

Znaczenie komunikacji interkulturowej w mediacji

1. Uwagi wstępne

W moim artykule zajmuję się specjalnie takimi mediacjami, w których istotną rolę odgrywają aspekty interkulturowe. Konflikty są na całym świecie codziennym składnikiem ludzkiego życia. Co wywołuje konflikt i w jaki sposób się z nimi obchodzimy, przybiera jednak różną postać w różnych kulturach. W sytuacjach interkulturowych różnice kulturowe oraz procesy wewnątrzgrupowe mogą leżeć u podłoża konfliktu, mogą go wywołać, zaostrzyć albo skomplikować. Postępowania pośredniczące w kontekstach interkulturowych nazywane są w Niemczech od kilku lat „mediacją interkulturową”. Jednolity model albo jednolita definicja mediacji interkulturowej jednak, jak do tej pory, nie powstała.

Celem tego artykułu jest umożliwienie rozeznania, w jakich miejscach i w jakiej formie mogą być istotne w mediacji tematy „kultura” i „interkulturowość”. Aby odnieść się do tego celu, zdecydowałam się na wybranie bardzo szerokiego rozumienia pojęcia „mediacji w kontekstach interkulturowych” i przyglądam się wszystkim postępowaniom pośredniczym, opierając się na koncepcji mediacji, w której w proces mediacyjny zarówno jako medianci, jak i mediatorzy włączone są osoby z (prawdopodobnie) różnych kręgów kulturowych lub też u których mediacja odbywa się w jakiej bądź formie ponad granicami kulturowymi – i to niezależnie od tego, gdzie naprawdę leżą przyczyny konfliktu, bądź też czy postępowanie mediacyjne zostało zmienione¹. To bardzo szerokie rozumienie pojęcia wybrano dlatego, że aspekty kulturowe dla konkretnego konfliktu nie dają się uzgodnić *a priori* jako powód, przyczyna czy też moderatorska niewiadoma. Kulturowe podłoże konfliktu może być wyjaśnione dopiero w trakcie samej mediacji. Jednocześnie jednak, jak wiadomo z zakresu badań komunikacji interkulturowej, kulturowe systemy orientacji danej osoby kształtują jej sposób percepcji konfliktów, ich wartościowania, okazywane przez nią w czasie konfliktu zachowania i również preferowane

* Julia Bürger, doktor, psycholog dyplomowany, Ratyżbona.

¹ Por. także K. Kriegel, *Interkulturelle Aspekte und ihre Bedeutung in der Mediation*, [w:] C.C. Paul, S. Kiesewetter (Eds.), *Mediation bei internationalen Kindschaftskonflikten*, München 2009, s. 91–104.

strategie rozwiązywania konfliktów². Można zatem wyjść z założenia, że niezależnie od właściwej przyczyny konfliktu rozwój wydarzeń w trakcie konfliktu między ludźmi należącymi do różnych kultur jest bardzo kompleksowy i wiedza na temat różnic kulturowych i dynamiki w interkulturowych sytuacjach przynosi mediatorom korzyści. Wyjaśnienie, opracowanie aspektów kulturowych w konflikcie może stać się ważnym kryterium dla pomyślnego przebiegu mediacji w interkulturowym kontekście. Udana mediacja zależy w równej mierze od otwartości oraz stopnia kompetencji interkulturowej zarówno wśród mediatorów, jak też wśród stron konfliktu³. Należą tu z jednej strony uwrażliwienie na wpływające zarówno na sam konflikt, jak i na strony konfliktu elementy kulturowe (por. pkt 3) oraz od kulturowej przynależności postępowania mediacyjnego z drugiej strony (por. pkt 4). Mowa będzie tu o obydwu aspektach, na początek jednak pragnę szerzej wyjaśnić, co rozumiem w tym kontekście pod pojęciem kultury i interkulturowości.

2. „Kultura” i „interkulturowość” w ludzkich interakcjach

„Kultura” i „interkulturowość” w naukach o kulturze i społecznych opisane są w sposób bardzo złożony i jednocześnie dyskusyjny⁴. Podstawą dla artykułu jest rozumienie kultury ukierunkowane szczególnie na tzw. subiektywne aspekty kultury. Kultura „subiektywna” powołuje się na *ludzkie doświadczenie* realiów socjalnych i obejmuje przykładowo wartości, normy, rutynowe zachowania i konwencje rozmów, które członkom danych kultur przekazywane zostają w trakcie ich socjalizacji i które są przez nich w przeważającej mierze przejmowane⁵. Każdy człowiek w długim i niekończącym się nigdy procesie socjalizacji rozwija w sobie, co prawda, wyjątkową kombinację cech,

² S. Kammhuber, *Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation*, [w:] A. Thomas, E.U. Kinast, S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Bd. 1. *Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen 2003, s. 297–306.

³ C.H. Mayer, *Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung: Didaktische Materialien zum Kompetenzerwerb* (2nd ed.), Münster 2008, s. 124.

⁴ J. Straub, *Kultur*, [w:] J. Straub, A. Weidemann, D. Weidemann (Eds.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder*, Stuttgart 2007, s. 7–24.

⁵ Konkretnie zjawiska, które utrudniają mediację interkulturową nie będą w artykule poruszane. Należą do nich różnice w prawie i w sposobach postępowania w poszczególnych krajach, różnorodne systemy pomocy lub potencjalny udział osób powiązanych socjalnie ze stronami konfliktu. Dodatkowe trudności niosą za sobą organizatorskie warunki ramowe, jak odległości w przestrzeni, brak czasu, nakłady finansowe bądź aspekt wielojęzyczności. Należy przy tym podkreślić, że dla wszystkich uczestników optymalną możliwością osobistego wysłownienia się stanowi możliwość posługiwania się językiem ojczystym, która – jeśli jest to możliwe – zawsze powinna być zapewniona, ponieważ mowa jest jedynym medium mediacji, przez które możliwe jest wyjaśnienie konfliktu. Brak takiej możliwości zwiększa zagrożenie powstania nieporozumień, albowiem na gruncie różnic w znajomości języka dochodzi do nierównowagi sił; por. K. Kriegel, *op. cit.*

jednak dzieje się to od początku na gruncie i w drodze interakcji z otaczającymi go kulturami. Rozumiana w ten sposób kultura posiada funkcję systemu sensów i znaczeń złożonego z: celów, zasad, historii i symboli⁶ czy też ewentualnie systemu orientacji⁷. Kultura poprzez nadawanie znaczenia, funkcji i sensu rzeczom, osobom, przedmiotom, wydarzeniom, kompleksowym procesom i konsekwencjom zachowań, umożliwia *zorientowane* działanie i zrozumienie. Proponuje możliwości interpretacji i umożliwia ocenę zachowań (np. ocenę jakiegoś zachowania jako „grzeczne” albo „niegrzeczne”). Ważną cechą kulturowych systemów orientacyjnych jest to, że w normalnej codzienności zorientowanie własnego zachowania, myślenia albo wartościowania następuje poniżej progu świadomości i nie jest więcej refleksjonowane. Działanie, życzenie, ocena itd. stają się rutyną i czymś naturalnym, samym przez się zrozumiałym⁸. Z tego powodu składniki kulturowych systemów orientacyjnych nie dają się zazwyczaj same wyjaśnić, bezpośrednio obserwować lub analizować, dają się uchwycić dopiero w relacji z „odmiennymi” czy też „obcymi” wzorami myślowymi lub wzorami zachowań. Ta cecha kulturowych systemów orientacyjnych staje się szczególnie istotna w *interakcjach interkulturowych*, kiedy różnice w orientacjach kulturowych, rutynowych zachowaniach i konwencjach rozmów nabierają istotnego znaczenia dla działań człowieka.

Powyższe rozumienie kultury wymaga krótkiego komentarza: wpływ kulturowych systemów orientacyjnych nie może być fałszywie rozumiany jako dopuszczający *wyłącznie jeden* dokładnie określony rodzaj zachowań i interpretacji, identyczny u wszystkich członków danej kultury. Kulturowe systemy orientacyjne dostarczają raczej jedynie repertuaru, swego rodzaju „spizarni” najrozmaitszych możliwości zachowań w różnych sytuacjach, które w danym społeczeństwie sprawdziły się i reprodukowane są wciąż na nowo. Różne grupy społeczne mogą przy tym charakteryzować się częściowo bardzo zróżnicowanymi rutynowymi zachowaniami lub wartościami. Model kultury K.P. Hansena⁹ wyjaśnia ten aspekt, uznając nie „wspólnotę”, lecz „normalność” za znaczące osiągnięcie kulturowych systemów orientacyjnych. Normalność bowiem zawiera w sobie wiedzę na temat różnic wewnątrz kultury, a zachowanie według tych „znanych różnic” wywołuje ewentualnie niezadowolenie, ale nie wywołuje irytacji ani braku orientacji (np. prowokujące zachowanie młodzieży w społeczeństwie). Mimo heterogeniczności wewnątrz systemów kulturowych kultury stwarzają ramy, czasem

⁶ D. Weidemann, *Interkulturelles Lernen: Erfahrungen mit dem chinesischen „Gesicht“*. Deutsche in Taiwan, Bielefeld 2004, s. 835.

⁷ Por. A. Thomas, *Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards*, [w:] A. Thomas (Ed.), *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen 1996, s. 107–135); A. Thomas, *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*, [w:] A. Thomas (Ed.), *Kulturvergleichende Psychologie* (2nd ed.), Göttingen 2003, s. 433–485.

⁸ A. Thomas, *Analyse...*

⁹ Por. K.P. Hansen, *Kultur und Kulturwissenschaft*, (2nd ed.), Paderborn 2000.

nawet ukazują wyraźne granice uznanych przez kulturę zachowań. Kiedy przez jakąś osobę w danej sytuacji przekroczona zostanie „granica normalności”, zachowanie to będzie przez inne osoby osądzone jako nieadekwatne i zostanie ewentualnie sankcjonowane (ukarane).

Interakcje interkulturowe mogą, ujmując to pragmatycznie, być uznane za sytuacje, w których wchodzący ze sobą w interakcję ludzie posiadają różne kulturowe systemy orientacyjne. To odgraniczenie od siebie różnych kultur nie jest tak łatwe, jak to na pierwszy rzut oka wygląda. Interkulturowość – w odniesieniu do subiektywnych elementów kultury – może występować wzdłuż najrozmaitszych przynależności kulturowych danej osoby (jak narodowość, zawód, płeć, przynależność etniczna, pochodzenie regionalne itd.)¹⁰. Na gruncie istniejących obszarów zazębiania się różnych kulturowych systemów orientacyjnych dana sytuacja oceniona może być tak samo lub podobnie także przez przedstawicieli różnych wspólnot¹¹. Aby zdefiniować interakcję jako interakcję interkulturową w węższym znaczeniu, zarówno udział w kulturze (przynależność), jak i różnice pomiędzy ważnymi kulturowymi systemami orientacyjnymi dla danej sytuacji stały się *znaczące*¹². Tego rodzaju znaczenie nie daje się jednakże przewidzieć automatycznie tylko z samej kulturowej przynależności wchodzących ze sobą w interakcję osób, na przykład mediantów (różne narodowości, różne pochodzenie etniczne), można je tylko zrekonstruować. Dla sytuacji konfliktowych jest to tym istotniejsze, jako że w takich sytuacjach działają indywidua, ukształtowane w tej samej mierze przez historię własnego życia, konkretną sytuację i swoją osobowość, co przez swą przynależność kulturową. Stąd szczególnie w kontekstach interkulturowych do stron konfliktu podchodzi należy z otwartym spojrzeniem i nie mogą oni automatycznie być zaklasyfikowani jako reprezentanci „ich” kultury. W o wiele większym stopniu należy rozumieć je jako osoby posiadające wielowarstwową tożsamość¹³.

Skierujmy zatem naszą uwagę na konflikt lub na strony konfliktu w kontekstach interkulturowych.

¹⁰ D. Weidemann, *op. cit.*, s. 39.

¹¹ Jest tak dlatego, że pojedyncze elementy różnych kulturowych systemów orientacyjnych ukazują nie tylko różnice, ale też duże obszary zazębiające się, a indywidualne ukształtowania członków jednej kultury także się między sobą różnią. Właśnie w tym fakcie leży szansa na działania pośrednicze, gdy rozpoznane zostaną kompatybilności wśród indywidualnych stron konfliktu i wsparte zrozumienie dla początkowo „obcego” zachowania.

¹² D. Weidemann, *op. cit.*, s. 38ff.

¹³ S. Fröhlich-Archangelo, V. Iervese, *Konzepte zur Operationalisierung von interkultureller Mediation. Der Ansatz der transkulturellen Mediation sowie die Strategie der Schwellenkonstruktion im Dialog*, [w:] M. Otten, A. Scheitza, A. Cnyrim (Eds.), *Interkulturelle Kompetenz im Wandel*, Bd. 1. *Grundlegungen, Konzepte und Diskurse*, Frankfurt am Main 2007, s. 300.

3. Konflikt/Strony konfliktu w kontekstach interkulturowych

W trakcie konfliktu strony odwołują się na ogół do argumentów odnoszących się do własnej rzeczywistości i własnej percepcji. Te rzeczywistości albo postrzegania rzeczywistości są indywidualne, ukształtowane społecznie i kulturowo¹⁴. Poprzez komunikację w procesie mediacji te zróżnicowane poziomy rzeczywistości powinny być uchwycone i rozpatrzone, tak by w efekcie końcowym stworzony został nowy, wspólny poziom rzeczywistości. *Konflikty interkulturowe* zawierają w sobie poziom rzeczywistości, który powinien być umieszczony w obszarze kultury i który występuje wspólnie: a) wraz z różnicami w kulturowych systemach orientacyjnych i/lub b) z negatywnymi procesami wewnątrzgrupowymi. W dalszej części pragnę zająć się tymi dwiema ważnymi dynamikami wpływu w kontekstach interkulturowych. W pierwszym przypadku różnice leżące u źródła nie będą rozpoznane, w drugim (przypuszczalne) różnice będą nadmiernie podkreślone. Obie dynamiki wpływu mogą w konflikcie oddziaływać zarówno niezależnie od siebie, jak również jednocześnie.

Dynamika konfliktu, uważana w filologii oraz w naukach komunikacyjnych oraz w psychologii interkulturowej za „klasyczną” problematykę, opiera się na występowaniu różnic kulturowych w zakresie wartości, norm, rutynowych zachowań, konwencji rozmów i zasad komunikacji. Innym zaś badaczom nie dają się one od razu odszyfrować, a przez posługującego się nimi nie są one reflektowane. Subtelne nieporozumienia językowe odbierane są przez uczestników w najlepszym razie jako lekkie irytacje. Ich następstw nie należy jednak lekceważyć. Kiedy napotykają się różne normy kulturowe lub różne kulturowe wartości, biorące w tym udział osoby wyczuwają zazwyczaj o wiele wyraźniej, że coś „się nie zgadza” albo „coś jest inaczej”. Emocjonalne reakcje są o wiele ostrzejsze, a w ekstremalnym przypadku dochodzi nawet do zatracenia orientacji. W obu wypadkach akcje i reakcje wchodzących ze sobą w interakcje partnerów interpretowane i oceniane są z perspektywy własnego kulturowego systemu orientacyjnego. Prowadzi to do fałszywej oceny faktycznych zamiarów partnera interakcji. Różnice kulturowe jako przyczyny nie zostają rozpoznane. Zamiast tego partnerzy przypisują sobie nawzajem negatywne cechy osobowości, negatywne nastawienie i działania. Przykładowo: różnice kulturowe w zakresie pytań o zachowanie właściwego dystansu mogą doprowadzić do oceny partnera jako „natręta”. Specyficzne dla każdej kultury znaczenie przypisywane poszczególnym tematom rzeczowym albo w dziedzinie związków międzyludzkich może prowadzić także do interpretacji partnera konwersacji jako „niezainteresowanego, obojętnego”. W tej dynamice wpływu na ogół uosobiony zostaje konflikt (częściowo) kulturowy. Może to skutkować ponadto sukcesywną redukcją

¹⁴ C.H. Mayer, *op. cit.*

komunikacji oraz na dłuższą metę eskalacją nagromadzonego potencjału konfliktu¹⁵. W mediacji dochodzą do głosu nie tyle różnice kulturowe jako takie, ile o wiele bardziej znaczenia przypisywane im przez poszczególne indywidua¹⁶. Różnice kulturowe mogą służyć za przyczynę konfliktu lub jego wyzwalacz. Mogą też zaostrzać konflikty istniejące już na innej płaszczyźnie (np. konflikty interesów). W ten sposób powstające w sytuacji konfliktowej reakcje afektowe wyrażane są w sposób kulturowo-specyficzny, np. niepokazywane na zewnątrz (zachowanie twarzy) lub też przeciwnie wyrażnie okazywane (wylewność uczuć). W ten sposób mogą powstawać nieporozumienia w czasie konfliktu, gdyż leżące u ich podstaw uczucia mogą być przez partnera interakcji albo niedocenione, albo przecenione, bądź też w swym znaczeniu mogą być ocenione zupełnie fałszywie¹⁷.

Nieco inaczej osadzoną dynamikę wpływu w kontekstach interkulturowych sprowadzić można do (negatywnych) procesów wewnątrzgrupowych lub stereotypowego i obciążonego przesądami wzoru percepcji. Przyjmijmy, że w pewnej interkulturowej sytuacji różna kulturowo przynależność partnera interakcji jest oczywista i wpływ kulturowych różnic uznawany jest przez nich za prawdopodobny. Jednocześnie jednak partnerom brakuje szczegółowej wiedzy na temat kulturowo specyficznego systemu orientacyjnego partnera interakcji i także brakuje im (np. z powodu już i tak napiętej emocjonalnie sytuacji) motywacji, aby sobie ją przyswoić. W takiej sytuacji jest prawdopodobne odwołanie się do stereotypów i przesądów dla interpretacji akcji i reakcji drugiej osoby. Stereotypy i przesady generalizują grupy, obiekty lub stan faktyczny. Posiadają one dla działań funkcję przewodnią, która – tak samo jak jest to w przypadku kulturowych systemów orientacyjnych – leży często poniżej poziomu świadomości.

Z psychologii kognitywnej wiadomo, że ludzie klasyfikują inne osoby według określonych kategorii na podstawie (zewnątrznych) podobieństw, według których przypisane im są automatycznie cechy charakterystyczne dla danej kategorii. W zasadzie jest to normalny przebieg ludzkiej percepcji. Zaletą takiego systemu kategorii jest szybka orientacja. Ryzyka leżą w zniekształceniach przyjmowania i przerabiania informacji, jako że oceny podejmowane są na bazie niewielu informacji, a co za tym idzie, istnieje niebezpieczeństwo wyłączenia albo zniekształcenia informacji, które nie pasują do danego systemu kategorii¹⁸. Może to prowadzić do nieadekwatnych ocen, trzymania się nietrafionych przypisywań i utwierdzenia się stereotypów.

¹⁵ Por. D. Busch, *Wie kommen Ideen von interkultureller Mediation zustande?*, [w:] M. Otten, A. Scheitza, A. Cnyrim (Eds.), *Interkulturelle Kompetenz im Wandel*, Bd. 1. *Grundlegungen, Konzepte und Diskurse*, Frankfurt am Main 2007, s. 148; K. Kriegel, *op. cit.*, s. 97; A. Thomas, *Psychologie*

¹⁶ K. Kriegel, *ibidem*.

¹⁷ S. Kammhuber, *op. cit.*, s. 301.

¹⁸ Por. S. Schmid, *Akkulturationsorientierungen und akkulturationsbezogene Fremdbilder bei Deutschen und türkischstämmigen Migranten in Deutschland*, Göttingen 2010.

Gdy kulturowe przynależności grupowe stron konfliktu są w danej sytuacji oczywiste, stale obecne, jest dodatkowo wysoce prawdopodobne, że sytuacja ta nie będzie dłużej przez obie strony interpretowana jako interpersonalna, lecz jako *intergrupowa*. W sytuacji intergrupowej zarówno własna osoba, jak i osoba stojąca naprzeciwko przestają być postrzegane jako indywidua, lecz jako reprezentanci ważnej dla każdej strony grupy społecznej (etnicznej, narodowej). Wszystkie osoby zostają automatycznie skategoryzowane jako członkowie własnej „In-Group” lub obcej „Out-Group”. Badania na temat „teorii identyfikacji społecznej”¹⁹ wykazały, że w tego typu sytuacjach uruchamiane zostają następujące procesy:

- Dokonywane zostają porównania z drugą grupą. Porównania te mają na celu umożliwienie pozytywnej oceny własnej. Różnice między grupami zostają podkreślone i systematycznie przecenione lub odbierane są wręcz jako sprzeczne i niemożliwe do pogodzenia. Podczas takich porównań własna grupa jest zasadniczo bardziej odbierana pozytywnie niż grupa porównywana.
- W przypadku silnej identyfikacji z własną grupą wywołuje to dodatkowo uczucie wzajemnego zobowiązania między członkami grupy, co oddziałuje na zachowanie poszczególnych osób. Zachowują się one wówczas raczej zgodnie z grupowymi normami ważnymi w ich własnej grupie. Ich indywidualne możliwości działania spychane zostają na drugi plan. Częsta aktywacja tej ważnej społecznej identyfikacji może spowodować społeczną dyskryminację członków innych grup.
- Znaczącym czynnikiem wyraźnie negatywnej dynamiki intergrupowej może być to, że nie kulturowe właściwości albo różnice stają się zarzewiem konfliktu, lecz świadome odgraniczenie osobników należących do jednej grupy od innych grup²⁰. Wspólnie dzielone stereotypy na temat obcej grupy służą wówczas wzmocnieniu poczucia własnej wspólnoty i wytłumaczenia własnego postępowania względem tej grupy. Konflikt zostaje świadomie lub nieświadomie „ukulturowiony”. Także mediatorzy mogą ulec czasem pokusie i przedwcześnie dopatrują się w konfliktach między przedstawicielami różnych grup kulturowych jako przyczynę konfliktu jakieś (najczęściej niejasno zdefiniowane) różnice kulturowe, mimo że różnice te po dokładnej analizie okazują się jedynie nieznaczące. Szczególnie w przypadku przedstawicieli grup, między którymi istnieje na poziomie grupy długa historia problematycznych konfliktów, należy być bardzo ostrożnym z interpretacjami kulturowymi, gdyż bardzo

¹⁹ H. Tajfel, J.C. Turner, *The social identity theory of intergroup behavior*, [w:] S. Worchel, W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, Chicago 1986, s. 7–24; J.C. Turner, *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, London 1987.

²⁰ Por. S. Fröhlich-Archangelo, V. Iervese, *op. cit.*, s. 302.

prawdopodobna jest negatywna dynamika intergrupowa. W podobnym przypadku byłoby dobrze, gdyby stronom udało się osiągnąć zindywidualizowanie konfliktu. Może to się udać wtedy, gdy medianci świadomi są tego, że ich tożsamość jest wielowarstwowa, że określona jest ona przez wiele różnych społecznych przynależności grupowych, a z tych grupowych przynależności wynikające wartości albo konwencje są częściowo nawet ze sobą sprzeczne. Ta świadomość może prowadzić także do podwyższenia gotowości do negocjowania różnic w normach i wartościach²¹.

Na obszarze kontekstów interkulturowych mediatorzy muszą więc stale dokonywać swego wyboru. W każdej interkulturowej mediacji stoją przed wyzwaniem, nie kategoryzowania medianów jako (wyłącznie) nosicieli lub reprezentantów danej kultury, lecz muszą rozpoznać w nich przede wszystkim indywidualnych aktorów konfliktu. Jednocześnie muszą być uwrażliwieni na potencjalne różnice kulturowe i stale rozwijać hipotezy robocze w wymiarze interkulturowym. W ten sposób – sami będąc nosicielami własnej kultury – nie dają się tak łatwo zwieść wrażeniu, że zachowanie przez nich samych odbierane jako zupełnie normalne jest faktycznie także dla wszystkich innych czymś zupełnie normalnym²². Wziąć pod uwagę kulturę, znaczy w tym przypadku mieć do dyspozycji dodatkową wiedzę o specyfice i różnicach w tradycji, wartościach, konwencjach, zasadach zachowania i komunikacji oraz mieć rozwinięte w sobie wrażliwość wyczuwania możliwych różnic kulturowych.

Wszystko to łatwiej jest opisać, niż zrobić. Rodzi się bowiem pytanie, jak mogą powstać hipotezy o *faktycznie ważnych* wpływach kulturowych na przyczyny konfliktu (konflikty w związkach, konflikty w sprawach o rzeczy, konflikty interesów, konflikty strukturalne, konflikty wartości) i leżące u ich źródła, podłoża (wartości, warunki strukturalne, potrzeby, uczucia, nieporozumienia). Mogą tu być pomocne intensywne doświadczenia z określonym systemem orientacyjnym obcej kultury oraz badania interkulturowe.

Z badań lingwistycznych B. Müller-Jacquier²³ zbudował złożoną z dziesięciu kategorii ogólną siatkę kryteriów, która podczas analizy przebiegu komunikacji może być pomocna w wykryciu różnic kulturowych. Do kryteriów tych należą różnice w *organizacji rozmowy* (wymiana mówców), *tematach rozmowy* lub w *przebiegu rozmowy*, tzn. kiedy i jakie określone tematy (np. tematy związków albo tematy rzeczowe) mogą być poruszone w danym kontekście. Istnieją również różnice w tym, jak *bezpośrednio* lub *pośrednio* wyrażone są werbalnie intencje poszczególnych mówców

²¹ *Ibidem*, s. 303f.

²² K. Kriegel, *op. cit.*, s. 100.

²³ Por. B. Müller-Jacquier, *Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls*, [w:] J. Bolten (Eds.), *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*, Leipzig 2000, s. 20–49.

oraz w *parawerbalnej i nonwerbalnej ekspresji wyrazu*. Często rolę w mediacji odgrywa więc wykrywanie różnic w znaczeniu specyfiki kulturowej lub *postrzeganiu pojęć* (np. przyjaciel, rodzina, koncepcja, kompromis itd.). U podłoża konfliktu mogą leżeć również różnice w konkretnej językowej lub niewerbalnej realizacji jakiejś konkretnej *intencji działania* (np. zaproszenia, odmowy itd.).

Wyniki z obszaru psychologii interkulturowej na temat specyfiki kulturowych systemów orientacyjnych grupy z punktu widzenia innej określonej grupy dostarczają rozpowszechnione w Niemczech badania nad stanem kultury²⁴. Standardy kulturowe skupiają się na sytuowanym, interaktywnym i relacyjnym charakterze (w badaniach empirycznych najczęściej narodowo-kulturowych) właściwości kulturowych. Wynikające z nich standardy kulturowe stanowią zbiór aspektów, które prowadzą do irytacji lub niezrozumienia podczas interakcji tych grup. Ponieważ w kontekście przedsięwzięcia badań tego rodzaju w międzyczasie przeprowadzonych zostało bardzo dużo. Na ich podstawie S. Schroll-Machl²⁵ sporządziła listę właściwości i specyfik kulturowych, które szczególnie rzucają się w oczy partnerom i kolegom z wielu różnych krajów podczas ich interakcji z niemieckimi partnerami. Te tak zwane niemieckie standardy kulturowe to: rzeczowa orientacja, wysoka ranga zajmowana przez struktury i reguły, planowanie czasu, (nieświadoma) kontrola, rozdział między obszarami osobowości i życia, bezpośredniość/słaby kontekst²⁶. Można przypuszczać, że szczególnie wzajemne oddziaływanie standardów kulturowych *rozdziel między obszarami osobowości i życia* (między życiem zawodowym i prywatnym oraz między rolą, jaką obejmuje dana osoba i człowiekiem, który się za tym kryje), *rzeczowa orientacja* (rzeczowe tematy, które znajdują się na pierwszym planie, przede wszystkim w kontekstach pracy oraz gdy osoby nie znają się wcale lub prawie wcale) oraz *słaby kontekst* (bezpośrednia werbalna komunikacja, mało sygnałów w kontekście, jasne umowy) prowadzą do powstania typowych stereotypów na temat Niemców jako „zimny” albo „nieprzystępny” naród.

Ponieważ jest to konferencja niemiecko-ukraińsko-polska, powinniśmy tu jeszcze wskazać na niektóre dodatkowe aspekty, które natomiast w kontekstach pracy rzucają się w oczy Niemcom, jeśli chodzi o ich polskich i ukraińskich kolegów. Wciąż na nowo pojawiają się tematy dotyczące radzenia sobie z emocjami, różnie pojmowanej

²⁴ Por. A. Thomas, *Analyse...*, s. 107–135; A. Thomas, S. Kammhuber, S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Bd. 2. Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Göttingen 2003.

²⁵ S. Schroll-Machl, *Ergebnisse der Kulturstandardforschung: Deutschland*, [w:] A. Thomas, S. Kammhuber, S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Bd. 2. Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Göttingen 2003, s. 72–89.

²⁶ *Ibidem*.

hierarchii, obchodzenia się z etykietą i statusem oraz różnej regulacji związków społecznych²⁷.

Na temat tych aspektów można by jednak wygłosić odrębny referat albo zorganizować odrębny interkulturalny trening. Dokładne wywody na ten temat prowadziłyby w tym miejscu za daleko. Z tego punktu zajmijmy się raczej związkami kulturowymi samego postępowania mediacyjnego.

4. Postępowanie mediacyjne i mediatorzy

Jeżeli postępowanie mediacyjne uznane zostanie za możliwość pośredniczenia w konfliktach interkulturowych, należy postawić pytanie, jak dalece samo postępowanie mediacyjne i sposób podejścia mediatorów ukształtowane są przez obecną kulturę pochodzenia bądź kulturę zastosowania. Teoretyczne rozważania, niektóre studia empiryczne i także ponadkrajowe sprawozdania z mediacji pozwalają wnioskować, że koncepcja mediacji w żadnym razie nie może być pojmowana jako kulturowo neutralna. Zasady mediacji powinny być raczej rozumiane jako ważne i w określonych kontekstach wypróbowane orientacje działań, które sensownie opierają się na fundamencie wspólnej kulturowej pamięci i wspólnie kształtowanej codzienności. Dzięki temu dają one bezpieczeństwo na poziomie zachowań. W kontekście interkulturowym te orientacje działań muszą być sprawdzone²⁸. Przy tym w interkulturowych kontekstach bariery napotyka nie to, co jest zamierzeniem mediacji, lecz to kiedy, jak i pod jakimi warunkami to się odbywa²⁹.

Już generalna ocena zaistnienia konfliktu różni się w zależności od kultury. Powiązana z tym ściśle jest częstotliwość podejmowania prób rozjemczych przez osoby trzecie. Przykładowo podczas powstawania konfliktu w społeczeństwach ukształtowanych przez kolektywistyczne kulturowe systemy orientacji interwencja strony trzeciej odbywa się bardzo szybko, tak aby zachować albo zrekonstruować zagrożoną społeczną harmonię, lub uniknąć zagrożenia honoru³⁰. Rozjemstwo podejmowane przez osoby trzecie jest więc tam obecne od stuleci i natrafia się na nie o wiele częściej niż w społeczeństwach o nastawieniu raczej indywidualistycznym, jak np. społeczeństwo niemieckie. Stąd szczególnie w społeczeństwach, w których istnieje tradycja rozjemstwa

²⁷ Por. L. Fink, S. Gruttauer, A. Thomas, *Beruflich in der Ukraine*, Göttingen 2009; K. Fischer, S. Dünstl, A. Thomas, *Beruflich in Polen*, Göttingen 2007.

²⁸ Por. K. Kriegel, *op. cit.*; K. Kriegel, *Interkulturelle Mediation als Konfliktlösung in Unternehmen*, [w:] C.I. Barmeyer, J. Bolten (Eds.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente, Anwendungsfälle*, Sternenfels 2009, s. 301–317.

²⁹ K. Kriegel, *Interkulturelle Mediation...*, s. 308.

³⁰ S. Kammhuber, *op. cit.*, s. 302.

podejmowanego przez osoby trzecie, konwencje na temat jak ma wyglądać mediacja, są w już wyobrażeniach ludzi ukształtowane. Osobom przychodzącym z zewnątrz jako rozjemcom zagraża niebezpieczeństwo, że zamiast przyczynienia się do wspierania porozumienia przyczynią się raczej do zwiększenia liczby pojawiających się nieporozumień³¹.

Preferowane strategie rozwiązywania i zażegnania konfliktów i to, co podczas opracowywania konfliktów uznane zostaje za „efektywne” albo „fair”, w zależności od kultury mogą również znacznie różnić się między sobą. Przykładowo badania na temat strategii rozwiązywania konfliktów przeprowadzone wśród Amerykanów z USA, Niemców i Japończyków³² pokazały, że każdy z tych narodów preferuje własne, różniące się od innych strategie. Podczas gdy Amerykanie starali się o pragmatyczną integrację autonomicznie działających stron konfliktu, dla testowanych Japończyków ważne było szczególnie szybkie zakończenie konfliktu, przy czym centralnym argumentem zaangażowanych osób był społeczny status stron konfliktu. Testowani Niemcy natomiast koncentrowali się na uregulowaniach i standardowych procedurach, a także na sporządzeniu możliwie dokładnych zapisów umowy, aby w ten sposób uniknąć niejasności i powstania przyszłych źródeł konfliktów³³. Tego rodzaju różnie oceniane strategie rozwiązywania konfliktów mogą w sytuacjach interkulturowych doprowadzić do trudności i – jak wyjaśniono wyżej – do fałszywej oceny właściwych intencji partnerów interakcji. Kiedy więc na przykład strona niemiecka, aby uniknąć jakichkolwiek niejasności, które mogłyby stać się przyczyną nieporozumień, układać będzie dokładny model umowy, przez stronę japońską może to być ocenione jako wyraz braku zaufania do partnera³⁴.

Rozwiązanie konfliktu uznawane jest w naszym kraju za „fair”, jeśli połączone jest ono tak, jak proponuje to mediacja, z partycypacją i równowagą sił. W Chinach mediacji raczej nie udaje się pokonać hierarchii, stopień partycypacji stron konfliktu jest tam bowiem niższy niż w Niemczech³⁵. Według rozpowszechnionego u nas zrozumienia mediacji zadaniem mediatora jest moderacja procesu, jednak organizacja jej treści i niezależność interpretacji pozostają całkowicie w gestii stron konfliktu. Badania technik stosowanych przez mediatorów chińskich³⁶ pokazały, że – w przeciwieństwie do

³¹ S. Potsch-Ringeisen, S. Schondelmayer, *Forschungsfelder interkultureller Mediation. Kontrastive und interaktionsorientierte Studien*, [w:] M. Otten, A. Scheitza, A. Cnyrim (Eds.), *Interkulturelle Kompetenz im Wandel*, Bd. 1. *Grundlegungen, Konzepte und Diskurse*, Frankfurt am Main 2007, s. 288.

³² C.H. Tinsley, *How negotiators get to yes: Predicting the constellations of strategies used across cultures to negotiate conflict*, „Journal of Applied Psychology” 2001, 4, s. 583–593.

³³ S. Kammhuber, *loc. cit.*

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ K. Kriegel, *Interkulturelle Mediation...*, s. 310.

³⁶ Por. J.A. Wall, *Community and Family Mediation in the People's Republic of China*, „The International Journal of Conflict Resolution” 1995, s. 30–47.

„zachodniego” rozumienia mediacji – proponują oni stronom konkretne propozycje rozwiązań i próbują nakłonić strony konfliktu do ustępstw i kompromisów, bardzo dużą uwagę przywiązując jednocześnie do emocjonalnego tła sporu³⁷. W Niemczech natomiast podkreśla się zewnętrżność i absolutną neutralność działalności rozjemczej w mediacji, zwłaszcza profesjonalne podejście mediatora powinno odznaczać neutralnością. Nie może on w żadnym wypadku być częścią płataniny związków stron konfliktu. W wielu kulturach afrykańskich natomiast jest wręcz przeciwnie: tam „rozjemca”, aby jego propozycja pośredniczenia potraktowana została poważnie, powinien znajdować się w osobistych związkach ze stronami konfliktu³⁸. Inne kryteria czyniące wybór danej osoby na mediatora prawdopodobnym to: status społeczny w życiu gminy, przynależność religijna albo wiek³⁹.

Mimo że powyżej ukazane przykładowe zestawienia zróżnicowanego podejścia do postępowania mediacyjnego pochodzą z bardzo odległych kultur, nie wolno nam zapomnieć, że także w Europie istnieją różniące się od siebie sposoby podejścia i dyskusje na temat mediacji. Kriegel, na przykład, relacjonuje, że indywidualne rozmowy przed mediacją we Francji są właściwie regułą, a w Niemczech raczej wyjątkiem, i przypuszcza, że powodem tego mogą być różne koncepcje zaufania i związków w obu krajach⁴⁰.

W sytuacjach interkulturowych także mediatorzy konfrontowani są z sytuacjami, które ich dezorientują. Choć tak samo jak medianci pragnęliby móc sięgnąć do dobrze znanych struktur (procesu mediacyjnego), zmuszani są do opuszczania bezpiecznego gruntu własnych oczywistych czynności⁴¹. Samo postępowanie mediacyjne musi przynajmniej częściowo stać się przedmiotem procesu negocjacyjnego. Należy więc radzić, aby w mediacjach interkulturowych szczególny nacisk położony był na wstępną fazę mediacji po to⁴², by wykryć, jaki jest stosunek stron konfliktu do samego postępowania. Podczas fazy wyjaśniania konfliktu przychodzi czas na kulturową samorefleksję i refleksję drugiej strony konfliktu, zawierającą dyskusję na temat specyficznych kulturowo systemów orientacji. Jednak także w sprawie linearnego przebiegu mediacji, w którym w różnych fazach załatwiane są różne sprawy („wszystko w swoim czasie”), mediatorzy muszą być przygotowani na możliwe odstępstwa.

Aby skutecznie przeprowadzić mediację interkulturową, wielkie znaczenie dla mediatorów mają następujące kompetencje⁴³:

- 1) powinni posiadać wiedzę na temat obcych kultur;

³⁷ Por. S. Potsch-Ringeisen, S. Schondelmayer, *op. cit.*, s. 286f.

³⁸ K. Kriegel, *Interkulturelle Mediation...*, s. 310.

³⁹ S. Kammhuber, *op. cit.*, s. 303.

⁴⁰ K. Kriegel, *Interkulturelle Mediation...*, s. 310.

⁴¹ K. Kriegel, *Interkulturelle Aspekte...*, s. 97.

⁴² C.H. Mayer, *op. cit.*

⁴³ Por. S. Kammhuber, *op. cit.*; K. Kriegel, *Interkulturelle Aspekte...*; C.H. Mayer, *op. cit.*, s. 128.

- 2) muszą mieć świadomość własnych przesądów, stereotypów i wartości, a także własnych przemyśleń i uczuć na temat będący przedmiotem konfliktu, aby zachować bezstronność w stosunku do wszystkich zaangażowanych osób;
- 3) muszą być w stanie dokonywać zmiany perspektywy także w sytuacjach dla nich na początku niezrozumiałych;
- 4) powinni posiadać zdolność konstruowania „nowej kultury” bądź wspólnego punktu widzenia na konflikt;
- 5) powinni zajmować się tematami narodowej i kulturowej identyfikacji lub przynależności oraz wpływem języka i językowych nieporozumień;
- 6) powinni stawiać sobie takie pytania, jak: Jakie znaczenie w zaangażowanych w konflikt kulturach mają strony trzecie jako mediatorzy, jaki jest ich status społeczny i jaka władza jest im przypisywana? Jaki jest przebieg postępowania mediacyjnego w zaangażowanych kulturach? Kto może zostać zaakceptowany przez obie strony jako mediator albo zespół mediatorski? Jakie zachowania są preferowane w celu uregulowania konfliktu? Kiedy konflikt zostaje uznany za zakończony i rozwiązany, co oznacza dla stron konfliktu „fairness” i „sprawiedliwość”? Itd.

5. Zakończenie

Sukces mediacji bazuje na możliwości zorganizowania komunikacji w sposób przejrzysty i zorientowany na określony cel, co nadaje jej jakość, której nie posiada ona na co dzień⁴⁴. Dlatego mediacja mimo swoich kulturowo powiązanych technik i sposobów postępowania uznawana jest w zasadzie za odpowiednie postępowanie, aby podjąć się pośredniczenia w kontekstach interkulturowych. Tego typu konteksty stawiają mediatorów przed wielkimi wyzwaniem, wymagając od nich ciągłego balansowania między uwrażliwieniem na różnice kulturowe i niebezpieczeństwem przewartościowania tych różnic. Jednakże pamiętać trzeba o tym, że obojętnie, jak bardzo orientacje kulturowe wpływają na przebieg konfliktu i na proces mediacji i jak bardzo trzeba powstrzymać się od faworyzowania jednej czy drugiej orientacji kulturowej: *Culture is no excuse*⁴⁵. Kultura nie może być standardowym usprawiedliwieniem dla uporczywego obstawania przy swoich stanowiskach. Właśnie w tej postawie leży możliwość powiększenia możliwości działania mediatorów w konfliktach między stronami pochodzącymi z różnych kultur⁴⁶.

⁴⁴ K. Kriegel, *Interkulturelle Aspekte...*, s. 97.

⁴⁵ *Rapport: Culture is no excuse. Critiquing multicultural essentialism and identifying the anthropological concrete*, “Social Anthropology – The Journal of the European Association of Social Anthropologists” 2003, 11(3), s. 373–380.

⁴⁶ S. Fröhlich-Archangelo, V. Iervese, *op. cit.*, s. 300.

