

## WERKEN MET LOYALITEITEN IN MULTICULTURELE TEAMS<sup>i</sup>

Dirck van Bekkum en Theresia Bernet<sup>1</sup>

### Inleiding

Multicultureel samengestelde teams zijn teams waarin mensen met verschillende regionale, religieuze en etnische achtergronden samenwerken. In een multicultureel team wordt rekening gehouden met en op een positieve manier gebruik gemaakt van de culturele diversiteit binnen dat team. Een belangrijke succesfactor tot stand brengen van cultuursensitieve hulpverlening is toewerken naar een representatieve demografische afspiegeling van het verzorgingsgebied in het personeelsbestand. Daarom is gestuurd opbouwen van een multicultureel team een noodzakelijk maar ook een bedrijfsmatig legitiem traject. Veel mensen die al langer in multiculturele teams werken geven aan dat het voor hun werk en persoon een verrijking is. (Boedjarath & van Bekkum, 1997) In de opbouw kunnen toch onbegrip, misverstanden, irritaties, verwarring en conflicten optreden die de productie, kwaliteit en effectiviteit belasten. Die verwarring is ons bekend. Ook in de samenwerking tussen beroepsdisciplines komen misverstanden voor.<sup>ii</sup> In die samenwerking ontbreekt cultuur in antropologische zin met zijn verborgen dimensie. Die zullen wij hieronder introduceren en analyseren.

In dit artikel, bedoeld voor managers, leidinggevendenden, teamleiders en praktijkbegeleiders, laten wij zien dat gestuurd opbouwen en onderhouden van een multicultureel team haalbaar is en op welke wijze men dat kan doen. Als centraal concept introduceren we de term 'loyaliteit'. Daarmee maken wij een complexe dynamiek zichtbaar die ontstaat wanneer verschillende culturele referentiekaders gelijkwaardig met elkaar gaan samenwerken. We zullen laten zien dat door het in kaart brengen van de eigen loyaliteiten, die mensen voor hun verschillende culturele en sociale identiteiten ervaren, een bewuster en daardoor beter begrip ontstaat voor het perspectief van andere teamleden. Het concept 'balanceren van loyaliteiten' maakt de intra- en interpersoonlijke wisselwerking, als eerste centrale activiteit in multiculturele teams, meer zichtbaar. Als vrouw, psycholoog en Hindoe vraagt elke context een ander gedrag en cognitief kader (*mindset*).<sup>iii</sup> Ieder individu heeft daar zelf, passieve of actieve, invloed op of zij of hij dat nu wil of niet. We noemen deze tweede, met het balanceren van loyaliteiten vervlochten, activiteit hier 'schakelen'.

Voor leidinggevendenden is van belang dat zij deze twee verweven vormen van actief denken, doen en handelen herkennen en erkennen om voorop te gaan in de verandering. Meer nog is het van belang dat zij actief meedoen aan het zich continue kunnen verplaatsen in de positie van de 'Ander', maar tegelijkertijd zich realiseren welke rol zij zelf spelen en welke verantwoording daarbij hoort. Een deel van die taak is het vooroplopen in deze schakelende competentie. Van de werkvloer mag worden verwacht dat zij tussen hulpverleners en klantkaders en tussen collegiale kaders (sekse, leeftijd en discipline) schakelt. Voor leidinggevendenden komt daar nog eens schakelen tussen managementstijlen, echelons en sectoren bij.

De managementstijl die hier het beste bij past ontwikkelt zich vanuit de praktijk. Veel topdown ontwikkelde modellen voldoen niet omdat deze uitgaan van lineaire gedachtegangen en stappenplannen. De *bottum up* methode werkt weliswaar vanuit de praktijk, maar kan een creatief proces stagneren door onderweg opgelopen teleurstellingen. Deze kunnen verharderen en zich gaan vastzetten in cynisme en apathie in verandertrajecten. Er is een middenweg door voortdurende afstemming tussen de belangen van de werkvloer en die van het management. De dagelijkse realiteit dwingt leidinggevendenden en managers steeds vaker te reageren op veranderingen in organisaties. Dat komt omdat mensen veranderen, omdat teams veranderen, omdat de markt andere eisen stelt aan dienstverlening en in het geval van multiculturele

---

<sup>1</sup> Dirck van Bekkum is medisch antropoloog en werkte 10 jaat in de klinische psychiatrie. Sinds 1993 traint hij hulpverleners en teams. Theresia Bernet is organisatiekundige en heeft langdurige ervaring in het bedrijfsleven in leidinggevende en coördinerende functies. Sinds 1990 is zij zelfstandig adviseur. De auteurs zijn partners in het bureau Moira CTT te Utrecht zie [www.ctt.nl](http://www.ctt.nl).

teams omdat de samenleving verandert. Een leidinggevende staat voor de uitdaging dat 'het werk nooit klaar is' en goede managers zullen een passende visie moeten bedenken en inbrengen, die aansluit bij genoemde veranderingen. Hier beschrijven we dat als een 'iteratief', herhalend zoeken.<sup>iv</sup>

Kernactiviteit van een leidinggevende of extern deskundige is weerstanden te benoemen en constructief zichtbaar te maken voor een team. Hoe zij dit zichtbaar maken vormt een 'spiegel'. Daarin kunnen individuele teamleden hun persoonlijke weerstand 'herkennen', erkennen en een plaats geven in hun werken aan verandering. Teamleden op een gedoseerde en getimedede manier medeverantwoordelijk maken voor het veranderproces is een succesvolle strategie. Hoe opener dit gebeurt hoe beter het proces verloopt.

Hier past een leiderschapstijl die openingen biedt, aanvoelt, wel richting aangeeft en stuurt, maar niet doordramt, reflecteert, maar niet verkilt (Offman, 1995). Maar ook in het model van situationeel leiderschap: Hoe ver zijn mensen van een bepaald team tijdens een veranderproces in hun professionele ontwikkeling? Waarin moeten zij in professioneel en persoonlijk functioneren ondersteund en aangestuurd worden (Hersey & Blanchard, 1997). Al deze modellen vragen van leidinggevendenden dat zij schakelen tussen verschillende *mindsets*.

#### *Voorbeeldpraktijk*

*Een afdeling een instelling in Amsterdam startte, met succes, jaren geleden een actief beleid om allochtone medewerkers te werven en in verschillende teams te laten instromen. Na enkele jaren blijkt de uitstroom van deze collega's de instroom te overstijgen. Bij navraag over de reden van deze uitstroom bij allochtone teambegeleiders bleek dat nauwelijks was geïnvesteerd op interculturele teambegeleiding. Nog belangrijker was dat zonder een getoetste visie en aanpak 'vreemde' nieuwelingen in bestaande teams waren geplaatst. Op dit moment is in deze instelling nog steeds geen organisatiebrede werkende visie en aanpak om dit organisatiekundige deel van het intercultureel proces effectiever aan te pakken. Een belangrijk deel van de financiële en personele investeringen gaan hierdoor verloren.*

*Op een Riagg jeugdafdeling in de Randstad begeleidden Dirck van Bekkum en Theresia Bernet een 4 jaar durend integraal intercultureel proces. Daar werd anders gewerkt om een multicultureel team op te bouwen. (GGZ Nederland, 2001) Startend vanuit een zoekproces met de werkvloer werden daar beproefde ervaringen en nieuwe inzichten verbreed en verankerd. De afdeling, waar 25 hoogopgeleide hulpverleners werkten, kende weinig verloop en leverde kwalitatief goede zorg. Toch hief het hoofd een 'migrantenteam' op omdat het werken met migranten een 'welles-nietes' spel bleef. Gedurende 4 jaar werden medewerkers een dagdeel per maand ondersteund en bijgeschoold in hun interculturele competentie. Via uitzetten van meer sporen werd de samenwerking en geboden hulpverlening verbeterd door het organiseren van intervisie, supervisie, interculturele intake en matching procedures, ontwikkeling van kennismanagement enzovoorts. Directe zorg werd diverser en cultuursensitiever, ook aan autochtone klanten. De afdelingsatmosfeer veranderde. 'Eilandjes' van oudgedienden, vrouwen, mannen en bepaalde disciplines verdwenen en maakten plaats voor intensieve formele en informele uitwisseling in 'wandelingen' waaraan iedereen deelnam. Een goede cultuursensitieve werksfeer werkt als een magneet op schaars, goed geschoold personeel met een migratie achtergrond. In deze sfeer ontstond een vruchtbare basis voor instroom van nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers worden met open armen ontvangen, goed begeleid door een mentor, ingezet en bevraagd in hun specifieke deskundigheden. Deze structuur komt ook autochtone instromers ten goede. De afdeling kon in het tweede jaar een Surinaams-Antilliaanse jeugdpsychiater aantrekken die nu een belangrijke rol speelt in het altijd voortdurende zoekproces naar beter en diverser aanbod. De eerste Marokkaanse afstuderende Sociaal Psychiatrisch Verpleegkundige in Nederland deed een open sollicitatie omdat hij via zijn 'cultuurnetwerk' hoorde dat het op de jeugdafdeling voor migranten goed werken was. Hoewel de afdeling nu een bovengemiddelde kwaliteit aan transculturele hulpverlening biedt beseffen de meeste medewerkers dat 'je nooit klaar bent' met aanpassen van je werk aan de wensen van cliënten, die steeds kritischer worden. Dan hoef je ook nooit 'klaar' te zijn. Je bent als hulpverlener, als team, als afdeling, als instelling onderweg.*

### **Culturele reflectie en verborgen dimensie**

In de vier grote steden in Nederland wonen meer dan 100 nationaliteiten en nog meer etniciteiten. Meer dan de helft van de jeugd daar komt uit migrantenfamilies. De bestaande diversiteit is in korte tijd verveelvoudigd. In veel situaties is de vroegere vanzelfsprekendheid verdwenen. Op scholen, in de winkels, in het bedrijfsleven en ook in de gezondheidszorg komen kinderen en volwassenen met vele talen en verschillende levensstijlen, normen en waarden. Door de instroom van deze veelvoud aan culturen in allerlei maatschappelijke gebieden worden we ons langzaam maar zeker bewust van onze eigen nationale cultuur.

Verschillen tussen allerlei groepen zijn er in ons land al eeuwen. Limburgers en Friezen, Katholieken en Protestanten, Kansarmen en Kansrijken, Boeren en Stedelingen. Maar dat had, zo dachten we, niets met cultuur te maken. Cultuur was klassieke muziek en literatuur voor en door de maatschappelijke elite gemaakt. Cultuur blijkt nu iets wat alle mensen hebben. Achteraf bezien was Nederland ook vóór de komst van de migranten al cultureel rijk geschakeerd. Maar het was niet zichtbaar als cultuur omdat we het verzuiling of politiek noemden, beschaving of fatsoen.

De huidige instroom in ons land van ‘vreemde migrantengroepen’ zet ons aan tot ‘culturele zelfreflectie’. We hebben allen cultuur, maar in confrontatie met andere culturen denken we ongaarne na over de cultuur die we zelf hebben en zijn. Als oude vertrouwde gewoontes die zo gewoon zijn dat we ons er onbewust van zijn. Cultuur is als een oude en onbekende jas waar je zo aan gehecht en mee vergroeid bent dat je hem niet meer kan of wil uitdoen. Cultuur heb je en die kun je niet afleggen, je persoonlijkheid is ermee vervlochten. Het vergt scherpe geofefende ogen om die vanzelfsprekendheden te zien en onder woorden te brengen.

Hoe wij mensen aan onze culturele jas komen is grotendeels in nevelen gehuld. Uit antropologische literatuur weten we dat cultuur iets is waarin wij mensen ons van andere levende wezens onderscheiden. We groeien op in en vergroeien met een eigen cultuur die ons ‘wij’ doet zeggen tegen familieleden en ‘zij’ tegen de burens; ‘wij’ tegen onze schoolgenoten en ‘zij’ tegen die van de andere school. Cultuur gaat over heel veel dingen, maar vooral over loyaliteiten en in- en uitsluiting. Zij dwingt ons ‘ergens bij te horen’ en tegelijkertijd ‘anders te zijn’ (van Bekkum, 1999). Het is een paradox die we elke dag oplossen zonder erbij na te denken. Als man, vrouw, in ons beroep, in de buurt, als gezin, als school, als voetbalclub, als buurt en ga zo maar door. We doen dat helemaal niet slecht, maar het is door al die bevolkingsgroei en migratie ingewikkelder geworden.

In verschillende maatschappelijke gebieden wordt onze culturele jas goed voelbaar. Ook in allerlei teams in onderwijs-, zorg- en welzijnsectoren. In multiculturele teams dringt zich die ‘onbekende jas’ ook op. De antropoloog Edward T. Hall, schreef in 1959 en 1966 twee prachtig boekjes over ‘*silent language*’ en ‘*the hidden dimension*’ van die jas. Zijn analyse van cultuur zijn voor Nederland nog steeds actueel en richt zich op de ‘*structure of experience as it is molded by culture*’. Hij zag dat botsingen tussen culturele systemen niet beperkt bleven tot internationale relaties. In tegenstelling tot de verwachting (van assimilatie) hij dat, in het Amerika van de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw, al de verschillende etnische en migrantengroepen bewezen hebben dat zij ‘suprisingly persistent zijn in maintaining their separate identities’. Aan de oppervlakte zien al de verschillend (Europese) migrantengroepen er hetzelfde uit, maar daaronder bestaat een veelvoud onuitgesproken en ongeformuleerde verschillen hoe migrantengroepen met tijd, ruimte, materialen en relaties omgaan. Het zijn deze ‘verborgen’ verschillen die volgens Hall vaak uitmondten in vertekening van betekenissen tussen mensen uit verschillende culturele groepen. Met misverstanden, spanningen, irritaties, conflicten, discriminatie en racisme tot gevolg (1966, x).

Wat gebeurt er wanneer mensen uit verschillende culturen elkaar ontmoeten? In zijn eerste boekje over de ‘stille taal’ in cultuur verzamelt Hall inzichten uit verschillende wetenschappelijke disciplines om ‘interculturele’ communicatie te analyseren. Hij stelt dat communicatie plaatsvindt op verschillende

niveaus van bewustzijn, van *'full awareness'* tot *'out-of-awareness'* (1966, 4). Binnen een relatief cultureel homogene groep zijn de 'niveaus buiten onze directe waarneming' meer collectief gedeeld en daarom weinig bron voor misverstanden. In een multicultureel team komen verschillende culturele cognitieve kaders (*mindsets*) dagelijks met elkaar in aanraking en moeten tot zichtbare resultaten leiden.<sup>v</sup> Bewustwording van 'ervaringen buiten onze directe waarneming' vergt extra inspanning maar ook om verbindende concepten waarmee leidinggevend en teamleden hun inspanningen kunnen ordenen en richting geven.

De verborgen dimensie, communicatie niveaus buiten onze directe waarneming moet meer zichtbaar worden gemaakt. In zijn boek *'Beyond Culture'* werkt Hall zijn inzichten over de verborgen dimensie verder uit. In hoofdstuk 1 zegt hij over de paradox van cultuur: *'Culture is man's medium; there is not one aspect of human life that not touched and altered by culture'*. (1976, 16) Alle transculturele, interculturele communicatie modellen en ook veranderstrategieën op basis van diversiteit zijn pogingen om de verborgen dimensie zichtbaar te maken. In onze benadering van opbouwen en onderhouden van multiculturele teams zijn proberen we dat met de concepten 'balanceren van loyaliteiten' en het 'schakelen tussen cognitieve kaders'.

### **Loyaliteit en identiteit**

Ieder mens behoort tot vele systemen of subsystemen. Een islamitische net afgestudeerde vrouwelijke Iranese arts behoort dan tot de subgroepen vrouwen, moslims, artsen, jongvolwassenen et cetera. Deze vrouw zal zich afhankelijk van de sociale context nadrukkelijker identificeren met een of enkele van deze systemen. In termen van identiteit vormen haar loyaliteiten in die verschillende culturele cognitieve kaders haar persoonlijkheid. Afhankelijk van de context zal haar ene loyaliteit voor haar meer op de voorgrond staan dan het andere. Overigens kunnen anderen in diezelfde sociale context bij deze vrouw een andere sociale identiteit op de voorgrond plaatsen. Hoewel de vrouw zich bijvoorbeeld op een medisch congres in Londen vooral arts voelt, kunnen anderen haar bijvoorbeeld meer identificeren als een moslima vanwege haar hoofddoek.

Er zijn veel begrippen in omloop die min of meer naar hetzelfde verschijnsel verwijzen. De identificatie met een subsysteem kan men bijvoorbeeld ook omschrijven als een sociale identiteit. Nauw verwant hieraan is het begrip sociale rol, hetgeen meer verwijst naar de sociale identiteit die anderen de persoon in een bepaalde context toeschrijven. In de systeemtherapie is loyaliteit een centraal begrip (Boszormenyi-Nagy, 1973). Loyaliteit verwijst naar een subjectief ervaren wederzijdse afhankelijkheid tussen een persoon en een subsysteem. Dit subsysteem kan bijvoorbeeld een ouder of broer, maar ook een schoolklas of volleybalteam, zijn. Loyaliteit impliceert tevens dat wij ons niet naar willekeur aan de relatie tot dat subsysteem kan onttrekken. Loyaliteit betekent dat wij ergens bij (willen) horen, een elementair menselijke behoefte. Loyaliteit betekent ook, dat men de bij het betreffende subsysteem behorende normen en waarden overneemt en die ook tegenover buitenstaanders verdedigt. Binnen een systeem, het multicultureel wordende team, en tussen systemen ontstaat tegelijkertijd een dynamiek van anders te willen zijn.<sup>vi</sup> Eenkennigheid, chauvinisme, ethnocentrisme, nationalisme zijn uitdrukkingen voor deze dynamiek.

Loyaliteit, sociale identiteit, rol; het zijn begrippen die veel met elkaar gemeen hebben. We kiezen hier voor het begrip loyaliteit, vooral omdat het relationeel, daarom dynamisch, en wederkerig is. Ook biedt het begrip de mogelijkheid om tegelijkertijd met meerdere loyaliteiten te werken. Tenslotte is het begrip loyaliteit minder determinerend dan bijvoorbeeld rol of sociale identiteit. Men kan gemakkelijker afstand nemen van een loyaliteit ten gunste van een andere, zonder de eerste los te laten. Bij sociale rollen is dat veel lastiger, men kan moeilijk twee rollen tegelijk aannemen. Een voordeel van het begrip loyaliteit ten opzichte van sociale identiteit tenslotte is dat loyaliteit veel meer een innerlijke gevoelswaarde heeft, terwijl sociale identiteit primair een extern toegeschreven kwaliteit betreft. Hoewel men natuurlijk een toegeschreven sociale identiteit kan internaliseren.

Waar wil je bij horen? Als ieder voor zichzelf nagaat welke loyaliteiten zoal heeft, dan zal dat een bevrijdend effect hebben. Immers, het veronderstelde belang van lidmaatschappen van fictieve groepen mensen (subsystemen) wordt gerelativeerd. Vervolgens moet je leren dat met iedere loyaliteit bepaalde normen en waarden gepaard gaan. Als je dat bewust bent ontstaat ruimte voor een beter begrip van (vak)taal, gedrag, normen en waarden die anderen hebben. Immers, ook die zijn gerelateerd aan loyaliteiten voor subsystemen. In het vervolg van dit artikel laten we zien dat het bewustworden en handelen in termen van loyaliteiten in trainingen effectief is voor het opbouwen van een (multicultureel) team.

### **Diversiteitsmatrix: leren werken met en bewustworden van eigen loyaliteiten**

Een simpele manier om mensen zich rekenschap te leren geven van eigen loyaliteiten is de Diversiteitsmatrix, een door Moira CTT voor teamtrainingen ontwikkeld instrument. (zie bijlage 2) In de matrix kan men zichzelf in een aantal standaardcategoriën onderbrengen (leeftijd, sekse, opleiding, beroep, burgerlijke staat, kinderen, religie, nationaliteit, etniciteit, et cetera) en tevens bijzondere hobby's en andere loyaliteiten (bijvoorbeeld naar vegetarisch) vermelden. Op zichzelf is dit geen ingewikkeld of innovatief proces. Maar ingezet als kennismaking bij trainingen en teams levert het bijna altijd verbazing op hoe verschillende mensen zijn terwijl dat in het dagelijkse leven in werksituaties nauwelijks opvalt. Het maakt ook nieuwsgierig naar de ander. Ervaringen uit trainingen in teamverband leert dat wanneer diversiteit onder autochtone collega's zichtbaar wordt dit bevrijdend werkt voor allochtone collega's. De vaak beleefde uniformiteit van 'Nederlanders' wordt door de matrix ontmaskerd als een rijkgeschakeerde religieuze, klasse, en zelfs regionale etnische veelvoudigheid van Gelovigen en Seculieren, van Protestanten en Katholieken, van Kansrijken en Kansarmen en van Limburgers en Friezen.

Een volgende stap kan zijn dat men dieper ingaat op bepaalde situaties - deze bijvoorbeeld met behulp van rollenspel uitspeelt - en bij zichzelf waarneemt welke eigen loyaliteiten zich op de voorgrond dringen. Resultaten wisselt men met elkaar uit. Bewustwording van moeilijk zichtbare diversiteit in een team, van eigen loyaliteiten en begrip van en voor loyaliteiten van anderen in specifieke interacties is een belangrijk leerdoel. Nog een stap verder is dat men leert de eigen normen en waarden (eigen cultuur), die bij een loyaliteit tot een bepaald subsysteem behoren, te verwoorden. Dat vergt een innerlijk en sociaal zoekproces. Het kan er toe leiden dat men ontdekt dat men conflicterende normen hanteert, afhankelijk van de loyaliteit die op de voorgrond staat. Ook dat werkt relativerend en doorbreekt verstarring. Het inzetten van de matrix is een prima introductie in het werken met loyaliteiten. <sup>vii</sup>

### **Reflecties over oudgedienden, gevestigden, dominante cultuur**

Norbert Elias (1956/76) heeft laten zien hoe gevestigden (oudkomers) hun status quo hun dominante machtspositie trachten te handhaven door allerlei patronen van uitsluiting van buitenstaanders (nieuwkomers). Diskwalificatie van buitenstaanders op grond van hun veronderstelde lagere niveau is bijvoorbeeld een zeer efficiënt uitsluitingsmechanisme. <sup>viii</sup> Dit gebeurt in de praktijk bijvoorbeeld wanneer beroepskrachten in de organisatie instromen via een werk-scholingstraject of via voorkeursbeleid. Teamleden die zich bedreigd voelen door de afwijkende normen van nieuwe collega's of het voorkeursbeleid als een bedreiging van hun eigen carrièrekansen zien, zullen zich van dergelijke, meestal verborgen en verdeckte, uitsluitingsmechanismen bedienen.

Het gevolg is dat diverse beroepskrachten zich daadwerkelijk buitengesloten en niet gewaardeerd voelen of het idee krijgen dat zij niet voor volwaardig worden aangezien. De effecten daarvan op de arbeidsmotivatie en werkbeleving laten zich raden.

Wat meestal moeilijk zichtbaar gemaakt kan worden is deze verhouding en dynamiek tussen gevestigden en buitenstaanders. Gedrag van buitenstaanders (instromende vrouwelijke en allochtone collega's) wordt snel gezien en benoemd omdat het afwijkt van de norm. Het complex van gedragingen van gevestigden, van dominante cultuur, in Nederland norm van 'Randstedelingen' is vaak een blinde vlek en daarom moeilijk zichtbaar te maken. 'Wat het meest dichtbij is ziet men soms het moeilijkst.' We hebben het hier niet over individuele medewerkers die zich geïsoleerd opstellen, maar over collectieve gedragspatronen. Vrouwen overleggen in sommige gevallen makkelijk met

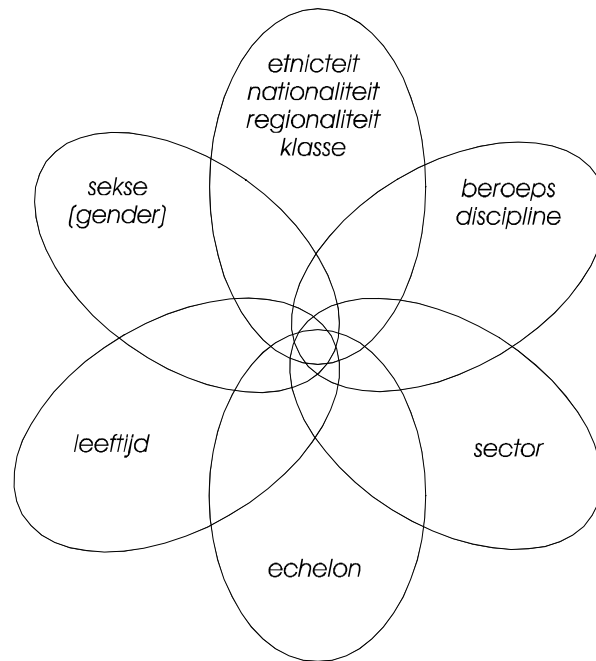
vrouwen op de gang even over werk en mannen met mannen. Of oudgedienden wisselen uit met oudgedienden en nieuwelingen met nieuwelingen. Of academici praten met HBO collega's. Wat opvalt, is dat genoemde loyaliteiten: leeftijd, sekse, opleiding-beroep, sector én de verhouding oudgediende en nieuw hierin zichtbaar worden.

Deze dynamiek behoort tot de eigenheid van elk team en is in de meeste gevallen constructief. Het behoort tot de taak van een leidinggevende om alert te zijn op geslotenheid c.q. openheid van dergelijke deelnetwerken in teams. Wat contraproductieve en zelfs destructieve invloed heeft op teamsamenwerking zijn belevingen en objectieve vormen van uitsluiting. De gevestigden, collega's die er al lang werken, de hoger opgeleide collega's zetten vaak de toon en bepalen (vaak onbewust) de norm hoe nieuwelingen zich behoren te gedragen. Niets is menselijk dan de houding: 'Wij doen het hier zo en zo en we verwachten dat jij als nieuweling dat ook zo doet.' (Zo zijn onze manieren.) Die houding werkt vaak goed en effectief bij het opnemen van nieuwe teamleden. Maar juist bij verandering in multiculturele teamopbouw moeten de dominante/gevestigde (vaak onbewuste en niet verantwoorde) vanzelfsprekendheden benoemd en opnieuw gewaardeerd worden. Dit is nodig voor een werkelijk vruchtbare multiculturele context. Wanneer deze herwaardering gebeurt in een gezamenlijk proces, ontstaat een meer door het geheel gedragen geheel van normen en waarden.

Reflectie op het eigen functioneren en positieve-negatieve feedback integreren is een competentie die van elke beroepskracht in de zorg- en hulpverlening geëist mag worden. De extra inspanning op individueel niveau in multiculturele teams voor deze reflectie is ook in te zetten op het eigen handelen als Nederlander, als christen, als niet-religieus, als Fries, als iemand uit de middenklasse. Want zonder die reflectie is het onvoldoende mogelijk dat mensen zich kunnen verplaatsen in verschillende culturen die de afdeling of spreekkamer binnenkomen. Die reflectie hebben alle teamleden van multiculturele teams, Turks of Fries, Randstedelijk of Marokkaans, nodig.

### **Balanceren van loyaliteiten en schakelen tussen contexten**

Het samenwerken in netwerken lijkt op samenwerken in teams. Van Bekkum ontwikkelde elders een indeling om diversiteit in netwerken te analyseren en te sturen. (van Bekkum & Gorissen, 2000) Het is een model en methodiek die het schakelen en balanceren in multiculturele teams direct zichtbaar voelbaar en leerbaar maakt. De centrale activiteit die wij zien in alle, maar in het bijzonder in multiculturele, teams noemen wij het balanceren van loyaliteiten.<sup>ix</sup> Het functioneren van een Iranese vrouw in de verschillende contexten kan aangeduid worden met balanceren en schakelen. In het bijzijn van autochtone vrouwen heeft zij andere loyaliteiten dan onder moslim vrouwen. Onder professionele collega's weer andere dan onder vrienden. Onder seculiere Iranese weer andere dan onder moslim landgenoten enzovoorts. *Om verschillende 'cognitieve kaders' goed te wisselen moet zij haar loyaliteiten kennen en die kunnen balanceren. Intrapersoonlijke activiteit zorgt voor passend interpersoonlijk handelen.* In het functioneren van multiculturele teams zijn zes cognitieve kaders in multiculturele teams onderscheiden: discipline, echelon, sector, gender, leeftijd, etniciteit-nationaliteit. Wij hebben deze geordend en verbeeld in enkele zes cognitieve kaders. (zie afbeelding 1) Er zijn meer kaders denkbaar maar voor een gemiddelde multiculturele teamsituatie is dit aantal voldoende. Elk van deze cognitieve kaders vraagt om een bepaald denk- en handelingspatroon en soms vallen meerdere van de kaders samen.



Schema 1: Zes cognitieve kaders waartussen loyaliteiten kunnen balanceren, botsen en conflicteren

Stel de Iranese vrouwelijke arts neemt deel aan een bespreking van uitsluitend zwarte vrouwelijke collega's seksueel misbruikte cliënten. Haar reacties zijn anders dan in een team waar witte vrouwelijke collega's zijn. En die zijn weer anders dan wanneer uitsluitend mannelijke collega's aanwezig zijn. *Naast het balanceren van loyaliteiten wisselt zij ook van gedrag en denken.* Zij schakelt tussen culturele denkpatronen en is dat gewend vanuit haar migratiegeschiedenis. Zij kent op ervaringsniveau vele verschillen tussen haar oorspronkelijke en de Nederlandse nationale cultuur. Voor een autochtone mannelijke collega die weinig heeft gereisd, opgegroeid is en gestudeerd heeft in de stad waar hij nu werkt is dat anders. Hij heeft minder niet-Nederlandse denk- en doepatronen geïnternaliseerd. Het balanceert wel loyaliteiten maar heeft mogelijk meer moeite met het schakelen tussen culturele referentiekaders in genoemde zes cognitieve kaders. Zijn interculturele competentie is in aanleg geringer dan die van de Iranese arts.

Schakelen is mentaal overstappen van de ene naar een andere context. Dat hoeft niet per se een eigen context te zijn omdat men kan leren zich in die van anderen te verplaatsen. Men leert een situatie te beschouwen vanuit het perspectief van de ander. In teamverband heeft efficiënt schakelen van teamleden een positief effect op de samenwerking. Zo kunnen spanningen die, om een voorbeeld te nemen, te maken hebben met competentiekwesties tussen verschillende functiegroepen eerder onderkend worden. Als bijvoorbeeld een arts leert om zich te verplaatsen in het perspectief van de verpleegkundige zal de arts meer begrip krijgen voor de specifieke behoeften van die beroepsgroep en wat van de arts wordt verwacht. Het handelsmerk van hulpverleners is het empathisch vermogen in interactie met een cliënt. Dit vermogen wordt in de opbouw van het multiculturele team ingezet in interculturele samenwerking. Het ook een vorm van schakelen tussen cognitieve kaders (Doerbecker, 1979). Hier is de hulpverlener in het voordeel ten opzichte van de professional in het bedrijfsleven die minder in empathie is geschoold.

### **Handelingskader voor leidinggevenden**

Wanneer leidinggevende interventies leiden tot conflicten is het voor hem en alle betrokkenen belangrijk stil te staan bij de vraag wat het doel is geweest van deze acties en wat achterliggende motivaties zijn van actievoerders om ze uit te voeren. Eenvoudiger geformuleerd: waarom werken mensen zoals ze werken gezien hun resultaten? Wat zijn de effecten daarvan op de eigen loopbaanontwikkeling en ontwikkeling van de organisatie waar zij werken? Er bestaan tientallen modellen voor conflictbeheer, -bemiddeling en *mediation*, die uitgaan van specifieke bemiddelingsconcepten of juridische invalshoeken. De eerder genoemde diversiteitsmatrix geeft snel inzicht in posities en dus in loyaliteiten van mensen. Daar waar

loyaliteiten botsen, kunnen mensen zich na verwerken van nieuw verworven inzichten bezinnen op het innemen van nieuwe posities. Dit kan resulteren in maken van nieuwe keuzes met effectiever gevolgen voor dienstverlening en productie. Een direct resultaat is dat door het inzicht in de eigen positie en situatie is dat mensen sneller leren meegaan in een veranderende werksituatie.

Bewust worden van ‘*out of awareness*’ ervaringen is kerncomponent in het leren schakelen tussen handelingscomponenten van cognitieve kaders. Voortbouwend op bovengenoemde loyaliteiten kunnen mensen effectiever in een nieuw team worden opgenomen. Het gewenningsproces verloopt sneller, omdat zij geleerd hebben zich zelf sneller te positioneren en daardoor minder snel in allerlei valkuilen lopen die voor nieuwkomers vaak worden gegraven. Afhankelijk van hoe mensen ervaren hoe leuk het is om in een nieuw team te werken, met andere collega’s die uitgaan van andere posities en situaties ten opzichte van het oude team, zullen zij zich constructief inzetten, waardoor effectiviteit van hun inzet zichtbaar wordt.

Staf- en lijnmanagers kunnen met coachingsprogramma’s voor de verschillende echelons aanhaken op de beleidslijnen en sporen die voor *human resource* en kwaliteitsmanagement uitgezet zijn. Voor zover deze nog niet voldoende zijn uitgezet kan ook aangesloten worden bij loopbaanontwikkelingsprogramma’s voor P & O. Belangrijk is dat op ieder echelon en door elke discipline het balanceren van loyaliteiten en schakelen tussen cognitieve kaders eigen wordt gemaakt. Nu veel gevraagd wordt om en van flexibele werknemers vormen deze vaardigheden kansen om snel te opereren in andere veranderingen die in instellingen gaande zijn.

### **Overwegingen over diversiteit in teams en teamsamenwerking**

Kinderziektes in de opbouw van een multicultureel team zijn zoals gezegd vergelijkbaar met de gevolgen van de instroom van vrouwen in mannenbolwerken, zoals het leger, politie, directies of raden van bestuur. De komst van vrouwen veroorzaakt een cultuurschok. Gangbare manieren van werken en doen houden op vanzelfsprekend te zijn. Het gevoel van ‘onder ons’ te zijn verdwijnt. Mannen beleven in door hen gedomineerde arbeidsorganisaties dat door de komst van vrouwen de organisatie niet meer zo goed of prettig functioneert als vroeger. Instromende vrouwen worden niet zelden, impliciet en expliciet, daarvoor verantwoordelijk gehouden. Bij instroom van allochtone medewerkers in teams kan hetzelfde gebeuren, Dit mondt niet zelden uit in uitsluiting, variërend van mijdingsgedrag tot regelrechte discriminatie. Dit belast de productie en de kwaliteit van het gehele team en de organisatie en daarmee de zorg- en hulpverlening.

Bij het aantrekken van medewerkers voor de opbouw van een multicultureel team stromen namelijk niet alleen andere seksegebonden referentiekaders in maar mensen met soms sterk afwijkende religieuze, morele, seksuele opvattingen. En hoe goed zij ook Nederlands spreken en schrijven, hoe goed zij zich ook aanpassen en invoegen, regelmatig zullen misverstanden, irritaties en frustraties optreden als gevolg van cultuurverschillen. Bij instroom van nieuwe collega’s wordt een deel van het dagelijks en professioneel handelen minder vanzelfsprekend. De opvattingen over man-vrouw verhoudingen, over omgangsvormen, over collegiaal respect, loyaliteit, zingeving, ziekte, religiositeit worden verveelvoudigd. Werkopvattingen in relatie tot professionaliteit, ziek zijn, beroepsontwikkeling, familie en vrije tijd kunnen veranderen. Kortom de mate van *weerstand tegen verandering* van een team of van een breder organisatie onderdeel is bepalend voor het tempo en de kwaliteit van intercultureel samenwerken.

### **Leidinggevende noties en interventies**

Hoe de hierboven beschreven dynamiek van een multicultureel team in opbouw te analyseren en te sturen? De eerste stap is het erkennen van een collectief leerproces en als het opnieuw bewust worden van de rollen waartussen wordt gewisseld, de loyaliteiten die worden gebalanceerd. Met andere woorden hoe staat het met het ‘mentaal schakelen’ tussen de verschillende denkkaders en gedragpatronen? Mensen hebben vele rollen en loyaliteiten: zoon, zus, moeder, opa, vriend, buurtbewoners, klant in de supermarkt, sporter enz. Het is onwerkbaar die allen te betrekken in de analyse. Voor werksituaties in multiculturele teams is een beperkt aantal loyaliteiten kenmerkend dat



direct betrokken raakt door de culturele verandering. Dit zijn basiscategorieën, bepalend voor invulling van rollen en loyaliteiten, die in de antropologie zijn uitgewerkt en geordend.

In teamsamenwerking wordt ons gedrag naast deze culturele categorieën bepaald door de sector waarin we werken. Bij Justitie is een wat andere kijk op volwassenwording dan in Jeugdpsychiatrie (GGZ) en Jongerenwerk (Welzijn). Ons beroep bepaald ons gedrag ook. Een voogd doet andere dingen met jongeren dan een psychotherapeut en een politieagent. Een maatschappelijk werker werkt anders met een werkeloze vrouw dan een pastoraal werker. Ook het echelon waarop iemand werkt heeft belangrijke invloed op zijn denken en handelen in een (multicultureel) team. Een directeur, als leidinggevende, vertegenwoordigt deels andere belangen in de organisatie dan een hulpverlener op de werkvloer. Leeftijd, sekse, opleiding en beroepsdiscipline, sector, echelon, zijn kernloyaliteiten in elk team. Bij multiculturele teams komen daar factoren als etniciteit en regionaliteit bij.

Om een organisatie bouwrijp te maken voor het werken met multiculturele teams moet een aantal acties tegelijk gebeuren. In literatuur over intercultureel management en diversiteit zijn aanbevelingen voor beleidskaders en stappenplannen te vinden. De praktijk van het interculturaliseren, waarvan opbouwen van een multicultureel team een onderdeel is, blijkt zo nieuw, complex en weerbarstig dat deze modellen onvoldoende resultaat opleveren. De hoogleraar intercultureel management Willem Burggraaf van Nyenrode beschrijft in zijn oratie een alternatief. Het cyclische, zelf lerende en iteratieve zoekproces een manier past goed bij veranderprocessen interculturalisatie. (Doerbecker, 1979, Burggraaf, 1998) Succesvol iteratief zoeken vraagt om een open houding, specifieke kennis, vaardigheden om met onbekende situaties om te kunnen gaan. Dit betekent onder meer dat iedere organisatie, elke instelling bekeken moet worden vanuit de eigen stedelijke en regionale setting: haar *'couleur locale'*.

Bekend maken van intenties, in de zin van daadwerkelijk initiatieven te zullen ondersteunen geven ruimte voor reflectie. Deze intenties kunnen op verschillende manieren – liefst tegelijkertijd op de verschillende niveaus – bekend gemaakt worden. Bijvoorbeeld:

- via allerlei interne vergaderingen voor verkrijgen van *commitment*
- benoemen van speerpunten op de verschillende echelons,
- studiedagen en conferenties organiseren voor verzamelen en verspreiden van kennis.
- beschikbaar stellen van voldoende budget naast beleidsdiscussies met keuzemogelijkheid voor verschillende beleidsstrategieën.
- door het aanwijzen van eindverantwoordelijken in een gezamenlijk veranderproces.
- door inbouwen van momenten van reflectie en voor ruimte voor nieuwe inzichten ontstaan tijdens het uitvoeren van het dagelijks werk op de werkvloer.

Dan heeft internaliseren van nieuwe kennis en kunde in een team de meeste kans.

*(Kader casus: Bij de instroom van een Turkse en Marokkaanse collega's in een monocultureel ontstond een herordening van loyaliteiten. Drie medewerkers twee oorspronkelijk uit Limburg en een uit Twente bij wie het accent nog goed te horen was bleken in de alledaagse dynamiek hun rol als 'regionalen' met de benodigde humor en grapjes kwijt te raken. De allochtone collega's kwamen nu in die positie terecht waar kritisch naar gekeken werd en grapjes over gemaakt werden. De samenstelling van gevestigden en buitenstaanders had zich herordend)*

### **Tenslotte: risicofactoren bij verandertrajecten**

Uit verschillende wetenschappen is bekend dat elk veranderproces zich keert tegen verandering. In de biochemie geldt de wet dat ieder evenwicht zich zal verzetten tegen invloeden die daar verandering in willen brengen. Dit inzicht wordt homeostasis genoemd en laat zich prima toepassen op (multiculturele) teams. Naast moleculaire onderdelen willen ook teamleden de bestaande situatie continueren. Medewerkers in teams willen vaak dat alles blijft zoals het is. Veranderkunde is niet voor niets een veelgevraagde expertise.

Waar in sociale en arbeidsnetwerken macht een rol speelt, volgt een ander aspect: hiërarchie. Zij die formeel en informeel aan touwtjes trekken willen hun positie en invloed niet kwijt. Macht is niet hetzelfde als hiërarchieën die onze arbeidsorganisaties nodig hebben om kwaliteit en productie te leveren. De behoefte aan macht valt niet zelden samen met hechten van teamleden aan continuïteit. Veel organisatiestructuren zijn op dit gevoel gebaseerd. Een strakke structuur staat voor helderheid in werkwijze en geeft vaak een soort veiligheidsgevoel aan mensen. Men weet waar men aan toe is en vergeet dat veiligheid en zekerheid vaak ten koste gaan van creativiteit door bijvoorbeeld het aantal protocollen dat ontstaat, dat bij invoering van een heldere structuur hoort. Bij openbreken van strakke structuur ontstaat weerstand voor behoud van zekerheid.

Weerstand tegen verandering kunnen ook ontstaan doordat de manier van meedelen van een komende verandering niet past bij cognitieve kaders en dus niet aansluit bij de eigenheid, van een team, van een afdeling, van een instelling. Bij intercultureel samenwerken kunnen cognitieve kaders van leidinggevenden en van werkvloer, leden van het management team en van praktijkwerkers onderling verschillen, maar dit hoeft niet persé het geval te zijn. Hier biedt oplossend vermogen dat gevormd wordt door een geheel van 1) kunnen invoelen, 2) over een open werkhouding beschikken, 2) kennis en kunde, een instrumentarium dat in de *toolkit* van een leidinggevende moet zitten, maar ook van elke professional.

Twee belangrijke risicogebieden in de opbouw van multiculturele teams zijn uitsluiting van nieuwkomers en misverstanden in communicatie en samenwerking. Beide mechanismen zijn contraproductief en soms zelfs destructief voor een goed functionerend team. Wanneer in een team leden instromen met vreemde of onbekende kenmerken ontstaat een herordening van bestaande patronen. De vanzelfsprekendheid van samenwerking wordt ontregeld. Professionals zitten in hun werk vaak vast aan een beperkt aantal posities en interactiepatronen. Vernieuwing kan daardoor soms moeizaam op gang komen. De komst van nieuwe collega's kan een uitnodiging voor uitdaging en vernieuwing zijn, mits bereidheid bij zittende professionals bestaat om bestaande posities en interactiepatronen ter discussie te stellen. Want het gedrag van buitenstaanders wordt snel gezien en benoemd als lastig of nog niet van voldoende niveau, omdat het afwijkt van de 'zittende' norm.

Een tweede risico betreft misverstanden in de communicatie binnen het team. Communicatie berust op een gezamenlijk proces van betekenisverlening. Betekenisverlening is bij uitstek een cultureel bepaald fenomeen en gaat verder dan de verbale taal omdat betekenisverlening altijd in een sociale context plaatsvindt. Die sociale context - bijvoorbeeld een sollicitatiegesprek - moet worden geduid door betrokkenen en in die duiding zitten soms grote culturele verschillen. In de hulpverlening zijn praktijkvoorbeelden uit teambesprekingen bekend, waarin verschillende teamleden zeer uiteenlopende verklaringsmodellen voor een casus hanteren en dientengevolge uiteenlopende behandelingsplannen voorstaan. Contrasten doen zich vaker voor in teambesprekingen, maar kunnen op scherp worden gezet wanneer vermenging plaatsvindt tussen cultureel uiteenlopende verklaringsmodellen en machtsdynamiek tussen gevestigde teamleden en verschillende nieuwkomers. Het resultaat daarvan kan zijn dat systematisch door diverse collega's voorgedragen observaties en interventies worden afgewezen op argumenten van te weinig ervaring en of opleiding. Achter deze reactie bevindt zich de 'verborgen dimensie'. De afwijzing van hun bijdragen is in veel gevallen een uitdrukking van een gezamenlijke 'verdringing' van een onhandelbare (interculturele) complexiteit die zich in reacties van nieuwkomers opdringt. Het vergroten van inzicht in eigen loyaliteiten en die van anderen tijdens specifieke werksituaties kan verstarring tijdens het werk doorbreken. Het kunnen schakelen bevordert flexibiliteit en betere samenwerking.

## Literatuur

- Bekkum, Dirck van, To Belong and To Be Different: Balancing National and Ethnic Loyalties in Male Adolescents, in : Dominant Culture as a Foreign Culture: Dominant Groups in the Eyes of Minorities, J. Mucha (ed.) East European Monographs, Columbia University Press, 1999. (downloadbaar op [www.ctt.nl](http://www.ctt.nl))
- Bekkum, Dirck van & Wim Gorissen, Netwerken als werkwoord, balanceren tussen professionele en persoonlijke identiteit, in: Handboek Jeugdgezondheidszorg, Elsevier Bedrijfsinformatie, Maarssen, 2000.
- Boedjarath, Indra & Dirck van Bekkum (redactie), Een blik in de transculturele hulpverlening, 15 jaar ervaring met verlies en verrijking, Jan van Arkel, Utrecht, 1997.
- Boszormenyi-Nagy, Ivan, & G. M. Spark, Invisible Loyalties: Reciprocity Intergenerational Family Therapy, Harper Row, New York, 1973.
- Burggraaf, Willem, Intercultureel Management, Over Culturen en de Multiculturele Organisatie, Universiteit Nijenrode, Breukelen, 1998.
- Doerbecker, Carl, Het iteratieve zoekproces en de cognitieve kaders bij de client, Tijdschrift voor Agologie, 1979.
- Elias, Norbert & John L. Scotson, De gevestigden en buitenstaanders, een studie van de spanningen en machtsverhoudingen tussen twee arbeidersbuurten, Spectrum, Utrecht, 1976.
- Geertz, Clifford, The Interpretation of Cultures, Fontana Press New York, 1973.
- GGZ Nederland, 'Je bent dus nooit klaar...' Interculturalisatie als integraal veranderproces: vier jaar onderweg naar cultuursensitieve hulpverlening in een Riagg jeugd afdeling, good practice serie, GGZ Nederland, Utrecht, 2001.
- Hall, Edward T., The Silent Language, New York, Double Day, 1959.
- Hall, Edward T., The Hidden Dimension, New York, Double Day, 1966.
- Hall, Edward T., Beyond Culture, New York, Double Day, 1976.
- Hersey, P., & K. Blanchard, Management of Organizational, Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1982.
- Hoffman, Edwin, & Willem Arts, Interculturele Gespreksvoering, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, 1994.
- Hofstede, Geert, Allemaal Andersdenken, Omgaan met Cultuurverschillen, Amsterdam, Contact, 1991.
- Jessurun, Nel, Rianne Wesenbeek & Dirck van Bekkum, Interculturele Competentie, noodzakelijke vaardigheden in transculturele zorg en hulpverlening, (in voorbereiding) 2001.
- Levi-Strauss, Claude, Totemism, (with an introduction Roger Poole), Penguin, Harmondsworth, 1962.
- A. Kerkhoff & O. van Heffen, De jeugdarts en andersdenkenden: laveren tussen verschillende rationaliteiten, Tijdschrift voor jeugdgezondheidszorg, 29, nr. 3, 1997.
- Leito, Abbas, & Dirck van Bekkum, Samenwerken in multiculturele teams, in: Een blik in de transculturele hulpverlening, 15 jaar ervaring met verlies en verrijking, Indra Boedjarath en Dirck van Bekkum (red), Jan van Arkel, Utrecht, 1997a.
- Abbas Leito & Dirck van Bekkum, Visie en uitgangspunten transculturele hulpverlening, in: Een blik in de transculturele hulpverlening, 15 jaar ervaring met verlies en verrijking, Indra Boedjarath en Dirck van Bekkum (red), Jan van Arkel, Utrecht, 1997b.
- Ofman, Daniel D., Bezieling en kwaliteit in organisaties, Servire, Cothen, 1995.
- Yael Pinto & David Pinto, Interculturele Conflicten, Theorie en praktijk, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, 1994.
- Thomas Jr., Roosevelt R., Thomas Jr. Beyond Race and Gender, Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, New York, Amacom, 1991.
- Richters, Annemiek, (1999) Van poldermodel naar koldermodel, Medische verantwoordelijkheid in een multiculturele samenleving, in: *Wonderolie of wassen neus? Multiculturaliteit in perspectief*, Ron Welters, (redactie) Het Delta-project, Nijmegen University Press.
- Valk, Leonie van der en Hank Blaubeen (1995) Handelen, sparen en veroveren, Achtergronden van de dominante cultuur in Nederland, hoofdstuk 1 in: Valk, Leonie van der en Hank Blaubeen, De kunst van het overleven: Marokkaanse Jongens, Methodiek en communicatie, Utrecht, van Arkel.

<sup>i</sup> Dit hoofdstuk bouwt voort op een artikel dat Dirck van Bekkum met, de in 1996 overleden, Abbas Leito schreef. (Leito & van Bekkum, 1997) Abbas Leito was Nederlander, Antilliaan en moslim, organisatie-antropoloog en zette in Rotterdam een Riagg afdeling op met een zeer divers team van hulpverleners. Hij leidde dat team 15 jaar lang tot zijn dood. Zijn denken en ervaringen vormden een stimulans om dit hoofdstuk te schrijven.

<sup>ii</sup> Communicatieproblemen in een multicultureel team doen zich op een vergelijkbare wijze voor wanneer professionals afkomstig uit verschillende disciplines met elkaar moeten samenwerken. Probleem in dit geval vormt de vakttaal, zoals die binnen iedere discipline wordt ontwikkeld. Hollander (geciteerd in Kerkhoff en van Heffen 1996) zegt hierover: "Deze taal is dusdanig binnen de eigen discipline ontwikkeld dat zij, zoals elke vakttaal, verkeer met collega's gemakkelijk maakt en met een vertegenwoordiger van een andere discipline niet of nauwelijks tot elkaar-begrijpen leidt." Het gaat niet alleen om terminologische verschillen, maar om andere logica's, paradigma's van denken en handelen. Interdisciplinair werken is het leren schakelen ('vertalen') tussen vaktalen en vaklogica's (zie van Bekkum en Gorissen, 2000).

<sup>iii</sup> *Mindsets* worden hier opgevat als een cultureel bepaalde denk-doekaders die in allerlei dagelijkse contexten gebruikt worden. Het zijn geen gefixeerde raamwerken maar 'vloeiende' cognitieve-handelingskaders waaraan taal, gedragingen en codes zijn gekoppeld en waarbinnen ieder individu zijn of haar gedrag invult.

<sup>iv</sup> De onderwijskundige Carl Doerbecker, die in 1979 als eerste het iteratieve zoekproces beschrijft, ziet tussen leek en professional een ontmoeting tussen verschillende denkkaders: '...het is vermoedelijk niet overdreven te stellen dat wij als mensen in vrij veel verschillende werelden leven, ieder met een eigen begrippenkader en logica. Een geheel aan bij elkaar

horende begrippen, relaties tussen die begrippen en de erbij horende logica, kunnen wij een cognitief kader noemen. Zogenaamde ontologische standaarden, dit zijn cognitieve standaarden opvattingen over de werkelijkheid die zelf niet door andere opvattingen worden gedomineerd maar zelf andere opvattingen domineren. Het zijn maatstaven waarmee we uitspraken over de wereld hanteren' (Doerbecker, 1979, 363).

<sup>v</sup> *Shifting Mindsets* is een concept dat Moira CTT heeft ontwikkeld in trainingen voor (aankomende) internationale managers in samenwerking met AISEC en De Baak. Het concept omvat een aantal inzichten om deze 'expatriates' te helpen hoe zij hun professionele competenties op peil kunnen houden onder invloed van de gevolgen van de 'cultural shock'. In den vreemde kan gebrekkig schakelen tussen *mindsets* (denk en doe kaders) veel energie kosten en voor mentale verwarring zorgen. Bewustworden en oefenen in dit schakelen is een centraal onderdeel in deze trainingen.

<sup>vi</sup> Tot een groep (willen) behoren en tegelijkertijd anders (willen) zijn is een fundamenteel aspect van menszijn. Het is een paradox die we elke dag vele malen in het klein oplossen. Veel intra- en interpersoonlijke spanningen en conflicten komen uit deze dynamiek tussen mensen voort. In 1993 presenteerde Dirck van Bekkum over dit onderwerp een paper dat in 1999 is gepubliceerd: *To Belong and To Be Different*. Het is een parafrasering en actualisering van Shakespeare's *To Be or Not To Be*. (zie van Bekkum, 1999) Een kind opgroeïend in haar of zijn ouderlijk (kern)gezin heeft geen keuze om er wel of niet bij te horen erbij te willen horen. Dit vergt extra en specifieke inspanning om 'anders te zijn' en 'te worden wie je bent'. Buiten de deur hebben kinderen uit een ik-systeem, waar individuele autonomie voorop staat, het makkelijker. Zij mogen en kunnen keuzes maken tot welke subsystemen zij zich aansluiten. Migrantenkinderen die een wij-systeem opgroeïen, waar een veel groter netwerk van familie bindingen bestaat, hebben minder moeite 'te worden wie zij zijn' in hun ouderlijk gezin. De wijdere familie bindingen komen gemakkelijk het gezin in en dubbele bindingen krijgen minder kans om zich te ontwikkelen. Ook loyaliteitsconflicten met ouders en broers-zussen krijgen krijgen minder kans omdat het systeem groter is. Langdurige studie, veldwerk en intensieve uitwisselingen van de auteurs met o.a. Kitlyn Tjin a Djie en Gilberto Slengard in de Werkgroep Genogrammen van Sietar hebben belangrijke invloed gehad op de 'vertaling' van de dynamiek van loyaliteiten van ik- en wij-systemen van families naar teams in arbeidsorganisaties.

<sup>vii</sup> Een blinde vlek in transculturele hulpverlening en in daarmee samenhangende verandertrajecten is de historische relatie dominante Nederlandse cultuur en de regionale en migrantengroepen. In de randstad zijn veel professionals zich minder bewust van hun nationale cultuur dan in de regio, de periferie. De eersten wonen, leven en werken in het 'historische en economische centrum' van de dominante cultuur in Nederland die grotendeels samenvalt met de nationale cultuur. In de afgelopen tien jaar zijn tientallen onderzoeken gedaan naar culturen van migranten en zijn honderden publicaties op dat gebied verschenen. Het aantal onderzoeken en publicaties echter over de invloed van de Nederlandse meerderheidscultuur, in al haar Randstedelijke variaties, op minderheidsgroepen is op twee handen te tellen. (van der Valk en Blaubeen 1995, Richters, 1999) De 'inheemse etnische groepen' in Nederland, zoals de Limburgers en Friezen, hebben in hun relatie met de dominante Nederlandse cultuur veel gemeen met de 'uitheemse etnische groepen'. Vanuit dat perspectief dient de dominante cultuur in het centrum van de aandacht te staan bij alle onderzoek en verandering in beleidontwikkeling. (van Bekkum 1999) De (onder)scheiding tussen allochtone en autochtone burgers blijkt uiteindelijk ineffectief, onhandig en pijnlijk kunstmatig te zijn. Een werkelijk cultuursensitieve zorg neemt ook de randstedelijke-regionale (seksuele en religieuze) diversiteit in aanmerking.

<sup>viii</sup> Elias toont in deze studie aan dat discriminatie en racisme verschijningsvormen zijn van een veel fundamenteeler menselijke dynamiek: voortdurende in- en uitsluiting. Levi-Strauss komt enkele jaren later tot dezelfde conclusie via een geheel ander veld van studie: totemisme. Menselijke subgroepen binnen een grotere groep (volk of stam) willen geen overeenkomsten en gemeenschappelijke oorsprong erkennen met andere groepen. Zij willen allen uniek zijn. Daarom nemen ze onderscheidingsstekens (totems) uit de natuur, uit fauna en flora, om verschil tussen elkaar (clans) aan te brengen. Totemistische symbolen zijn door mensen geleend van de natuur om bewust verschillen te scheppen onder elkaar. (1962, 62) Daarmee wordt ethnocentrisme een positieve en onmisbare eigenschap van individuen en groepen. Zonder je te onderscheiden van de ander, van de andere groep kun je geen persoonlijkheid of (groeps)identiteit ontwikkelen of onderhouden. (zie van Bekkum 1995, 251-52) De studies van Elias en Levi-Strauss samen maken duidelijk dat ethnocentrisme een onmisbare menselijk patroon is dat ook negatieve vormen aan kan nemen: discriminatie, racisme, racisme, anti-semitisme. Als natie of als (politiek-religieuze) groep aanspraak maken op de '*leading power of the world*', op uitverkorenheid (*the chosen people*), op de 'echte' mensen, op verschillende vormen van superioriteit zijn alle potentieel destructieve manifestaties van ethnocentrisme.

<sup>ix</sup> Loyaliteiten en rollen zijn concepten die naar identiteitsverschijnselen verwijzen. Het rolconcept is ontwikkeld in de psychologie terwijl loyaliteitsconcept zijn bestaan dankt aan de systeem- en familiotherapie. (Boszormenyi-Nagy & Spark 1973) Een rol wordt in het dagelijks gebruik wat statischer opgevat dan een loyaliteit. Loyaliteiten geven meer dan rollen de sterke dynamiek en wederkerigheid van menselijke relaties aan. Leren in multiculturele teams gaat juist om rolverandering. Daarom komt het meer dynamische concept van balanceren van loyaliteiten dicht in de buurt van wat de auteurs op basis van hun ervaring en onderzoek bij verandering in multiculturele samenwerking als centrale activiteit zien. 'Mentaal schakelen' (*shifting mindsets*) tussen patronen is een alledaags woord dat de activiteit goed weergeeft die plaatsvindt wanneer mensen van de ene context naar de andere wisselen en dan hun loyaliteiten balanceren. Als systemisch concept past het in een groter getoetst theoretisch kader waaruit andere concepten kunnen worden ingezet ter analyse en interventie in multiculturele teams.