

Hoofdstuk 10 uit: Een Blik in Transculturele Hulpverlening, 15 jaar ervaring met verlies en verrijking, Indra Boedjarath & Dirck van Bekkum, (redactie), Jan van Arkel, Utrecht, 1997.

Abbas Leito en Dirck van Bekkum

## SAMENWERKEN EN LEIDINGGEVEN IN EEN MULTICULTUREEL TEAM 1

### Samenvatting

*In dit hoofdstuk wordt een visie en een aanzet gegeven voor een programmatisch kader, dat wil zeggen worden handvatten aangereikt om intercultureel samen te werken. Met het cultureel diverser worden van het cliëntenbestand krijgen teams en afdelingen een multiculturele samenstelling. Samenwerken in een multicultureel team is een complexe realiteit, omdat cultuur alle aspecten van het individu en van het team doordringt en verandert. In de Nederlandse situatie is met die complexe realiteit weinig getoetste en gereflecteerde ervaring. Streven naar representativiteit van etniciteit en gender in de teamsamenstelling ten opzichte van de cliëntenpopulatie is een fundamentele overweging bij het kiezen van een strategie voor interculturalisatie. De realiteit van het multiculturele team is nieuw en onbekend en vraagt om herordening van in het team aanwezige ordenings- en handelingscategoriën. Een visie die de nieuwe complexe situatie, een multiculturele diversiteit, recht doet en pragmatisch benadert, is van de Amerikaanse antropoloog Edward Hall. Hij spreekt van de 'Hidden Dimension' en 'Beyond Culture' (1966, 1976). Hall analyseert en ordent culturele patronen in multiculturele situaties op een continuüm van 'dunne' en 'dikke' context. In een dunne context zijn de culturele codes meer expliciet en extravert, terwijl die codes in een dikke context patronen meer impliciet, non-verbaal samen gedeeld en gecommuniceerd worden. Voor het programmatisch kader wordt een instrument van vijf antropologische basiscomponenten aangereikt waarmee de complexe multiculturele realiteit van een team meer zichtbaar en overdraagbaar wordt: gender, leeftijd, beroepsdiscipline en persoonlijk karakter. De vijfde is cultuur die de vier andere basiscomponenten inkleurt. Dit wordt het **4-in-1 model**, cultuur doordringt alle andere vier componenten, genoemd. Religie wordt hier niet als aparte component benoemd, maar als onderdeel van cultuur gezien. In de alledaagse praktijk zijn deze componenten vermengd en voor een ongevoelend oog niet helder te onderscheiden. Met behulp van dit instrument worden bekende en nieuwe gebeurtenissen op teamniveau besproken en uitgelegd aan de hand van voorbeelden. Aan de orde komen verder de randvoorwaarden voor samenwerken, planmatig werken, steun directie, consensus afdeling. In dit hoofdstuk worden de volgende vragen behandeld of beantwoord.*

*Wat kun je verliezen en wat valt er te winnen bij gestuurde verbetering van interculturele zorg?*

*Wat is de meerwaarde van het aantrekken en werken met allochtone collega's?*

*Welke weerstanden ontmoet samenwerking in een proces van interculturalisatie?*

### Inleiding

Veel Nederlandse organisaties in de geestelijke gezondheidszorg veranderen door de groeiende culturele diversiteit in onze samenleving. Ook het samenwerken in een team of afdeling verandert door die ontwikkeling. Afdelingen en teams zullen, qua cliënten en personeel, cultureel diverser worden. Samenwerken in een multicultureel team heeft het meeste effect als dit samenwerken deel uit maakt van een plan voor de gehele organisatie. Of andersom gezegd: samenwerken in een multicultureel team vormt een onderdeel van het opzetten en verbeteren van interculturele zorg, wat een algemene doelstelling van de zorgorganisatie zou moeten zijn. *Interculturele zorg* is zorg voor zowel autochtone als allochtone Nederlanders en vluchtelingen. Het in dienst nemen van allochtone medewerkers is een belangrijk instrument in het verbeteren van interculturele zorg. (zie hoofdstuk Weldering) Wanneer een team een meer multiculturele samenstelling krijgt heeft dit echter ook verstreckende consequenties voor het samenwerken.

*Multiculturalisatie* wordt hier opgevat als het proces van toenemende culturele variatie, ontstaan door interne migratie en immigratie, zoals zich dit afspeelt in de Nederlandse samenleving.

*'Interculturalisatie* beoogt een systeem van hulpverlening tot stand te brengen, dat in staat is ongeacht de etniciteit van de hulpvrager tegenover de actuele hulpvraag een adequaat en kwalitatief hoogwaardig hulpaanbod te stellen..... Het mag duidelijk zijn dat uiteindelijk de verwezenlijking van een interculturele zorg niet alleen tot verbetering van de zorg aan migranten , maar tot verbetering van zorg in het algemeen' (van Dijk 1990)

Interculturalisatie is ook het geheel van *bewuste en gestuurde processen* in de samenleving, of een deel daarvan,

1 Dit artikel is in een uitgebreidere vorm verschenen als hoofdstuk 22 in het Handboek Transculturele Psychiatrie en Psychotherapie (De Jong & van den Berg 2010). Met dank aan Rob van Dijk voor zijn oog voor inconsistenties en blinde vlekken.

waarin mensen met verschillende nationale etnische achtergronden leren samenwerken om een product van goede kwaliteit te leveren. Een belangrijke leidraad bij gestuurde veranderingen kan het streven naar representativiteit van etniciteit en gender in teamsamenstelling ten opzichte van de cliëntenpopulatie zijn. Effectieve interculturalisatie is altijd een wederkerig proces tussen mensen. Het proces kent meerdere niveaus. Zo kan bijvoorbeeld bij de interculturalisatie van de GGZ een nationaal, een provinciaal niveau, een lokaal niveau en een wijkniveau worden onderkend. Het proces of Riagg, PAAZ of APZ niveau is daarmee verbonden en dus ook het afdelingsniveau. Van die ontwikkelingen dient een leidinggevende op de hoogte te zijn om het proces op afdelings- en teamniveau adequaat te kunnen sturen. Ook kunnen in socialisatiegebieden niveaus worden onderscheiden. Kinderen worden thuis, op school en in de buurt gesocialiseerd en het hangt van de multiculturele samenstellingen van de verschillende niveaus af welke interculturele instelling en vaardigheden kinderen ontwikkelen. Zo kent een GGZ organisatie volgens deze logica een instellingsniveau, een afdelingsniveau, teamniveaus én ook een persoonlijk niveau van interculturalisatie. De veranderingen die een individuele hulpverlener, qua attitude, kennis en reflectie, ondergaat tijdens de periode waarin hij of zij meer en meer werkt met allochtone cliënten vertonen parallellen met wat zich op teamniveau afspeelt. Bewuster worden van de beperkingen en mogelijkheden van de eigen culturele achtergrond in het werk en in collegiale contacten, en het reflecteren daarop, verloopt zowel op individueel en als op groepsniveau. Het ene niveau beïnvloedt het andere en andersom.

Een *multicultureel team of afdeling* bestaat uit mannelijke en vrouwelijke medewerkers van verschillende leeftijden met verschillende etnische en culturele achtergronden, inclusief de Nederlandse. De termen team en afdeling worden in dit hoofdstuk als synoniemen gebruikt en een leidinggevende en hulpverlener kunnen zowel vrouwelijk als mannelijk zijn.

Een systematisch gestuurde verandering is gewenst om de veranderingen in het team te kunnen hanteren. Hier wordt geen strak schema, maar een programmatisch kader gegeven omdat elk team of afdeling anders, soms héél anders is. Om niet in een ad hoc beleid te vervallen is het noodzakelijk om, in overleg met directie en medewerkers, voor de afdeling een plan tot interculturalisatie te maken. Het maken van een dergelijk plan wordt hier niet behandeld. (zie van Bekkum en Leito, 1996) Het veranderingsproces wordt hier ook niet benaderd vanuit een perspectief van organisatieontwikkeling. Daarvoor zijn een aantal studies beschikbaar. (Lalji en Sijes 1992, Thomas 1990, 1991, Hofstede 1992, van de Bunt 1995) Wat wel wordt behandeld zijn a) een aantal randvoorwaarden om samen te kunnen werken én b) de inzichten, vaardigheden en persoonlijke kenmerken die een leidinggevende van een multicultureel team dient te bezitten of te ontwikkelen. Omdat het multiculturele alle aspecten van de zorg en het samenwerken, doordringt is een heroriëntatie en een procesmatige veranderingsstrategie nodig. Door interculturalisatie van een team ontstaan nieuwe grenzen en scheidslijnen tussen groepjes en individuele teamleden. (Drake 1991)

*In een Randstedelijk team bijvoorbeeld werden Limburgse en Twentse collega's als 'anderen' werden beschouwd. Na instroom van enkele allochtone collega's werden deze door de meerderheid van het team ineens als 'ook' Nederlanders beschouwd. Toen waren de nieuwe allochtone collega's de 'nieuwe anderen'.*

Tijdens het proces zullen zich veranderende bondgenootschappen vormen die de leidinggevende zal moeten zien om zijn taak goed te kunnen vervullen.

De toegevoegde waarde van het samenwerken met collega's uit verschillende culturen worden vaak wel beleefd maar niet benoemd. Iedereen richt de aandacht op het extra werk, de extra spanningen, opnieuw weer veranderen, bijscholen. Te weinig mensen zien de realiteit van het cultureel diverser worden van de cliëntenpopulatie onder ogen. Óf enkele collega's doen alle allochtone cliënten, waarmee het probleem lijkt opgelost, óf alle collega's bereiden zich voor op de nieuwe multiculturele realiteit. De eerste optie is een struisvogelstrategie en is oneigenlijk gebruiken van de inzet van (meestal allochtone) medewerkers. Deze optie is ook het vooruit schuiven van het probleem dat zich vroeg of laat zal opdringen aan alle medewerkers. De tweede optie is intensiever en langduriger maar zal de zorg aan autochtone en allochtone cliënten meer continuïteit geven en die in de breedte én diepte verfijnen. Interculturele zorg is daarmee:

- a) vergelijkbaar met uitgangspunten van de vrouwenhulpverlening,
  - b) sluit aan op de groeiende betekenis van een systeembenadering en
  - c) sluit op groeiende vraag naar toegesneden en toetsbare behandeling van risicogroepen in de cliëntenpopulatie.
- De meerwaarde van allochtone medewerkers ligt in drie gebieden: Zij kunnen, indien geïndiceerd, worden ingezet bij een cliënt met eenzelfde etnische achtergrond. Zij kunnen door hun migratie ervaringen en door discriminatie ervaringen allochtone cliënten herkenning bieden, wat vaak een deel van de oplossing is. En zij hebben zelf al een traject van interculturalisatie ondergaan waardoor zij hun eigen culturele bepaaldheid kunnen relativeren en daarop

kunnen reflecteren. Dat laatste als kan een motor voor interculturalisatie worden gebruikt, indien goede beschermende randvoorwaarden worden geschapen. Het proces zal ook de interdisciplinaire samenwerking (verder) versterken. De toegevoegde waarde die het moeilijkst te benoemen is tegelijkertijd het meest motiverende tegenwicht tegen de extra inspanningen die interculturalisatie met zich meebrengt. Het leren kennen van nieuwe culturele belevingen, van andere emotionele uitingen, en van nieuwe manieren van contact en communicatie is in de eerste periode meestal fascinerend en verwarrend. Na verloop van tijd neemt de verwarring af en de fascinatie verandert in een gevoel van verrijking en verdieping van de eigen beroepspraktijk en in de meeste gevallen ook van het privéleven. Niet iedereen zal deze ervaring hebben, maar de meeste mensen die de moeizame eerste fase van individuele interculturalisatie zijn doorgekomen zullen deze benoeming van de toegevoegde waarde herkennen. (Oomkes, 1986, 170-79)

De centrale vraag voor het samenwerken in een multiculturele marktgerichte afdeling is daarom:

**Welke houding, welke kennis en welke vaardigheden zijn nodig om in een multicultureel team nodig om de kwaliteit van de zorg op peil te houden en zonodig te verbeteren ?**

Hierop proberen wij antwoord te geven. Vooraf kan al worden gezegd dat a) een plan tot interculturalisatie nodig is en b) dat zonder extra ondersteuning vanuit de directie het systematisch en duurzaam begeleiden van een multicultureel team niet mogelijk is.

**VISIE, BASISCOMPONENTEN EN UITGANGSPUNTEN.**

**Visie op extra complexiteit in multiculturele situaties.**

Mensen kunnen niet zonder cultuur. Het is de flexibele mal waarin de individuele en groepsidentiteit wordt gegoten. Een ander antropologisch inzicht is dat mensen zich individueel en groepsmatig willen onderscheiden, terwijl zij tegelijkertijd erg graag tot een groep of groepering willen horen. De menselijke neiging tot een culturele of regionale groep te willen behoren wordt hier als een etniciteit benoemd. Binnen Nederland zijn volgens deze opvatting een Limburger ten opzichte van een Randstedeling, een Amsterdammer ten opzichte van een Rotterdammer, en een Fries tegenover Hollanders net zo etnisch als een Antilliaan, een Marokkaan, enz. ten opzichte van Nederlanders. (van Bekkum 1993) Daardoor ontstaat in een multiculturele (werk)situatie een nieuwe dimensie. Mensen met totaal verschillende opvattingen, gedragingen en wereldbeelden moeten elkaar voortdurend begrijpen om hulp te kunnen verlenen. De Amerikaanse antropoloog Edward T. Hall heeft over de bijzondere dimensie van interculturele situaties zeer boeiende en leesbare studies gepubliceerd, waarin een pragmatische en toepasbare visie uiteen wordt gezet. (Hall 1959, 1966, 1976) Zijn uitgangspunt is simpel en op het eerste gezicht toetsbaar. Zijn standpunt is dat het tempo van migratie en immigratie in deze eeuw in westerse samenlevingen en vooral de V.S. zo toegenomen. Hierdoor heeft zich een culturele complexiteit ontwikkeld waardoor een extra dimensie in de dagelijkse communicatie is ontstaan. Dit noemt hij de 'verborgen dimensie', omdat die dimensie nauwelijks of niet wordt waargenomen. Het is daarom niet toevallig dat antropologen oog hebben voor dit niemandsland tussen culturen. Hall analyseert en ordent culturen in de huidige mondiale constellatie op een continuüm van dunne (low) en dikke (high) context. Bij de eerste, zoals de Nederlandse, is een belangrijk deel van de culturele codes expliciet, terwijl bij de dikke context een veel groter deel van het contact en communicatie impliciet verloopt. De traagheid, vaagheid en onduidelijkheid die regelmatig aan allochtone cliënten wordt toegeschreven is, ook bij taalproblemen, toe te schrijven aan het structurele misverstand tussen dunne (expliciete) en dikke context (impliciete) culturen. Het is niet voor niets dat in deskundigheidsbevordering voor migrantenzorg veel aandacht wordt geschonken aan non-verbale communicatie. In dat communicatiegebied verlopen namelijk veel contacten tussen migranten uit dezelfde cultuur. Zij hoeven niet zoveel te benoemen. De meeste migrantengroepen komen uit dikke context culturen.

**Blinde vlek voor eigen culturele patronen**

Hall's 'verborgen dimensie' van de multiculturele situatie is geen ongrijpbaar verschijnsel. Het bestaat uit culturele codes waarmee de betrokkenen de situatie waarnemen, inschatten en hun handelen op baseren. Als de culturele codes erg verschillen is de verborgen dimensie groot en zal een ervaren 'multiculturele' waarnemer deze dimensie 'zichtbaar' en bespreekbaar moeten maken als zich hardnekkige terugkerende misverstanden voordoen. Individuele interculturalisatie, het gevoeliger worden voor de 'verborgen dimensie' begint bij het leren kennen en bewust worden van een aantal, aan de beroepssituatie gebonden, vanzelfsprekende culturele patronen.

*Een voorbeeld uit de Nederlandse (Randstedelijke) cultuur is dat een allochtone collega jarenlang niet begreep wat Nederlanders regelmatig doen als ze onder elkaar zijn. Dit is het culturele patroon van*

vooral mannelijke Nederlanders in werksituaties, na sportwedstrijden, op verjaardagen enz. Zij doen een soort taalspel doen wat 'elkaar vliegen afvangen' kan worden genoemd. Daarin geldt de volgende basisregel: Wie de slimste, leukste en scherpste opmerking maakt naar een ander heeft een punt gescoord en krijgt daarmee extra aandacht. Het culturele spel heeft geen verdere expliciete structuur en wordt veel gespeeld in koffi- en lunchpauzes. Het heeft vaak een soort geplaag in zich en kan uitmonden in grovere opmerkingen en beledigingen. Toen de allochtone collega door de Nederlanders in dit spel werd betrokken begreep deze er gedurende een lange periode niets van. Het geplaag, als contact vorm, viel buiten de 'culturele waarneming' van deze allochtone man. (Hall, 1984) Pas nadat iemand hem had verteld dat het geplaagd te worden een teken was dat hij in dit gezelschap werd geaccepteerd kon deze allochtone collega dit spel in zijn belevingswereld een plaats geven. En kon tot een verantwoorde keuze komen of hij op deze voorwaarden wel geaccepteerd wilde worden. Natuurlijk komt dit soort sociale 'joking games' in meerdere culturen voor en dient om de solidariteit te verhogen. In dominante Nederlandse situaties echter is dit aspect vaak afwezig en ontstaat een soort 'scape-goating'. Elders is een voorbeeld gegeven van het Nederlandse geïnternaliseerde patroon hoe met kwaadheid en woede om te gaan in bepaalde sociale situaties. De meeste Nederlanders zijn zich niet bewust van hun cultureel bepaalde gevoelsuithouding. 'Ik wist niet dat je kwaad werd'. Dit is aanleiding voor veel interculturele misverstanden, irritaties en conflicten, die veel Nederlanders graag op het conto van de migrant bij schrijven, terwijl dit nu precies een gemeenschappelijk probleem is. Het de andere cultuur verantwoordelijk maken voor ongemak en misverstanden is in interculturele samenwerking meestal het privilege van elke dominante cultuur. Hiermee is ook de neutraliteit van de verborgen dimensie geschetst, want beide partijen zegt Hall zitten in hetzelfde schuitje. De zwarte piet voortdurend aan de ander doorschuiven is contra-productief. Voor een kort overzicht van de geschiedenis van de Nederlandse dominante cultuur en cultuurspecifiek racisme zie hoofdstuk 1 van de Valk en Blauveen (1995) en Choenni en Cain (1995).

Zo zijn er vele patronen die gender-, leeftijd-, regio-, groeps- en cultuurgebonden zijn en die in een multiculturele situatie in eerste instantie buiten de directe waarneming vallen.

### **Een plus vier model voor elke multiculturele beroepssituatie**

In het groepsdynamische proces van het team dient structureel rekening te worden gehouden met de al genoemde vier basiscomponenten: discipline, leeftijd, gender en karakter. Waarbij de culturele achtergrond van de medewerkers, door religie, politieke affiniteit, geografische herkomst en socialisatie, deze componenten inkleurt. Het interculturaliseren van een team is een proces waarvoor nog weinig voorbeelden (role-models) zijn. De ontwikkeling van algemeen geaccepteerde praktisch-toepasbare methodieken staat, ook internationaal, nog in de kinderschoenen (Thomas 1990, de Haan 1993, Bunt 1995). De laatste tien jaar wordt samenwerking in de gezondheidszorg meer en meer rekening houden met beroepsdiscipline en gender (van Ommen 1988). Zowel beroepsdisciplines als vrouwelijke en mannelijke medewerkers kunnen elkaar in teams goed aanvullen en de kwaliteit van de zorg verhogen. Het komt regelmatig voor dat allerlei mogelijke combinaties in het 4 - in -1 model tot miscommunicatie en spanningen leiden. De spanningen blijven echter vaak verborgen in statusverschillen, in dominantie en afhankelijkheid en in niet begrijpen van elkaars 'beroepsdialect'. Omdat a) de spanningen niet worden gesignaleerd of niet gezien willen worden omdat geen adequaat interventie persperspectief voorhanden is. Wanneer daar de culturele component aan wordt toegevoegd, in de zin dat cultuur, leeftijds-, beroeps- en genderbeleving structureert, wordt de complexiteit van multiculturaliteit zichtbaar.

Enkele voorbeelden van potentiële interculturele spanningen in een multicultureel team zijn:

*Een jongere vrouwelijke Turkse sociaal psychiatrisch verpleegkundige die een, vanuit haar cultuur, niet ongewone dominante houding bij het diagnosticeren van een allochtone cliënt inneemt tegenover een mannelijke Nederlandse psycholoog.*

*Een Somalische arts met een traumatisch verleden die regelmatig te maken krijgt met onverschilligheid tegenover traumaproblematiek bij vluchtelingen, van Nederlandse collega's.*

*Een vrouwelijk islamitisch teamhoofd met een maatschappelijk werk en voortgezette opleiding die haar werk prima doet, wordt op een onduidelijke manier niet geaccepteerd door een aantal allochtone en autochtone academisch geschoolde teamleden.*

Als het vierde basiscomponent dient het persoonlijke karakter van de hulpverlener betrokken te worden in de coaching van het team. De componenten karakter, gender, leeftijd, beroepsdiscipline zijn in de dynamiek van een multicultureel team nooit direct en helder te onderscheiden. Zij zijn voortdurend vermengd en cultuur compliceert dat nog eens. De multiculturele complexiteit vraagt om een differentiatie, wat wij in dit hoofdstuk via een uiteenzetting van het 4 - in -1 model doen.

### Struisvogelpolitiek

Allerlei voetangels, lange tenen, taboes, en gevoeligheden kunnen het werkklimaat en de kwaliteit van zorg onder druk zetten. In veel gevallen wordt door hoge werkdruk en onwetendheid ten aanzien van potentiële interculturele spanningen een struisvogelpolitiek gevolgd. Pas als het kalf verdrinkt begint men de put te dempen en soms merkt men het verdrinkende kalf niet eens op. Een voorbeeld:

*Na vier maanden ziekte vertrekt een, daarvoor goed functionerende, allochtone hulpverleenster naar een andere instelling. In het eindgesprek herinnert deze vrouw het teamhoofd aan een aantal signalen die zij afgaf in de afgelopen jaren en die zij pas in haar ziekteperiode in een multiculturele context heeft leren zien. In teamvergaderingen reageerde zij regelmatig emotioneel wanneer klachten van allochtone cliënten overwegend 'universeel' psychiatrisch/psychologisch en niet-migrant specifiek werden geduid. Haar emotionaliteit, zo erkende het teamhoofd achteraf, werd echter in het team als een persoonlijk probleem, als niet professioneel, beschouwd. Haar impliciete boodschap werd niet gezien. Zij impliceerde dat de behandeling door zulke eenzijdige diagnoses minder effectief is.*

Zij lijkt in dit geval slachtoffer te zijn van een Nederlands cultureel patroon. Hier volgt een poging tot beschrijving van de verborgen dimensie in deze situatie (zie Hall 1966). Veel Nederlanders, dus ook hulpverleners, hebben in sociale situaties vaak een ontkennend woedepatroon. Wanneer je als hulpverlener woedend bent hoe bijvoorbeeld teamleden met elkaar of met cliënten omgaan, laat je dat - niet, -indirect of - door een rationeel verbale uiting merken. Nederlanders legitimeren deze culturele uiting van emotionaliteit onder andere door te zeggen dat zij 'de ander niet in hun waarde willen aantasten'. Het spreekwoord luidt: 'bezint eer ge begint'. Toch weten (groepsgerichte) hulpverleners dat over langere tijd onderdrukken van sterke emoties niet gezond is.

*De emotionele uiting van deze vrouw werd door teamleden 'cultureel Nederlands' beleefd en geduid: 'Dat doe je niet onder collega's'. Zij had achteraf bekeken geen kans gezien haar emotionele expressie zo aan te passen waardoor haar impliciete boodschap onvoldoende bij andere teamleden was doorgedrongen. De 'bellen waren niet hard genoeg gaan rinkelen', waardoor zij te weinig ondersteuning kreeg de andere 'meer monoculturelen' te bereiken.*

In de dunne en dikke contexten van Hall's visie de multiculturele situatie was deze ondersteuning ook niet mogelijk geweest zonder een duidelijke interventie door het teamhoofd of een extern deskundige. Pas als mensen een plausibel beeld van de verwarrende en spanningsvolle situatie waarin zij verkeren aangeboden krijgen zijn zij bereid hun gedrag te veranderen.

*De vrouwelijke hulpverlener was vooral door de langdurige niet-reactie beroepsmatig teleurgesteld geraakt en met andere incidenten had dit haar doen besluiten een andere werkring te zoeken. Terugkomend op de vermeende struisvogelpolitiek was de situatie in genoemd voorbeeld zo dat het hoofd achteraf wel de signalen had opgevangen, Hij herinnerde zich de situaties en had zich toen ook afgevraagd of hij daar iets mee moest. Hij had de spanning gevoeld, maar zag niet hoe hij zich in het wespennest van spanningen kon handhaven. En gaf toe dat hij het daarmee op zijn beloop had gelaten. Hij realiseerde zich dat hij onnodig een goede allochtone hulpverleenster was kwijtgeraakt, die niet makkelijk te vervangen was. Deze leidinggevende trok daar lering uit en werd kritischer op zijn 'kop in het zand houding'.*

Dit voorbeeld probeert de 'verborgen dimensie' van multiculturele situaties te demonstreren en geeft tevens aan dat cultuur, waarvan religie deel uit maakt, de andere vier componenten: leeftijd, gender, discipline en karakter doordringt. Het is ook een voorbeeld van struisvogelpolitiek in een multicultureel team: 'Zolang er zich geen calamiteiten voordoen zijn er (ogenschijnlijk) geen problemen.' Pas als de bom barst, en die grens wordt regelmatig verlegd, wordt interventie noodzakelijk geacht. Uitbarstingen, isolatie, boven gemiddeld ziekteverzuim, overwerktheid, chronische irritaties, weinig of geen collegiaal contact kunnen signalen zijn voor onopgeloste interdisciplinaire, gender en interculturele spanningen. Wanneer er voor burn-out problematiek geen directe persoonlijke/privé omstandigheden te vinden zijn kan dat eveneens het geval zijn. Het team heeft in deze context een visie en instrumenten nodig. Het operationaliseren van het antropologisch, dat wil zeggen een cultuurvergelijkend, socialisatieconcept is een intercultureel instrument, omdat het de aangeduide basiscomponenten in een persoonlijk en cultureel verband plaatst. Ieder teamlid is opgegroeid in een familie, lokale situatie(s) en religie en heeft daarin een bepaalde vorm van etniciteit, gender en beroepssocialisatie ondergaan en ontwikkeld. Dat bepaald haar of zijn gedrag in allerlei situaties.

### Verlies en winstaspecten in interculturalisatie

In ontwikkelen van interculturele zorg is een individueel en een teamniveau te onderscheiden. Een leidinggevende zal oog voor beide moeten hebben. Het proces op teamniveau, zoals hier beschreven is complexer en langduriger

dan het individuele, maar kan wel deels parallel lopen. Het moeten opgeven van een monoculturele of etnocentrische houding kan individueel en in teamverband op vele weerstanden stuiten. Het is een proces op cultureel niveau en is vergelijkbaar met het leren omgaan met de eigen overdracht en tegenoverdracht op individueel niveau. Men wordt bij interculturalisatie geconfronteerd met vanzelfsprekende culturele overtuigingen die in een multiculturele context de communicatie en daarmee het therapeutisch klimaat storen. Het loslaten en opnieuw invullen van deze vaak onbewuste overtuigingen brengt onzekerheid en soms angst met zich mee. Pas wanneer het interculturalisatie proces in gevorderd stadium is beland wordt de toegevoegde waarde van het omgaan met mensen uit verschillende etnische groepen voelbaar en kan dan beleefd worden als een verrijking. De voor de hand liggende analogie van verlies en winst in het proces van migratie biedt inzicht in het individuele, vaak onbewuste, interculturalisatie proces. Een migrant verliest een vertrouwde, vanzelfsprekende omgeving vanuit de positieve verwachting van het nieuwe, van het avontuurlijke en van een verbetering van de levensomstandigheden. De hoop op en ervaringen in kwalitatieve verbetering van de eigen beroepssituatie vormt een tegenwicht tegen het verlies. Dit proces is ook herkenbaar voor Limburgers en Groningers die naar de Randstad komen om hun toekomstmogelijkheden te verbeteren. Een ‘monoculturele’ hulpverlener, bijvoorbeeld iemand die in een relatief homogene culturele omgeving is opgegroeid, ondergaat een vergelijkbaar interculturalisatieproces. In eerste instantie reageert hij of zij vaak op het extra werk dat werken met cliënten met verschillende culturele achtergronden met zich meebrengt. Interculturalisatie is daarom voor veel autochtone hulpverleners geen totaal onbekende ervaring. Het is dan meer een intensieve bewustwording, een herbenoeming en aanvulling op wat al aan ervaringen aanwezig was.

In feite speelt het individuele proces voor hulpverleners zich af op drie niveaus: ervaring, permanente (zelf)reflectie en kennisvermeerdering. Een seminar of training over migrantenzorg kan iemand theoretisch duidelijk maken wat de winst kan zijn voor zijn/haar hulpverleningspraktijk. Doch positieve ervaringen in contact met andere culturen zullen hem/haar uiteindelijk voldoende motiveren om zich het voortdurende tweezijdige vertalen van klachten en uitingsvormen eigen te maken. Een voorbeeld wat als concreet verlies kan worden beleefd is de afstand die een monoculturele hulpverlener ten opzichte van zijn eigen ‘etnische’ groep zal gaan beleven, naarmate hij/zij zich meer in gaat leven in andere culturen. Het ‘eigene’ is niet meer bij voorbaat vanzelfsprekend en maatgevend. Het is vergelijkbaar met verlies en winst ervaringen van jonge mensen die uit huis gaan om zelfstandig te gaan leven. De belofte van het nieuwe, avontuurlijke en vrije overschaduwde meestal gedurende een periode de gevoelens van verlies. Na verloop van tijd zal de persoon in kwestie hier toch aandacht aan moeten besteden. Het is een ontdekkingsstocht waarin relativering van vanzelfsprekende normen en waarden de rode draad vormt.

### **Meerwaarde allochtone medewerkers: meertaligheid, cultuur en eigen migratie ervaringen**

Voor de afdeling of het team is de belangrijkste meerwaarde van allochtone medewerkers hun eigen al doorgemaakte proces van interculturalisatie. Door hun migratie ervaringen (of die van hun ouders) en door hun ervaringen als lid van een etnische minderheid hebben zij al een periode van relativering en reflectie op hun eigen cultuur achter de rug. Dat biedt de afdeling een kans op effectieve en efficiënte interculturalisatie. Deze medewerkers kunnen als voorbeeld, als intermediair en als motor dienen voor veranderingen, indien hun positie en rol via randvoorwaarden goed is beschermd. Daarnaast spreken allochtone medewerkers beheersen altijd verschillende talen. Dit is een extra vaardigheid en kwaliteit. Wanneer er sprake is van een multicultureel team zijn er altijd meertalige medewerkers. Deze meertaligheid maakt het mogelijk om de allochtone cliëntengroep, die naast culturele ook nog taalproblemen heeft en zich daardoor moeilijk in het Nederlands kan uiten, te bedienen. Daarmee verlaagt een afdeling haar drempel voor migranten. Meertaligheid is op zichzelf daarom al een eerste stap in het proces van interculturalisatie. Taal is een uiting van cultuur. Wanneer hulpverlener en cliënt hun cultuur delen is een snelle herkenning van de beleving en de uiting van klachten te verwachten. Dit is een tweede vaardigheid van allochtone medewerkers die de kwaliteit van de zorg kan verhogen. Bij alle allochtone cliënten speelt migratie een rol in het klachtenpatroon. (zie artikel van Bekkum e.a.) Herkenning en herbenoeming naar Nederlandse concepten van de gevolgen van migratie, vanuit eigen ervaringen van de hulpverlener, is een derde vaardigheid. Indien dit samen kan gaan met een differentiatie van migratieaspecten in het klachtenpatroon is dit een belangrijke winst in zorgverbetering aan (1e, 2e en 3e generatie) allochtone cliënten. Allochtone teamleden kunnen ook een rol spelen om de autochtone hulpverleners gevoeliger te maken voor culturele en migratieaspecten in de hulpvraag en in de behandeling. In feite kunnen een doorslaggevende rol spelen in het overwinnen van het etnocentrisme van andere teamleden. Daarnaast kan de aanwezigheid van specifieke etnische achtergronden bij teamleden, mits erkent en gerespecteerd, een belangrijke bijdrage vormen in de informele deskundigheidsbevordering in het team.

### **Acceptatie van een allochtone respectievelijk autochtone leidinggevende.**

Het is een essentieel verschil of de leidinggevende een autochtone of allochtone achtergrond heeft. Beide leidinggevendenden hebben te maken met de weerstanden van elk innovatieproces. Een leidinggevende met een allochtone achtergrond heeft daarbij ook nog drempels in een monoculturele instelling te overwinnen met betrekking tot zijn of haar eigen persoon, gender, discipline en cultuur. Dit uit zich in de meeste gevallen op een manier dat hij of zij zich meer dan een autochtone medewerker moet waarmaken. Bij een autochtone hulpverlener, die zich intensief inspant om met allochtone cliënten en collega's te werken, is vaak sprake van een isolatie ten opzichte van zijn/haar eigen groep. In het dagelijks leven hebben we regelmatig te maken met personen die we om de een of andere reden niet mogen. Dit is natuurlijk niet anders in een multicultureel team. Men is geneigd om eerst naar uiterlijke kenmerken en eigenschappen te kijken en dan naar de kwaliteiten en kennis die iemand bezit. Zo kan het voorkomen dat een allochtone leidinggevende in bepaalde situaties niet gewaardeerd wordt door zijn medewerkers of juist een autochtone leidinggevende alle waardering krijgt. Allochtone medewerkers en dus ook allochtone leidinggevendenden worden vaker en kritischer op de vingers gekeken omdat de stijlen van communicatie, overleg en aansturen nieuw en onbekend is. Ook op teamniveau zijn er weerstanden te overwinnen. Veelal wordt bij het vormen van een multicultureel team vanuit de organisatie argwanend naar de leidinggevende, naar de medewerkers en hun deskundigheid gekeken, ondanks het feit dat hiervoor een beleidsmatig keuze is gemaakt. De autochtone medewerkers van andere afdelingen vragen zich af wat het team te bieden heeft en of de medewerkers wel deskundig genoeg zijn. De gespecialiseerde en erkende disciplines lopen daarin meestal voorop. Zij zien de hoog gekwalificeerde hulpverlening: psychiatrie, psychotherapie en psychologie bedreigt door laagdrempelige zorg. Deze kritiek gebeurt lang niet altijd direct en open. Het team komt op deze wijze onder druk te staan en isoleert zich van andere afdelingen. Het wordt hier geconfronteerd met het feit dat het zich als team eerst moet bewijzen om als volwaardig te worden geaccepteerd. Het verschijnsel van je meer dan de 'gevestigde' hulpverleners te moeten bewijzen is een ervaring die telkens in de verhalen van allochtone medewerkers terugkeert. Stereotiepen en vooroordelen waarmee het team als geheel of als afzonderlijke teamlid mee in aanraking komen zijn divers en soms naïef. Enkele uitspraken van collega's uit andere niet-multiculturele teams: Kunnen jullie deze problematiek wel behandelen? Is het niet beter deze persoon naar een andere afdeling te verwijzen? Jullie behandelen toch alleen mensen die taal- en migratieproblemen hebben, jullie zijn toch een soort tolken team? Het lijkt wel of jullie bezig zijn met segregatie? Jullie cliënten zijn nooit op tijd en komen vaak niet op hun afspraken? Wanneer cliënten met ernstige klachten niet of te laat worden door verwezen voor meer specialistische hulp kan kritiek terecht zijn.

### **Afzetten tegen en overidentificatie met de eigen of andere groepen.**

Bij interculturalisatie zal een groepsdynamisch proces op gang komen waarin de loyaliteit naar de eigen groep kan verschuiven en kunnen wisselen naar de andere groepen. Dit is een logisch gevolg van in het proces van verandering. Autochtone hulpverleners kunnen zich af gaan zetten tegen hun eigen groep en zich identificeren met de migranten en andersom. Een autochtone hulpverlener die met plezier met migranten werkte kreeg na verloop van tijd van een andere autochtone hulpverlener te horen: 'Je bent voor de hulpverlening verloren, want je werkt alleen nog maar met migranten.' Vanuit een multicultureel samenwerkingsverband komen regelmatig situaties voor waarbij men zich, vaak onbewust en soms bewust, flink afgezet tegen etnische groepen. Dit kan in de vorm van bovengenoemde kritiek of racistische opmerkingen. Ook komen indirecte en niet-rechtstreekse discriminerende reacties voor. Een goed voorbeeld is de hulpverlener die allerlei argumenten verzint of bedenkt om maar niet met migranten te hoeven werken. Het omgekeerde komt ook voor een zwarte hulpverlener die zich sterk met de witte manier van denken en werken identificeert en zijn/haar eigen etnische en historische achtergrond ontkend. Het team zal zich op deze vormen van etnocentrisme goed moeten voorbereiden, zeker als hij/zij van allochtone afkomst is. Aan de andere kant zijn er ook mensen die zich teveel vereenzelvigen met de allochtone cliënt. Dit noemen wij overidentificatie. Overidentificatie kan leiden tot een situatie waarbij de betreffende hulpverlener door de eigen groep niet meer serieus genomen wordt, zoals hierboven aangegeven. Gevolg hiervan is dat de persoon in een team of afdeling geïsoleerd wordt. De isolatie kan nog versterkt worden wanneer hij/zij vanuit de allochtonengroep weinig waardering krijgt.

### **BENODIGDE VAARDIGHEDEN LEIDINGGEVEN IN MULTICUTLUREEL TEAM**

Het hieronder beschreven profiel van leidinggeven is gericht op de gestuurde verandering van het team met inbegrip van individuele begeleiding van de afzonderlijke medewerkers. Uitgangspunt bij dit profiel is dat de leidinggevende de gangbare management kwaliteiten en technieken beheerst. Hiervan kunnen in het bijzonder genoemd worden: invoelingsvermogen met op de juiste momenten afstand kunnen nemen, communicatieve vaardigheden, conflicthantering, groepsdynamisch inzicht en handelen en kunnen delegeren.

### **Intermediaire positie leidinggevende tussen afdeling en directie**

Vertalen van beleid en richtlijnen naar de afdeling en van reacties daarop en wensen van de afdeling naar de directie is een centraal onderdeel van alle afdelingshoofden. Dat plaatst de leidinggevende in een geïsoleerde positie naar beide partijen. Het vertalen van reacties en wensen van een multicultureel team vergt extra aandacht. Bij een aantal allochtone (net zoals bij vrouwelijke) medewerkers spelen emancipatoire belangen vanuit de etnische achtergronden een grote rol. Hun inzet is vergelijkbaar met de claims van vrouwelijke medewerkers voor een meer genderspecifieke hulpverlening. Waar deze belangen zich toespitsten is in de jaarlijkse discussie over beleid en budget. Allochtone medewerkers willen actie om achterstanden in te lopen, terwijl de directie hier weinig oor voor heeft. De leidinggevende kan hierdoor in een dilemma komen omdat hij/zij tegenstrijdige belangen moet verdedigen en behartigen. Hij/zij zal in die gevallen steeds strategisch moet afwegen tussen a) de consequenties van een meer confronterende houding naar de directie en b) een meer overdachte tactiek vanuit de medewerkers om toch meer aandacht voor positie van allochtone cliënten en medewerkers te krijgen. Dit zal zich vertalen in een bepaalde (persoonsgebonden) aanpak van de leidinggevende naar zowel directie als de medewerkers. In deze vertaalslag staat de leidinggevende vrij geïsoleerd hetgeen voor hem/haar een stresserende factor kan zijn. Dit geldt ook voor de leidinggevende in een monocultureel team, maar zoals boven benoemd zijn emancipatoire belangen een extra complicerende factor.

Ook op een andere manier hebben afdelingshoofden van multiculturele teams een intermediaire rol op verschillende niveaus. Daarin zijn zij kwetsbaar. Wanneer cultuur (allochtone leidinggevende), leeftijd (jonge of een oudere leidinggevende) en gender (vrouwelijke leidinggevende) daaraan wordt toegevoegd kan die kwetsbaarheid toenemen. Zij moeten zich bewust zijn van de verschillende aspecten van die voortrekkersrol om hun functie goed te vervullen en zelf niet overbelast te raken. Hieronder zijn enkele van deze mogelijke momenten benoemd.

In de klinische praktijk van autochtone en allochtone hulpverleners kan potentieel een wezenlijk verschil bestaan. Om dit uit te leggen eerst een voorbeeld van autochtone hulpverleners en cliënten. Het therapeutisch proces tussen autochtone cliënten en hulpverleners die dezelfde woonplaats of religie delen kan iets extra's krijgen. Maar het is professioneel ook toegestaan om een cliënt te weigeren indien de emotionele band te sterk of te ingewikkeld zou liggen: bijvoorbeeld bij burens, (aangetrouwde) familie en oude vrienden of vriendinnen. Bij allochtone cliënten kan dit ingewikkelder liggen. Van allochtone hulpverleners wordt door hen eindelijk de aandacht en het begrip verwacht die zij alsmaar in allerlei maatschappelijke situaties hebben gemist. Dit hangt samen met de sterke eigen mantelzorg binnen migrantenculturen. In de meeste van deze culturen verwachten de leden van de eigen groep dat zij voor elkaar klaarstaan. De allochtone hulpverlener wordt gezien en benaderd als de reddende engel voor vele problemen in familie- en sociaal verband. In migrantengroepen heeft de allochtone hulpverlener in vele gevallen een hoge status verbonden omdat zij hoger zijn opgeleid en (vooral) toegang hebben tot de Nederlandse cultuur. Althans dat wordt aangenomen. Zij kunnen dingen voor elkaar krijgen, heggen in een aantal migrantengroepen een zeer legitieme vorm van elkaar helpen is, net zoals in een aantal Nederlandse groepen. Voor een aantal allochtone hulpverleners kan dit leiden tot conflicterende loyaliteiten en morele dilemma's.

Een andere potentiële overbelasting is de volgende. In teams waar nog niet beleidsmatig is gekozen voor interculturalisatie krijgen allochtone medewerkers in een aantal gevallen meer allochtone cliënten toegewezen dan hun autochtone collega's. Op die manier zijn zij wel voortrekkers, maar van een leerproces en overdragen van vaardigheden is dan op teamniveau meestal geen sprake. Onder deze medewerkers ziet men vaker burn-out verschijnselen. Het werken met migranten kost in veel gevallen extra tijd en energie, terwijl de toegevoegde waarde ervan pas na verloop van tijd, of soms helemaal niet, komt. Wil men als team optimaal gebruik maken van de interculturele deskundigheid van allochtone medewerkers dan zal de voortrekkersrol meer beschermd moeten worden.

*Een voorbeeld van culturele verschillen van samenwerking en emotionaliteit: In de loop van een half jaar werd een Turkse sociaal verpleegkundige in de team vergaderingen steeds stiller. Soms werd gevraagd: wat is er? 'Niets': was dan het antwoord. Totdat het hoofd van de afdeling de caseload lijsten van iedereen doornam en constateerde dat in de caseload van deze vrouw in dat half jaar van het aantal Turkse cliënten van 30 naar 60 % was gegroeid. Na een intensief gesprek bleek, zonder dat voor beiden direct duidelijk was, dat naast het groeiende aantal wat zwaardere cliënten vooral de belasting teveel door de claim die deze nieuwe mensen op haar legden. Als landgenoot meenden zij dat zij op deze Turkse hulpverleenster veel meer mochten verwachten dan van anderen. Door dit probleem in het team te bespreken bleek de tendens om cliënten te verwijzen naar hulpverleners/leenster met dezelfde achtergrond meer voorkwam. Een afspraak werd gemaakt om dit aantal cliënten niet hoger te laten worden dan een kwart van de totale caseload. Daarnaast werd als proef afgesproken om een intervisiegroep op te zetten om meer te weten te*



*komen hoe om te gaan met cliënten met wie je bijzondere culturele, religieuze en heidebranden deelt.*

De lezer zal (alweer) kunnen aanvoeren: ‘...maar dat komt bij autochtone hulpverleners ook voor’. Dat klopt. Hulpverleners kunnen naast hun cultuur kwetsbaar zijn in leeftijd, gender en in hun beroepsdiscipline. Jongeren kunnen heel veel oudere cliënten toegewezen krijgen, vrouwen veel vrouwelijke cliënten. Maar als deze ‘overmatching’ van cliënten al belastend is dit aspect vaak makkelijker bespreekbaar dan het veel toegewezen krijgen van allochtone cliënten aan allochtone hulpverleners. Bij een beroepsdiscipline kan ook sprake van een voortrekkersrol. De systeembenadering, bijvoorbeeld, slaat bij zorg aan migranten beter aan dan bij de meeste autochtone cliënten. Om andere individu-gerichte collega’s voor een systeembenadering te interesseren betekent extra werk en overtuigingskracht. Daarbij kan de hiërarchie tussen disciplines ook een rol spelen. Psychotherapie bijvoorbeeld heeft een hogere status dan sociaal psychiatrisch verpleegkunde. In het patiëntenoverleg kan dit, soms onbewust, tot een ongelijkwaardige inbreng leiden.

Naast de cliëntenpopulatie kunnen de persoons-, gender-, discipline en cultuurspecifieke deskundigheden, zoals het spreken van de taal, als voortrekkers- en als voorbeeldfuncties gebruikt worden. De leidinggevende zal streven naar ‘volledige matching’ van zijn team en de samenstelling van de cliëntenpopulatie. De positieve identificatie van de cliënt met de hulpverlener als rolmodel in zijn migratieproces uit de eigen groep kan effectief werken. Dit hoeft echter lang niet altijd zo te werken. De leidinggevende zal in deze processen een initiërende, bemiddelende en sturende rol moeten spelen en zal zorg dragen voor een evenwichtige verdeling van de cliëntenpopulatie over de verschillende medewerkers om de ‘enkele’ (cultuur), ‘dubbele’ (cultuur en gender), ‘drievoudige’ (cultuur, gender en leeftijd) voortrekkers niet overmatig te belasten.

### **Directe omgang tussen medewerkers**

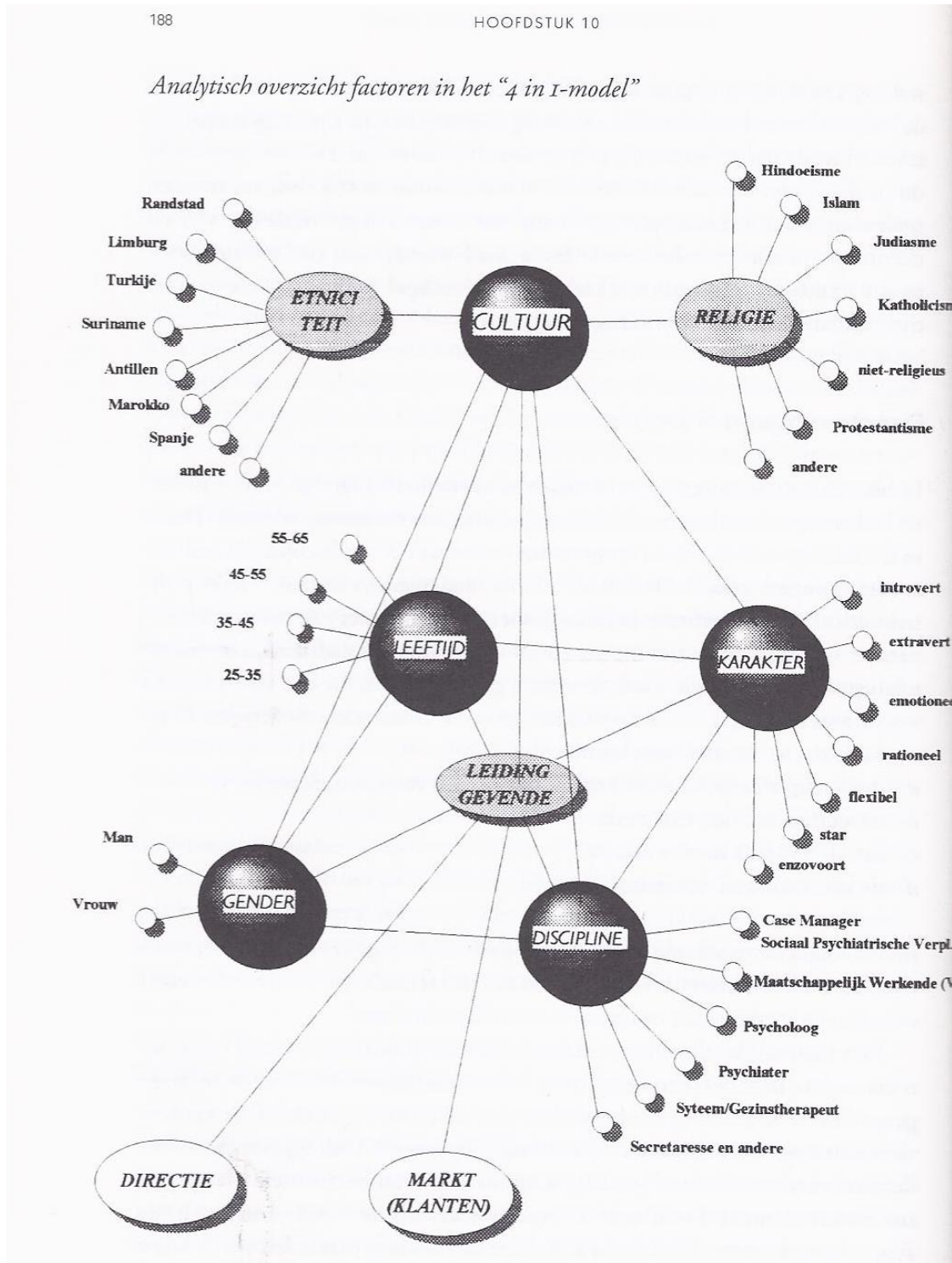
In het groepsdynamische proces van de directe omgang met de medewerkers dient het team structureel rekening te houden met de al genoemde vier basiscomponenten. Daarin doordringt cultuur deze componenten en maakt de multiculturele realiteit tot een complexer geheel. Cultuur van de medewerkers is: taal, religie, politieke affiniteit, geografische herkomst, socialisatie, manier van emotionele expressie, waarden en normen over zorg, opvoeding, seksualiteit, man-vrouw relaties, dood, huwelijk, zwangerschap, geboorte enz.

- a) de beroepsdiscipline en het opleidingsniveau van de medewerkers
- b) de leeftijd van de medewerkers
- c) de sekse (gender) van de medewerkers
- d) de karakters van de medewerkers

In het volgende voorbeeld speelt de culturele invulling (verwachting en beleving) een rol, waardoor de leidinggevende extra sensitief moet zijn in het contact om een medewerker optimaal te laten functioneren. Een voorbeeld. Een mannelijke allochtone medewerker van middelbare leeftijd heeft net zoals andere medewerkers regelmatig informele gesprekken met de leidinggevende van de afdeling. Dit gebeurt om de caseload, de verdere werkindeling, vrije dagen, bijscholing enz. te bespreken. De jongere leidinggevende merkt dat deze medewerker heel gevoelig is op het punt van het formele niveau van zijn deskundigheid. De allochtone medewerker uit de eerste generatie heeft zich via werk in een fabriek via een deeltijd opleiding maatschappelijk werk en voortgezette opleiding opgewerkt tot hulpverlener in een ambulante instelling. Telkens geeft de man signalen af dat hij gerespecteerd wil worden voor de lange weg die hij als migrant heeft afgelegd om te komen waar hij nu is. Terwijl de leidinggevende het actuele functioneren van de man wil spreken spreekt de man in verdekte bewoordingen over verworven privileges door zijn positie als oudere. Voor de duidelijkheid, deze man is prima in staat om zowel autochtone als allochtone cliënten te begeleiden. In dit geval dient de leidinggevende zich bewust te zijn van de privileges die bij senioriteit, het ouder zijn, in sommige migrantenculturen horen. Op informeel niveau zal de leidinggevende deze man in zijn beleving van senioriteit moeten respecteren, want anders kan dit negatieve invloed hebben op zijn functioneren. Daarnaast zal de leidinggevende toch de punten die hij/zij wil veranderen, bijvoorbeeld het kwantificeren van productiviteit, moeten doorvoeren. Zo kunnen bij religie-, gender- en karakterfactoren vergelijkbare gevoeligheden naar voren komen waar de leidinggevende rekening mee moet houden. Dit vraagt extra sensitieve en creatieve vaardigheden vanuit de leiding. Omgaan met verschillen volgens het 1-en-4 model is uiteraard een structureel onderdeel van het leidinggeven aan een multicultureel team. De manier waarop dat in praktijk wordt gebracht, zo bleek al uit het voorgaande, is een evenwicht tussen managementdoelen, respect voor culturele waarden en normen van de medewerkers én de eigen waarden en normen van de leidinggevende zelf.

Wij proberen dit te visualiseren aan de hand van een voorbeeld van een multiculturele afdeling. Op deze afdeling werken drie psychologen: een Turkse man [27], een Surinaamse [33] en een Spaanse [40], twee psychiaters: een Nederlandse-Joodse man [55] en een Antilliaanse vrouw [28], vier maatschappelijk werkenden: twee vrouwen:

een Somalische [35] en een Kroatische [45], een Marokkaanse man [25] en Nederlands-Limburgse man [58], drie sociaal psychiatrisch verpleegkundigen: twee Nederlandse mannen uit de Randstad [26, 28, 33], een Nederlandse gezinstherapeute [38] en twee artsen: een Iraniër [32] en een Portugees [34]. Hieronder vindt U een schematische voorstelling van een dergelijk team met de potentiële groepsdynamiek van dit team. Religie en etniciteit wordt beschouwd als een intrinsiek onderdeel van cultuur, hoewel dat bij autochtone Nederlanders wel losgekoppeld kan zijn. Maar bij bijvoorbeeld Joodse of Vietnamese cliënten en collega's is etniciteit en religie meestal niet te scheiden.



#### ANALYTISCH OVERZICHT FACTOREN IN HET 4 IN 1 MODEL

Dit is een schema van het aantal mogelijke contacten en bindingen waarbij extra aandacht is vereist om interculturele misverstanden te voorkomen. De persoonlijke kenmerken van een medewerker kunnen op een eigen wijze worden gemarkeerd, het schema recht doet aan de concrete teamsituatie. Doel van dit overzicht is een analytisch en grafisch overzicht te bieden van de complexe multiculturele realiteit.

### **Complexiteit, flexibiliteit en sensitiviteit**

De extra complexiteit die bij een multicultureel team hoort vraagt van de teamleden extra flexibiliteit. Flexibiliteit wordt hier opgevat als een open houding ten aanzien van beleidsveranderingen en medewerkers. Ruimte scheppen voor initiatieven en innovatieve ideeën en medewerkers gelegenheid geven om met hun initiatieven te experimenteren. Flexibel zijn betekent niet dat iedereen zijn/haar gang mag gaan zonder enige sturing. Achterliggende gedachte hierbij is dat een starre houding onderhandelen moeilijk kan maken. Door een flexibele houding als instrument te gebruiken heeft een leidinggevende een voorbeeldfunctie voor de medewerkers om bepaalde doelen te bereiken. Meegaan met de wensen van anderen gebeurt onder het motto: Als ik nu geef, kan ik straks vragen. Echter de afdeling kan ook in verwarring raken door wat zij kan zien als 'met alle winden meewaaien'. Wanneer medewerkers over langere tijd zien dat hun belangen wel degelijk goed behartigd worden zal dit vertrouwen kweken, waardoor minder discussie nodig is ten aanzien van beleidszaken. Flexibiliteit hangt nauw samen met sensitiviteit. Sensitiviteit is nodig omdat in een multicultureel team juist vanwege de verschillende culturele achtergronden de teamleden extra sensitief moeten zijn om adequaat te reageren op eventuele (onderliggende) spanningen. De verschillen op basis van het 4 - in - 1 model brengen met zich mee dat je niet iedereen op dezelfde manier kunt benaderen. Bij de een is het geen probleem om hard aangepakt te worden, de ander wil met veel respect aangesproken worden. Uitgaande van de verschillende achtergronden en de wijze van socialisatie van de medewerkers moet de leidinggevende extra sensoren ontwikkelen om hierop in te kunnen gaan. Het zal de lezer niet ontgaan zijn dat deze manier van leidinggeven overeenkomsten vertoont met Human Resource Management (HRM): maximalisering van beschikbare talenten, kennis en vaardigheden.

### **De Vergeten Plek: het secretariaat**

Als laatste maar zeker niet als minst belangrijk dient het secretariaat worden genoemd. Ook voor deze medewerkers gelden (bijna) al de beschreven knelpunten, valkuilen en aanbevelingen. Contacten met cliënten beginnen altijd bij het secretariaat. Het eerste contact is, zoals elke hulpverlener weet cruciaal. Daar hoort ook het telefonische contact bij. Indien zij daar niet goed te woord worden gestaan is de volgende stap in en goede kwaliteit van hulp al moeilijker. Moeilijk Nederlands sprekende cliënten dienen niet daarvoor te worden gestraft.

### **Inventiviteit, creativiteit en humor**

Terwijl in tijden van budgettering en kwantificering van cliëntencontacten de praktijk van afdelingen gerationaliseerd en meer beheersbaar wordt gemaakt vraagt het leiden van een multicultureel team of afdeling voortdurende inventiviteit en creativiteit. Oude oplossingen en reacties voldoen vaak niet meer. Om de medewerkers met verschillende culturele achtergronden met elkaar te laten overleggen, intervisie te laten doen en verder te laten samenwerken, vereist een boven gemiddeld vermogen tot het aan en invoelen van lopende spanningen.

Naast alle groepsdynamische en conflictbeheersende vaardigheden van een teamhoofd kan humor en ironie veel spanningen positief opvangen. In alle culturen heeft humor een spanningsontladende functie. (Bricker 1980) Zonder een causale relatie te willen leggen lijkt het verdwijnen van ironie en humor onder collega's een aanwijzing voor de leiding om eens goed naar de groepsdynamica van de afdeling te kijken. (Erwt 1995) Gezonde en zelfs galgenhumor maken spanningen, pijnlijke momenten voelbaar en zichtbaar. Daarmee worden vooroordelen potentieel open en hanteerbaar en vooral gezamenlijk beleefbaar. Ironie en humor vragen bij uitstek inventiviteit en creativiteit. Als een hoofd zelf weinig humor heeft kan hij/zij in ieder geval een sfeer helpen opbouwen waarin grappen mogelijk zijn. In de grappen over de eigen cultuur of over de eigen positie als migrant in het gastland komen verborgen eigenheden naar voren. Humor, verhalen en ironie zijn een uitstekend middel om pijnlijke situaties dragelijker te maken en ook om elkaars cultuur te leren kennen. Een verhaal kan een complexe situatie verhelderen.

### **Tenslotte**

Het zal duidelijk zijn. Een team met leden die alle hier aangedragen inzichten, vaardigheden en persoonlijke kenmerken al ontwikkeld hebben, én die dit in praktijk brengen, is een illusie. Al de aspecten en voorbeelden zijn ontleend aan praktijksituaties en zijn bedoeld om een overzicht over wat er komt kijken bij het samenwerken in een multicultureel team. Er is geen poging gedaan om een strak en formeel model op te schrijven. Dat was niet onze opdracht en onze inzet. Wat we wel hopen te bieden zijn een aantal handvatten hoe te beginnen aan en verder te gaan in een proces van verbetering van de interculturele zorg door middel van een veranderende vorm van samenwerking. Het vinden, aanstellen en in dienst houden van deskundige allochtone medewerkers komt hier niet aan de orde maar wel beste manier is om een afdeling te interculturaliseren is. Elders in dit hoofdstuk wordt dit onderdeel uitgewerkt. (zie hoofdstuk Weldering) Veel wordt geklaagd over het niet kunnen vinden van goede krachten. Een goede tip. Indien uw afdeling allochtoon-vriendelijk is voor zowel cliënten en medewerkers zal dat

als een lopend vuurtje door de allochtone kanalen gaan en zult U als team minder moeite hebben voldoende goede krachten te vinden.

### Literatuur

- Bekkum, Dirck H.J. van, (1993). *On the Razor's Edge: Balancing of National and Ethnic Loyalties in Male Adolescents*, Paper gepresenteerd op het congres 'Anthropology of Ethnicity', Amsterdam.
- Bekkum, Dirck H.J. van, (1996). 'The Times They Are A'Changin': Adolescents Left Alone! Well-Being, Health and Ethnicity, Lessons from Anthropology, *International Journal Adolescent Health and Medicine*, 1996.
- Bricker, Viola Reifler, (1980). Humor in Zinacantan, *Journal of Anthropological Research*, 36, 411-418.
- Bunt, van de Adviseurs, (1995). *Intercultureel Management in de Zorgsector: Lessen uit de Praktijk*, Utrecht, Stichting AWOZ.
- Choenni, C.E.S. and Artwell C. Cain, The Intensification of Racism in the Dutch Labour Market, in: *Racism and the labour market: historical studies*, M. v.d. Linden and J. Lucassen (eds), Lang, Berne, 1995.
- Dijk, Rob van, (1990). Interculturalisatie van de zorg, *Buitenlanders Bulletin*, 8, p. 25-26.
- Drake, S. M., (1991). How Our Team Dissolved the Boundaries, *Educational Leadership*, October.
- Erwt, D.L., (1995) Humor and Administration: A Serious Inquiry Into Organizational Communication, *Public Administration Review*, 81-90, 55.
- Haan, H.F. de, (1993). *Improviseren in een caleidoscoop: Management en innovatie van de geestelijke gezondheidszorg voor migranten*, Den Haag, Research voor Beleid.
- Hall, Edward T., (1959). *The Silent Language*, New York, Double Day.
- Hall, Edward T., (1966). *The Hidden Dimension*, New York, Double Day.
- Hall, Edward T., (1976). *Beyond Culture*, New York, Double Day.
- Hall, Edward T., (1979). Mental Health and Out of Awareness Cultural Systems, p. 97-103, in: *Cultural Illness and Health: essays in human adaptation*, L. Nader and T.W. Maretzki (eds), Washington DC, American Anthropological Association.
- Hofstede, Geert, Allemaal Andersdenken, Ogaan met Cultuurverschillen, Amsterdam, Contact, 1991.
- de Jong, Joop, (1994). Veelkleurigheid in de AGGZ: doelstellingen en kwaliteitstoetsing van interculturalisatie, in: *Tijdschrift voor Psychiatrie*, 36, 32-50.
- Kortram, L.H., *Een multiculturele organisatie geeft iedereen perspectief*, p. 12-18, in: *Opleiders in Organisaties /Capita Selecta* afl.17, 1992.
- J. Lalji en Boukje Sijses, Interculturele samenwerking geanalyseerd, In: *Samenwerking en Bondgenootschap*, Verslag Werkconferentie Interculturele Samenwerking in Vrouwenhulpverlening, Utrecht, NCB, 1992.
- Ommen, M. van, (1988). *Tussen professionele autonomie en wederzijdse aanpassing, een onderzoek naar multidisciplinaire behandelteams in een psychiatrisch centrum: hun ontstaan en ontwikkeling in relatie tot de veranderende organisatiestructuur sinds 1841 en hun functioneren anno 1984*, dissertatie, RU Groningen.
- Oomkes, Frank R., (1986). *Communicatieleer, een inleiding*, (cultuurschok 170-79), Meppel, Boom.
- Out-Schipper, I., (1994). *De Multiculturele Organisatie: Visie, vaardigheden en strategieën voor het realiseren van een multiculturele organisatie*, Verslag van de studiebijeenkomst over het Amerikaanse trainingsmodel 'Multiculturele organisatie', Utrecht, Stichting Landelijke Federatie van Welzijnsorganisaties voor Surinamers.
- Pelto, P.J. en G.H. Pelto, (1975). Intra-cultural Diversity: Some Theoretical Issues, in: *American Ethnologist*, 2, 1-18.
- Ririhena, Simon en Ina Koolhaas-Revers, (1994). Etnocentrisme en Communicatie in de Hulpverlening, Module Geestelijke Gezondheidszorg, Nijmegen, Bureau Interetnisch Management.
- Thomas Jr., R. Roosevelt, (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity, p. 107-117, in: *Harvard Business Review*, march-april.
- Thomas Jr., R. Roosevelt, (1991) *Beyond Race and Gender, Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, New York, Amacom.
- Valk, Leonie van der en Henk Blaubeen, (1995). *De kunst van het overleven: Marokkaanse jongeren. Methodiek en Communicatie*, Utrecht, Jan van Arkel.
- Zempléni, A., (1990). How Do Societies and 'Corporate' Groups Delimit Themselves? A puzzle Common to Social and Medical Anthropology, in: *Culture, Medicine and Psychiatry*, 14, 201-211.