

Beren op de weg

Grethe van Geffen op www.zipamsterdam.nl, december 2005

Meryem is gaan werken als leidinggevende van een stafafdeling bij een instelling voor dagopvang. De directie voert een beleid voor interculturalisatie en heeft er voor dit jaar hoog op ingezet dat er meer allochtone medewerkers komen. Ze vinden dat onvermijdelijk om kwalitatief hoogwaardige zorg te blijven leveren, niet alleen zorginhoudelijk maar ook vanuit de optiek van de cliënten zelf. Meryem leidt een team dat de dagopvang beter bekend moet maken onder allochtonen, en bovendien hun wensen gaat onderzoeken. Want de instelling krijgt regelmatig wel belangstellenden van diverse afkomst op bezoek, maar als ze al gaan deelnemen aan de programma's, dan verdwijnen ze vaak toch weer na verloop van tijd. De instelling heeft er nog onvoldoende zicht op waarom dat is.

Meryem is hard aan de slag gegaan en heeft in vrij korte tijd een aantal successen geboekt. Bij verschillende locaties van de instelling is het aantal allochtone cliënten al gestegen. Sommige medewerkers haken hier enthousiast op in door de inrichting of het aanbod wat aan te passen. Viering van niet-christelijke feesten zoals het Suikerfeest staat voor het eerst op de agenda. De directie juicht dat toe. Het zal allemaal niet vlekkeloos verlopen, maar wie iets nieuws wil proberen, moet risico's durven nemen. De directie heeft niet de illusie dat er geen beren op de weg zullen opdoemen, maar wel het vertrouwen dat ze dat met de medewerkers samen zullen kunnen oplossen.

Maar niet iedereen is blij met de komst van Meryem. De collega-leidinggevenden van andere stafafdelingen bijvoorbeeld vinden helemaal niet dat Meryem het zo goed doet. Ze communiceert niet en werkt nauwelijks samen, zo luiden hun observaties. Ze gaat alleen voor zichzelf en haar eigen zichtbaarheid. Inmiddels hebben twee van hen geprobeerd om meer toenadering te zoeken tot Meryem. Het hoofd Communicatie vertelt een ronduit agressieve reactie gekregen te hebben toen zij probeerde met Meryem over de moeizaam verlopende communicatie te praten. Meryem heeft haar verweten een witte vrouw te zijn – ontegenzeggelijk een verwijt waarmee de collega niets kon doen – die probeerde haar witte manieren op te leggen. Sindsdien hebben zij niet meer met Meryem gesproken; op de gang groeten zij elkaar niet meer.

De directie hoort van deze situatie als deze al enige tijd aan de gang is. De eerste conclusie kan alleen maar zijn dat de verhoudingen behoorlijk verpest zijn. Vanuit de staf is de druk op de directie groot om Meryem te ontslaan. Het hoofd Communicatie heeft aangegeven om tenminste tijdelijk en wellicht definitief de leiding te kunnen nemen van het team dat Meryem aanstuurt. Er is sowieso iets te zeggen voor een integrale aanpak van de communicatie en 'marktwerking' van allochtonen, in plaats van dat onder te verdelen in twee afdelingen.

Wat zou u doen, als u op de stoel van de directie zat? Zou u:

1. Meryem ontslaan en het hoofd Communicatie als interim leidinggevende op de afdeling zetten?
2. Meryem op non-actief zetten en een interim leidinggevende van buiten benoemen?
3. Een adviesbureau inhuren om een analyse te maken van de situatie en aanbevelingen te doen?
4. Het stafhoofdenteam bij elkaar roepen en hen dwingen met elkaar in gesprek te gaan en de ontstane situatie als volwassenen op te lossen?
5. Meryem bij u roepen en haar vertellen dat u verwacht dat zij dit gaat oplossen?
6. Een training intercultureel samenwerken organiseren?

Er zijn geen standaard oplossingen voor dit soort situaties. De emoties kunnen alle kanten uitvliegen waar personen elkaar in de haren vliegen, en er ook nog eens zakelijke belangen een rol spelen - het hoofd Communicatie heeft duidelijk interesse in uitbreiding en voelt zich wellicht bedreigd door het succes van Meryem, dat zijzelf tot dusver met haar afdeling niet heeft kunnen bereiken. Ook zijn er duidelijke aanwijzingen dat hier typische interculturele problemen een rol spelen. Die zitten namelijk vaak in het hoe, in de cultuur en de manieren of werkwijze. Waar de een de ander verwijt witte manieren op te leggen, en de ander de een agressief in de communicatie noemt, bestaat een niet expliciet benoemd cultuurprobleem. Het wordt gevoeld, maar de vaardigheden om er op een positieve en toekomstgerichte manier vorm aan te geven ontbreken.

Belangrijk voor de oplossingsrichting die u kiest is uw koers, uw toekomstperspectief. Als interculturalisatie een bedrijfsmatige keus is, kunt u Meryem niet op dit moment ontslaan; daarmee helpt u gewis en zeker uw project en dus uw lange termijn doelen overboord. Het deel 'inter' in het woord interculturalisatie betekent dat de culturele beweging van twee kanten zal moeten komen: van Meryem én van haar collega's. Beiden moeten zich aanpassen en komen tot vernieuwende werkmethoden. Het werken aan vaardigheden zal dus zonder meer onderdeel moeten uitmaken van de oplossing die u kiest. U zult er tijd en energie in moeten steken: als u zelf intercultureel vaardig bent, zult u zich als leidinggevende intensief met het stafhoofdenteam moeten gaan bemoeien. Hebt u die tijd, energie en/of vaardigheden niet zelf, dan moet u zorgen dat u ze in huis haalt. Want u had al geconstateerd dat er beren op de weg zouden komen – maar dat u ze samen met de medewerkers zou kunnen oplossen!

Reactie? g.vangeffen@seba.nl