

# Bemiddeling bij interculturele conflicten

Bij interculturele conflicten zijn partijen uit verschillende culturen betrokken. De (gevolgen van) culturele verschillen maken interculturele conflicten extra complex. Dat speelt zowel bij de communicatie tussen de partijen over het conflict als bij de organisatie van de gesprekken en de onderhandelingen over een mogelijke oplossing. Hoe hiermee om te gaan? Leila Jaffar en Radi Suudi geven enkele aanzetten tot beantwoording van die complexe vraag, aan de hand van theoretische uitgangspunten en de praktische toepassing daarvan.

Door Leila Jaffar en Radi Suudi

## Theoretische uitgangspunten

### Cultuur

Een artikel over verschillen tussen culturen bij conflicten moet uiteraard beginnen met een definitie van het begrip 'cultuur'. Cultuur is een samenhangend stelsel van motieven, waarden, identiteiten, interpretaties of zingevingen van belangrijke gebeurtenissen, die leden van een collectief met elkaar delen. En die men van generatie op generatie binnen het collectief aan elkaar doorgeeft (House, 2004). Cultuur zorgt ervoor dat binnen de leden van een collectief een gedeelde beleving bestaat van wat wel en niet 'hoort', wat conflictstof is en wat een bevredigende oplossing inhoudt voor een conflict.<sup>1</sup> Belangrijk daarbij is dat collectieven niet beperkt zijn tot nationaliteiten of religies. Etniciteiten, nationaliteiten, sociaaleconomische klassen of aanhangers van een bepaalde religie, maar ook motorclubs, beroepsgroepen, bedrijven of sportverenigingen kunnen een eigen cultuur hebben. Cultuur is voor een belangrijk deel onbewust. Voor het gevoel van de meeste mensen zijn hun motieven, waarden, identiteiten, interpretaties en zingevingen helemaal niet cultureel bepaald maar de natuurlijke ordening van zaken. 'Het is nu eenmaal zo.' En is het dus ook niet makkelijk om onder woorden te brengen. Veel conflicten komen juist voort uit het onbewust beleefde deel van een cultuur. Mensen realiseren zich absoluut niet dat anderen misschien weleens volstrekt andere motieven, waarden, identiteiten, etc. kunnen hebben in een vergelijkbare situatie en worden dan boos omdat de ander niet begrijpt 'hoe het zou moeten zijn'. Om het nog complexer te maken zijn er vele mengvormen van cultuur mogelijk. Vaak realiseren mensen zelf niet dat zij wisselen tussen culturen en welk deel van hun opvattingen bij welke cultuur hoort. Soms handelen ze als onderdeel van een bedrijfscultuur, soms als moslim, katholiek of hindoe, soms als Nederlander en heel vaak ook als een combinatie van meerdere

culturen. Het heeft dus ook niet zo veel zin om bij een bemiddeling de vraag te stellen 'hoe het zit in uw cultuur?'<sup>2</sup> Wel kan het effectief zijn om te vragen naar wat mensen belangrijk en rechtvaardig zouden vinden aan een oplossing.

### Taal en cultuur

Taal en cultuur zijn met elkaar verbonden. Taal heeft invloed op de manier van denken en de wijze waarop men emotie ervaart en uitdrukt (Wierzbicka, 1999). Patronen in een taal geven ook inzicht in de culturele aannames en prioriteiten. Bijvoorbeeld: als een taal veel passieve werkwoordsvormen en verhullend taalgebruik heeft dan houdt iemand die die taal gebruikt zich minder bezig met de vraag wie er specifiek verantwoordelijk is voor een bepaalde gebeurtenis. In een meer collectivistische cultuur is de neiging groter om specifieke persoonsvormen bij werkwoorden te mijden. In het Engels of Nederlands zegt men: 'Hij brak de vaas'. In het Japans of Arabisch is dat: 'De vaas brak' of 'de vaas is gebroken'.

Ook de structuur van argumentatie binnen een taal is afhankelijk van de culturele context waaruit iemand afkomstig is. De Amerikaanse taalkundige Barbara Johnstone onderscheidt drie hoofdstructuren die wereldwijd gebruikt worden in talen bij het overtuigen van iemand (Johnstone, 1989):

1. de quasi-logische stijl. Deze stijl past het beste bij onze eigen Europese, individualistische, rationalistische cultuur. Wij proberen onze gesprekspartner te overtuigen met formele logica, feitelijke argumenten, professionele kennis, statistische feiten en een beroep op de objectieve werkelijkheid. Hierbij geldt dat de feiten overtuigend moeten werken;
2. de presentationele stijl. Deze stijl ontleent haar kracht niet aan logische argumenten en harde feiten maar aan een overtuigend beroep op emotie en een emotionele presentatie. De mate van overtuiging zit hem hier niet in het idee of

het feit maar in de emotioneel overtuigende wijze waarop wordt beargumenteerd, gebruikmakend van de emotionele dimensies van taal. Deze stijl wordt veel gebruikt in onder meer Latijnse en Arabische landen, Iran en Turkije;

3. de analogische stijl. Hier wordt de toehoorder overtuigd door het presenteren van een analogie, fabel, parabel of verhaal met een diepere betekenis. De overtuigingskracht zit erin dat de degene die wil overtuigen precies de juiste literaire metafoor of parabel weet te kiezen en weet te gebruiken. In culturen met een langetermijnperspectief wordt veel van de analogische stijl gebruikgemaakt, met eeuwenoude wijsheden en verhalen van Confucius en Boeddha. Deze stijl wordt veel gebruikt in Oost-Aziatische culturen: Japan, Korea en China.

- prestatiegerichtheid: de mate waarin een collectief haar leden aanmoedigt tot goede prestaties en verbetering daarvan en dit ook beloont;
- assertiviteit: de mate waarin individuen assertief, confronterend en agressief zijn ten opzichte van anderen;
- gelijkheid man-vrouw: de mate waarin een collectief de gelijkheid tussen mannen en vrouwen benadrukt.

#### Praktische toepassing

De hiervoor beschreven cultuurdimensies komen terug in de praktijk van conflicthantering en bemiddeling. In iedere conflictsituatie spelen de culturele dimensies in een bepaalde verhouding ten opzichte van elkaar: iedere persoon draagt een bundel aan culturele normen en waarden met zich mee (met

## Juist bij conflicten waaraan geen acute crisissituatie ten grondslag ligt zijn de cultureel bepaalde delen van het conflict belangrijker

#### Culturele dimensies

Voortbouwend op het werk van onderzoekers als Hofstede is sinds begin jaren negentig van de vorige eeuw een grote groep multidisciplinaire universitaire onderzoekers uit meer dan zestig landen bezig de verschillen in cultuur wereldwijd in kaart te brengen (Dorfman, 2012). Het project met de naam Globe onderscheidt op grond van uitgebreid empirisch onderzoek negen culturele hoofddimensies (House, 2004). Ieder van deze dimensies kan uitgezet worden op een schaal van minder tot meer belang die het heeft binnen een bepaalde cultuur. De negen variabelen zijn onderscheidend bij de culturele verschillen in waarden, normen, praktijken en opvattingen van samenlevingen of collectieven:

- machtsafstand: de mate waarin leden van een collectief verwachten dat de macht gelijkelijk verdeeld wordt;
- groepscollectivisme: de mate waarin individuen trots en loyaliteit jegens hun organisatie of familie tot uitdrukking brengen;
- onzekerheidsvermijding: de mate waarin een collectief vertrouwt op sociale normen, regels en procedures om de onvoorspelbaarheid van toekomstige gebeurtenissen te hanteren;
- humane oriëntatie: de mate waarin een collectief haar leden aanmoedigt tot altruïstisch, gul en zorgzaam gedrag jegens anderen en dit ook beloont;
- institutioneel collectivisme: de mate waarin de instituties van het collectief de verdeling van goederen en acties binnen het collectief aanmoedigen en belonen;
- toekomstgerichtheid: de mate waarin individuen deelnemen aan toekomstgericht gedrag zoals plannen maken voor de toekomst, investeren in de toekomst en het uitstellen van beloningen;

daarnaast natuurlijk ook individuele eigenschappen) (Gurven, 2013).

#### Machtafstanden

De cultuurdimensies uiten zich in verschillende stijlen van communiceren. Dat is logisch want de essentie van menselijke interactie is talige en non-verbale *communicatie*. Juist bij conflicten waaraan geen acute crisissituatie ten grondslag ligt zijn de cultureel bepaalde delen van het conflict belangrijker. En daarmee ook de cultureel bepaalde delen van de communicatie over het conflict en de oplossingen.

Kenmerken van taalgebruik van een persoon met veel macht zijn: gebruik van de gebiedende wijs, dreigen met sancties, moeilijke termen en zinsconstructies gebruiken, de procedure bepalen, vragen blijven stellen en daarmee de gesprekstof en de agenda bepalen. Kenmerken van taalgebruik van iemand met weinig macht zijn korte antwoorden en geen vragen stellen.

Voor minder machtigen is openlijk 'nee' zeggen zeer ongebruikelijk. Men lost dat op door 'ja' te zeggen maar tussen de regels door duidelijk te maken dat men 'nee' bedoelt. Bijvoorbeeld door de wijze van hoofdschudden of de intonatie waarop men 'ja' zegt. Mensen die hiermee vertrouwd zijn, zijn natuurlijk gewend om goed in te schatten of het antwoord meer naar ja of juist naar nee neigt. Wanneer iemand bijvoorbeeld vanuit de Nederlandse context gewend is dat mensen gemakkelijker en openlijk 'nee' zeggen is hij minder gespist op de kleine details, waardoor het hem kan ontgaan dat een 'ja' slechts beleefdheid was en geen afspraak.

Bij personen uit een cultuur met lange machtsafstanden zal de onmachtige geneigd zijn om zich te bedienen van de macht van de onmacht: indekken met vage antwoorden en beloften



Foto: Shutterstock/Odua Images

doen aan de bemiddelaar waar hij zich niet van plan is te aanhouden. Hij zal geneigd zijn zich verschuilen achter misverstanden, derden die het onmogelijk maakten de afspraak na te komen, het gezegde niet begrijpen en simpelweg ontkennen. De machtige partij zal proberen de bemiddelaar aan haar kant te krijgen of er zelfs vanuit gaan dat de bemiddelaar de belangen vertegenwoordigt van de machtige partij, zeker als deze partij ook degene is die de bemiddeling betaalt. In culturen waar men gewend is aan grotere machtsafstanden ziet men de bemiddelaar als een wijs persoon, een deskundige die op grond daarvan ook meer macht toebedeeld heeft gekregen. In dat concept past dat men verwacht dat de bemiddelaar zelf een voorstel maakt of informatie geeft. In het algemeen is het daarom beter om als bemiddelaar met een middellange machtsafstand te beginnen en vervolgens de afstand zoveel mogelijk te verkleinen. De spelregels uitleggen is nuttig, om te voorkomen dat er een groot verschil is tussen de aannamen van betrokkenen en de werkwijze van de bemiddelaar. Als partijen een grotere machtsafstand verwachten dan de bemiddelaar gewend is kan de bemiddelaar uitleggen wat zijn rol precies is in de bemiddeling en wat hij verwacht van de partijen – om daarmee ook de machtsafstand enigszins te verkleinen.

#### Groepscollectivisme

De bemiddelaar die te maken heeft met personen uit culturen waar groepscollectivisme belangrijk is, moet er rekening mee houden dat groepsbelang in principe altijd voorgaat op individueel belang. En dat een openlijke confrontatie tussen de individuele persoon en zijn collectief absoluut ongewenst is. Immers: de gehele status van de persoon hangt af van de eer of de schande waarmee hij vanuit de groep wordt geconfronteerd. De prijs om de confrontatie met het collectief aan te gaan is in vrijwel alle gevallen simpelweg te hoog. De bemiddelaar spreekt dus met een persoon, maar over de schouder van die persoon kijkt figuurlijk en soms letterlijk een hele groep mee. Een bekende situatie is het schijnbaar aanvaarden van een voorstel om tijd te winnen en de relatie met de bemiddelaar goed te houden. Maar dat betekent ondertussen helemaal niet dat men in de situatie berust. Men wil tijd winnen om in stilte verder aan 'nee' te kunnen werken of andere leden van het collectief, bijvoorbeeld de familie te raadplegen. Dit kan gebeuren in allerlei kwesties, variërend van studiekeuze, migratie, tot familiezaken als huwelijk of scheiding. Daarom is het bij de start van onderhandelingen belangrijk om uit te zoeken of de persoon met wie men onderhandelt wel echt beslissingsbevoegdheid heeft. Het kan zijn dat de feitelijke beslissers achter de schermen zitten.

De rol van de groep, zoals de familie, is een onderwerp dat de bemiddelaar al bij het begin aan de orde kan stellen. Soms kan een bemiddelaar ervoor kiezen om de gesprekken met de volgens hem voor de oplossing relevante groep te voeren. Maar niet alles kan men meteen in een groep bespreken. Het kan ook heel belangrijk zijn om te beginnen met een individuele ronde van gesprekken alvorens de groep erbij te betrekken. Dit is afhankelijk van het soort conflict, de zwaarte van de belangen van een individuele partij in het conflict en de machtspositie van die individuele partij. In een groeps cultuur dreigen de wensen van het individu vaak ondergesneeuwd te raken wanneer de gehele bemiddeling in een plenaire groep plaatsvindt. En wanneer de norm ook nog eens voorschrijft dat men openlijke conflicten moet vermijden dan is de kans groot dat belangrijke zaken niet aan bod komen bij bespreking in het volledige gezelschap, zeker wanneer een van de partijen een minder machtige positie inneemt. Individuele gesprekken tussen de bemiddelaar en (afzonderlijke) partijen naast de gesprekken met een grotere groep zijn daarom nodig om zeker

om de partijen rondom de tafel op ideeën te brengen en met alternatieven te confronteren zonder dat het als bedreigend voor de eer of als gezichtsverlies wordt ervaren. Soms gebruiken partijen zelf ook indirecte communicatie om een beeld te krijgen van mogelijkheden en alternatieve oplossingen. Dan vraagt men bijvoorbeeld hoe 'anderen' in een dergelijke situatie ooit gehandeld hebben.

#### Afspraken maken

Doorgaan met onderhandelen na het sluiten van een overeenkomst is in veel landen vrij gebruikelijk. Voor de bemiddelaar is het van groot belang om na te gaan wat de waarde is van een afspraak en van toezeggingen. Hiervoor is soms nodig dat er apart met partijen en op individueel niveau gesproken wordt. Indien er twijfel rijst bij de bemiddelaar kan hij dit op een indirecte manier benoemen: 'Ik kan me voorstellen dat je nu akkoord gaat maar dat je toch nog wat dingen wilt uitzoeken. Misschien ziet de situatie er dan ook weer anders uit of misschien wil je er ook nog met iemand anders over praten.'

## Doorgaan met onderhandelen na het sluiten van een overeenkomst is in veel landen vrij gebruikelijk

te zijn dat partijen wel hetzelfde begrepen hebben en ook om de wensen van het individu aan de orde te kunnen stellen.

#### Onzekerheidsvermijding

Mensen uit een cultuur met grote onzekerheidsvermijding zullen veel vragen blijven stellen en door hun herhaald gedrag soms de irritatie van de ander wekken. Vragen die beginnen met 'stel dat' of 'wat gebeurt er als' kunnen wijzen op een grote behoefte aan zekerheden. Geef als bemiddelaar erkenning aan de behoefte aan zekerheid en spreek af dat de afspraken gedetailleerd zullen worden uitgewerkt aan het eind van de bemiddeling. Geef ook heel duidelijk bij de start aan wat de procedure van de bemiddeling is, waardoor het gevoel van onzekerheid minder kan worden.

#### Alternatieven benoemen

In de fase van bemiddeling waarin alternatieve oplossingen op tafel komen is het voor de bemiddelaar van belang om geen discussie te laten staan. Het gaat er eerst om een zo lang mogelijke lijst met alternatieven op te stellen, dit maakt de onderhandelingen daarna makkelijker. Om de alternatieven te verruimen kan de bemiddelaar gebruikmaken van indirecte communicatie: door een analogische overtuigingsstijl te hanteren. Bijvoorbeeld door een verhaal te vertellen over 'anderen' die in een soortgelijke positie hebben gezeten, of een parabel of een metafoor te gebruiken. Dit is een goede manier

Het zou jammer zijn als er een overeenkomst wordt gesloten die niet nagekomen wordt.' Of: 'Denk je dat er mensen zijn in je directe omgeving, belangrijke mensen voor jou, die het er niet mee eens zijn en die zullen proberen je op andere gedachten te brengen?'

Zorg als bemiddelaar voor een heel duidelijke markering van het moment dat de onderhandelingen werkelijk gestopt zijn, zoals een moment met ceremonieel karakter. Zet het eindresultaat in de vorm van een aantal afspraken op schrift, zodat men niet opnieuw gaat onderhandelen.

#### Tot een akkoord komen? Of het probleem oplossen?

Een bemiddelaar kan er vooral op uit zijn om een akkoord te realiseren. Er zijn voldoende situaties waarin dit effectief zal blijken. Als partijen weten dat ze elkaar niet vaak meer gaan tegenkomen na de bemiddeling en geen behoefte hebben aan het bespreken van de oorzaken van het conflict zullen ze zelf ook kiezen voor het bereiken van een overeenkomst en de bemiddeling kort en goedkoop houden. Voor een kwestie op de werkvloer die tot ontslag leidt is een dergelijke opstelling natuurlijk voldoende. Hooguit kan men eventueel nog bespreken wat partijen zullen doen om een soortgelijk probleem in de toekomst te voorkomen. Bij een conflict tussen bureaus die een zeer groot verschil van leefstijl hebben is deze benadering doorgaans ook voldoende.

Als men een probleem bij de bemiddeling niet echt oplost of



niet voldoende bespreekt is de kans dat de afspraken standhouden een stuk kleiner (Kressel, 1994). Het risico hierop bij interculturele conflicten is aanzienlijk. Bijvoorbeeld: bij een regeling bij echtscheiding over de kinderen en de financiële afwikkeling is het belangrijker om de verschillende visies uitgebreid te bespreken. In eerste instantie is het goed om de afspraken rondom bezoek, alimentatie en dergelijke te bespreken. Maar daarnaast zijn er andere, voor beide partijen essentiële zaken waarover gesproken moet worden, waarover ze vanwege culturele verschillen soms diepgaand met elkaar van mening verschillen. Zo kan het bijvoorbeeld nodig zijn afspraken te maken over de manier waarop partijen de scheiding communiceren naar de wederzijdse families en de wijze waarop men met godsdienst in de opvoeding omgaat. Komen deze zaken niet op tafel bij de bemiddeling en maken ze geen deel uit van de afspraken waar beide partijen zich aan dienen te houden dan is de mislukking eigenlijk al ingebakken.

### Conclusies

Dit artikel kon niet meer zijn dan een eerste aanzet om na te denken over wat bemiddeling bij interculturele conflicten inhoudt. Kort gezegd: interculturaliteit zorgt voor extra complexiteit bij conflictbemiddeling. Culturele verschillen kunnen zorgen voor totaal verschillende percepties van 'normaal'. Hoe de wereld nu is en hoe zij idealiter zou moeten zijn. Welke normen horen te gelden, wat de legitieme aanleiding voor een conflict is maar ook voor de oplossing. Culturele verschillen zorgen er ook voor dat mensen sterk kunnen verschillen in hoe zij hun eigen verantwoordelijkheid en belangen bij het conflict en de oplossing daarvan zien. En dat ook nog op heel verschillende manieren in taal zullen formuleren.

De bemiddelaar moet zich daarvan rekenschap geven. Het kan betekenen dat de bemiddelaar zijn werkwijze en de stijl van communiceren meer of minder moet aanpassen aan de partijen aan tafel. Dit is niet een kwestie van 'aanpassen' aan normen en

waarden die de bemiddelaar misschien ongewenst vindt. Het is veel basaler dan dat: de bemiddelaar zal zich nieuwe vaardigheden en inzichten over interculturaliteit eigen moeten maken en weten toe te passen. Die inzichten en vaardigheden zijn een noodzakelijke voorwaarde om effectief te kunnen bemiddelen bij conflicten waar mensen uit verschillende culturen bij zijn betrokken.

### Noten

- 1 Zie ook het interview met Smaranda Boros elders in dit nummer.
- 2 Wij gebruiken in dit artikel de termen bemiddeling en bemiddelaar omdat dat wat wij beschrijven voor alle vormen van interculturele conflictantering relevant is, niet alleen voor de professionele vormen van mediation.

### Literatuur

- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504-518.
- Gurven, M., Rueden, C. V., Massenkoff, M., Kaplan, H., & Vie, M. L. (2013). How universal is the Big Five? Testing the five-factor model of personality variation among forager-farmers in the Bolivian Amazon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(2), 354-370.
- House, R. J. et al. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Johnstone, B. (1989). Linguistic Strategies and Cultural Styles for Persuasive Discourse. In S. Ting-Toomey & F. Korzeny (Eds.), *Language, Communication and Culture: Current Directions* (International and Intercultural Communication Annual XIII ed.). Beverly Hills: Sage.
- Kressel, K., Frontera, E. A., Forlenza, S., Butler, F., & Fish, L. (1994). The Settlement-Orientation vs. the Problem-Solving Style in Custody Mediation. *Journal of Social Issues*, 50(1), 67-84.
- Wierzbicka, A. (1999). *Emotions across languages and cultures: Diversity and universals*. Cambridge: Cambridge University Press.

### Over de auteurs



Radi Suudi en Leila Jaffar zijn directeuren van Jaffar Consultancy, een trainings- en adviesbureau dat gespecialiseerd is in interculturele communicatie en interculturele conflictantering.