicznych i kulturowych – lub prowadzące działalność na rzecz reprezentowanej społeczności” (Rodriguez-Fraticelli, Sanabria, Titado 1991: 34, za: Nowosielski 2016: 19¹⁰). Wskazuje ona na najważniejsze cechy ich migranckiego charakteru, a mianowicie fakt, że stworzono je z inicjatywy imigrantów oraz iż działają na ich rzecz.

Artykuł oparty został na badaniach, przeprowadzonych przez autorkę – antropolożkę w Niemczech w latach 2015-2018 w Berlinie w ramach grantu NCN „Polscy sukcesy: nowe oblicze polskiej diaspory w Europie Zachodniej”¹¹, pod kierownictwem prof. dr. hab. Aleksandra Posern Zielińskiego. Choć projekt nie dotyczył bezpośrednio przywództwa kobiet, kilka z nich znalazło się w gronie respondentów, dając

„tło migracyjne” (*Migrationshintergrund*), czyli np. rodziców imigrantów. Czy stowarzyszenia stworzone przez takie środowiska są „migranckie”? Jeśli nie, to kim są ich członkowie? Czy można odmówić im prawa do identyfikowania się z Polską poprzez działalność organizacyjną? Warto zauważyć także, że całkowicie nową formą skupiającą Polaków są określone miejsca, takie jak berlińska księgarnia *Buchbund*. Nie są to organizacje, lecz tego typu placówki pełnią ich rolę, koncentrując Polaków, promując ich kulturę, a nawet reprezentując tę grupę w mediach, czy relacjach z niemieckimi partnerami. Porta Polonica <https://www.porta-polonica.de/en/atlas-of-remembrance-places/buchbund-berlin> (dostęp 10.12.2018 r.). Także wywiad z założycielem i jednym z właścicieli *Buchbund* Marcinem Piekoszewskim, przeprowadzony przez autorkę w Berlinie 19 maja 2016 r.

¹⁰ Krytycznie do rozważań Michała Nowosielskiego przedstawionych w cytowanej publikacji odniósł się Janusz Mucha (2018: 313-324). Uwzględniając uwagi prof. Muchy, organizacje na czele których stoją opisywane liderki należy zaliczyć do tzw. stowarzyszeń dobrowolnych, powstałych dla osiągnięcia jakiegoś celu przez wspólnie określoną działalność.

¹¹ NCN, UMO-2014/13/B/HS3/04927. Szerzej na temat założeń projektu w artykule: Szczepaniak-Kroll, Szymoszyn (2016).

początek zainteresowaniu autorki tą problematyką. Sylwetki dwóch z nich obserwowane „z zewnątrz”, jak i wypowiedzi samych liderek stały się bazą do poniższych rozważań, będących jednak, co należy podkreślić, rodzajem wstępnej analizy, która zostanie pogłębiona w zaplanowanym już projekcie poświęconym polskim liderkom w Niemczech.

Badania o charakterze jakościowym prowadzone były techniką wywiadu częściowo ustrukturyzowanego oraz rodzinnego. Z powodu swej metodologicznej specyfiki wyznaczyły interpretatywne podejście do uzyskanych wyników (Denzin, Lincoln 2010: 23). Jak pisze Katarzyna Majbroda (2015: 53) oznacza to próbę nadania im sensu lub interpretacji zjawiska przy użyciu terminów, którymi posługują się badani ludzie z uwzględnieniem lokalnych kontekstów wytwarzanych przez nich znaczeń. Próba pokazania i wyjaśnienia obserwowanych doświadczeń, zjawisk i praktyk społeczno-kulturowych z punktu widzenia ich uczestników to podstawowe założenie metody interpretatywnej, która stanowi współcześnie w badaniach jakościowych istotny element praktyk antropologicznych, także podejmowanych przez autorkę artykułu. Celem ich zastosowania jest stworzenie „gęstego opisu”, który ma pokazać zarówno działania podejmowane przez jednostkę, jak i sposób ich indywidualnego interpretowania oraz kontekst występowania. W tekście nie chodzi więc o generowanie praw lub modeli, przewidujących kierunki ludzkich zachowań, jednocześnie z natury rzeczy pomijających złożoność i dynamikę cech ludzkich kultur. Antropologia podkreśla bowiem wyjątkowość i indywidualność każdej kultury. Przedkładany artykuł to studium dwóch wybranych przypadków, a jednocześnie reprezentacji większej puli przypadków występujących w berlińskim kontekście¹². Jego celem jest przybliżenie pewnego zjawiska i jednocześnie procesu dynamicznie się rozwijającego, wyznaczającego specyfikę i jeden z kierunków działania organizacji migranckich.

LIDERKI – DZIAŁALNOŚĆ PRZED EMIGRACJĄ, MOTYWACJE DO WYJAZDU I ZAŁOŻENIA ORGANIZACJI

W artykule przedstawione zostały sylwetki dwóch liderek: Agaty Koch stojącej na czele *SprachCafé Polnisch* i Aliny Winiarskiej z *POLin. Polnische Frauen in Wirtschaft und Kultur*. Obydwie pochodzą z fali migracyjnej z początku lat 90., co jak same twierdzą i jak potwierdzają badania, miało znaczenie dla ich zainicjowanej w Niemczech działalności. W tym okresie do Berlina napłynęła nowa fala imigrantów, w związku z załamaniem się systemu komunistycznego i przemianami wolnorynkowymi w Polsce¹³. Wiele Polek szczególnie dotkniętych kryzysem, po likwidacji dotychczasowych miejsc pracy i wobec braku nowych nie mogło w kraju odnaleźć się w zmieniających się realiach, często mimo edukacji i podnoszenia kwalifikacji za-

¹² O studium przypadku patrz: Stake (2014: 623-654).

¹³ Więcej na temat motywacji migracyjnych: Szczepaniak-Kroll (2015).

wodowych¹⁴. Był to podstawowy bodziec do wyjazdu za granicę. Emigrowały w poszukiwaniu pracy i lepszych perspektyw życiowych, korzystając z coraz większych możliwości przekraczania granic. Z końcem lat 80. Polacy otrzymali paszporty wieloletnie, których po powrocie nie trzeba było oddawać w komisariacie milicji, jak to miało miejsce we wcześniejszych latach. Do Niemiec mogli wyjeżdżać na krótki czas bez wizy, co stanowiło znaczne ułatwienie na tle innych krajów. Poszerzały się także szanse legalnego zarobku za zachodnią granicą np. w ramach kontraktów, sezonowej pracy, jak również możliwości zdobywania kwalifikacji (a przy okazji zarobkowania) w ramach wymiany uczniowskiej, stypendiów dla studentów. Polacy przybywali do już zjednoczonych Niemiec i do zjednoczonego Berlina przede wszystkim w nadziei na lepsze życie, ale także z ciekawości innego, zachodniego świata, przeżycia przygody, poznania ciekawych ludzi.

Taką właśnie niemal modelową migrantką z tamtego okresu była Agata Koch, późniejsza twórczyni *SprachCafé*. Specyfikę mieszkania za granicą poznała jednak zanim na stałe osiedliła się w Berlinie. W latach 80. studiowała w NRD, dokąd wyjechała na stypendium naukowe:

„więc historia moja sięga roku 1983. To był rok, w którym zdałam maturę w moim mieście rodzinnym Lublinie [...]. Pokazała się wtedy taka możliwość wyjazdu na studia germanistyczne do Lipska. Miały to być studia pięcioletnie, tak jak w Polsce i tak się właściwie stało. [...] właśnie nie miałam żadnych korzeni niemieckich, żadnej tradycji w tej w tej niemieckości. [...] język niemiecki jakiego się nauczyłam był dosyć szkolny, ale to była jakaś baza jakaś podstawa, która pozwoliła mi wtedy myśleć, że dam sobie radę. [...] język uniwersytecki, środowisko uniwersyteckie potwierdziło to, że jednak coś wiem, ale w wieku osiemnastu, dziewiętnastu lat bardzo szybko człowiek przyswaja sobie wiele rzeczy, język... dałam sobie radę, [...] studia skończyłam w 1988 roku, planowo. [...] [w NRD]”¹⁵.

Pobyt w Lipsku był dla pani Agaty ważną życiową lekcją, doświadczeniem, które wpłynęło na jej przyszłą działalność związaną z językiem i kulturą:

„Wtedy [wraz z całą rodziną] uważaliśmy, że jest taka szansa i jeżeli się uczyć języka i studiować kulturę i wiedzę o tym kraju, dobrze to zrobić w tym kraju, skąd jest ta kultura. I tak to było faktycznie. [...] fascynowały mnie w ogóle języki obce... jak funkcjonuje człowiek, który mówi zupełnie w innym języku, a ja jestem w jakiś sposób się z nim dogadać. Jak to się dzieje, że OK, poznaje jakieś słowa, ale co z tymi słowami dalej robi? Wstawiam te słowa w jakieś konstrukcje, tymi konstrukcjami są w najdoskonalszym przypadku zdania [...] Powstaje taki organizm, taka jakaś pewna kompozycja czy konstrukcja, która musi w sobie funkcjonować [...] To było bardzo ciekawe środowisko [na Uniwersytecie w Lipsku], różnorodne środowisko, międzynarodowe, wyciągnęłam z niego bardzo dużo – nie mogę powiedzieć nauczyłam się, żyłam tą wielonarodowością. [...] My-

¹⁴ Chętniej niż kiedykolwiek wcześniej zaczęły wybierać studia wyższe, w których upatrywały szansę przebicia się na rynku pracy. Odważniej decydowały się na kierunki uznawane dotąd za typowo męskie: techniczne, inżynierskie (20% wzrost w roku akademickim 1997/1998), pod koniec dekady: informatyczne i w zakresie nowych technologii. Zwiększył się odsetek kobiet wśród studentów politechnik (Fuszara 2013).

¹⁵ Wywiad z Agatą Koch przeprowadzony przez autorkę w Berlinie 9 czerwca 2015 r. Z tego wywiadu pochodzą także kolejne cytowane wypowiedzi liderki.

ślę, że dużą rolę [w późniejszej decyzji o życiu w Niemczech] odegrała jeszcze wcześniej szkoła do której chodziłam, liceum w którym też pracowała moja mama jako nauczycielka. Mieliśmy wymianę uczniowską ze szkołą w Magdeburgu i ja w niej uczestniczyłam. Jeszcze jak chodziłam do szkoły podstawowej grupy z NRD przyjeżdżały na tydzień czy dwa tygodnie. Mnie to bardzo interesowało i faktycznie potem wywiązały się jakieś osobiste kontakty”.

W czasie studiów w Lipsku rozmówczyni pracowała także zawodowo, co pozwoliło jej zebrać kolejne doświadczenia, poznać zarówno pozytywną, jak i negatywną stronę międzyludzkich i międzyetnicznych relacji:

„To była dorywcza praca ale w gruncie rzeczy jakoś tak stałe, ponieważ Targi Lipskie ofiarowały takie możliwości. Niestety rzadko pracowałam w roli tłumacza, ponieważ tłumacze byli przywożeni z polskich firm, ale w roli hostessy. [...] To była trochę taka niewdzięczna rola, ponieważ pracownicy tak trochę z góry patrzyli na te studentki, które kawę robią, ale tak było... miałam troszeczkę wgląd w tą rzeczywistość świata pracy i przeraziłam się tymi relacjami między ludźmi, relacji między przełożonymi a pracownikami [...]. To było też po części obejście z tym światem zachodnim, dlatego, że przyjeżdżały też firmy z Zachodu. One opanowywały na ten czas Lipsk. Tak jakby był miastem w stanie wyjątkowym, ceny wzrastały 3 i 4-krotnie w kawiarniach, restauracjach, tak że w tym czasie miasto nie było przystępne dla tubylców. No, ale można sobie było obejrzeć troszeczkę ten świat zachodni też i te limuzyny i te mody i wszystko inne i to też w takiej formie bardziej codziennej. Mianowicie jak na targach szło się gdzieś tam na napić kawy, czy przegryźć coś, to w kolejce obok mnie stał na przykład pan z Francji, ze Szwecji”.

Po studiach rozmówczyni wróciła do domu, lecz była przekonana, że będzie w dalszym ciągu poszukiwała kontaktów z zagranicą. Udawało się to, lecz sporadycznie:

„Forma zarobkowania, z której bardzo chętnie korzystałam, to była wymiana młodzieży między Polską a NRD i wtedy delegowana byłam z ramienia urzędów miejskich, które organizowały tą wymianę. [...] to był też czas może takiego bliższego obcowania z energowcami. [...] poczułam, że oni są nie tylko ciekawi tą Polską i tą zachodniością Polski ale też ludźmi i tu czułam mocno, że mogę coś im pokazać, coś im opowiedzieć”.

Dzięki przedwyjazdowym doświadczeniom respondentka mimo młodego wieku, stała się ona osobą zaradną, przedsiębiorczą. Poznała możliwości, jakie daje porozumiewanie się w obcym języku (a w latach 80. nie była to powszechna umiejętność), nie tylko w sensie komunikowania, ale głębszego poznania sposobów myślenia, wynikających z uczestnictwa w innej kulturze. Zafascynowała się obcością, odmiennością i jednocześnie pełnieniem roli ambasadora własnego kraju, pośrednika kulturowego. Z pewnością te doświadczenia wyznaczyły jej późniejszy kierunek działania, koncentrujący się na relacjach międzyetnicznych. Rozmówczyni uwrażliwiła się także na kwestie partnerstwa w stosunkach międzyludzkich, co przełożyło się na styl jej przywództwa.

O wyjeździe respondentki do Berlina zadecydował przypadek:

„Po studiach troszeczkę nie wiedziałam, co mam ze sobą zrobić. [...] Nazbierałam trochę groszy i ruszyłam. Kiedy byłam w Grecji [w dorywczej pracy] zastał mnie upadek muru [berlińskiego]. [...] grono ludzi wśród których byłam w tym momencie, to była taka mieszanka Polaków, który

gdzieś czekali na emigrację – jedni do Kanady, drudzy do Australii, trzeci to nie wiedzieli... i tak to się plotło. [...] I jak przyszła ta wiadomość o upadku muru, to ja w tym momencie już wiedziałam co robić. Tak się złożyło, że wśród tego grona miałam też ludzi z Poznania, którzy już znali Berlin Zachodni i oni powiedzieli – no to jedziemy do Berlina Zachodniego”.

Warto zwrócić uwagę na wspomnianą przez rozmówczynię rolę sieci znajomości, które w tym czasie odgrywały znaczącą rolę w podejmowaniu decyzji przyszłych migrantów o docelowym miejscu. Sieci ułatwiały także życie na miejscu, już na emigracji, przynajmniej w początkowej fazie. Niejednokrotnie umożliwiały znalezienie pracy (wówczas najczęściej nielegalnej, dorywczej), mieszkania, ułatwiały adaptację i integrację zmniejszając szok kulturowy. Ich zawiązywanie stało się jednym z celów organizacji później założonej przez migrantkę.

Po wyjeździe Agata Koch znalazła się w grupie polskich kobiet, które za granicą, przynajmniej na początku, nastawione były na znalezienie jakiegokolwiek pracy umożliwiającej utrzymanie. Obok nich w latach 90. pojawiły się jednak nowego typu migrantki. Od momentu wyjazdu miały one wyższe aspiracje, związane z pobytem w nowym kraju. Sukces często odnosiły już w Polsce, a za granicą upatrywały jeszcze większych możliwości rozwoju. Ich kariery i dalsze plany były skutkiem zmian obyczajowości związanych z płcią. W tym czasie malała bowiem liczba kobiet decydujących się poświęcić wyłącznie trosce o dom, rosła grupa tych, które zdobywały wykształcenie potrzebne na rynku, gwarantujące samorealizację w sferze zawodowej i niezależność (Miłoszewska-Kiełbiewska 2015: 105)¹⁶. Przykładem takiej wyemancypowanej, wszechstronnie wykształconej, ambitnej osoby okazała się druga z opisywanych liderki – Alina Winiarska, założycielka obecnej *POLin*. Jej kariera w Polsce wiązała się w z ekspansją zagranicznych firm w latach 90. Przed wyjazdem pracowała w jednej z nich, w dziale marketingu. Respondentka, podobnie jak Agata Koch знаła Niemcy, lecz inaczej niż w przypadku poprzedniej rozmówczynie, pobyt na stałe za zachodnią granicą nie był jej marzeniem:

„studiowałam w Niemczech, w Bonn [stypendium DAAD], jak jeszcze Bonn było stolicą, studio wałam tam przez rok [germanistykę]. Potem można było to przedłużyć no to przedłużyłam sobie troszeczkę. [...] Mieszkałam u niemieckiej rodziny i bardzo fajnie mi się tam mieszkało. Ale wiedziałam, że chcę w jakiś sposób normalnie zafunkcjonować jako pełnowartościowy obywatel. Wtedy nie czułam się pełnowartościowym obywatelem. Wróciłam do Polski, obroniłam się w Polsce. [...] nigdy nie chciałam mieszkać w Niemczech, absolutnie. [...] To jest też ciekawe, bo wtedy wszyscy marzyli o tym, bo to były 80. ... przełom lat 80. i 90., w Polsce wtedy wiele się zmieniło. [...] Znając języki, doksztalając się, studiując jeszcze inne kierunki miałam po prostu dużo lepsze, ciekawsze szanse zawodowe w kraju, niż tutaj. [...] skończyłam potem ekonomię i studia podyplomowe. Miałam dużo możliwości. Tu po niemiecku mówi każdy. W związku z tym nie miałam nic do zaoferowania specjalnego, poza energią¹⁷”.

¹⁶ Wzorami dla nich było coraz większe grono kobiet, które osiągnęły sukces, takich jak premier Hanna Suchocka, pierwsza dama Jolanta Kwaśniewska, pisarka Manuela Gretkowska (Miłoszewska-Kiełbiewska 2015). Te nietuzinkowe osoby realizowały się w różnych sferach życia, budząc podziw i chęć osiągnięcia sukcesu na własną miarę.

¹⁷ Wywiad z Aliną Winiarską, przewodniczącą *POLin*, przeprowadzony przez autorkę w Berlinie 24 maja 2016 r. Z tego wywiadu pochodzą także kolejne cytowane wypowiedzi liderki.

O okolicznościach przyjazdu do Berlina respondentka mówiła:

„W 1998 r. roku przyjechałam do Berlina. Okoliczności były banalne – w Polsce poznałam mojego męża. W Krakowie pracowaliśmy dla jednej firmy. [...] Mój mąż miał tzw. Entsendung po polsku to się mówi, że było oddelegowany, bo już wtedy mieszkał w Niemczech w Berlinie Zachodnim. Wtedy był oddelegowany do pracy do niemieckiej firmy w Polsce. Takie były czasy. Takie oddelegowanie nie może trwać dłużej niż dwa lata albo trzy. I trzeba było po tym wracać. I on wracał, a ja, ponieważ już się poznaliśmy i że tak powiem polubiliśmy [śmiejch] to był taki dylemat. I to ja miałam ten dylemat, bo mieszkałam w Krakowie i miałam bardzo dobrą pracę i byłam z niej zadowolona. I na początku było tak, że przez dobry rok tak jeździliśmy i się odwiedzaliśmy i to był taki trochę związek na odległość. I potem mój mąż mi zaproponował, a właściwie mnie namówił, żebym przyjechała do Berlina. Powiedział: 'no przecież Berlin, to takie fajne miasto'. [...] było to dla mnie bardzo trudne, bo ja się zawodowo bardzo dobrze w firmie realizowałam, pracowałam w dziale marketingu i to było zresztą to, co robię teraz na własną rękę. [...] miałam taką ścieżkę rozwoju zaplanowaną, dobrze szło, ale tak jak mówię, nie można mieć wszystkiego, a chciałam sobie jakoś to życie osobiste ułożyć”.

Myśląc o wyjeździe rozmówczyni z góry przygotowała plan związany z dalszym funkcjonowaniem zawodowym, już w Niemczech:

„nie będę ukrywać że na początku miałam takie blokady. Wzięłam sobie urlop bezpłatny na rok. Chciałam sobie zostawić furtkę, bo nie wiedziałam, jak to zafunkcjonuje, no i przyjechałam. I miałam tak naprawdę dwa wyjścia... Czy mnie przekonał mój mąż? Powiedział: 'słuchaj, Berlin to nie Niemcy'. I powiedziałam: 'no dobrze, to zobaczymy'. No ale nie chcę żeby to też zabrzmiało, że ja w jakiś sposób nie lubiłam Niemców. Mi tylko chodziło o to, że ja chciałam się czuć taką pełnowartościową osobą, chciałam się realizować zawodowo, byłam taka młoda, wydawało mi się, że mam tyle energii. Tutaj byłabym zawsze w porywach jakąś asystentką. Powiedziałam do mojego męża, że jedyną szansą jest to, żebym dostała wizę biznesową i tak założyłam firmę. Rozpoczęłam tę działalność gospodarczą, po to, żeby być niezależną. [...] pobraliśmy się chyba trzy lata później,... nie... dwa lata później”.

Respondentka zaczynała pobyt w Niemczech z zupełnie innego poziomu niż poprzednia, cytowana kobieta. Wsparciem był jej mąż, zorientowany w funkcjonowaniu w biznesie i w codziennym życiu w kraju przyjmującym. Jak sama przyznaje, nie musiała zmagać się z problemami, z którymi boryka się zdecydowana większość migrantów, związanymi z zapewnieniem sobie podstawowych warunków egzystencji. Kobieta wysoko stawiała sobie poprzeczkę zarówno w Polsce, jak i w Niemczech. Jako dobra obserwatorka otoczenia, niemająca kompleksów, które w tym czasie często jeszcze pojawiały się u polskich migrantów, swoimi kompetencjami i doświadczeniem w biznesie, także z powodzeniem zainicjowanym w Niemczech, bardzo szybko zapragnęła podzielić się z innymi. Chodziło o wyzwolenie u migrantów poczucia możliwości realizacji ambitnych planów, stawania się „pełnoprawnymi obywatelami”, z czym sama niedawno się zmagала.

Kobiety, takie jak cytowane respondentki – samodzielne i wyemancypowane, po rozważeniu pozytywnych i negatywnych stron odważnie podejmowały decyzje o emigracji. Integrację ułatwiało przygotowanie językowe i wcześniejsze zaznajo-

mienie się z realiami życia na emigracji. Tworzyły one kapitał kulturowy i społeczny. Dla pierwszej rozmówczyni najważniejszym bodźcem do wyjazdu okazała się chęć spróbowania życia za granicą, dla drugiej osobiste szczęście. Okazały się one ważniejsze od względów materialnych, pokazując, że emigracja jest zawsze skutkiem bardzo subiektywnej kalkulacji czynników *push* i *pull*.

POWSTANIE ORGANIZACJI I OKREŚLENIE KIERUNKÓW ROZWOJU

W Berlinie rozmówczynie stały się częścią tzw. nowej migracji, którą w literaturze przedmiotu wiązano z końcem zimnej wojny i upadkiem Związku Radzieckiego. W tej fali zacierały się granice między krajami wysyłającymi i przyjmującymi. Pojawił się transnacionalizm i działania kobiet migrantek zaczęły być uwarunkowane zbiorem nowych przepisów normatywnych i kulturowych w obu miejscach: zamieszkania i pochodzenia (Koser, Lutz 1998: 2). Polki zostały włączone w ogólne europejskie nurty migracji, które ponadto wyznaczały: przyspieszenie, dywersyfikacja, globalizacja i feminizacja (Al-Ali 2003: 1). Doświadczały wszystkich tych zjawisk w sposób szczególnie intensywny. Nałożyły się one bowiem na ledwie zapoczątkowane zmiany systemowe w kraju przechodzącym z obozu socjalistycznego do kapitalistycznego, w którym respondentki dorastały i kształciły się. Zachodzące zmiany znalazły odzwierciedlenie w formach aktywności społecznej kobiet.

W Berlinie w tym czasie wśród Polaków najpopularniejsze były organizacje o tradycyjnym stylu działania, założone jeszcze w okresie przedsolidarnościowym¹⁸. Choć w latach 80., poprzedzających omawiany okres miasto było miejscem ekspansji tysięcy emigrantów z Polski, wiele ich organizacji nie przetrwało próby czasu¹⁹. Wprawdzie w latach 90. XX w., jak już wspomniano, zaczęły się pojawiać pierwsze nowo-

¹⁸ Założony jeszcze przed wojną Związek Polaków w Niemczech i powstałe tuż po wojnie Zjednoczenie Polaków, skupiały się na podtrzymywaniu relacji z krajem (pierwszy z nich był niechętny do współpracy z komunistycznymi władzami), jak również podtrzymywaniu tradycji i kultury polskiej. Działała także założone jeszcze w 1896 r. Polskie Towarzystwo Szkolne „Oświata” (*Polnischer Schulverein „Oświata”*), reaktywowane po wojnie, koncentrujące się na edukacji dzieci za granicą, w tym przede wszystkim na nauczaniu języka polskiego i przekazywaniu wiedzy o historii i kulturze, jak również na organizowaniu imprez służących integracji grupy (Stach 1998: 37). Poza „Oświatą” (z działalnością skupioną głównie na dzieciach), niewiele kobiet aktywnie włączało się w działalność wymienionych stowarzyszeń. Podkreślić jednak należy, że przez wiele lat przewodniczącą Związku Polaków w Niemczech była kobieta – Bronisława Karkos, zaś jej zastępczyniami Danuta Haffke i Halina Rometzki. To właśnie z ich inicjatywy wznowiła działalność „Oświata” (Stach 1998: 87).

¹⁹ W niepewnej sytuacji na przemian zamykania i otwierania drzwi na Zachód migranci, którym udało się wyjechać, koncentrowali się na codziennych sprawach, rezygnując z politycznego zaangażowania. Jak wynika z rozmów z respondentami, ludzie byli zmęczeni polityką, która skłoniła ich do opuszczenia kraju. Do dziś z tamtego okresu przetrwały jedynie i rozwinęły się polonijne organizacje skupiające ludzi określonych branży, jak Niemiecko-Polskie Towarzystwo Medyczne w Berlinie, a także Niemiecko-Polskie Towarzystwo Prawnicze. Swoją działalność zainicjowała wówczas również Polska Rada Społeczna zorientowana na realną pomoc emigrantom za granicą.

czesne w swym profilu organizacje, w których zaangażowały się Polki, nie znalazły one jednak skutecznego sposobu, by przyciągnąć większą grupę odbiorców, pomocników i naśladowców²⁰. Dopiero XXI w. zaowocował powstaniem w Berlinie kolejnych stowarzyszeń zainicjowanych przez migrantki i koncentrujących się na problemach kobiet, w tym także bohaterek tekstu. Był to szczególnie okres, kiedy działania zainicjowane przez przywódczynię spełniały coraz ważniejszą rolę, bowiem, jak pisał Andrzej Chodubski (2013: 27-40) w migracjach kobiety zaczęły przeważać liczebnie nad mężczyznami²¹. Z jednej strony rosła liczba migrantek potrzebujących pomocy²², z drugiej mieliśmy do czynienia z kobietami mogącymi, dzięki posiadanym kompetencjom i doświadczeniu, zdobytym częściowo w starym, a częściowo w nowym systemie politycznym oferować pomoc innym.

Pierwszą założoną w XXI w. w Berlinie przez Polki dla Polek organizacją była powstała w 2001 r. *Nike-Polnische Frauen in Wirtschaft und Kultur*. To właśnie na jej czele stanęła jedna z bohaterek artykułu Alina Winiarska, później szefująca *POLin*. Zadaniem statutowym organizacji stała się promocja polskiej kultury i gospodarki

²⁰ W 1989 r. w mieście powstał „Klub Niemiecko-Polski” z Marią Szewcow-Szewczyk na czele, jako pierwszy kładący szczególny nacisk na ożywienie wzajemnych relacji Polaków i Niemców. Trzy lata później, w 1992 r. założona została *Fraueninitiative Berlin-Warschau* (Inicjatywa Kobiet Berlin – Warszawa). Wśród jej celów znalazły się: rozwijanie kontaktów między Polkami/Polakami i Niemcami/Niemkami oraz ich organizacjami kobiecymi, przekazywanie szerokiej wiedzy o Polsce w celu pogłębienia wzajemnego zrozumienia, działanie przeciwko uprzedzeniom i stereotypom, partnerska współpraca i utworzenie sieci polskich i niemieckich organizacji oraz zainteresowanych osób. Stowarzyszenie miało również szersze, ponadgraniczne cele: propagowanie równouprawnienia kobiet i mężczyzn w społeczeństwach obu krajów, także po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Strona internetowa stowarzyszenia *Fraueninitiative Berlin-Warschau*, http://www.frauenini-berlin-warschau.de/index2_p.htm, (dostęp 04.01.2016 r.). Pojedyncze nazwiska Polek pojawiały się także w organizacjach zawodowych Polaków na emigracji np. w Niemiecko-Polskim Towarzystwie Medycznym w Berlinie (*Deutsch-Polnische Medizinische Gesellschaft*) z Bożeną Pietrzak, czy Niemiecko-Polskim Towarzystwie Prawniczym z zasiadającą w zarządzie Joanną Żmudą (Stach 1989: 101). Pochodząca ze Szczecina, a mająca korzenie na Litwie Aleksandra Prosewicz, zaczęła wydawać w 1996 r. miesięcznik „Kurier Berliński”, zmieniony później na „Kurier Polonica” (Olszowska 2003: 34-35), założyła także bardzo popularne w Berlinie wśród Polaków (dziś już nieistniejące) miejsce Dom Polski „Polonicum”. Rocznie organizowano tam 40-60 imprez. Wywiad z Aleksandrą Prosewicz, przeprowadzony przez autorkę w Berlinie 19.04.2010 r.

²¹ Liczba imigrantek gwałtownie wzrosła w ciągu ostatnich dwóch lat dekady. Spośród 15–16 milionów obywateli państw trzecich mieszkających w Europie około 45% to kobiety (Kofman i in. 2000: 1). Decyzje o życiu migracyjnym podejmowały kobiety w wieku 25-35 lat. Zofia Kawczyńska-Butrym (2009: 40-41) wymieniła trzy grupy czynników, które skłaniały kobiety na początku XXI w. do migracji: szczególnie trudną sytuację materialną kobiet i ich rodzin, sprzyjające zatrudnieniu specyficzne oferty krajów przyjmujących, wyjazdy „dla siebie”.

²² Zdaniem Zofii Kawczyńskiej-Butrym (2009) fakt „feminizacji migracji” ukazuje znaczącą zmianę w modelu współczesnej rodziny, „redefinicję” roli kobiety – to ona staje się odpowiedzialna za utrzymanie rodziny i podejmuje starania o środki finansowe. Z drugiej strony autorzy raportu Międzynarodowej Organizacji ds. Migracji (UNFPA 2006: 22) podkreślają, że mężczyźni – imigranci częściej od kobiet otrzymują lepiej płatną pracę wymagającą wyższych kwalifikacji. Kobiety wykonują natomiast prace charakteryzujące się niskimi zarobkami, brakiem osłony socjalnej i złymi warunkami pracy. Nie maleje więc liczba kobiet potrzebujących pomocy. O tym, że coraz więcej kobiet migruje samodzielnie, aby pracować poza krajem ojczystym, pisali np. Koser, Lutz (1998: 3).

w Niemczech i konsolidacja kobiet reprezentujących w Niemczech te dziedziny. Jak wspominała rozmówczyni, pomysł założenia stowarzyszenia ściśle wiązał się z jej doświadczeniami zawodowymi, ale i bardzo osobistymi odczuciami, dotyczącymi tożsamości:

„bo jednak nie umiem się do końca pozbyć tego, że jestem Polką. Taka była też idea przy zakładaniu tego stowarzyszenia. Bo nie będę ukrywać, że te kobiety, Polki, które poznałam, to zobaczyłam, że Boże takie inteligentne kobiety, mądre, piękne, przedsiębiorcze, a w sumie jakoś tak niezrealizowane zawodowo. Wtedy zrozumiałam, że takie stowarzyszenie jest bardzo ważne. I takie stowarzyszenie niemieszane, bo takie były, jak przedsiębiorców, czy coś takiego, tylko dla kobiet, żeby one sobie pomogły [...]”.

Warto zwrócić uwagę, że stowarzyszenie powstało krótko po przyjeździe Aliny Winiarskiej do Niemiec. Wynikało to, jak już wspomniałam, z pozytywnych doświadczeń liderki w integracji i działalności biznesowej. Niewątpliwie znaczenie miały jej bliskie relacje społeczne z wieloma Polkami ze sfery biznesu, kultury i nauki, z którymi nawiązała liczne przyjaźnie. Niestety po pewnym czasie doszło do wewnętrznego konfliktu w zarządzie *Nike*. Lucyna Jachymiak-Królikowska, w jednej z kadencji wybrana na przewodniczącą, odeszła i założyła konkurencyjną, drugą *Nike*. Nazwę pierwszego stowarzyszenia dla odróżnienia zmieniono zatem na *POLin. Polnische Frauen in Wirtschaft und Kultur*²³. Cele organizacji pozostały jednak te same. Alina Winiarska nie zaprzestała swojej społecznej działalności nawet wtedy, gdy prowadzona przez nią firma zaczęła się rozwijać i gdy urodziła się jej córka, co jeszcze bardziej ograniczyło czas, który mogła poświęcić dla innych.

Stowarzyszenie powołanie przez Agatę Koch pojawiło się kilka lat później i również miało związek zarówno z przedemigracyjnymi doświadczeniami liderki, jak i jej losami już po przybyciu do Niemiec. Rozmówczyni po różnego rodzaju perturbacjach podjęła pracę jako tłumaczka i przy okazji poznała swojego przyszłego męża – Niemca. Wspólnie doczekali się dwojga dzieci. O założeniu stowarzyszenia zdecydował przypadek, związany z tematyką dwujęzyczności, która bardzo interesowała respondentkę, zarówno jako germanistkę, jak i jako matkę:

„dla mnie, jako matki, to też było ciekawe. Widziałam, że tu jest potrzeba żeby coś zmienić, żeby nad tym popracować. Pamiętam jeszcze czas, kiedy moje dzieci były w przedszkolu, to wcale nie było tak mile widziane. I podobne uwagi słyszałam też od innych mam, [...] wiele matek odczu-

²³ *Nike* Jachymiak-Królikowskiej po pewnym czasie przestała funkcjonować. Jej liderka nadal była jednak aktywna w działalności na rzecz Polaków, tym razem już bardziej zindywidualizowanej. W 2012 r. znalazła się wśród 7 reprezentantek migrantek i migrantów *Landesbeirat für Integrations- und Migrationsfragen* (dla obszaru Unii Europejskiej), którego celem stało się wyrównanie szans migrantów w różnych sferach życia, wsparcie w integracji, wywieranie wpływu na regulacje prawne dotyczące migrantów. W kolejnych wyborach nazwisko Jachymiak-Królikowskiej nie powtórzyło się (pojawily się natomiast dwie inne Polki). *Landesbeirat für Integrations- und Migrationsfragen*, <https://www.berlin.de/lb/intmig/service/pressemitteilungen/2012/pressemitteilung.386943.php>, (dostęp 20.01.2020 r.).

wało do niedawna taką niejasność, co z tym zrobić. Ja miałam szansę i było to ważne dla całej 'Kafejki' [skrót od *SprachCafé* czyli Polska Kafejka Językowa], zaistnieć też w naszym przedszkolu. Do grupy mojej córki, która miała... nie wiem... może trzy... może cztery lata przyszła dziewczynka, która nie знаła niemieckiego. I wychowawczynie zapytała mnie, czy nie byłoby dobrze przygotować czegoś, co zachęciłoby też dzieci do poznania tego nieznanego, obcego. Tej dziewczynce dałoby to sygnał, że to jest w porządku i w ten sposób ułatwiłoby jej naukę. I to był moment magiczny, ponieważ w tym przedszkolu poznałam Martę Kiszkę, z którą razem tę Kafejkę zainicjowaliśmy. I zrobiliśmy taki program dla dzieci na jedno przedpołudnie, bazujący chyba na *Lokomotywie* [wierszu J. Tuwima]. Jest w nim zabawa, i warstwa słowna, i fonetyczna. To się tak bardzo spodobało pani wychowawczynie, że zachęcono nas do kolejnych spotkań. I pamiętam na takiej imprezie na zakończenie przedszkola rodzice podchodzili do mnie i mówili: słuchaj jak to było? Nawet rodzice to śpiewali z niemieckimi dziećmi u siebie w domu. [...] Pomyślałam sobie, że coś z tym trzeba zrobić. Tylko jak? Wiadomo było, że musi to być coś z dziećmi, coś co zaakceptuje moja rodzina. Nie chciałam siebie eksponować. Zaczęłam spisywać myśli, pomysły. [...] W związku z tym zebrałam parę adresów mailowych ludzi, o których wiedziałam, że tu gdzieś mieszkają. [...] wysłałam parę maili z takim załącznikiem jako impuls, że nie wiem co to ma być, ale spotkajmy się”.

Pierwsze spotkanie odbyło się w 2012 r. w Stadtteilzentrum Pankow pełniącym funkcję centrum sąsiedzkiego dzielnicy Pankow. Jak wspominała respondentka:

„I przyszło na to spotkanie 14, czy 18 osób i to był pierwszy dzień chyba wakacji, przed południem i przyszły mamy z dziećmi.[...] Potem zaczęliśmy myśleć, jakie są potrzeby. Rozmawiać z ludźmi i tak to się zaczęło rozkręcać”.

Ogromny sukces tej inicjatywy, która okazała się bardzo potrzebna, jak i energia ludzi, którzy na nią odpowiedzieli, sprawił, że autorka zajęć wraz z przyjaciółką zaczęły myśleć o stworzeniu na stałe miejsca, gdzie różnego rodzaju aktywności można by było zaoferować cyklicznie. W ten sposób powstała Polska Kafejka Językowa – *SprachCafé Polnisch*. Dalsze kierunki działalności dyktowali sami uczestnicy spotkań. W 2016 r. Kafejka została zarejestrowana jako stowarzyszenie pożyteczności publicznej i wyprowadziła się do własnych pomieszczeń przy Schulzestrasse. Stowarzyszenie powstało zatem z potrzeby stworzenia miejsca wspierającego dwujęzyczność, znajdującego się nieopodal, na wyciągnięcie ręki. Dla większości działającej w nim kobiet liczyło się to, by było terytorialnie blisko, co nie zakłócało rytmu dnia rodzin, lecz go wspierało. Chodziło o znalezienie punktu integrującego Polaków i Niemców mieszkających po sąsiedzku, dającego im możliwość wspólnego przebywania, wymiany myśli na różne tematy. Głównym zadaniem *SprachCafé* stało się łączenie ludzi – zarówno na płaszczyźnie międzykulturowej, jak i międzypokoleniowej. Zarówno *POLin*, jak i *SprachCafé* zaczęły zdobywać ogólnoberlińską popularność. W ślad za tym organizacjami zaczęto powoływać do życia kolejne nowoczesne stowarzyszenia, z silnymi osobowościami – liderkami, jasno określające swoje cele, jak Polki w Berlinie, czy AgitPolska²⁴.

²⁴ Szczególnie warto wspomnieć o dwóch z nich. W 2013 r. powstało stowarzyszenie Polki w Berlinie, założone przez Marzenę Nowak. Była to polskojęzyczna grupa kobiet, które wyznaczały sobie zadanie poszerzenia wiedzy migrantek na temat funkcjonowania w Niemczech poprzez warsztaty, szkolenia,

Jak widać na wybranych przykładach, profile stowarzyszeń zakładanych przez kobiety ściśle wiązały się z ich losami. Podobnie było w innych berlińskich organizacjach, w tym wymienionych powyżej. Migrantki osobiście doświadczały określonych problemów lub obserwowały je w najbliższym otoczeniu i w ten sposób diagnozowały potrzeby, które należało zaspokoić. Wykorzystywały w nich swoje kompetencje i korzystały z wsparcia coraz szerszego grona przyjaciół, innych aktywistów oraz fachowców, często osób zaprzyjaźnionych. Reprezentowały najczęściej spotykane, opisywane przez naukowców typy kobiet – liderki transformacyjnych, charyzmatycznych, które świetnie sprawdzają się jako przywódcy, gdy zadanie ma charakter interpersonalny, wspólnotowy (Eagly, Karau 1991).

W przypadku berlińskich liderki mogliśmy zaobserwować, że zarówno ich w kompetencje zawodowe, jak i doświadczenia domowe, rodzinne związane z opieką, edukacją, zarządzaniem zostały wykorzystane w działaniach podejmowanych „na zewnątrz”, poza domem, dla innych ludzi. Stworzyło to kombinację cech bardzo pożądaną w organizacji migranckiej. Działanie stowarzyszeń skierowane było z jednej strony na pragmatyczną pomoc – dwujęzyczne nauczanie, odnajdywanie się w niemieckiej codzienności, poruszanie się na rynku pracy, rozwój biznesu. Z drugiej strony miało na celu promocję polskiej kultury, zarówno tej wysokiej, jak i popularnej, zawierającej atrakcyjne dla wszystkich elementy np. obrzędowości, tradycji (o czym będzie jeszcze mowa). Wreszcie chodziło o aspekty psychologiczne – wzmacnianie wiary we własne siły, eliminowanie osamotnienia, budowanie poczucia przynależności i wspólnoty z innymi ludźmi, niezależnie od ich tożsamości etnicznej, wieku, czy płci.

STYL DZIAŁANIA LIDEREK I ROZWÓJ ORGANIZACJI

Styl przywództwa zdefiniowany został przez Roberta Blake i Jane Mouton (1964) jako stosunkowo stabilny zestaw zachowań wykazywanych przez lidera (za: Eagly, Johannesen-Schmidt 2001: 781). Psychologowie wytypowali związane z płcią cechy mające na niego wpływ. Wskazali na cechy kobiet takie jak: większa niż w przypadku mężczyzn odporność na stres, umiejętność działania pod presją wielu zadań, lepsza organizacja pracy i umiejętność pracy zbiorowej (Hewlett, Buck 2005). Stwierdzono, że kobiety-liderki są oceniane jako lepsze w rozwijaniu innych niż ich mężczyźni odpowiednicy (Cavallo, Brienza 2006), a także inspirowaniu i motywowaniu, budowaniu relacji i współpracy (Zenger, Folkman 2012). Kobiety okazywały się bardziej skłonne

spotkania, konferencje, wydarzenia rodzinne oraz networkowe. Polki w Berlinie, <https://polkiwberlinie.de/?cat=75> (dostęp 20.01.2020 r.). Nieco odmienne cele wyznaczyły twórczynie *AgitPolska* – berlińskiego stowarzyszenia, założonego w podobnym czasie. Położyły nacisk na propagowanie polskiej kultury w Niemczech i niemieckiej w Polsce. Wśród osób zaangażowanych w jego działanie znalazły się głównie przedstawicielki tzw. drugiego pokolenia migrantów, które do Niemiec przyjechały jako dzieci, Stowarzyszenie o niewątpliwie inteligentnym charakterze, zainicjowało wiele projektów związanych z kulturą i sztuką, „z Polską w tle”, <http://agit-polska.de/wp/category/projekte-2017/> (dostęp 12.11.2018 r.).

do relacyjnego podejścia do ludzi niż mężczyźni (Matthew, Buontempo, Block 2013). Wykazywały większą umiejętność równoważenia dominujących i afektywnych stylów interakcji (Luxen 2005). Należy zadać pytanie, czy Polki – liderki stowarzyszeń migracyjnych również wykorzystywały te cechy, wypracowując swój styl?

Budowanie zespołu

Kobiety które współpracowały z przywódczyniami, włączane były do działań w większości przypadków poprzez sieci znajomych. Istotne znacznie miała osobowość liderek: otwartych, energicznych, zaangażowanych, budzących sympatię, zaufanie, towarzyskich. Alina Winiarska stwierdzała:

„spotykamy raz w miesiącu, na ogół tutaj. Zawsze jak przychodzą goście, to ja mówię słuchajcie, jesteście tu, to się przedstawcie, posłuchajcie sobie, a my robimy swoje. Zobaczycie, czym się w ogóle zajmujemy. Dla nas jest najważniejsze jak taka pani przyjdzie po raz drugi, czy trzeci i mówić 'jesteście fajne i chcę być z wami'. To jest dla nas największa satysfakcja”.

Niekiedy o stowarzyszeniach ich dzisiejsi aktywiści, członkowie i sympatycy dowiadawali się przez przypadek. Jak relacjonowała Alina Winiarska:

„Opowiem taką anegdotę. W gazecie, której nigdy nie czytam, 'Angora'²⁵ się nazywa gdzieś tam są ogłoszenia, i ktoś zamieścił tam informację, że istniejemy i jak to panie przeczytały, to nas odwiedziły i powiedziały, że dowiedziały się z 'Angory', że tu jesteśmy. A my na to: A co to takiego ta 'Angora'”?

W podobny sposób pojawiali się nowi aktywnie działający członkowie *SprachCafé*. Agata Koch włączyła w działalność stowarzyszenia nie tylko Polaków i Niemców, ale także osoby innych narodowości: żydowskiej, francuskiej, a nawet wietnamskiej. Pojawiały się one najpierw jako zainteresowane działaniem Kafejki, następnie angażowały się w jej struktury organizacyjne. Każdy nowy członek współtworzonego zespołu przyjmowany był z życzliwością, dostrzegano w nim potencjał. Jak stwierdzała liderka:

„Ja kiedy mówię o tych osobach, i za każdym razem kiedy pojawia się ktoś nowy, to dostaję gęsiej skórki. I wyobrażam sobie, że tak się ludzie czują po narkotykach (śmiech)”.

Przynależność do stowarzyszenia

Stowarzyszenia określiły różną formę przynależności członków. W *POLin* preferowano zapisy. Dawano jednak czas na zapoznanie się z formami działania i zaakceptowanie ich zasad. *SprachCafé* proponowało członkostwo osobom chcącym na dłużej

²⁵ Czasopismo prezentujące przegląd prasy krajowej i światowej: <https://www.angora.com.pl/> (dostęp 20.01.2020 r.).

włączyć się w jej działania. Składka wynosiła 36,- € rocznie i jak podkreślano, mogła być odliczona od podatku. Polska Kafajka Językowa została uznana przez *Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben* (Federalny Urząd ds. Rodziny i Zadań Społecznych) za miejsce mogące zatrudniać wolontariuszy i praktykantów pragnących zdobyć wiedzę w dziedzinach związanych z działaniem organizacji pozarządowych, pracą z dziećmi, cudzoziemcami, interkulturowością itd.

Spotkania *POLin*, jak już wspomniano, odbywały się raz w miesiącu (poza terminami organizowanych imprez), *SprachCafe* codziennie – w zależności od indywidualnego wyboru proponowanych zajęć. *POLin* poza stałym wsparciem kobiet w biznesie i innych działaniach organizowała imprezy adresowane do wszystkich zainteresowanych: koncerty, konferencje, projekty dla dzieci. *SprachCafé* miało oferty dla każdego i w różnych godzinach: od porannych do wieczornych, od poniedziałku do piątku, sporadycznie także w weekendy. O kolejnych spotkaniach informowano na stronach internetowych i w mediach społecznościowych oraz poprzez listy mailingowe. Wykorzystywano je do dalszej promocji działalności stowarzyszeń.

Zasięg działania organizacji

Obydwie respondentki od początku zakładały lokalny zasięg działania stowarzyszeń, nie planując poszerzania. Wynikało to jak się wydaje z motywacji widocznych przy ich zakładaniu – istotny był aspekt towarzyski oraz bezpośredni kontakt. Dla liderek było ważne, by wszyscy się znali, tworząc zwarty zespół. Stowarzyszenia rozrastały się po pojawieniu się kolejnych członkiń lub sympatyków, których przyciągały ich działania lub/i osoby już w nie zaangażowane. Alina Winiarska z *POLin*, w którym w okresie prowadzonego wywiadu działało 36 kobiet, mówiła:

„W Berlinie jest centrala, ale są też nasze sekcje. Tak je określamy. Bo prawnie jest tak, że stowarzyszenie ma siedzibę tutaj. Nie mamy żadnych oddziałów, nie jesteśmy organizacją landową. Ale w Hamburgu jest już sekcja i w Kolonii. Tam już jest prawie po dziesięć pań. One się świetnie rozwijają”.

Chętnie otwierano się natomiast na współpracę z innymi, podobnie lokalnie działającymi organizacjami w skali całej Europy, tworząc rodzaj „lokalnej globalności”, translokalności:

„Organizowałyśmy na przykład konferencję 'Polin-Unternehmerin-Europäerin'. No to oczywiście zapraszałyśmy Polki, które są w różnych krajach europejskich: z Irlandii, Anglii, żeby pokazać, że są to przedsiębiorcze kobiety”.

Dla liderek było istotne, by organizacje „z Polską w sztyldzie” miały charakter ekskluzywny, nie zamykały się w gronie współpracowników z jednego kraju. Z tego powodu *POLin* mimo początkowego ograniczonego zasięgu wpisana została do *Migrationsrat Berlin-Brandenburg* (Związku Organizacji Migracyjnych w Berlinie), a także *Landesfrauenrat Berlin* (Krajowego Związku Organizacji Kobietych w Ber-

linie). Zyskała dzięki temu prestiż i możliwość współpracy z podobnymi do siebie stowarzyszeniami.

SprachCafé programowo ograniczała się do określonego terenu. Chodziło o to, aby takie miejsce było w pobliżu. Nie wykluczano jednak przeniesienia wypracowanych wzorców działania do innych dzielnic, a nawet do innych krajów. Jak mówiła Agata Koch:

„Niby jako lokalna inicjatywa powstaliśmy, a wieści o nas rozeszły się szybko po całym mieście. [...] Teraz znowu pojawiała się wiadomość, że zaczynamy kursy dla dzieci po wakacjach i znowu pojawiło się kilka pytań od matek z dalej położonych dzielnic 'dlaczego nie u nas?'. Zdają sobie sprawę, że na godzinę nie przyjadą z drugiego końca miasta. W związku z tym trzeba by tam coś stworzyć i chciałabym coś zainicjować, żeby coś tam się działo. Ja i Marta [druga z założycielek *SprachCafé*], która ma jeszcze małe dzieci, to my nie pojedziemy gdzieś daleko. Sama idea Kafejki [...] jest to natomiast model, który można powielić gdzie indziej, przenieść do innej dzielnicy, innego miasta. Przez Facebooka wiem, że mamy fanów naszych w innych krajach, nawet w Australii, Stanach Zjednoczonych, itd. [...] Myślę, że fajne są takie wywiady z Panią i ludźmi z X [innego projektu], bo oni też badają i przenoszą pewne idee dalej”.

Organizacja współdziałała także z innymi berlińskimi stowarzyszeniami, znalazły się wśród nich już wspomniane *AgitPolska* i Polki w Berlinie.

Cele stowarzyszeń

Jeśli chodzi o cele, określono je precyzyjnie. W przypadku *POLin* najważniejsze z nich to:

- popieranie i umacnianie porozumienia między Polakami i Niemcami, przełamywanie barier i stereotypów we wzajemnych stosunkach
- promowanie polskiej kultury i tradycji w Niemczech (poprzez różnego rodzaju projekty)
- promowanie nieznanymi talentów, wspieranie młodych artystów
- popieranie równouprawnienia kobiet, ich działalności gospodarczej
- współpraca z innymi stowarzyszeniami, organizacjami oraz instytucjami w Unii Europejskiej
- aktywny udział w działalności Związku Organizacji Migracyjnych w Berlinie²⁶.

Jak stwierdzała Alina Winiarska:

„To znaczy mamy jakieś nasze cele statutowe, które sobie założyliśmy, wiadomo, że jest promowanie polskiej kultury i polskiej przedsiębiorczości. Chcemy to powiązanie gospodarki z kulturą zawsze zaznaczać. To jest dla nas bardzo ważne. No i to co robimy, to staramy się promocje robić przez projekty. Jeden z tych projektów to jest właśnie przed Panią, to jest promocja własnej kultury [Koncert przy Rosenthaler Platz]. [...] nasze członkinie [także te działające w sferze kultury], to są właśnie kobiety przedsiębiorcze, ponieważ kobiety, które działają w kulturze muszą być w moim przekonaniu w trójnasób przedsiębiorcze”.

²⁶ *POLin*, <http://pol-in.eu/pl/stowarzyszenie/>, (dostęp 07.02.2020 r.).

Liderka podkreślała, że organizacja, choć skupiająca Polki i promująca Polskę, nie ma charakteru „polonijnego”:

„Chcemy dotrzeć nie do Polonii. Bo zawsze się mówi, że jak Polacy to sobie poradzą. Chcemy dotrzeć do odbiorców niemieckich. I wszystko, co robimy, robimy po niemiecku. Czyli, jak Pani przyjdzie na koncert, to cała konferansjerka będzie po niemiecku, dlatego że chcemy to promować wśród Niemców i chcemy pokazać właśnie niemieckiej publiczności. I tak samo jest z przedsiębiorczością”.

Jeśli chodzi o *SprachCafé*, na stronie internetowej deklarowano:

„...jest otwartym miejscem spotkań, szczególnie dla fanek i fanów Polski, Polaków, języka polskiego, kultury i kuchni. Spotykamy się, by rozmawiać ze sobą po polsku, po niemiecku lub też w każdym innym języku, wymieniać interesującymi zagadnieniami, uczyć od siebie nawzajem, wspierać, inspirować – i to pod każdym względem. Zawsze ciekawi jesteśmy nowych ludzi i nowych tematów. Dwu- i wielojęzyczność oraz zdobywanie wiedzy zajmują u nas miejsce centralne. Działamy wielopokoleniowo i łączymy kultury. Także dzieci są u nas mile widziane”.

Agata Koch mówiła, że jest to miejsce, w którym każdy znajdzie płaszczyznę porozumienia z innymi:

„Wątkami, które łączą w Kafejce wszystkich jest język, są podróże, kuchnia. (...) bo są ludzie, którzy nie znają ani słowa z języka polskiego, a kochają polską kuchnię”.

W każdym z tych stowarzyszeń niezwykle istotny był element emocjonalny podjęcia i prowadzenia promigranckiej działalności. Jak stwierdzała A. Winiarska:

„No i wspieramy się wzajemnie. I to, co jest naszym ogromnym kapitałem, to jest to, że jesteśmy bardzo różne, że są to kobiety w różnym wieku, zawody naprawdę bardzo różne. Z różnego powodu przyjechałyśmy do Niemiec. [...] Ja muszę przyznać, że znalazłam wiele przyjaciółek, w tym stowarzyszeniu”.

Agata Koch podsumowywała zaś:

„To [stowarzyszenie] ma w sobie tyle wartości, żadne pieniądze nie są w stanie z tym się równać”.

Z przytoczonych wypowiedzi respondentek wynika, że stowarzyszenia były także dla nich receptą na radzenie sobie z trudami integracyjnymi, które występują nawet po wielu latach zamieszkiwania za granicą. Wypełniały potrzebę spotkania się z innymi ludźmi, wychowanymi w tej samej kulturze. Wprost wyraziła to Alina Winiarska:

„Byłam taką osobą, która jak przyjeżdżała do Niemiec to mi się wydawało, że znam język, w ogóle nie potrzebuję tutaj żadnego środowiska polskiego. Tak mi się wydawało, że to jest dla mnie zupełnie drugorzędne, tym bardziej że Berlin leży jak leży, czyli mam Polskę za miedzą. Ale to jest socjalnie i społecznie bardzo ważne jednak, żeby tą swoją tożsamość móc z kimś dzielić. [...] dla mnie socjalnie było to bardzo ważne, że mam koleżanki [Polki], z którymi mogłam sobie czasami powspominać, pośmiać się z rzeczy, z których możemy się wspólnie śmiać. Z koleżankami niemieckimi nie mogę się śmiać z czasów studenckich, bo one nie są w stanie tego zrozumieć”.

Efektywność działania organizacji kierowanych przez kobiety

Lista osiągnięć obydwu stowarzyszeń, założonych przez bohaterki artykułu jest bardzo długa. Poniżej wymienię tylko kilka wybranych.

POLin stała się organizacją-siecią konsolidującą kobiety działające w biznesie, kulturze i sztuce, chcące współpracować i wzajemnie się wspierać nie tylko w rozwiązywaniu problemów zawodowych, ale i w codziennym życiu. Mimo deklaracji o lokalnym zasięgu działania, podjęła współpracę z różnego rodzaju organizacjami w Berlinie, w Niemczech oraz z analogicznymi polskimi stowarzyszeniami w Grecji, Holandii, Czechach, Słowacji i na Litwie. Ważnym celem było podtrzymywanie kontaktu z Polską w nowej formie. Członkinie wspierały jeden z polskich domów dziecka. Pomagały również bezdomnym. Przede wszystkim jednak skupiły się na środowisku Polaków w mieście. Zorganizowały m.in. konkurs „Młódzież pisze wiersze” (we współpracy z „Oświatą”). Zainicjowały też w 2013 r. projekty „Mnożenie przez dzielenie – edukacja dla integracji”, „Implusy – gospodarka i kultura w dialogu z młodzieżą”, w którym dzieliły się swoimi doświadczeniami na drodze do sukcesu. W 2012 r. w innym projekcie „Pomiędzy krzesłami” poruszone zostały kwestie dwujęzyczności i dwukulturowości. *POLin* zainicjowała ponadto wspomnianą już konferencję „Polin – Unternehmerin – Europäerin”, na temat roli kobiet-Polek w gospodarce niemieckiej i europejskiej. Zorganizowała wiele koncertów jak np. „Róbmy swoje”, czy „Poza konkurencją”. Były one okazją do spotkania z piosenką i poezją śpiewaną²⁷.

Jeszcze więcej przedsięwzięć zainicjowała *SprachCafé* nastawiona na regularne, codzienne funkcjonowanie i szerokie grono odbiorców. Koncentrowały się one wokół kilku głównych obszarów tematycznych. Najważniejszym z nich było i jest nadal zagadnienie dwu- i wielojęzyczności. W Kafejce odbywały się cykliczne lekcje języka polskiego dla dorosłych, dla dzieci w różnym wieku (także dla najmłodszych z rodzicami) i dla młodzieży. Interesującą propozycją były *speak-dating*, w ramach których uczestnicy spotkania w parach prowadzili na zmianę krótkie konwersacje na wylosowane tematy w wybranym języku. Utworzono także sieć współpracy pedagogów służącą wymianie ich doświadczeń i współpracy, szczególnie w wielojęzyczności. W *SprachCafé* rozwijano również inne talenty, zawsze na zasadzie wymiany międzykulturowej. Proponowano zajęcia muzyczne i taneczne, takie jak „Muzyka z biglem”, „Muzyczne poranki”. Nauczano kreatywnego pisania podczas warsztatów z pisarkami Ruth Fruchtman i Natalie Wasserman. W ramach cyklicznych spotkań „Nasze ulubione książki” odbywały się dyskusje o najciekawszych polskich publikacjach. Stałym punktem działalności Kafejki były wykłady na różne tematy, jak np. „Gdy Niemcy i Polacy wspólnie piszą naszą historię: Europa-Nasza Historia” poświęcony pracom nad wspólnym polsko-niemieckim podręcznikiem do nauczania historii (gośćmi byli Dominik Pick i Christiane Brandau), „Historie muru berlińskiego ze Wschodu i Zachodu” relacjonowane podczas spaceru z Berntem Roderem, czy „Al-

²⁷ Szczegóły projektów znajdują się na stronie *POLin* <http://pol-in.eu/pl/projekty/> (dostęp 10.02.2020 r.).

ternatywy 4 przewodnik po serialu i rzeczywistości” z udziałem Janusza Płońskiego – polskiego dziennikarza, scenarzysty i dokumentalisty. Z kolei proponowane warsztaty ujawniały tajniki różnego rodzaju robótek ręcznych i napraw, przygotowywania figurek z masy cukrowej (zajęcia dla dzieci), malowania w konwencji etno. Dla zainteresowanych psychologią utworzono „grupę empatii”, mającą za cel m.in. ćwiczenie empatycznego słuchania innych. Kafejka organizowała także wystawy np. „Kilimy z Polski”, czy „Co nas porusza...”. Regularnie odbywały się festyny np. *Fest an der Panke*, czy „Dzień Sąsiada”²⁸.

Wprawdzie działalność stowarzyszenia nie była skierowana tylko do kobiet, jednak to one najchętniej korzystały z przedstawionej oferty. Z tego powodu szczególnie zadbano o ich potrzeby. Wyrazem tego były warsztaty *Ladies Meet Dancing*. W zaproszeniu napisano: „poznajemy się przez taniec i tworzymy miejsce dla kulturowej wymiany w języku polskim i niemieckim. Podstawą są swobodne ruchy i flamenco na bosaka”. W 2018 r. funkcjonował także *DamenSalon Pankow*, w którym spotykały się kobiety z różnych krajów, języków i kultur, by zaprezentować ciekawe tematy związane z ich kulturą. Zorganizowano również pchli targ z ubraniami.

SprachCafé podejmowała szeroką współpracę z władzami – Bezirksamt Pankow, organizacjami pozarządowymi: *Frauenzentrum Paula Panke*, *Verein für Interkulturelle Begegnungen*, *Mamis en Movimiento*, instytucjami językowymi: *Sprachenservice Deutsch-Polnisch*, *Gustav-Stresemann-Institut*, *Praxis für Logopädie Kulen-Gey*, lokalnymi: *Janusz-Korczak-Bibliothek*, *Stadteilzentrum Pankow*, stowarzyszeniami zogniskowanymi na Polakach: *AgitPolska*, Polki w Berlinie, *Polnischer Sozialrat*, mediami: *Cosmo*. *Radio* po polsku i *RBB*²⁹.

Jak już wspomniano, dla obydwu liderek bardzo ważne były kwestie usieciowienia działalności stowarzyszeniowej. Jak relacjonowała A. Winiarska:

„My nigdy nie namawiamy nikogo, nie przedstawiamy korzyści, choć one są. Choćby się, to że się wzajemnie wymieniamy, to jest bezcenne. Mamy np. koleżanki, które mają swoje firmy, to ja jak coś potrzebuję, to ja nie szukam, tylko patrzę czy któraś z moich koleżanek tego nie wie, albo której mogę dać zlecenie. Czy nawet jak są klienci... To jest naprawdę bardzo ważne i daje dodatkowe poczucie bezpieczeństwa”.

Rozmówczyni podsumowywała:

„Kobiety naprawdę inaczej funkcjonują. To jest stereotyp, ale ja go lubię. Faceci na ogół ze sobą rywalizują, nawet jak są najlepszymi kumplami to jest coś takiego. Kobiety potrzebują dużo mniej rywalizacji. Cieszą się z koleżankami, że im się udaje, że jest fajnie, ja też się cieszę. Więcej jest takiej serdeczności i wymiany i mobilizacji [...] Stowarzyszenie jest dla mnie ogromnym wzbogaceniem mojego życia. Ja się nigdy nie spodziewałam tego. Na początku myślałam, że tak jakies kobiety, ... no dobra. A jednak nie – to coś więcej”.

²⁸ Szczegóły wszystkich projektów wymienionych w tym i kolejnym akapicie znajdują się na stronach internetowych *SprachCafé*: <http://sprachcafe-polnisch.org/pl/projekty-2020/> (dostęp 10.02.2020 r.) i <http://sprachcafe-polnisch.org/pl/kalendarz/> (dostęp 10.02.2020 r.)

²⁹ Kompletna lista partnerów znajduje się na stronie stowarzyszenia: <http://sprachcafe-polnisch.org/pl/partnerzy> (dostęp 11.02.2020 r.).

Fot. 2

Fragment plakatu reklamującego warsztaty z logopedą w SprachCafé Polnisch.

**Gelebte
Mehrsprachigkeit**



Profilaxe in Logopädie (PL)
Profilaktyka Logopedyczna

Ist das Daumenlutschen etwas Schlechtes? Wann soll der Schnuller weggelassen werden? Was ist mit einer Trinkflasche? Diese und weitere Fragen beantwortet unsere allgemeine und klinische Logopädin, Marta Maciejak, MA, im Seminar „Profilaxe in Logopädie“ (PL).

[Czy ssanie kciuka to coś złego? Kiedy odstawić smoczek?](#)

[Co zrobić z kubkiem-niekapkiem? Na te i inne pytania odpowie](#)

Źródło – strona internetowa <http://sprachcafe-polnisch.org/events/event/logopaediisches-seminar/> (dostęp 12.12.2018 r.).

Niewątpliwie działalność społeczna przyczyniła się do poczucia dumy liderek, a odnoszone sukcesy nadawały sens podejmowanym przez nie zadaniom. W każdym z tych przypadków dodatkowa aktywność stanowiła dopełnienie innych życiowych osiągnięć, dotyczących sfery zawodowej i rodzinnej. A. Winiarska stwierdzała:

„dla mnie miarą sukcesu w pierwszej kolejności, powiem to jako kobieta, jest rodzina. [...] I to, że mogę prowadzić firmę, to mi daje wolność. [...] jestem szczęśliwa, że mam firmę, bo to mi daje satysfakcję. Wiem, że robię, to co lubię. Cieszę się, jak mi się coś udaje. Mam dużą wolność taką, że mogę sobie pojechać na urlop wtedy, kiedy chcę i to jest tylko kwestia organizacji, a nie tego, że muszę kogoś prosić. [...] I jak patrzę na takie społeczne zaangażowanie, to jestem wdzięczna, że poznałam koleżanki czy stowarzyszenie. One mnie nauczyły, że zaangażowanie społeczne daje ogromną satysfakcję. To jest bardzo cenne i bardzo dużo się dostaje w zamian”.

Według badań kobiety przywódczyni są wspólnotowe (Fiske, Cuddy, Glick 2007; Heilman 2001), natomiast mężczyźni pewni siebie i asertywni (Huddy,

Terkildsen 1993). Kobiety, które wykazują cechy przypisywane płci przeciwnej narażają się na potępienie i skłanianie do ich zmiany. Tymczasem są one wymagane w działalności przywódczej, dlatego jak mówią badacze, liderki muszą wypracować taktykę, by sprawować przywództwo bez tych cech (Gibson i in. 2017: 35). Liderki – Polki znalazły sposób, by wykorzystać w swojej działalności „stereotypowe” cechy, które faktycznie posiadają. Przejawiały jednak także wspomniane „męskie cechy”, podważając przytoczoną opinię, jakoby budziły one niechęć otoczenia. Ceniono je za autentyczność, szczerłość i determinację. Jak się wydaje – w tym tkwi tajemnica ich powodzenia.

WNIOSKI

Berlińskie Polki są przykładem wzrastającej aktywności kobiet w sferze działań społecznych, także na emigracji. Wynika to po pierwsze z ogólnie coraz większego udziału kobiet w migracjach. Po drugie, istotne znaczenie ma rozwój ruchów na rzecz praw imigrantów, który jest stosunkowo nowy, lecz bardzo dynamiczny i angażuje migrantki. Ich aktywność stanowi także odpowiedź na wzrastające zapotrzebowanie na przywództwo w kontekście kultury politycznej, wspierającej równość płci. Kolejnym czynnikiem jest feministyczna świadomość niezależnych i samodzielnych migrantek (Milkman, Terriquez 2012: 724-725).

Działalność opisanych Polek budzi podziw jeśli chodzi o wszechstronność podejmowanych działań oraz dobrą ocenę potrzeb kobiet i ich otoczenia. Posiadają one cztery podstawowe cechy pożądane u liderów: uczciwość, dalekowzroczność, kompetencje i inspiracje (Kouses, Posner 2007). Okazują się szczególnie wyczulone na bieżące potrzeby migrantów, które trafnie odczytywały. Po ich zdiagnozowaniu, przeanalizowaniu własnych kompetencji i możliwości rozwikłania problemów z uwzględnieniem warunków istniejących w mieście, kobiety przystępowały do wyznaczenia konkretnych celów. Skutecznie, z powodzeniem je realizowały. Swoją społeczną działalność traktowały jako coś naturalnego, rodzaj wdzięczności wobec losu za własne powodzenia. Ich postępowanie wynikało z uczciwości wobec siebie i innych, poczucia konieczności wyrównywania szans tych, którzy wymagali wsparcia. Cele stowarzyszeń były modyfikowane wraz ze zmieniającymi się problemami do rozwiązania, wskazując na elastyczność, odpowiedzialność i dalekowzroczność bohaterki. W działaniach społecznych kobiety połączyły kompetencje zawodowe i doświadczenie wyniesionej ze sfery domowej (wychowanie dzieci, zarządzanie czasem, budżetem, rozwiązywanie sporów itd.), stając się inspiracją dla innych.

Niewątpliwie polskie liderki to osoby charyzmatyczne, zdolne połączyć wrażliwość z talentami przywódczymi. Wzbudzając sympatię, jak również szacunek i posłuch, potrafiły skumulować wokół siebie wielu innych ludzi (przeważnie kobiety, ale nie tylko), gotowych udzielić im wsparcia. Przyciągnęła ich otwartość liderki na różnorodność, energia, gotowość poszukiwań nowych sposobów działania, sfer wartych zagospodarowania, wreszcie demokratyczny sposób zarządzania, a szcze-

gólnie entuzjazm wobec propozycji zgłaszanych przez współpracowników. Te osoby, skupione wokół przywódczyń, silnie przez nie zmotywowane, potrafiły z równym dużym zaangażowaniem włączyć się w pracę społeczną. W ten sposób w obydwu przypadkach powstał zespół oparty na gęstej sieci powiązań, podbudowanych przyjacielskimi relacjami, dynamiką działania oraz poczuciem wspólnoty. Warto podkreślić, że większość jego członków, podobnie jak liderki, posiadała wysokie kompetencje zawodowe, wykorzystywane również w pracy w stowarzyszeniu (informatyczki, nauczycielki, trenerki personalne, prawniczki, psycholożki itd.), dzięki temu wiele działań przybrało, mimo społecznego charakteru, niezwykle profesjonalny charakter. Do ich promocji kobiety umiejętnie wykorzystywały nowoczesne media – internet, co wpłynęło na zwiększenie siły ich oddziaływania w porównaniu z organizacjami funkcjonującymi we wcześniejszych dziesięcioleciach.

Polskie przywódczynie niewątpliwie reprezentowały transformacyjny styl przywództwa. Jak pokazują badania, na ogół to właśnie kobiety zarządzają w ten właśnie sposób. Według Judy B. Rosener (1990: 122) stają one nakłaniać podwładnych do osiągnięcia ich celów i do przekształcenia własnej korzyści w interes całej grupy. Zwracają zatem uwagę na szerzej zakrojone cele, przynoszące większe korzyści w dalszej perspektywie. Chętnie praktykują przywództwo demokratyczne, są ukierunkowane na relacje międzyludzkie. W przeciwieństwie do nich mężczyźni dla osiągnięcia zaplanowanego rezultatu częściej wykorzystują przywództwo autorytarne, są zorientowani na zadanie – lider stawia określone cele i kontroluje ich osiągnięcie. Wyjaśnia to w dużej mierze, dlatego liderki kierują się swoimi sposobami przewodzenia w rozwiązywaniu problemów społecznych, lokalnych potrzeb, wprowadzaniu pozytywnych zmian, nastawiając się na budowanie długotrwałych relacji i partnerską współpracę, podczas gdy mężczyźni przywódcy wykorzystują swoje preferowane metody kierowania w zdobywaniu statusu, pieniędzy, władzy, czyli w sferach szybko przynoszących wymierny zysk (Teasdale i in. 2011; Shaw, Carter 2007).

Na przedstawionych przykładach uwidocznił się nowy kierunek, w jakim ogólnie zmierzają stowarzyszenia skupiające polskich migrantów, popularność zdobywają bowiem organizacje otwarte na społeczeństwo przyjmujące, „ekskluzywne”, dążące do współpracy międzyetnicznej. Dystansują one pod względem popularności tradycyjne formacje stricte polonijne³⁰. Do kobiecych organizacji przyciągają nowoczesne formy działania, nienachalne rozbudzanie ciekawości Polską, oparte bardziej na bezpośredniej, indywidualnej relacji człowiek-człowiek, mniej człowiek-instytucja. Wszystkie zaspokajają współczesne potrzeby ludzi, polegające na związkach z najbliższym otoczeniem, niezależnie od jego etnicznego charakteru. Kładą bowiem nacisk na integrację, na wsparcie w ułożeniu sobie życia za granicą, w Berlinie, w konkretnej rzeczywistości ale przy zachowaniu tożsamości. Jednocześnie zwracają uwagę na

³⁰ Bazowały one głównie na środkach, które udało im się pozyskać we własnym zakresie, w mniejszym zakresie ze wsparcia polskiego rządu, co pozwoliło im uniknąć zarzutów o dbałość przede wszystkim o interesy osób nimi zarządzających. Niwelowało także konflikty między organizacjami i ich członkami.

zaszczepienie w innych (Niemcach i cudzoziemcach mieszkających w mieście) sympatii do swojego kraju pochodzenia. Ich otoczenie już doceniło działalność kobiet, nastawiając się na współpracę z nimi, warto, by dostrzeżono je także w Polsce.

Bibliografia

- Adamiak P. (2014), *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Al-Ali N. (2003), *Women, Gender and Migration in Europe*, https://eprints.soas.ac.uk/4890/2/Women_and_Migration_in_Europe_Report.pdf (dostęp: 23.01.2020).
- Arendt H. (1998), *O przemocy. Nieposłuszeństwo obywatelskie*, Warszawa: Fundacja Aletheia.
- Blake R., Mouton J. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Company.
- Bourdieu P. (2007), *Szkic teorii praktyki. Poprzedzony trzema studiami na temat etnologii Kabylów*, Kęty: Wydawnictwo Marek Derewiecki.
- Cavallo K., Brienza D. (2006), *Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson*, „Europe’s Journal of Psychology” 2, DOI: <http://dx.doi.org/10.5964/ejop.v2i1.313> (dostęp 23.01.2020).
- Chodubski A. (2013), *Możliwości i bariery imigracyjne w Europie*, w: Balicki J., Chamarczuk M. (red.), *Wokół problematyki migracyjnej. Kultura przyjęcia*, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 27-40.
- Dees Gregory J. (2001), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf> (dostęp 16.07.2020).
- Denzin N. K., Lincoln Y. S. (2010), *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych*, w: Denzin N. K., Lincoln Y. S. (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 19-76.
- Drayton W. (2002), *The citizen sector. Becoming as entrepreneurial and competitiv as business*, „California Management Review” 44 (3): 120-132.
- Eagly A. H., Karau S. J. (1991), *Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology” 60(5): 685-710, DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.685>.
- Eagly A. H., Carli L. L. (2007), *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C. (2001), *The Leadership Styles of Women and Men*, „Journal of Social Issues” 57 (4): 781-797, DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>.
- Eagly A. H., Karau S. J. (2002), *Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders*, „Psychological Review” 109 (3): 573-598, DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.
- Fiske S. T., Cuddy A. J. C., Glick P. (2007), *Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence*, „Trends in Cognitive Sciences” 11 (2): 77-83: <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>.
- Foucault M. (2007), *Słowa i rzeczy. Archeologia nauk humanistycznych*, Gdańsk: Wydawnictwo słowo/obraz terytoria.
- Freedman J. (2003), *Gender and Insecurity: Migrant Women in Europe*, Aldershot: VT: Ashgate.
- Freedman J. (2008), *Women, Migration and Activism in Europe*, „Amnis” 8, DOI: 10.4000/amnis.604.

- Fuszara M. (2006), *Kobiety wobec uniwersyteckiej edukacji. Wypisy z historii i kilka uwag na temat współczesności*, <http://www.unigender.org/?page=biezacy&issue=01&article=05> (dostęp 10.09.2013).
- Fuszara. M. (2013), *Kobiety, wybory, polityka*, Warszawa.
- Gawłowski S., Mruk H. (2016), *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Gipson A. N., Pfaff D. L., Mendelsohn D. B., Catenacci L. T. , Burke W. W. (2017), *Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 53(1): 32–65, DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>.
- Griffin R. W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grant Thornton International Ltd. (2016), *Women in Business: Turning Promise into Practice. Grant Thornton International Business Report 2016*, http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf (dostęp 11.11.2019).
- Heilman M. E. (2001), *Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent up the Organizational Ladder*, „Journal of Social Issues” 57(4): 657–674, DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>.
- Heilman M. E. (1983), *Sex Bias in Work Settings: The Lack of Fit Model*, „Research in Organizational Behavior” 5: 269–298.
- Hewlett S. A., Buck L. C. (2005), *Odejścia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej*, „Harvard Business Review Polska” 10: 78–91.
- Hogan R., Curphy G. J., Hogan J. (1994), *What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality*, „American Psychologist” 49: 493-504, DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>.
- Holska A. (2017), *Kobiece przywództwo w zarządzaniu organizacją – szansa czy zagrożenie?*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” nr 19 (1): 11-20.
- Huddy L., Terkildsen N. (1993), *The Consequences of Gender Stereotypes for Women Candidates at Different Levels and Types of Office*, „Political Research Quarterly” 46: 503–525, DOI: <https://doi.org/10.1177/027106591299304600304>.
- Huysentruyt M. (2014), *Women's Social Entrepreneurship and Innovation*, „OECD Local Economic Publishing”, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jxzkq2sr7d4-en.pdf?expires=1594997123&id=id&accname=guest&checksum=5FFE379F1D0A8A5F33D0530AF7EA5C88> (dostęp 17.07.2020).
- Inter-Parliamentary Union (2016), *Women in Politics: World Classification* <http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm> (dostęp 23.01.2020).
- Karaszewski R., Drewniak R., Skrzypczyńska K. (2019), *Ewolucja stylów przywództwa*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Kausmann C., Vogel K., Hagen C., Simson J. (red.) (2017), *Freiwilliges Engagement von Frauen und Männern. Genderspezifische Befunde zur Vereinbarkeit von freiwilligen Engagement, Elternschaft und Erwerbstätigkeit*, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Kawczyńska-Butrym Z. (2009), *Migracje. Wybrane zagadnienia*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Kofman E., Phizacklea A., Raghuram P., Sales R. (2000), *Gender and International Migration in Europe*, London: Routledge.
- Koser K., Helma L. (red.) (1998), *The New Migration in Europe: Social Constructions and Social Realities*, London: Palgrave Macmillan UK.
- Kouzes J., Posner B. (2007), *The Leadership Challenge*, San Francisco: CA: Jossey Bass.

- Lambert T. (1999), *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Luxen M. F. (2005), *Gender Differences in Dominance and Affiliation During a Demanding Interaction*, „The Journal of Psychology” 139: 331–347, DOI: <https://doi.org/10.3200/JRPL.139.4.331-347>.
- Majbroda K. (2015), *Wpływ zwrotu interpretatywnego na metody badań jakościowych, czyli modelowanie antropologicznych praktyk badawczych pod wpływem kategorii literaturoznawczych*, „Zeszyty Etnologii Wrocławskiej” nr 1 (22): 45–68.
- Matthew C. T., Buontempo G., Block C. J. (2013), *Relational Approach to Work: Conceptual Definition and Scale Development: Relational Approach to Work Scale*, „Journal of Applied Social Psychology” 43: 507–514, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01031.x>.
- Milarczyk A. (2019), *Kobieta na drodze społecznej działalności*, w: Bogacz-Wojtanowska E., Kosterka M. (red.), *Silaczkini, szefowe, społeczniczki. Polki, organizatorki*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 157-174.
- Milkman R., Terriquez V. (2012), „*We are the Ones Who Are in Front*” *Women’s Leadership in the Immigrant Rights Movement*, „Feminist Studies” 38(3): 723–752.
- Miłkowski T. (1997), *Kobiety we współczesnych migracjach*, w: Zamojski J. E. (red.), *Migracje i społeczeństwo. Zbiór studiów*, t. 2, Warszawa: PAN, 225-233.
- Miłoszewska-Kielbiewska A. (2015), *Obraz kobiety XX i XXI wieku w wybranych polskich czasopiśmie i poradnikach dobrego wychowania*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Małgorzaty Marcjanik, Uniwersytet Warszawski, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych.
- Mucha J. (2018), *O badaniach nad organizacjami polonijnymi w Niemczech. Esej recenzyjny*, „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny” nr 1 (167): 313–324, DOI: 10.4467/25444972SMPP.18.015.8998.
- Nowosielski M. (2016), *Polskie organizacje w Niemczech. Stan i uwarunkowania*, Poznań: Instytut Zachodni.
- Olszowska A. (2003), „*Kurier Berliński – Polonica*” *na tle mediów polonijnych w Niemczech*, praca licencjacka napisana pod kierunkiem dr. Wojciecha Kajtocha, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej.
- Perrini F. (2006), *Social entrepreneurship domain*, w: Perrini Francesco (red.), *The new social entrepreneurship. What awaits social entrepreneurship ventures?*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Rodriguez-Fraticelli C., Sanabria C., Tirado A. (1991), *Puerto Rican Non-Profit Organizations in New York City*, w: Gallos H., O’Neil M. (red.), *Hispanics in the Non-Profit Sector*, New York: The Foundation Center, 33-48.
- Rosener J. B. (1990), *Ways Women Lead*, „Harvard Business Review” 6: 119-125.
- Rudman L. A., Glick P. (2001), *Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women*, „Journal of Social Issues” 57: 743–762, DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>.
- Shaw E., Carter S. (2007), *Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 14(3): 418–434, DOI: 10.1108/14626000710773529.
- Stach A. (1998), *Polski Berlin*, Berlin: Die Ausländerbeauftragte des Senats.
- Stake R. E. (2014), *Jakościowe studium przypadku*, w: Denzin K. N., Lincoln S. Y. (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, wyd. III, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 623-654.
- Szczepaniak-Kroll A. (2015), *Motywacje Polaków migrujących do Berlina w latach 1980-2012 i ich tło ekonomiczne, społeczne i kulturowe*, „Przegląd Zachodni” nr 4 (357): 283-304.

- Szczepaniak-Kroll A., Szymoszyn A. (2016), *A New Anthropological Project: Poles of Success – Between Emigration and Transnationality: New Aspects of the Polish Diaspora in Western Europe*, „Ethnologia Polona” 36: 273-288
- Teasdale S., McKay S., Phillimore J., Teasdale N. (2011), *Exploring gender and social entrepreneurship: Women's leadership, employment and participation in the third sector and social enterprises*, „Voluntary Sector Review” 2(1): 57-76, DOI: 10.1332/204080511X560620.
- Thompson J. (2002), *The World of Social Entrepreneur*, „The International Journal of Public Sector Management” 15(5): 412-431, DOI: 10.1108/09513550210435746.
- Thompson J., Alvy G., Lees A. (2000), *Social Entrepreneur. A New Look at the People and the Potential*, „Management Decision” 38(5): 328–338, DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740010340517>.
- United Nations (2016), *Heads of State, Heads of Government, Ministers for Foreign Affairs*, <https://www.un.int/protocol/sites/www.un.int/files/Protocol%20and%20Liaison%20Service/hspmfm.pdf> (dostęp 01.12.2019).
- UNFPA (2006), *State of World Population 2006: A Passage to Hope – Women and International Migration*, New York, <https://doi.org/10.18356/4cf94e3a-en>.
- Zenger J., Folkman J. (2012), *Are Women Better Leaders than Men?*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do> (dostęp 01.03.2020).

Źródła elektroniczne

- AgitPolska, <https://agit-polska.de/wp/> (dostęp 12.12.2018).
- Angora, <https://www.angora.com.pl/> (dostęp 20.01.2020).
- DeStatista, *Anzahl der Ausländer in Berlin nach Staatsangehörigkeit im Jahr 2019*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1094889/umfrage/anzahl-der-auslaender-in-berlin-nach-staatsangehoerigkeit/> (dostęp 20.07.2020).
- DeStatista, *Anzahl der Ausländer aus Polen in Deutschland von 2009 bis 2019*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/530499/umfrage/auslaender-aus-polen-in-deutschland/> (dostęp 20.07.2020).
- DeStatista, *Ehrenamtliche in Deutschland nach Geschlecht im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2019*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/878660/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-geschlecht-von-ehrenamtlichen/> (dostęp 16.07.2020).
- DeStatista, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/auslaenderstatistikstichtag.html;jsessionid=3C9F7E1DEBE918592ADDB1589E324BC2.internet8711>, (dostęp 20.07.2020).
- Fraueninitiative Berlin-Warschau, http://www.frauenini-berlin-warschau.de/index2_p.htm, (dostęp 04.01.2016).
- Landesbeirat für Integrations- und Migrationsfragen, <https://www.berlin.de/lb/intmig/service/pressemittelungen/2012/pressemitteilung.386943.php> (dostęp 20.01.2020).
- Percepcja osoby lidera w społeczeństwie*, <https://sukcespisanyszminka.pl/jakie-cechy-powinna-miec-liderka-3/> (dostęp 08.12.2018).
- POLin, <http://pol-in.eu/pl/projekty/> (dostęp 10.02.2020).
- Polki w Berlinie, <https://polkiwberlinie.de/?cat=75> (dostęp 20.01.2020).
- Porta Polonica, <https://www.porta-polonica.de/en/atlas-of-remembrance-places/buchbund-berlin> (dostęp 10.12.2018).
- Porta Polonica, <https://www.porta-polonica.de/pl/atlas-miejsc-pami%C4%99ci/potega-sieci-czyli-polski-kobiety-networking-w-de?page=2#body-top> (dostęp 20.01.2020).

SprachCafé, <http://sprachcafe-polnisch.org/pl/kalendarz/> (dostęp 10.02.2020).

SprachCafé, <http://sprachcafe-polnisch.org/pl/partnerzy> (dostęp 11.02.2020).

SprachCafé, <http://sprachcafe-polnisch.org/pl/projekty-2020/> (dostęp 10.02.2020).

Dr Agnieszka Szczepaniak-Kroll, Instytut Archeologii i Etnologii PAN Poznań (agnieszka.szczepaniak.kroll@gmail.com)

Słowa kluczowe: przywództwo, organizacje migranckie, liderki, migracje, migrantki, Berlin

Keywords: leadership, migrant organizations, women leaders, migrations, women migrants, Berlin

ABSTRACT

The article is a contribution to the trend in anthropological studies on the relations of power. It refers to Pierre Bourdieu's theory that power is wielded by people with a certain habitus, or disposition. The leadership of Polish women in migrant associations is a special kind of power, as it is non-violent power. It is founded on their specific ability to influence others, and used in building relations with members of associations that function as partnerships based on cooperation. The heroines of this article – female activists from the migrant environment and working on behalf of migrants, thanks to their style of activity joined a small group of women who managed to pass through the so-called leadership labyrinth in a masculinized milieu of leaders of broadly conceived organizations.

The text is intended to answer the question who are those women leaders in Germany, in Berlin – Poles organizing aid for others, creating new strategies of functioning in this area. The aim is to determine what induced them to undertake this kind of activity, how their actions are currently targeted and what characterizes the leadership of the Poles, making it extremely effective.

The article is based on the thesis that the strategies of activity of the women leaders manifest the characteristics of increasingly valued transformational leadership, in a feminine version, giving it a special peculiarity, additionally shaped by specific migration conditions.

The presented material is based on research conducted by the author; an anthropologist, in Germany between 2015-2018. Field work of a qualitative nature was carried out using the technique of semi-structured and family interviews.

The article is a study of two selected cases which are representative of other similar cases observed in Berlin. Its purpose is to offer an insight into a certain phenomenon and at the same time a dynamically developing process, which defines the specificity and one of the directions of the activity of migrant organizations, not only in the German context.



NASZE WYDAWNICTWA

INSTYTUT ZACHODNI

ul. Mostowa 27, 61-854 Poznań

tel. +61 852 28 54

fax +61 852 49 05

e-mail: wydawnictwo@iz.poznan.pl

Z przyjemnością informujemy o udostępnieniu **biblioteki cyfrowej „Przeglądu Zachodniego”** obejmującej archiwalne roczniki czasopisma od 1945 r. Digitalizacja „Przeglądu Zachodniego” z lat 1945-2017 była możliwa dzięki środkom Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego uzyskanym przez Stowarzyszenie Instytut Zachodni. **Dostęp do cyfrowego zasobu jest całkowicie bezpłatny i otwarty.** Z pewnością zrealizowane przedsięwzięcie okaże się znaczącą pomocą dla wszystkich zainteresowanych studiami nad zagadnieniami, które od niemal siedemdziesięciu pięciu lat opisywane są na łamach czasopisma Instytutu Zachodniego i przysłuży się upowszechnieniu jego zawartości.

Biblioteka cyfrowa „Przeglądu Zachodniego” jest dostępna na stronie internetowej www.archiwumpz.iz.poznan.pl

Digitalizacja, udostępnienie i utrzymanie otwartego dostępu przez Internet edycji „Przeglądu Zachodniego” z lat 1945-2017 zostało sfinansowane w ramach umów 729/P-DUN/2016 i 709/P-DUN/2018 ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego przeznaczonych na działalność upowszechniającą naukę.



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego