

Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis

Studia Sociologica VII (2015), vol. 2, p. 50–64

ISSN 2081–6642

Aleksandra Winiarska

Uniwersytet Warszawski

Mediacje międzykulturowe – rola i kompetencje mediatora

Streszczenie

Celem artykułu jest przyjrzenie się roli oraz potrzebnym kompetencjom mediatora w konfliktach interpersonalnych pomiędzy przedstawicielami odmiennych kultur. Sytuacja konfliktu międzykulturowego, ze względu na swoją specyfikę, wymaga szczególnej wiedzy i umiejętności, m.in. z zakresu komunikacji, uwarunkowań prawnych, zwyczajowych czy możliwych strategii rozwiązywania sytuacji spornych. Prezentowane rozważania będą oparte zarówno na wiedzy teoretycznej, jak i praktycznych doświadczeniach mediacyjnych. Tekst ma charakter interdyscyplinarny poprzez odwołanie do literatury z zakresu psychologii międzykulturowej i społecznej, a także praktyki rozwiązywania konfliktów międzykulturowych. Zawiera również implikacje praktyczne dla pracy mediatorów.

Słowa kluczowe: mediacja międzykulturowa, mediator, kompetencja komunikacyjna

Wprowadzenie

We współczesnym świecie spotkania między przedstawicielami odmiennych kultur stały się elementem codziennych kontaktów społecznych – w przestrzeni publicznej miast, relacjach zawodowych, ramach społeczności lokalnych, sąsiedztwach, czy wreszcie rodzinach. Część tych spotkań, z różnych względów, może prowadzić do nieporozumień czy sporów, a wielu badaczy jest zgodnych co do tego, że rozwiązywanie konfliktów stanowi jedno z istotnych wyzwań wielokulturowości. Poszczególne kultury wykształcają rozmaite strategie rozwiązywania sytuacji spornych, zaś ich przedstawiciele odwołują się niekiedy do pomocy mediatora – osoby trzeciej, której zadaniem jest wsparcie komunikacji i dochodzeniu do porozumienia. Trzeba jednak zauważyć, że mediacje obecnie są coraz częściej prowadzone nie tylko w ramach jednej kultury, ale również między osobami posiadającymi odmienne zaplecza kulturowe. Rozwiązywanie konfliktu w takim kontekście społecznym, ze względu na jego specyfikę, wymaga szczególnej wiedzy i kompetencji.

Konflikty, w których odmienne tożsamości kulturowe mogą wpływać na komunikację między stronami, będą definiować jako międzykulturowe. Przez tożsamości kulturowe rozumiem tu określone wartości, tradycje, przekonania, czy utrwalone wzory zachowań (w tym sposoby komunikacji). Wskazane różnice nadają sytuacji komunikacyjnej szczególny charakter, zaś celem tego artykułu będzie przyjrzenie się możliwej roli oraz potrzebnym umiejętnościom mediatora w konfliktach

międzykulturowych. Warto zaznaczyć, że konflikty te mogą dotyczyć interesów rzeczowych, ale również zasad i sposobów działania, czy charakteru wzajemnych relacji międzyludzkich. Zakładam przy tym, że większość konfliktów w mediacji będzie można sprowadzić właśnie do potrzeb i interesów rzeczowych, a także trudności komunikacyjnych oraz sposobów wyrażania wzajemnego szacunku. W opisywanym tu modelu mediacji – ugruntowanym w kulturze anglosaskiej – uznaje się ograniczone możliwości rozwiązywania konfliktów na poziomie wartości czy relacji, choć w innych modelach to właśnie te kwestie będą miały kluczowe znaczenie. Trzeba też podkreślić, że nacisk w tym tekście zostanie położony na osobę mediatora międzykulturowego i ważne z perspektywy tej roli kompetencje, zaś obszerna analiza samego konfliktu – jego mechanizmów i dynamiki – nie będzie tu przedmiotem zainteresowania (więcej na ten temat zob. Winiarska 2014, Nordhelle 2010, Ting-Toomey 1999). Ponadto, tekst z założenia ma charakter ogólny, nie zawiera zatem szczegółowych opisów konkretnych kultur, choć dla ilustracji przytoczonych zostanie kilka przykładów praktycznych.

Tekst będzie miał charakter interdyscyplinarny poprzez odwołanie do literatury i badań z zakresu komunikacji oraz psychologii społecznej i międzykulturowej, a także praktyki rozwiązywania konfliktów. Trzeba podkreślić, że tematyka mediacji i zarządzania konfliktami w sytuacji różnorodności wzorów zachowań, rozwinięta w piśmiennictwie wielokulturowych społeczeństw Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych, w polskiej literaturze jest zupełnie nieobecna. Wynika to z pewnością z faktu, iż społeczeństwo polskie jest w dużej mierze jednorodne i bardzo powoli zaczyna doświadczać skutków współczesnych procesów migracyjnych.

Liczba udokumentowanych migrantów przebywających w Polsce wynosi około 0,3% populacji (choć faktyczna liczba cudzoziemców jest wyższa)¹, trudno zatem mówić tu o wielokulturowości rozumianej w sensie deskryptywnym, jako sytuacji istnienia różnych kultur w ramach jednego społeczeństwa (Grzymała-Kazłowska 2008). Polska znajduje się jednak niewątpliwie „na progu wielokulturowości” i w tym sensie analiza opisanych w tym tekście wyzwań i niezbędnych kompetencji wydaje się bardzo istotna. Międzykulturowe konflikty zdarzają się coraz częściej, zaś kompetentne podejście do ich rozwiązywania może sprzyjać integracji migrantów i przedstawicieli społeczeństwa przyjmującego. Trzeba podkreślić, że przedmiotem mojego szczególnego zainteresowania w tym tekście będą konflikty międzykulturowe na poziomie interpersonalnym. W polskiej praktyce mediacyjnej mamy z takimi konfliktami coraz częściej do czynienia na gruncie relacji rodzinnych i pracowniczych, w sąsiedztwach, a także w ramach szkół oraz instytucji zamkniętych (ośrodki dla uchodźców, ośrodki strzeżone dla cudzoziemców, czy wreszcie zakłady karne).

¹ Na podstawie danych Urzędu ds. cudzoziemców dotyczących ważnych kart pobytu.

Specyfika mediacji międzykulturowych

Mediacja to polubowny i alternatywny wobec sądu proces rozwiązywania konfliktu przy wsparciu osoby trzeciej, która pomaga w komunikacji oraz dojściu do porozumienia przez strony (zob. Davidheiser 2005). Badacze i praktycy coraz częściej podkreślają, że przebieg mediacji jest bardzo silnie powiązany z kontekstem kulturowym, który kształtuje określone podejście do konfliktu (Brigg 2003), zatem mediatorzy mogą mieć różną pozycję, zadania oraz role, w zależności od przyjętego w danej kulturze modelu (w tym uwarunkowań prawnych i zwyczajowych). Model mediacji stosowany w Polsce wzoruje się na modelach wypracowanych w krajach anglosaskich i oparty jest na konkretnych, indywidualistycznych wartościach kulturowych (zob. Hofstede 2007, Moore 2009) – zakładających między innymi otwarte mówienie o konflikcie, bezpośrednie komunikowanie interesów i oczekiwań stron, czy mówienie wprost o istniejących różnicach zdań. W modelu anglosaskim mediacja przebiega zazwyczaj według określonych etapów (Moore 2009):

1. Etapy wstępne (nawiązanie kontaktu ze stronami, zebranie podstawowych informacji o konflikcie, przygotowanie do mediacji).
2. Budowanie zaufania i współpracy.
3. Rozpoczęcie sesji mediacyjnej (m.in. ustalenie zasad zachowania i komunikacji, pomoc w rozładowaniu emocji).
4. Definiowanie przedmiotu sporu i ustalanie planu działania.
5. Ujawnianie interesów stron sporu.
6. Tworzenie wariantów porozumienia i ich ocena.
7. Negocjacje stron.
8. Doprowadzanie do formalnej ugody (wypracowanie konkretnych sposobów realizacji porozumienia, sposobów jego wdrażania, rytualne zakończenie).

Etapy powyższe opierają się na wiedzy i doświadczeniach praktycznych z zakresu rozwiązywania konfliktów, zaś praca mediatora według takiego schematu ma sprzyjać dojściu do porozumienia poprzez między innymi zapobieganie zakłóceń komunikacji czy niekorzystnym tendencjom psychologicznym (takim jak na przykład błędy poznawcze, nadmierne przywiązanie do pierwotnych stanowisk, czy pomijanie ważnych interesów). Zgodnie z tym modelem mediator to osoba neutralna i bezstronna, której rola polega na wsparciu stron w komunikacji, poprzez budowanie atmosfery zaufania i współpracy, moderowanie rozmowy oraz pomoc w jasnym wyrażeniu problemu i kwestii spornych, a także sformułowaniu interesów i możliwych rozwiązań, a dalej podjęciu wspólnych ustaleń i wypracowaniu sposobów ich realizacji. Trzeba przy tym zaznaczyć, że mówienie o jednym modelu mediacji jest tu pewnym uproszczeniem, świadomie stosowanym na potrzeby tego tekstu. Na gruncie kultury anglosaskiej istnieją bowiem rozmaite odmiany procedury mediacji, które różnią się między innymi rolą mediatora oraz przedmiotem mediacji – np. mediacja facylitatywna, w której mediator jest neutralny i nie odnosi się merytorycznie do przedmiotu sporu oraz mediacja ewaluatywna, w której

dopuszczalna jest ingerencja mediatora w merytoryczne aspekty sporu, a także ocena proponowanych rozwiązań, czy też modele skupione z jednej strony bardziej na interesach merytorycznych stron, z drugiej zaś na transformacji relacji pomiędzy nimi (zob. Gmurzyńska 2014).

Każda mediacja jest procesem komunikacji i rozwiązywania konfliktu, zaś mediacją międzykulturową będę tu nazywać sytuację, w której stronami sporu są osoby posiadające różne zaplecza kulturowe, które to wpływają na przebieg komunikacji między nimi, choć niekoniecznie muszą stanowić pierwotne źródło konfliktu. Spośród mnogości istniejących ujęć teoretycznych na potrzeby tego tekstu przyjmuję taką definicję kultury, która akcentuje podzielane przez grupę i przekazywane społecznie wyuczone wzory zachowania oraz przekonania, wartości i znaczenia. Kultura wpływa na postrzeganie i konstruowanie rzeczywistości, a zetknięcie z odmiennością w tym zakresie może powodować – i często powoduje – wątpliwości i poczucie niepewności (Marsella 2005).

W sytuacji wielości wartości i wzorów zachowania mediator powinien brać pod uwagę odmienności kulturowe, gdyż stawiają one przed nim szereg konkretnych wyzwań (zob. Winiarska 2014). Mediacja taka wymaga zatem szczególnej wiedzy, kompetencji i umiejętności. Trzeba podkreślić, że nie każda mediacja pomiędzy osobami pochodzącymi z różnych kultur będzie mediacją międzykulturową, a błędem mediatora może być zarówno niedocenianie, jak i przecenianie różnic kulturowych (zob. Nordhelle 2010). Jednym z zadań mediatora jest zatem ocena czy kultura ma w danej sytuacji znaczenie. Co więcej, nie tylko kultura narodowa lub etniczna może odgrywać rolę w komunikacji, we współczesnym świecie coraz większe znaczenie przypisuje się również specyficznym kulturom korporacyjnym, opartym na określonych wartościach ważnych z punktu widzenia organizacji (zob. Trompenaars, Hampden-Turner 2002).

Międzykulturowa kompetencja komunikacyjna

Biorąc pod uwagę, że zetknięcie z odmiennością powoduje często poczucie niepokoju i niepewności, jednym ze szczególnych zadań mediatora w mediacji międzykulturowej będzie pomoc stronom w pokonaniu wątpliwości i nieporozumień zarówno na poziomie komunikacji, jak i wzajemnego postrzegania. W związku z tym mediator, niezależnie od tego z jakiej kultury sam pochodzi, ani z jakich kultur pochodzą strony sporu, powinien posiadać umiejętności, które wchodzą w zakres **międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej**. Kompetencja ta jest definiowana w literaturze jako „umiejętność osiągania celów komunikacyjnych poprzez adekwatne i skuteczne działania komunikacyjne, aby efektywnie negocjować pomiędzy odmiennymi tożsamościami w środowisku zróżnicowanym kulturowo” (Portalla, Chen 2010, s. 21, tłumaczenie własne). Trzeba tu dodać, że w kontekście międzykulturowym jako skuteczne rozumie się takie działania, które pozwalają osiągnąć zakładany cel komunikacji, zaś jako adekwatne takie, które nie naruszają wartości

kulturowych i wzorów zachowań zarówno własnej kultury, jak i kultur partnerów interakcji. Kompetencja międzykulturowa mediatora zakłada zatem szczególną refleksyjność, tolerancję dla niejednoznaczności, a także umiejętność formułowania właściwych pytań (Nordhelle 2010).

Wśród kluczowych czynników kompetencji międzykulturowej badacze wskazują elementy związane zarówno z wiedzą, postawami, jak i umiejętnościami uczestników interakcji (Deardorff 2006; Holmes, O'Neill 2012; Wiseman 2003; Arasaratnam, Doerfel 2005). Portalla i Chen (2010) wyróżniają trzy istotne wymiary tej kompetencji:

1. Świadomość międzykulturowa stanowiąca aspekt kognitywny, w skład którego wchodzi zarówno wiedza na temat różnic kulturowych, jak i krytyczna świadomość własnej kultury (w tym świadomość własnych, uwarunkowanych kulturowo uprzedzeń), a także umiejętność interpretowania, oceniania i negocjowania odmiennych perspektyw i praktyk.
2. Wrażliwość międzykulturowa stanowiąca aspekt afektywny, w skład którego wchodzi umiejętność dostrzeżenia i rozróżnienia uczuć, punktów widzenia oraz zachowań osób odmiennych kulturowo (a także własnych) oraz szacunek dla odmienności.
3. Efektywność międzykulturowa stanowiąca aspekt behawioralny, na który składa się umiejętność osiągania celów komunikacji w interakcjach międzykulturowych, w tym werbalne i niewerbalne umiejętności komunikacyjne (Portalla, Chen 2010).

Bazując na przytoczonej tu koncepcji, w dalszej części tekstu przyjrzę się poszczególnym wymiarom kompetencji w kontekście mediacji międzykulturowej i w odniesieniu do roli mediatora w konflikcie z udziałem osób o różnych zapleczeniach kulturowych. Zaznaczam jednocześnie, że pomijam kwestie związane pomiarem poziomu kompetencji międzykulturowej, a także konkretne sposoby jej nabywania, czy praktykowania.

Świadomość międzykulturowa – style reakcji na konflikt

Świadomość międzykulturowa mediatora dotyczyć powinna w szczególności odmiennych, kulturowo warunkowanych podejść do konfliktu. Różne badania wykazują, że istnieje związek pomiędzy cechami kulturowymi a preferowanym sposobem rozwiązywania konfliktów czy stylem komunikacji. Kultura wpływa zatem w dużej mierze na to, jak postrzega się konflikty, oraz jakie zachowania zazwyczaj podejmuje się w sytuacji różnicy zdań czy sprzecznych interesów, zgodnie z obowiązującymi normami społecznymi (zob. Worchel 2005; Ting-Toomey et. al. 2000), co może wpływać na eskalację bądź sprzyjać rozwiązywaniu sytuacji spornych.

W teorii zarządzania konfliktami na gruncie kultury zachodniej szeroko stosowana jest typologia złożona z dwóch wymiarów (Blake, Mouton 1964): nastawienia na wynik rzeczowy i zaspokojenie własnych interesów z jednej strony, z drugiej zaś

dbałości o interesy innych osób, a także nastawienia na utrzymanie relacji z nimi. Z przecięcia tych wymiarów powstaje pięć możliwych typów podejść do konfliktu. W przypadku wysokiej dbałości o zaspokojenie własnych interesów, a jednocześnie niskiej dbałości o interes drugiej strony, mamy do czynienia z rywalizacją. W sytuacji odwrotnej, gdy dbałość o relację z drugą stroną jest wysoka kosztem własnego interesu rzeczowego, mamy do czynienia z ustępowaniem. Trzecią strategię stanowi unikanie, gdzie żadna ze stron nie realizuje swoich interesów. Kolejną kompromis, gdzie interesy rzeczowe i nastawienie na zachowanie relacji częściowo się równoważą, zaś każda ze stron w pewnym – choć nie pełnym – stopniu zaspokaja swoje potrzeby. Ostatnią strategią jest w tej koncepcji kooperacja, która zakłada dążenie do możliwie pełnego zaspokojenia zarówno własnych interesów rzeczowych, jak również interesów drugiej strony. Osoby posługujące się tą strategią dążą zatem jednocześnie do satysfakcji merytorycznej (obu stron) z zawartego porozumienia, jak i utrzymania pozytywnej relacji.

Wybór strategii podejścia do konfliktu jest warunkowany zarówno przez indywidualne predyspozycje i cechy charakteru, ale również czynniki zewnętrzne czy kontekst w jakim konflikt ma miejsce. Co więcej, badacze wskazują, że preferowane strategie rozwiązywania konfliktów są zależne nie tylko od płci, rodzaju relacji, czy czynników sytuacyjnych, ale w dużej mierze są również uwarunkowane kulturowo, zaś preferencje te są nabywane w procesie socjalizacji (zob. m.in. Ting-Toomey 1999). Przytoczona typologia została stworzona do analizy stylów reakcji na konflikt, w ramach jednej kultury, z czasem jednak zaczęto również stosować ją w badaniach międzykulturowych, przy czym punktem odniesienia dla opisywania różnic nie są poszczególne kultury narodowe czy etniczne, ale tzw. syndromy kulturowe (*cultural syndromes*) (Triandis 1993), które charakteryzują relacje społeczne. Na gruncie psychologii społecznej rozwijanych jest wiele typologii różnic kulturowych (zob. m.in. Boski 2009), jednak z punktu widzenia teorii rozwiązywania konfliktów, najważniejszym syndromem jest tzw. indywidualizm – kolektywizm (zob. m.in. Huang, Bedford 2009; Hofstede 2007), czyli stopień w jakim jednostki wykazują sankcjonowaną kulturowo skłonność do stawiania wartości grupowych (takich jak interes ogółu czy spójność grupowa) przed interesem jednostkowym i wartościami indywidualnymi, lub odwrotnie. Wyniki wielu badań wskazują, że przedstawiciele kultur w większym stopniu indywidualistycznych preferują w sytuacjach konfliktowych strategię rywalizacji, zaś kultur kolektywistycznych ustępowanie i unikanie, a w mniejszym zakresie również kompromis i współpracę (Holt, DeVore 2005; Hammer 2005). Większy indywidualizm jest zatem powiązany z większą bezpośredniością, potrzebą kontroli i zorientowaniem na rezultat w sytuacjach konfliktowych, zaś większy kolektywizm wiąże się z unikaniem bezpośrednich konfrontacji i dążeniem do zachowania objawów harmonii w relacjach (Trubisky et al. 1991, za: Hammer 2005).

Badacze zwracają jednocześnie uwagę na potrzebę tworzenia nowych, w swoich założeniach międzykulturowych, typologii podejść do konfliktu (*Intercultural*

Conflict Style), dostrzegają również istotną rolę sposobu komunikacji, a także wyrażania emocji w rozwiązywaniu sporów. Jednym z pierwszych modeli *stricte* międzykulturowych jest koncepcja oparta na dwóch wymiarach: z jednej strony komunikacji bezpośredniej bądź niebezpośredniej, z drugiej zaś wysokiej i niskiej ekspresyjności emocjonalnej (Hammer 2005). Model ten uwzględnia wyróżnione na gruncie nauk o komunikacji międzykulturowej możliwe różnice zachowań komunikacyjnych pomiędzy osobami o odmiennych zapleczeniach kulturowych. Część osób będzie preferowała wyrażanie swoich opinii wprost, w bezpośredniej komunikacji werbalnej, inni z kolei w formie niebezpośredniej i wieloznacznej, gdzie właściwa interpretacja komunikatu jest uzależniona od znajomości kontekstu, kodów komunikacji niewerbalnej oraz norm społecznych nadających ściśle określone znaczenie metaforom, analogiom, gestom czy symbolom (Hall 2001, zob. Winiarska 2014).

Drugie ważne rozróżnienie dotyczy społecznie dopuszczalnych sposobów okazywania emocji – przede wszystkim form ich ekspresji, takich jak ton głosu, mimika, gesty, śmiech czy płacz, bądź określonych nakazów co do ich powściągnięcia, szczególnie w przypadku emocji negatywnych (przy czym nakazy te mogą różnić się w ramach jednej kultury w zależności między innymi od płci, zajmowanej pozycji, czy rodzaju bądź znaczenia sytuacji). Zdaniem niektórych, to właśnie różnice w zakresie ekspresji emocji – które same w sobie są wszak uniwersalne – stanowią sedno odmienności międzykulturowych (Matsumoto 1996, za: Hammer 2005, zob. też m.in. Matsumoto 2001). Badacze wskazują na ugruntowane kulturowo zróżnicowanie zasad okazywania emocji, a także powiązanie powściągliwości bądź ekspresyjności z kulturowym wymiarem indywidualizmu/kolektywizmu (Matsumoto, Hee-Yoo, Fontaine 2008; Smith 2015). W przypadku preferencji dla większej powściągliwości, wysoka ekspresja emocjonalna oraz wyrażanie negatywnych uczuć wprost może być postrzegane jako zagrożenie zarówno dla relacji, jak i efektywnego rozwiązywania sytuacji spornych. Odwrotnie w przypadku preferencji do ekspresyjności, gdzie otwarte wyrażanie emocji jest odbierane jako przejaw szczerości i zaangażowania, powściągnięcie emocji może być postrzegane jako działanie niekorzystne. Przykładem mogą być tu konflikty rodzinne pomiędzy Polakami a Amerykanami, z drugiej zaś strony Wietnamczykami. Z perspektywy polskiego modelu komunikacji to często Amerykanin jest postrzegany jako osoba zbyt ekspresyjna, a niekiedy również nadmiernie krytyczna, z kolei Wietnamczyk bywa postrzegany jako nadmiernie skryty i chłodny emocjonalnie, co w obu przypadkach może prowadzić do nieporozumień.

Model Hammera (2005) wskazuje na cztery możliwe style rozwiązywania konfliktów, w zależności od wymienionych wyżej charakterystyk kulturowych. W przypadku komunikacji niebezpośredniej, a zarazem skłonności do powściągliwości emocjonalnej, autor wyróżnia styl przystosowawczy. Komunikacja niebezpośrednia w połączeniu z emocjonalną ekspresyjnością prowadzi do stylu dynamicznego. Styl dyskusyjny charakteryzuje się bezpośrednim podejściem do komunikacji oraz emocjonalną powściągliwością, z kolei emocjonalna ekspresyjność w połączeniu

z komunikacją w sposób bezpośredni składa się na styl zaangażowany. W zależności od preferowanego stylu podejścia do konfliktu, inne sposoby zachowania mogą być postrzegane jako niewłaściwe bądź nieefektywne i prowadzić do przypisywania negatywnych intencji i motywacji pozostałym osobom zaangażowanym w sytuację sporną. Można sobie wyobrazić sytuację, w której konflikt sąsiedzki dotyczący na przykład użytkowania miejsca parkingowego może przybrać zupełnie inny obrót w sytuacji kontaktu Polaka z Wietnamczykiem, bądź Polaka z Nigeryjczykiem. Styl komunikacji Polaka będzie można z dużym prawdopodobieństwem umieścić pomiędzy wymiarem dyskusyjnym a zaangażowanym, z kolei Wietnamczyk będzie reprezentował styl przystosowawczy, zaś Nigeryjczyk prawdopodobnie dynamiczny. Z perspektywy Polaka, zachowania Wietnamczyka mogą w tej sytuacji zostać odebrane jako lekceważące, niezdecydowane lub działania unikowe. Zachowania Nigeryjczyka natomiast jako agresywne, nieszczerze lub chaotyczne próby wywarcia presji. Zadaniem mediatora będzie między innymi uświadomienie stronom, że podniesiony głos i żywa gestykulacja Nigeryjczyka nie musi oznaczać agresji, zaś szeroki uśmiech Wietnamczyka niekoniecznie wskazuje na zadowolenie bądź lekceważenie.

Szczególną rolą mediatora jest po pierwsze świadomość kulturowo warunkowanych podejść do konfliktu i jego rozwiązywania, po drugie zaś uświadomienie stronom owych różnic i wypracowanie z nimi obopólnie akceptowanego sposobu komunikacji i ekspresji emocji w ramach mediacji. Takie działania mogą sprzyjać deeskalacji sporu, pomagając bowiem eliminować wieloznaczność i przypisywanie sobie nawzajem negatywnych motywacji, co w efekcie sprzyja budowaniu zaufania.

Wrażliwość międzykulturowa

Drugim istotnym wymiarem międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej jest wrażliwość międzykulturowa, związana między innymi z praktyczną umiejętnością dostrzegania zróżnicowanych emocji i reagowania na nie, niezależnie od form ich ekspresji. W efektywnej komunikacji międzykulturowej, szczególnie w sytuacji konfliktu, duże znaczenie odgrywa przede wszystkim zarządzanie niepokojem (zob. Gudykunst 2003). Niepokój w relacjach międzykulturowych wynikać może z poczucia niepewności i napięcia spowodowanych nieumiejętnością właściwej interpretacji zachowań, emocji czy opinii innych osób. Umiejętne reagowanie na negatywne stany emocjonalne jest szczególnie istotne, gdyż w warunkach stresu czy silnych emocji uruchamiają się schematy kulturowe i tendencje poznawcze – takie jak podstawowy błąd atrybucji czy stereotypy, zaś kultura może stanowić źródło automatyzmów w przetwarzaniu informacji (zob. Boski 2003). W konsekwencji tych procesów psychologicznych osobom, stosującym odmienne style rozwiązywania konfliktu, mogą być na przykład przypisywane negatywne cechy osobiste (co sygnalizowano wcześniej) – osoba stosująca zaangażowany styl rozwiązywania konfliktu może być postrzegana jako agresywna, czy wywierająca presję, osoba

charakteryzująca się stylem przystosowawczym jako wycofana i fałszywa, osoba stosująca styl dynamiczny jako chaotyczna i niezdecydowana, zaś osoba odwołująca się do dyskusji jako chłodna i zdystansowana (Hammer 2005).

Biorąc powyższe pod uwagę, można wskazać dwie ważne umiejętności w wymiarze wrażliwości międzykulturowej, o których mowa jest w literaturze przedmiotu. Po pierwsze racjonalna decentralizacja, czyli umiejętność spojrzenia niejako „z boku” na własne działania, które są warunkowane kulturowo. Po drugie emocjonalny dystans, czyli umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami w sytuacji, gdy działania innych osób, które są niezgodne z naszymi własnymi utrwalonymi wzorcami, wywołują negatywne emocje oraz złość (Balboni, Caon 2014). Rozwijanie wrażliwości międzykulturowej wymaga odpowiedniego poczucia własnej wartości, świadomości własnych zachowań oraz ich stosowności do sytuacji, otwartości, empatii, zaangażowania w interakcję i powstrzymywania od oceniania innych osób (Portalla, Chen 1997). Wrażliwość taka zakłada ponadto uznanie i akceptację dla różnic kulturowych, pozytywne nastawienie do odmienności oraz szacunek.

Pojawia się w tym miejscu pytanie jak przełożyć te zalecenia na praktykę mediacji międzykulturowych – czy mediator powinien być ekspertem od kultur stron, czy wręcz przeciwnie, powinien być osobą całkiem z zewnątrz, aby wyraźniej dostrzegać to, co dla *insiderów* oczywiste, i móc stawiać pytania odnośnie istniejących norm społecznych. Pierwsza sytuacja może w efekcie prowadzić do tego, że rozmaite założenia czynione przez strony konfliktu będą dla mediatora stanowiły oczywistość kulturową, nie będzie zatem dostrzegał ich potencjalnego wpływu na przebieg konfliktu. Z drugiej strony, brak znajomości norm kulturowych może prowadzić do ich naruszenia, co może dalej spowodować negatywne reakcje emocjonalne stron oraz poważny impas w mediacji. Wielu praktyków jest zgodnych, że mediator powinien mieć przynajmniej podstawową wiedzę na temat zaplecza kulturowo-społecznego stron, z którymi prowadzi mediację (Nordhelle 2010).

Dylemat zapewnienia wrażliwości kulturowej w praktyce mediacji międzykulturowych prowadzi do wypracowania konkretnych zaleceń dla mediatorów. Jednym z takich zaleceń jest praca w parach profesjonalistów, tak aby każdy z mediatorów reprezentował jedną z kultur stron sporu (jest to szczególnie podkreślane w przypadku rodzinnych mediacji transgranicznych). Zapewnia to jednocześnie równowagę, poszanowanie norm kulturowych uczestników sporu, a zarazem „spojrzenie z boku” osób socjalizowanych w innych środowiskach. Istotnym zadaniem mediatora międzykulturowego – wpisanym w podejmowaną przez niego rolę – będzie wzajemne uświadamianie stronom w konflikcie ich odmiennych wzorów zachowań kulturowych, znaczeń i wartości, które dla nich samych w wielu wypadkach są uznawane nie tylko za oczywiste, ale również uniwersalne. Na wrażliwość międzykulturową mediatora będzie się również składać rozumienie i umiejętność zarządzania aspektami psychologicznymi i emocjonalnymi komunikacji międzykulturowej oraz wsparcie stron w budowaniu wzajemnego zaufania – niezbędnego do zawarcia porozumienia w sytuacji konfliktu. Pierwszym krokiem będzie określenie, wspólnie

ze stronami, jak owo zaufanie jest przez nich definiowane, i co w ich rozumieniu oznacza, a dalej określenie sposobów jego budowania, w odniesieniu do znaczeń i wartości obecnych w kulturach stron (Moore 2009; Nordhelle 2010).

Efektywność międzykulturowa

Trzecim wymiarem międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej jest efektywność międzykulturowa, na którą składają się bardzo konkretne umiejętności związane z zarządzaniem sytuacją komunikacyjną. Portalla i Chen (2010) wśród owych kwalifikacji wymieniają umiejętności związane z przekazem komunikatu (*message skills*) – w tym znajomość istniejących kodów komunikacyjnych (które mogą mieć zarówno charakter werbalny, jak i niewerbalny), umiejętność formułowania i przekazywania zrozumiałych komunikatów, jak również właściwego ich odbierania i interpretacji. Przekazywaniu komunikatów towarzyszą często specyficzne rytuały społeczne, których znajomość i umiejętność wykonywania także stanowi element składający się na komunikacyjną efektywność.

Druga ważna grupa kompetencji dotyczy zarządzania interakcją (*interaction management*), na którą składają się umiejętności stosowania właściwej procedury komunikacji – rozpoczynania i kończenia wypowiedzi, kolejności mówienia czy okazywania zaangażowania. Portalla i Chen (2010) wymieniają dalej elastyczność zachowań (*behavioral flexibility*) przejawiającą się w umiejętnościach obserwacji, a w dalszej kolejności również adaptacji swoich działań i strategii komunikacyjnych do konkretnego kontekstu oraz sposobu komunikacji uczestników interakcji. Kolejnym ważnym składnikiem efektywności komunikacyjnej jest zarządzanie tożsamością (*identity management*) polegające między innymi na wzajemnym negocjowaniu tożsamości uczestników w toku interakcji, zarządzania „twarzą”, a także uwzględnienie wartości i tradycji wszystkich uczestników sytuacji komunikacyjnej, czy w końcu podtrzymywanie relacji (*relationship cultivation*), które zakładają przywiązywanie wagi do interesów i potrzeb innych osób. Wszystkie wymienione tu umiejętności stanowią ważne elementy treningu mediacyjnego i są rozwijane poprzez doświadczenia praktyczne.

Powyższe kategorie zostały wyodrębnione analitycznie na potrzeby narzędzia służącego do szczegółowego pomiaru poziomu efektywności międzykulturowej (Portalla, Chen 2010, zob. Koester, Olebe 1988). Bardziej istotne niż dokładna konstrukcja tej skali wydaje się w tym miejscu jednak to, że poszczególne wymienione tu umiejętności można przyporządkować do dwóch podstawowych funkcji komunikacji. W literaturze wskazuje się z jednej strony na aspekt zadaniowy (funkcjonalny) komunikacji, powiązany z działaniami tzw. idiocentrycznymi, których celem jest przede wszystkim wykonywanie zadań, z drugiej zaś strony aspekt relacyjny, przejawiający się w działaniach tzw. socjocentrycznych, których celem jest przede wszystkim podtrzymywanie relacji (Pekerti, Thomas 2003, zob. Triandis 1993).

W opisywanym tu modelu rozwiązywania konfliktów – osadzonym w kulturach indywidualistycznych – nacisk położony jest przede wszystkim na ten pierwszy aspekt, gdzie celem mediacji jest przede wszystkim ustalenie kwestii rzeczowych (podejście zadaniowe), przy założeniu, że dobra współpraca merytoryczna stanowi klucz do ewentualnej poprawy relacji na przyszłość. W kulturach bardziej kolektywistycznych z kolei skupienie na relacji stanowi priorytet i konieczność, przed przejściem do konkretnych kwestii rzeczowych. Dla przykładu, rozwiązywanie sytuacji problemowej z udziałem Czechenów w ośrodku dla cudzoziemców może wymagać w pierwszej kolejności przyjęcia zaproszenia na poczęstunek oraz uszanowania starszyny grupy, zanim możliwe będzie przejście do poszukiwania faktycznych rozwiązań problemu.

Rola mediatora międzykulturowego

Rola mediatora w dowolnym konflikcie wymaga istotnych kompetencji komunikacyjnych, z których część wydaje się wrodzona, druga zaś jest z pewnością wyuczona na różnych etapach socjalizacji, a także kształcenia profesjonalnego. W przypadku mediacji międzykulturowych specyfika sytuacji komunikacyjnej, na którą wpływ mają między innymi odmienne wartości i normy kulturowe stron, wymaga szczególnych kompetencji, zarówno jeśli chodzi o świadomość, jak i wrażliwość międzykulturową, a także konkretne umiejętności komunikacyjne.

Zadaniem mediatora w takiej sytuacji jest przede wszystkim odejście od postawy etnocentryzmu i przyjęcie postawy otwartości, akceptacji i ciekawości wobec różnorodności kulturowej. Kompetencja międzykulturowa zakłada krytyczną świadomość kultury własnej oraz innych osób w ramach interakcji międzykulturowych, przykładanie właściwej wagi do budowania relacji, a także monitorowania i zarządzania emocjami oraz wizerunkiem, tożsamością i zachowaniem „twarzy” poszczególnych osób w trakcie komunikacji (Holmes, O'Neill 2012; Ting-Toomey 1999). Są to istotne wyzwania dla mediatora międzykulturowego, bowiem jego rola polega na zmianie perspektywy, a często również zachowań stron w konflikcie (zob. Bercovitch, Houston 2000). Mediator powinien wspierać uczestników sporu w nabywaniu własnej międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej, poprzez wzbudzanie odpowiednich motywacji, dostarczanie wiedzy i wsparcie w nabywaniu umiejętności komunikacyjnych (zob. Wiseman 2003). Konstruktywne rozwiązywanie konfliktu międzykulturowego polega na wykorzystaniu umiejętności komunikacyjnych adekwatnych do kultur stron, tak aby wspierać efektywne poszukiwanie rozwiązań oraz osiągnięcie celów ważnych dla poszczególnych osób (Ting-Toomey 1999).

Można w tym miejscu wskazać kilka praktycznych implikacji, które wynikają z podjętych wcześniej rozważań. Mediator, aby właściwie pełnić swoją rolę, powinien przede wszystkim rozumieć kontekst kulturowy, w którym wspiera rozwiązywanie konfliktu. Rozumienie takie obejmuje szereg pytań, na które warto

poszukiwać odpowiedzi, aby skutecznie zarządzać procesem międzykulturowej komunikacji (por. Marsella 2005; Moore, Woodrow 2010; Huang, Bedford 2009):

- Jakie są tożsamości kulturowe i społeczne stron? Jakie wartości i wzory zachowań są dla nich w danej sytuacji istotne? Jakie role społeczne przyjmują strony i jak w danej sytuacji konstruuje swoją tożsamość (w sposób niezależny czy zależny od innych)? Na ile strony są osadzone w swoich tradycyjnych kulturach, a na ile zasymilowały inne wzorce?
- Jakie są wzory komunikacji stron (bezpośrednie/pośrednie) oraz wzory reakcji emocjonalnych (ekspresyjne/powściągliwe)? Jakich wzajemnych zachowań oczekują strony? Co jest uznawane za właściwy/niewłaściwy sposób zachowania?
- Jakie dodatkowe elementy mogą wpływać na niezrozumienie i poczucie niepewności stron (np. odmienne podejście do czasu czy przestrzeni)?
- Jakie mogą być preferowane sposoby rozwiązywania konfliktu przez strony?
- Czy przyjęta procedura mediacji nie tworzy kontekstu sprzyjającego tylko jednej ze stron? Czy fakt, że mediacja odbywa się w kontekście określonej kultury dominującej, nie tworzy ukrytych nierówności?
- Jakie są relacje między stronami (relacje władzy, hierarchii, statusu)? Jakie są powiązania z innymi osobami?
- Jak jest znaczenie wzajemnej relacji dla poszczególnych stron?
- Jaka jest motywacja tych stron do kontaktu i porozumienia (np. utrzymanie relacji, zachowanie twarzy, realizacja interesów rzeczowych)?

Nabywanie międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej jest procesem złożonym i długotrwałym, co dodatkowo uzasadnia opisane wcześniej zalecenie, aby prowadzić mediację w parach profesjonalistów – pochodzących z kultur stron konfliktu. Zapobiega to tworzeniu sytuacji dominacji jednej kultury w procesie mediacji oraz zapewnia właściwe kompetencje międzykulturowych mediatorów.

Zakończenie

Rozwiązywanie konfliktów międzykulturowych stanowi jedno z wyzwań współczesności, zaś specyfika tych konfliktów wymaga od mediatorów nabywania szczególnych kompetencji komunikacyjnych. Należy pamiętać, że każdy model mediacji jest ugruntowany w jakimś kontekście kulturowo-społecznym, zaś strony konfliktu mogą mieć odmienne style rozwiązywania sytuacji spornych. Ważną kompetencją mediatora w tej sytuacji jest nie tylko świadomość międzykulturowa oraz wrażliwość na różnice, lecz jego rola obejmuje również uświadomienie tych różnic stronom konfliktu oraz wypracowanie wspólnie z nimi akceptowalnego sposobu komunikacji i ekspresji. Istotnym zadaniem mediatora międzykulturowego jest zatem budowanie zaufania i wzajemnego zrozumienia stron.

Efektywność mediatora ma zatem kluczowe znaczenie w konstruktywnym radzeniu sobie z konfliktami międzykulturowymi – rodzinnymi, sąsiedzkimi, pracowniczymi czy w ramach instytucji zamkniętych – przy czym wymaga ona po

pierwsze konkretnej wiedzy, po drugie rozwijania odpowiedniej wrażliwości, wreszcie po trzecie praktycznych umiejętności komunikacyjnych. Sprzyja temu racjonalna decentralizacja oraz emocjonalny dystans, powstrzymywanie się od ocen, a także otwartość na niejednoznaczność, dostrzeganie odmiennych emocji, punktów widzenia i reguł zachowania.

Istotną wskazówką praktyczną dla mediatorów jest taka, aby zwracali szczególną uwagę na dwa uzupełniające się aspekty komunikacji (zadaniowy i relacyjny), choć kulturowo mogą mieć tendencję do koncentrowania się na jednym z nich. Mediatorzy powinni również pamiętać o możliwych różnicach w zachowaniach stron związanych z wymiarami indywidualizmu/kolektywizmu, komunikacji bezpośredniej/niebezpośredniej czy emocjonalnej ekspresywności/powściągliwości, które przekładają się na różnice w preferowanych stylach i postawach w zakresie rozwiązywania konfliktu.

Bibliografia

- Arasaratnam L.A., Doerfel M.L. (2005). *Intercultural communication competence: identifying key components from multicultural perspectives*. International Journal of Intercultural Relations 29, s. 137–163.
- Balboni P.E., Caon F. (2014). *A Performance-oriented Model of Intercultural Communicative Competence*. Journal of Intercultural Communication 35.
- Bercovitch J., Houston A. (2000). *Why Do They Do It Like This? An analysis of the factors influencing mediation behavior in international conflicts*. Journal of Conflict Resolution 44(2), s. 170–202.
- Blake R., Mouton J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Boski P. (2009). *Kulturowe ramy zachowań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, ACADEMIA Wydawnictwo SWPS.
- Boski P. (2003). *Kultura jako źródło automatyzmów*. W: R.K. Ohme, M. Jarymowicz (red.), *Automatyzmy: Nowe perspektywy*. Kolokwia Jadwiśińskie t. 3, s. 121–142. Warszawa: Instytut Psychologii PAN i SWPS.
- Brigg M. (2003). *Mediation, power, and cultural difference*. Conflict Resolution Quarterly 20(3), s. 287–306.
- Davidheiser M. (2005). *Culture and mediation: A contemporary processual analysis from southwestern Gambia*. International Journal of Intercultural Relations 29, s. 713–738.
- Deardorff D.K. (2006). *Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internalization*. Journal of Studies in International Education 10, s. 241–266.
- Gmurzyńska E. (2014). *Rodzaje mediacji*. W: E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka, 2 wydanie rozszerzone*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Gudykunst W. (red.) (2003). *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. SAGE Publications.
- Hall E. (2001). *Poza kulturą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hammer M.R. (2005). *The intercultural conflict style inventory: A conceptual framework and measure of intercultural conflict resolution approaches*. International Journal of Intercultural Relations 29, s. 675–695.

- Hofstede G. (2007). *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Holmes P., O'Neill G. (2012). *Developing and evaluating intercultural competence: Ethnographies of intercultural encounters*. *International Journal of Intercultural Relations* 36, s. 707–718.
- Holt J.L., DeVore C.J. (2005). *Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis*. *International Journal of Intercultural Relations* 29, s. 165–196.
- Huang Y., Bedford O. (2009). *The role of cross-cultural factors in integrative conflict resolution and crisis communication: the Hainan incident*. *American Behavioral Scientist* 53, s. 565–578.
- Koester J., Olebe M. (1988). *The behavioral assessment scale for intercultural communication effectiveness*. *International Journal of Intercultural Relations* 12, s. 233–246.
- Marsella A. (2005). *Culture and conflict: Understanding, negotiating and reconciling conflicting constructions of reality*. *International Journal of Intercultural Relations* 29, s. 651–673.
- Matsumoto D., Hee-Yoo S., Fontaine J. (2008). *Mapping Expressive Differences Around the World. The Relationship Between Emotional Display Rules and Individualism Versus Collectivism*. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 39(1), s. 55–74.
- Moore C. (2009). *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Moore C.W., Woodrow P.J. (2010). *Handbook of Global and Multicultural Negotiation*. Jossey-Bass.
- Nordhelle G. (2010). *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*. Gdańsk: Fundacja Inicjatyw Społecznie Odpowiedzialnych.
- Pekerti A.A., Thomas D.C. (2003). *Communication In Intercultural Interaction: An Empirical Investigation of Idiocentric and Sociocentric Communication Styles*. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 34(2), s. 139–154.
- Portalla T., Chen G. (2010). *The development and validation of the intercultural effectiveness scale*. *Intercultural Communication Studies* XIX(3), s. 21–37.
- Smith P.B. (2015). *Yes, Subjective Norms Are Important, but Let's Not Lose Sight of Cultural Differences*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, published online before print doi:10.1177/0022022115599444
- Ting-Toomey S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press.
- Ting-Toomey S., Yee-Jung K.K., Shapiro R.B., Garcia W., Wright T.J., Oetzel J. (2000). *Ethnic/cultural identity salience and conflict styles in four US ethnic groups*. *International Journal of Intercultural Relations* 24, s. 47–81.
- Triandis H.C. (1993). *Collectivism and individualism as cultural syndromes*. *Cross-Cultural Research* 27, s. 155–180.
- Trompenaars A., Hampden-Turner C. (2002). *Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Winiarska A. (2014). *Kwestie kulturowe w mediacji*. W: E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje: Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Wiseman R.L. (2003). *Intercultural Communication Competence*. W: W. Gudykunst (red.), *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. SAGE Publications.
- Worchel S. (2005). *Culture's role in conflict and conflict management: some suggestions, many questions*. *International Journal of Intercultural Relations* 29, s. 739–757.

Intercultural Mediation – the Role and Competences of the Mediator

Abstract

The article aims to investigate the role and necessary competences of a mediator in interpersonal conflicts between representatives of diverse cultures. Intercultural conflict, due to its specific characteristics, requires particular knowledge and skills concerning e.g. intercultural communication, legal issues, cultural habits, as well as possible conflict resolution strategies. The presented analysis will be based both on theoretical concepts as well as on practical mediation experiences. The paper is interdisciplinary in character through references to both cross-cultural psychology and social psychology literature, as well as intercultural conflict resolution practice. It includes some practical implications for mediators.

Key words: intercultural mediation, mediator, communication competence