

Waar je bang voor bent, dat overkomt je!

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

In het team van Annette loopt het niet helemaal lekker. Annette geeft leiding aan zo'n 25 verzorgenden, en daarnaast lopen er standaard enkele leerlingen rond. Annette werkt 32 uur dus ze heeft haar handen vol aan een medewerkersgroep van een dergelijke grootte. In het begin had ze het heel zwaar: iedereen leek de natuurlijke neiging te hebben om alles maar naar boven te delegeren. Voor elk wisselstond stonden ze aan haar bureau. Ook kreeg ze elk misverstand dat er was tussen medewerkers te horen, en werd ze geacht daar iets van te vinden. Stap voor stap heeft ze haar verzorgenden geleerd dat ze eerst met de persoon die het betreft moeten praten, dat ze ook onderling dingen kunnen oplossen, dat niet voor alles de visie en bemiddeling van de leidinggevende nodig is. Een teamtraining die ze daarvoor mocht organiseren heeft geholpen. Daarna ging het een tijdlang redelijk. Maar sommige medewerkers blijven meer geneigd om over de anderen dan met de anderen te praten, heel jammer. Het laatste halfjaar lijkt het teamwerk weer te verslechteren, en er komt een nieuw element in de teamperikelen: cultuur. De laatste lichte leerlingen heeft aangegeven zich gediscrimineerd te voelen en wilde niet in het tehuis blijven werken. Ze hebben daarover zelfs met Annette's leidinggevende gepraat, echt vervelend. Gelukkig kon Annette voldoende aantonen dat iedereen gelijk wordt behandeld. Haar leidinggevende weet dat ze een moeilijk team heeft en toonde begrip. Maar het heeft er wel toe geleid dat enkele teamleden, waaronder een van de notoire roddelaars, nu bij misverstanden en incidenten snel over cultuurverschillen en discriminatie beginnen. De nieuwe leerlingen, alledrie allochtoon, worden hierin meegenomen – een van hen heeft nu al gezegd nooit een baan te willen in dit verzorgingshuis. Bovendien merkt Annette dat ze zich toch wat geremd is gaan voelen bij het aanspreken van bepaalde (allochtone) collega's. Maar Annette is een doorzetter. Ze heeft altijd kwaliteit geleverd dus ze laat zich niet van de wijs brengen. Ze herinnert mensen aan de teamtraining van vorig jaar en blijft stimuleren dat medewerkers onderling, als volwassen mensen, problemen oplossen.

Gaat Annette dit redden, denkt u? Ik denk dat de risico's voor haar groot zijn – onnodig groot. Het gaat er niet om dat Annette geen goede leidinggevende is: want ze heeft allang bewezen dat ze dat is. Interculturalisatie is voor haar echter een nieuw thema, waarmee ze nog niet eerder heeft kunnen oefenen. Het is ook een beladen thema, omdat ze bang is te discrimineren en daar onbewust naar handelt. En de aloude regel is: waar je bang voor bent, dat overkomt je! Uit ervaring weet ik dat dit soort klachten en misverstanden niet zomaar weggaan. Want niet alleen voor Annette, ook voor de mensen in haar team is intercultureel werken een onontdekt gebied waarin zij op zijn zachtst gezegd niet handig zijn. En op termijn levert het problemen op als klachten woekeren, en leerlingen niet willen blijven.

Annette zal dus iets moeten doen. Wat zou u haar aanraden?

Stap 1: draagvlak creëren bij haar leidinggevende. Uitleggen dat er een probleem speelt dat nieuw is, maar dat ze niet wil ontkennen. Ze wil ermee aan de slag. Staat haar leidinggevende daarvoor open? Want wie iets nieuws aangaat, kan succes hebben maar ook met moeilijkheden worden geconfronteerd. Steun vanuit de leiding is dan onontbeerlijk.

Stap 2: bepalen wie daarbij nodig is. Misschien heeft de leidinggevende of een P&O'er ervaring met interculturele teams, of is er een projectleider intercultureel in de instelling. Doe dit niet alleen als je niet ervaren bent; vraag desnoods iemand van buiten ter ondersteuning.

Stap 3: samen met de gevonden bondgenoot in het team het gesprek openbreken. Wat is er nu precies aan de hand? Durven de medewerkers dat tegenover elkaar en hun leidinggevende uit te spreken? Zo nee, waarom niet?

Stap 4: misschien is het toch weer tijd voor een teamtraining, maar nu speciaal gericht op intercultureel samenwerken. Dit soort trainingen zouden even normaal moeten zijn als een gewone teamtraining: Annette had er immers geen moeite mee om een gewone training te organiseren? Waarom zien mensen het dan soms als falen als een manager een interculturele training wil organiseren?

Alleen wie het probleem aangaat, komt een stap verder. Geloof me, als je door de eerste interculturele perikelen heen raakt, worden de kansen zichtbaar die interculturalisatie biedt! Een divers team kan heel productief en creatief zijn, dus het loont om er energie in te steken.

Reactie? g.vangeffen@seba.nl