

Sviluppo delle competenze interculturali e cooperazione tra colleghi all'interno di un team multiculturale.

Sommario

Il presente modulo consta di due sezioni: “come si sviluppano le competenze internazionali?” e “Cooperazione tra colleghi all'interno in un team multiculturale”

La prima sezione di questo modulo esaminerà perchè sia importante avere competenze interculturali, fornendo una definizione di cosa si intenda con questi termini e da quale punto di vista sia scritto questo modulo. Sarà fornita una spiegazione sul concetto descrittivo e complesso di cultura. Il presente modulo tratterà, inoltre, di come lavorare sullo sviluppo delle competenze interculturali e cosa queste richiedano. I teorici sottolineano che comunicazione, etnocentrismo, stereotipi, pregiudizi, discriminazione, razzismo e identità culturale devono essere considerati al fine di sviluppare queste competenze. Alla fine della prima sezione ci saranno alcuni suggerimenti per gli assistenti professionisti che operano con persone di altre etnie affette da demenza.

La seconda sezione è dedicata alle sfide e ai vantaggi che i team multiculturati possono affrontare. Le sfide riguarderanno la comunicazione, il potere, la gerarchia, la comprensione dell'etica professionale e l'effetto delle emozioni sul team. Verranno inoltre esaminati i vantaggi di un ambiente di lavoro multiculturale sia per la persona affetta da demenza con un diverso background etnico, sia per l'organizzazione e il datore di lavoro.

Perchè sono importanti le competenze interculturali?



Per vivere in un mondo globalizzato è importante essere in grado di interagire gli uni con gli altri in modo positivo e rispettoso. Nel contesto AMiDE, abbiamo visto solo la punta dell'iceberg.

Non sono molti i cittadini di altre etnie e con una diagnosi di demenza a cui viene prestata assistenza domiciliare o che vengono accolti nelle case di cura. Molte persone che arrivarono in Europa tra gli anni '50 e gli anni '80 in cerca di lavoro, stanno adesso raggiungendo un'età in cui il rischio di sviluppare demenza è più alto. In particolare, alcuni gruppi etnici sembrano essere più predisposti a diabete, ipertensione e malattie cardiovascolari rispetto alla media della popolazione del Paese in cui vivono. Questo a sua volta aumenta il rischio di demenza. Anche se non è ancora noto quante persone di gruppi etnici

diversi siano affette da demenza, i numeri sono chiaramente in aumento e sono relativamente alti in alcune comunità.

Gli studi hanno dimostrato che le persone affette da demenza di etnie diverse e i loro parenti non utilizzano i servizi di assistenza forniti dai centri diurni, dall'assistenza domiciliare e dalle case di cura nella stessa misura a cui invece si rivolge il resto della popolazione.

Cercare di fornire un servizio di assistenza a cittadini di diversa estrazione etnica affette da demenza, significa poter incorrere nelle seguenti difficoltà:

- Dove trovare la persona affetti da demenza e gli assistenti familiari che necessitano di aiuto
- Come si comprendono i bisogni e i desideri di persone con valori e tradizioni diversi
- Come stabilire una relazione di fiducia
- Come affrontare il razzismo e la discriminazione (soprattutto nell'assistenza sanitaria)
- Come fornire un'assistenza incentrata sulla persona
- Come affrontare le barriere associate alla lingua e all'istruzione
- Come adattare l'assistenza alle credenze e tradizioni religiose

Non c'è una risposta facile a queste domande perché ogni situazione è diversa e coinvolge persone diverse in momenti diversi.

Gli utenti dei servizi cambieranno in futuro, in quanto ci saranno più cittadini di diversa origine etnica e, tra loro, più donne che entreranno nel mercato del lavoro e che quindi non potranno occuparsi dei genitori anziani a casa. In Danimarca si registra attualmente il più alto numero di cittadini di altre etnie occupati, rispetto agli anni precedenti ("Mandag Morgen", August 31, 2020). Nei Paesi che aderiscono a questo progetto, molti cittadini di diversa estrazione etnica sono impiegati nelle professioni assistenziali.

Questo dato implica le seguenti diversi tipi di situazioni relazionali che si vengono a creare e in cui in cui l'etnia ha la sua importanza:

1. Un cittadino di altra origine etnica e un assistente del Paese locale
2. Un cittadino di origine nazionale e un assistente di diversa origine etnica
3. Un cittadino di diversa origine etnica e un assistente di un'altra etnia ancora che deve fornire assistenza in base alla legislazione del Paese in cui vivono.

È una grande sfida lavorare e cooperare in una società multietnica, soprattutto se non sei istruito o hai un'istruzione breve. È, ad esempio, un vantaggio poter comprendere bene i valori di un cittadino e, in determinate situazioni, essere in grado di accettare professionalmente che alcuni clienti hanno un'altra percezione della tua autorità. Queste competenze non si sviluppano da sole. Richiedono istruzione, formazione e attenzione alla gestione. La sfida più difficile da superare è credere nella nostra competenza professionale ma agire con la consapevolezza che: ogni cittadino non è mai un rappresentante della cultura o della religione di un Paese, ma rappresenta solo i propri valori. Non potrà mai diventare un rappresentante culturale. Questo progetto vuole contribuire a rimanere in prima linea quando membri di minoranze etniche vengono colpiti dalla demenza, vengono accolti in case di riposo e necessitano di cure in base ai propri valori culturali.

La definizione di "Competenze interculturali"

Per la definizione di questo termine basiamo sul lavoro della ricercatrice danese Iben Jensen, che ha un master in sociologia culturale, un dottorato di ricerca ed insegna presso il Dipartimento di Apprendimento e Filosofia dell'Università di Aalborg. Iben Jensen ha scritto molti libri e articoli scientifici, si occupa di competenze interculturali da oltre 20 anni e definisce le competenze interculturali come:

la capacità di riuscire a riflettere su stesso, sulle tue azioni e su quelle

degli altri, agendo con comprensione e rispetto sia per le somiglianze che per le differenze.

Questa definizione richiede un'ulteriore precisazione, in quanto è stata formulata sulla base del "concetto complesso di cultura" che contrastava il "concetto descrittivo di cultura". Tuttavia, il concetto di cultura è così ambiguo che è opportuno prima fare chiarezza sulla propria comprensione culturale con cui stiamo lavorando. Semplificando, ci sono due nozioni principali del concetto di cultura: il concetto descrittivo e il concetto complesso.

Il concetto descrittivo vede la cultura come il bagaglio di ogni individuo. In questa ottica, la cultura è l'insieme di idee, valori, norme e regole che una persona adotta dalla generazione precedente e che tramanda a sua volta alla generazione successiva. In pratica, il concetto descrittivo identifica la cultura come un'entità definita all'interno di confini nazionali. Esistono quindi culture fisse (come quella tedesca, keniana, guatemalteca, danese ecc.) all'interno delle quali tutti i membri condividono gli stessi valori, regole e norme. Pertanto, le caratteristiche di ogni popolo sono facilmente identificabili (il che però implica che a volte queste derivino da stereotipi). Questo concetto ritiene che la cultura cambi molto lentamente e che sia alla base modo di comportarsi delle persone.

Il complesso concetto di cultura si è, invece, sviluppato negli ultimi 20 anni, quando la globalizzazione, insieme ad altri fattori, ha messo in luce il fatto che le culture nazionali non possono essere considerate come fossero isolate l'una dall'altra. Inoltre all'interno di ogni cultura ci sono varie sfaccettature. Adesso è più evidente che mai che ci sono molte somiglianze negli stili di vita in tutte le culture. A molte persone, infatti, piace ascoltare la musica americana o mangiare la pizza, indipendentemente da dove vengono.

In pratica, il concetto complesso di cultura significa che non si può considerare la cultura come una caratteristica propria dell'individuo, ma come qualcosa che si crea nelle relazioni tra le persone.



ci

te

La cultura non è qualcosa su cui tutti i membri di un gruppo sono d'accordo e la cultura non sempre determinerà le azioni di una persona, poiché possono esserci molti altri fattori come sesso, età, istruzione, ecc. che influiscono.

In questa presentazione e comprensione delle competenze interculturali, ci basiamo sul complesso concetto di cultura. I concetti culturali sono intesi come:

- Cultura come differenze tra le persone
- Cultura come sistemi di significato (ad esempio diversa comprensione di cosa significa essere educati)
- Cultura come pratica in un contesto globale (le azioni che intraprendiamo in un contesto globale in cui siamo influenzati da ciò che fanno gli altri)

Iben Jensen elabora ulteriormente il concetto di competenze: le competenze interculturali devono avere una consapevolezza generale di come e quando prestare attenzione al ruolo che gioca la cultura nelle azioni delle persone. In relazione alla vita lavorativa, si tratta di avere una visione professionale della cultura, dell'etnia, della globalizzazione, dell'uguaglianza etnica e dei legami tra lingua, identità e potere. Le seguenti competenze stanno diventando sempre più una necessità nel campo dell'assistenza sociale:

- competenza cognitiva (conoscenza): ossia avere delle informazioni sul Paese da cui proviene il paziente, su quali siano le cose importanti e i modelli culturali.
- competenza affettiva: ossia essere in grado di comprendere i valori degli altri (il che ovviamente non implica abbandonare i propri).
- competenza cognitiva (comportamentale): ossia instaurare rapporti amichevoli e saper accettare ruoli sociali diversi da quelli appresi all'interno delle proprie mura domestiche. (Jensen and Løngreen 1995).

Ciò equivale alla comprensione comune delle competenze, articolate in una dimensione della conoscenza, una dimensione affettiva (sentimenti e pensieri) e una dimensione delle azioni (comunicazione).

Come sviluppare le competenze interculturali?

Diversi fattori devono entrare in gioco al fine di apprendere competenze interculturali. Primi fra tutti la volontà dello studente di esercitarsi e di impegnarsi, nonché la capacità di riflessione e apprendimento. Avere competenze interculturali significa, in pratica, avere rispetto per le visioni della realtà degli altri, anche se queste contraddicono la propria esperienza e la propria percezione della realtà. Bisogna essere capaci di pensare in modo astratto, immaginare di essere l'altro, sperimentare qualcosa di completamente diverso. Si tratta di avere il coraggio di ascoltare il pensiero altrui e di dare una spiegazione alle loro azioni (Iben Jensen; Social Literature 2018).

Papadopoulos (2003) sottolinea nel suo "Modello per lo sviluppo delle competenze culturali" che accrescere la propria comprensione è essenziale per capire la natura e la costruzione della cultura dell'identità. È quindi improbabile che si possa diventare culturalmente competenti senza essere ben consapevoli delle proprie posizioni. In altre parole, bisogna essere consci della propria posizione culturale al fine di poter poi comprendere quella altrui.

Pertanto, si può diventare competente interculturalmente solo se lo si desidera. Non si possono rendere obbligatorie questo tipo di competenze.

Il modello di Papadopoulos (2003) ha 4 punti principali:

- Comprensione culturale
- Conoscenza culturale
- Sensibilità culturale
- Competenze interculturali

Il primo passo riguarda la comprensione culturale ed è uno studio dei valori e delle credenze di una persona. Riguarda l'autoconsapevolezza/comprendimento della cultura da parte di una persona. Qual è la mia identità culturale? Aderisco agli standard che ho ereditato? Fino a che punto sono etnocentrico nei miei pensieri e nelle mie azioni? Devo capire il mio punto di partenza culturale per capire quello degli altri.

Il secondo passo riguarda la conoscenza culturale. Si tratta della conoscenza cognitiva intesa come percezione e comportamento di culture diverse. Ossia di una comprensione antropologica e sociologica del mondo. Come agisce l'individuo e di quale società fa parte? C'è anche bisogno di guardare l'uomo da un punto di vista psicologico e biologico. Quali sono le somiglianze e quali le diversità? Lo scopo della conoscenza culturale non è fornire informazioni dettagliate su tutte le diverse culture, ma evidenziare il rischio di malintesi dovuti a un approccio etnocentrico e alla formazione di stereotipi.

Il terzo passo si concentra sulla sensibilità culturale. Essere in grado di mostrare empatia è una parte importante della sensibilità culturale. Questa sensibilità implica anche avere capacità interpersonali ed essere in grado di creare relazioni di fiducia. Richiede anche che l'approccio all'altra persona sia di apprezzamento, rispettoso e adattabile. Come vede il professionista i pazienti/ le persone che necessitano di assistenza? È essenziale vedere la persona come partner in un'ottica di una pratica non oppressiva. Le partnership sfidano il rapporto di potere perché si basano su continue scelte e negoziazioni, raggiungibili solo sulla base del rispetto e dell'empatia.

Il passo 4 è il raggiungimento delle competenze culturali. Può essere considerato come un insieme degli altri tre passaggi. Ciò significa, tra le altre cose, che pregiudizi, discriminazioni e disuguaglianze vengono contestati e perseguiti. Inoltre, nel contesto del lavoro sanitario, possono essere raggiunte capacità di valutazione, competenza diagnostica e competenza clinica.

Si devono comprendere i quattro passaggi come un processo circolare in cui poter diventare sempre più competente. Si può sempre diventare più bravi a capire gli altri. È come la comunicazione, dove si può sempre migliorare.

Per diventare competenti a livello interculturale, esiste un ampio consenso in letteratura sul fatto che i seguenti problemi non possono essere evitati

- Comunicazione
- Etnocentrismo, stereotipi e pregiudizi
- Discriminazione e razzismo
- Identità culturale

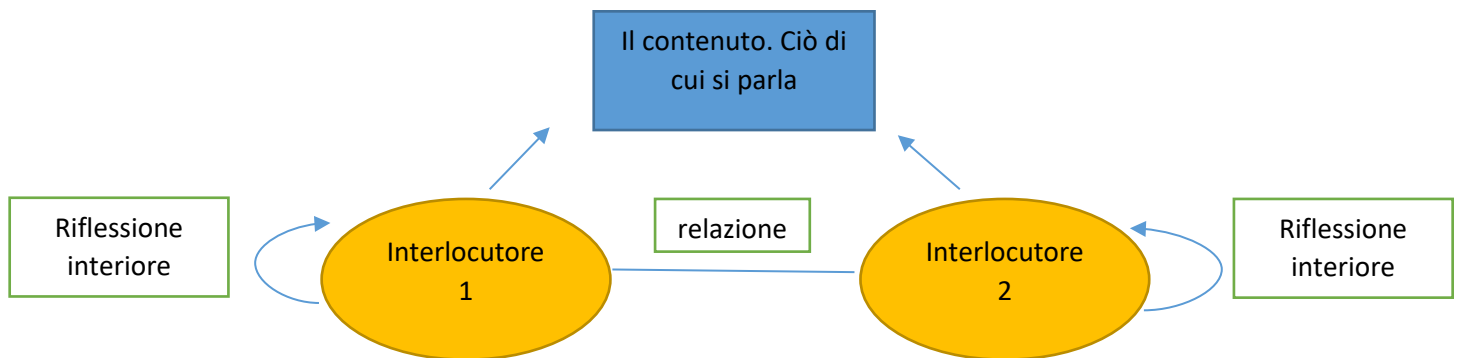
Comunicazione

Un modello di comunicazione è un modello teorico che mostra la comunicazione tra un mittente e un destinatario di un messaggio o, per dirla in altro modo, chi dice cosa a chi attraverso quali canali, con quale effetto.

La conversazione favorisce la comprensione, ma su cosa si fonda una buona conversazione?

1. La conversazione consiste nel dialogo tra due o più persone: il primo passo è quindi far parlare le parti
2. Il contenuto, ossia ciò di cui si parla
3. La relazione che si instaura tra i due interlocutori
4. il modo in cui le cose di cui parliamo siano comprese dalle parti

Queste componenti possono essere illustrate mediante il triangolo della comunicazione di Benedicte Madsen):



L'interlocutore 1 parla con l'interlocutore 2 di qualcosa – stanno avendo una conversazione

Ognuno di loro ha il suo modo di comprendere e di esprimere il contenuto della conversazione - illustrato dalle frecce che partono dall'interlocutore 1 e 2 fino al contenuto.

Si instaura un certo tipo di relazione tra le parti dialoganti. Molte cose possono caratterizzare le relazioni tra le persone: simpatia/antipatia, rispetto/mancanza di rispetto, curiosità/mancanza di interesse, ecc. Ci saranno diversi segni nella comunicazione che forniscono un'indicazione della loro relazione – sono i cosiddetti messaggi di relazione.

I messaggi di relazione spesso consistono in una comunicazione non verbale, specialmente se la relazione è problematica. I segni non verbali sono percepiti dall'altra parte e possono anche essere spesso osservati dall'esterno da terzi - molto spesso saranno inconsci.

Ci sono frecce che puntano alle persone stesse nel modello. Sono l'espressione di un dialogo interiore tra varie voci che avviene all'interno della stessa persona. Questo tipo di dialogo può essere aperto e curioso verso l'altro interlocutore in termini di ciò che sta accadendo nella conversazione e può essere determinante per far sì che la conversazione si sviluppi positivamente. Ma può anche avvenire il contrario qualora entrino in gioco diffidenza e pregiudizi, che di fatto rendono impossibile uno sviluppo positivo nella conversazione.

Il modello può essere utilizzato per analizzare le comunicazioni. Può aiutare i partecipanti alla comunicazione a vedere come è la relazione tra loro, come le voci interiori - se possono essere espresse -

Può chiarire eventuali differenze nei contenuti-messaggi, aiutando così i partecipanti a capire come possono sorgere malintesi che poi possono generare barriere nella comunicazione e nella cooperazione. Tuttavia, richiede che la relazione sia caratterizzata da rispetto, apertura e fiducia - fattori che quasi tutti menzioneranno se chiedi loro cosa possa aiutare a rendere buona la comunicazione.

La comunicazione interculturale si verifica quando la nostra appartenenza a un gruppo culturale influisce sulla nostra comunicazione con gli altri. La comunicazione interculturale è un processo simbolico di scambio tra persone di culture diverse, che cercano di creare un significato o un terreno comune in un particolare contesto. Attraverso questo processo di scambio simbolico, derivano le intenzioni e le interpretazioni culturali.

Etnocentrismo, stereotipi e pregiudizi

L'etnocentrismo è la convinzione che il proprio background culturale, i comportamenti, valori, norme e modi di pensare e di essere siano migliori di tutti gli altri gruppi culturali. È un meccanismo istintivo che traccia una linea netta tra ciò che è mio e ciò che è tuo, tra le persone che vivono qui e le persone di un altro luogo. Tutte le culture e le persone usano stereotipi. Per dirla diversamente, se sei umano, crei stereotipi. L'etnocentrismo diventa una barriera nella comunicazione interculturale e negli ambienti commerciali internazionali quando impedisce alle persone di vedere le cose dal punto di vista altrui, e determinando quindi ciò che è giusto o sbagliato solo sulla base del proprio background culturale.

Etnocentrismo significa attribuire tutto ciò che è positivo alle proprie opinioni e alla propria cultura e tutto ciò che negativo alla cultura altrui. Avere un approccio etnocentrico nei confronti delle altre persone crea le premesse per la formazione di stereotipi e pregiudizi.

Iben Jensen crede che gli stereotipi possano essere sia utili che dannosi.

Utili quando:

- Sono usati deliberatamente, cioè quando siamo consapevoli che descrivono la norma per un gruppo e non per un particolare individuo
- Sono descrittivi e non valutativi
- Quando sono veritieri ad esempio nel ritrarre l'essenza del nucleo di un gruppo
- Quando sono l'espressione di una "prima, migliore ipotesi" su un gruppo sociale
- Quando vengono continuamente corretti da nuove osservazioni ed esperienze con il gruppo attuale

Dannosi quando:

- Sono usati inconsciamente
- Quando vengono utilizzati in modo normativo e non descrittivo
- Quando sono sbagliati e fuorvianti
- Quando vengono utilizzati senza considerare le differenze individuali
- Quando non sono aperti al cambiamento, anche dopo aver acquisito nuove conoscenze sul gruppo

La creazione di stereotipi può essere definita come:

- Un'eccessiva tendenza a credere che le caratteristiche del proprio gruppo o razza siano migliori di quelle di altri gruppi o razze
- Scorciatoia mentale

Il pregiudizio è un'opinione irrazionale e preconcetta che porta alla discriminazione per alcune persone e all'ostilità sfavorevole nei confronti di altre a causa dell'ignoranza dei fatti (o in diretta contraddizione con essi). Il termine pregiudizio deriva dal latino e significa prae, "prima" e iudicium, "giudizio", si tratta quindi di un preconcetto, di un giudizio prematuro. Il pregiudizio si basa sull'emozione, non sui fatti. In particolare si fonda sul sospetto, sulla paura e sull'odio.

Discriminazione e razzismo



Secondo la Dichiarazione dei diritti dell'uomo delle Nazioni Unite, è vietato discriminare (minacciare, deridere o denigrare) gruppi di persone a causa della loro razza, colore, sesso, lingua, religione, opinione politica o di altri tipi, origine nazionale o sociale, orientamento sessuale, proprietà, nascita o altra posizione sociale.

Il razzismo si basa su quattro elementi

- Credere in una razza separata, definibile e riconoscibile
- Credere che una razza sia superiore alle altre razze
- La razza superiore ha il potere di agire contro le razze subordinate senza che queste siano in grado di difendersi efficacemente
- Azioni sia arbitrarie che dannose

Il razzismo non guarda all'individuo, ma ad una categoria di persone, (ad esempio i richiedenti asilo) e non crede che gli individui abbiano alcuna influenza su ciò che accadrà. Esistono diverse forme di discriminazione.

Forme di discriminazione:

- Diretta
- Indiretta
- Istituzionale
- Strutturale
- Micro aggressione

Diretta: quando una persona viene trattata in modo meno favorevole rispetto ad un'altra che si trova in una situazione simile, a causa di età, disabilità, sesso, razza o etnia, religione o credo o orientamento sessuale. Trattare una persona in modo meno favorevole per uno o più di questi motivi significa violare la legge.

Indiretta: quando pretendi qualcosa da un particolare gruppo.

Istituzionale: quando un'istituzione è progettata in modo tale che un gruppo di persone non abbia le opportunità necessarie per operare in condizioni di parità con gli altri. Questo tipo di discriminazione viene formalizzata in leggi/regole.

Strutturale: è implicita in norme, regole e aspettative normative di comportamento. La discriminazione strutturale è incorporata nelle pratiche istituzionali, linguistiche e nei discorsi sull'alterità che modellano e influenzano il comportamento e l'espressione individuali. Questo tipo di discriminazione può accadere anche involontariamente in situazioni informali.

Micro aggressione: una forma sottile di aggressione che si manifesta nella controparte in posizione cosciente.

La discriminazione è sempre un argomento difficile. È difficile per chi è discriminato perché sembra privo di senso e umiliante che si debba giustificare di volere semplicemente le stesse condizioni di tutti gli altri. Allo stesso tempo, può essere difficile empatizzare con chi viene discriminato se questa sensazione non si sia mai provata. non sei stato discriminato.

Avere competenze interculturali significa avere una conoscenza professionale dell'antidiscriminazione e dell'uguaglianza etnica, in modo che nella pratica si possano indicare quelle disuguaglianze strutturali che spesso sono nascoste. Consiste inoltre nell'aver consapevolezza e conoscenza delle varie forme di discriminazione.

Avere competenze interculturali significa inoltre essere in grado di identificare sia la discriminazione diretta che quella indiretta ed evitare le varie forme di discriminazione,

"Nel caso specifico in cui uno straniero e un danese siano ugualmente abili nella loro professione, viene scelto il danese. Non importa. Sono sicuro che noi faremmo lo stesso. Non ne saremmo tristi. È così. Ma quello che non ci piace è quando non veniamo considerati affatto, ma siano scartati semplicemente a causa del nostro nome o del colore della pelle". (Giornalista bosniaco, in Jensen 2000. Questa citazione è stata tradotta dalla lingua originale, il danese).

Le competenze interculturali devono essere consapevoli dell'esistenza di valori nazionali in un contesto professionale e, da un punto di vista professionale, considerarne l'equità. Papadopoulos sottolinea che la persona competente interculturalmente sfida infatti i pregiudizi, le discriminazioni e le disuguaglianze.

Identità culturale

E' la società che crea l'identità culturale, ossia il modo in cui un individuo percepisce sé stesso e gli altri. Si tratta di un processo di socializzazione che avviene all'interno di vari costrutti sociali che modellano l'identità (come la famiglia, la scuola e persino i media).

L'identità culturale può essere vista come l'insieme di tutte le nostre identità. In base a questa idea, infatti, gli essere umani non sono caratterizzati da un'unica identità centrale, ma da identità plurime che nascono dalla relazione con le altre persone. Non avere un'unica identità non significa svegliarsi ogni giorno come persone completamente diverse, ma rivela piuttosto il non essere governati da un nucleo interiore inalterabile, in quanto la nostra identità viene modellata in base alle persone con cui ci relazioniamo e dai modi in cui percepiamo e parliamo di noi stessi.

L'identità culturale è ciò che una persona vuole far vedere di sé agli altri. Questo però, a causa della soggettività della comprensione e della percezione, spesso non avviene e porta gli altri a non vedere quell'identità che invece noi stiamo desideriamo mostrare loro.

Possiamo vedere l'identità culturale come uno zaino, che portiamo sempre con noi. Al suo interno si trovano "oggetti" diversi, a seconda di ciò che ogni individuo ha nel suo "bagaglio". Come ad esempio:

- Nazionalità
- Etnia
- Lingua
- Educazione
- Struttura familiare
- Fede religiosa
- Affiliazione politica
- Background educativo
- Esperienze passate della vita privata o professionale
- Valori
- Supposizioni

Lo zaino contiene tutto ciò che è stato imparato. Alcuni "oggetti" possono sembrare uguali nella forma, ma ci sono sempre delle differenze.

In una realtà sempre più globalizzata è necessario:

- Riconoscere che la comprensione di diversi background culturali appartenenti a persone provenienti da altri gruppi etnici o da altre nazioni, da un lato rappresenta una sfida, ma dall'altro fornisce una base solida per incontri globali e duraturi, sia nella sfera lavorativa che in quella privata.
- Questa comprensione costruisce ponti significativi tra il contenuto del proprio zaino e quello degli altri, permettendo ai singoli di utilizzare ed adattare diverse strategie in base al quadro culturale in cui si opera.

L'identità culturale rappresenta una questione molto complessa, ma una cosa è certa: incentivare il dialogo e il cambiamento diventa molto difficile se entrambe le parti idealizzano i propri valori e usano questi ultimi per approcciarsi alle persone con una cultura diversa. Può farci apparire gli altri antipatici, illogici e incoerenti. La comprensione della propria culturale è quindi una concezione idealizzata del gruppo a cui si appartiene, che si verifica esclusivamente nel momento dell'incontro tra culture diverse. È, infatti, nella costruzione dell'"altro culturale" che si crea un'immagine idealizzata della propria cultura.

Sulla base delle seguenti domande, è possibile esaminare la propria cultura e quella degli altri:

- Conoscenza: che visione abbiamo delle 'nostre' e delle 'loro' culture?
 - Atteggiamenti: quali sentimenti e pensieri portiamo quando incontriamo gli altri?
 - Esperienze: quali esperienze individuali e collettive ci sono nello zaino?
 - Personalità: qualcuno 'nasce diplomatico'?
 - Contesto: tempo, luogo. . .
-
- Conoscenza: informazioni sulla nostra cultura e su quella altrui (ad es. lingua, storia, tradizioni)
 - Atteggiamenti: percezione e cognizione sociale, pregiudizio, presunzioni, ecc.
 - Contributo personale: ascolto attivo, pazienza, inclusività, empatia, ecc.
 - Esperienze: capacità di riflettere e di imparare dalle proprie esperienze concrete
-
- Esperienza: "Questa persona sembra strana"
 - Analisi: cosa la fa sembrare strana?
 - Generalizzazione: quali teorie potrebbero spiegare la mia esperienza?
 - Esperimento: come posso verificare se la mia spiegazione è vera?

Il paziente di etnia diversa e la demenza

Per il professionista sanitario/assistenziale, questa situazione richiede sia competenze interculturali che competenze nel campo della demenza.

La cura e il sostegno delle persona di ogni gruppo etnico richiedono un approccio proattivo e interculturale, in cui la diversità culturale non solo è accettata ma viene anche incentivata attraverso lo sviluppo di:

- consapevolezza culturale (conoscenza e comprensione delle differenze tra se stessi e le persone di altri paesi e background)
- sensibilità culturale (riconoscimento di differenze e somiglianze culturali senza giudicare)
- competenze culturali (combinando tali conoscenze con attitudini e abilità appropriate)

Occorre tempo per sviluppare consapevolezza, sensibilità e competenze. Gli errori capiteranno e fanno comunque parte del processo di apprendimento. È importante interessarsi alle persone di altre comunità e porre domande a seconda della situazione in cui ci si trova. Di seguito qualche esempio:

- Che tipo di cibo ti manca di più da quando sei venuto a vivere qui?
- C'è qualcosa che posso fare per aiutarti a celebrare il Ramadan?
- Qual è la celebrazione/festa più importante nella tua religione?
- Cosa offrono di solito le persone nella comunità vietnamita per far sentire gli ospiti i benvenuti?
- Quando arrivo, dici sempre 'As-salāmu alaykum'. Cosa significa e cosa dovrei rispondere?
- Qual è il motivo per cui le persone si tolgono le scarpe quando entrano in casa di qualcun altro?
- Ho notato che stavi parlando con il signor Brøgger questa mattina e sono rimasto sorpreso in quanto sembrava che stavate parlando due lingue diverse..Come riuscite a capirvi?

- Come si dice 'dormi bene' in Sámi?

Questo atteggiamento di solito viene percepito positivamente, rivelando un interesse genuino, e non come un approccio invadente o ignorante. L'obiettivo è conoscere i propri assistiti in modo che le cure e il supporto fornito siano in linea con le loro esigenze, speranze e aspettative.

E' anche importante non sottovalutare la libertà delle persone di scegliere come vogliono vestirsi.

Se le persone con demenza hanno bisogno di aiuto per vestirsi e tu non sai nello specifico come si indossano certi capi, informati, perché probabilmente è importante sia per loro stesse, sia per come vengono percepite dagli altri.

Controlla se la persona affetta da demenza ha credenze spirituali o religiose e, in tal caso, se desidera un supporto per continuare a pregare o a essere coinvolta in una particolare comunità spirituale o religiosa.

E' inoltre importante discutere sulle possibili difficoltà (solo con il permesso dell' assistito) con un leader della comunità spirituale o religiosa pertinente per vedere che tipo di supporto può essere necessario e se i membri di quella comunità possono essere d' aiuto.

Cooperazione tra colleghi in un team multiculturale



Lavorare in un contesto multiculturale è una grande sfida per il singolo individuo che si trova a fornire assistenza sanitaria a una persona con un background diverso dal proprio, ma bisogna ricordare di essere lì per le proprie capacità professionali e di essere pagati per farlo. Tuttavia, è ancora più impegnativo lavorare in un team multiculturale in cui tutti hanno lo stesso grado e devono convivere con le "peculiarità" di ogni membro del gruppo.

Affinchè uno staff tragga benefici dal suo essere multiculturale è assolutamente necessario che i membri del team siano competenti in ambito interculturale, almeno in una certa misura. Questo significa dover fronteggiare problematiche come il razzismo e il pregiudizio.

Sebbene le competenze nazionali siano una risorsa inestimabile, è anche importante favorire l'integrazione tra i membri del team per evitare che colleghi di paesi diversi lavorino in isolamento, limitando così lo scambio delle conoscenze. Questa può essere una sfida

da superare, in particolare se ci sono pregiudizi di fondo tra le culture, che le rendono meno inclini a lavorare insieme. Gli stereotipi culturali negativi possono essere seriamente dannosi per il morale dell'assistenza sanitaria e influenzare l'assistenza. Sebbene non tutti gli stereotipi siano necessariamente

negativi, come l'idea che gli americani siano sicuri di sé o che gli asiatici siano intelligenti, tutte sono semplificazioni che possono rivelarsi limitanti o contrastanti sul posto di lavoro. Se il pregiudizio e gli stereotipi sono da considerare seriamente, i pregiudizi culturali radicati e inconsci possono rappresentare una sfida ancora più difficile per superare le diversità sul posto di lavoro.

Le differenze culturali tra i membri del team derivano da vari fattori, tra cui origine geografica, lingua e dialetto, status migratorio, razza, tradizioni condivise, religiosi, valori e simboli, letteratura, preferenze alimentari, folklore e musica, modelli di insediamento e impiego, istituzioni, politica, idea di patria, oltre alle capacità di percepire sé stessi e gli altri. Anche se i team multiculturali portano a numerosi vantaggi, la quotidianità può affrontare sfide significative, come una comunicazione inefficace, differenze culturali, problemi nella comunicazione diretta e indiretta, il rapporto con il potere e la gerarchia, la discriminazione razziale e la difficoltà dei processi decisionali.

Difficoltà di comunicazione

La comunicazione è un aspetto essenziale all'interno di un team multiculturale (e di qualsiasi altro team). La barriera linguistica può ostacolare la formazione di team multiculturali nell'assistenza sanitaria, ad esempio a causa dei diversi modi di comunicare, delle parole e degli strumenti utilizzati per trasmettere idee, sentimenti e speranze. Ogni membro del team è legato alla propria lingua.

I membri del team di un altro paese possono incontrare difficoltà linguistiche quando la loro padronanza della lingua non è così fluente, portandoli quindi di conseguenza a non capire informazioni utili o ad avere difficoltà nella risoluzione di problemi. Questo può causare sentimenti di frustrazione all'interno del gruppo. Anche se la lingua è una componente essenziale, non è però l'unica ad essere coinvolta quando si parla di comunicazione efficace; anche vari segnali non verbali risultano cruciali.

Ad esempio, se gli americani guardano negli occhi il proprio interlocutore quando stanno parlando, in altre culture, come ad esempio in quella araba, questo viene considerato scortese e aggressivo. Un indiano, invece, potrebbe guardare in basso per dimostrare che sta ascoltando.

Di solito, le persone delle culture occidentali sono molto diverse dalle persone delle culture orientali. Persone straniere all'interno del team multiculturale possono avere una diversa interpretazione della cultura, delle norme e dei modi di comunicare.

Es. Comunicazione diretta vs indiretta: in base alla quale alcune persone sono abituate a dirigere la comunicazione, il che significa chiedere qualcosa direttamente. Altri preferiscono invece la comunicazione indiretta, che si traduce nel non parlare apertamente del problema. La comunicazione diretta potrebbe essere percepita come offensiva dalla persona che preferisce la comunicazione indiretta, viceversa la comunicazione indiretta può essere percepita come fuorviante e apparire come una perdita di tempo per la persona abituata a parlare direttamente.

E' consigliabile che il personale sanitario immigrato e il personale sanitario ospitante cerchino di imparare l'uno dall'altro riguardo i diversi stili, i modi e il linguaggio del corpo utilizzati nella comunicazione reciproca. Non si può ottenere una comunicazione efficace senza considerare l'impatto che la cultura ha sulla comunicazione. Per evitare interpretazioni errate delle informazioni, è necessario imparare a comunicare in modo semplice e diretto. È utile prestare attenzione nell'interpretare i comportamenti non verbali, in

quanto assertive e possono contraddire l'input verbale.

Potere e Gerarchia

Potere e gerarchia possono essere percepiti da ogni cultura in modo diverso e rappresentare una sfida quando si parla di leadership all'interno di team multiculturali. Una cultura egualitaria, ad esempio, mette alla prova i membri del team che provengono da culture gerarchiche, i quali se dovessero assumere un ruolo più decisionale all'interno di un'organizzazione, troverebbero difficile adattarsi ad una struttura piatta e il loro comportamento potrebbe essere ritenuto inappropriato, danneggiando conseguentemente la loro credibilità.

La pratica infermieristica in alcuni paesi in via di sviluppo è più sottovalutata che nei paesi sviluppati. Tuttavia, le sfide che devono affrontare i team multiculturali possono essere mitigate attraverso una formazione adeguata e la buona pratica, portando capacità di diligenza e diplomazia e ottenendo servizi sanitari di migliore qualità.

Esempio di sfida: I colleghi di alcune culture potrebbero avere meno probabilità di far sentire la propria voce. È quindi fondamentale creare un ambiente di lavoro aperto e inclusivo, in modo che tutti i membri del team si sentano autorizzati a contribuire.

Questo può essere particolarmente impegnativo per i colleghi di culture assertive o deferenti. Ad esempio, i professionisti sanitari provenienti da paesi asiatici come il Vietnam o il Giappone potrebbero non sentirsi a loro agio a parlare o condividere idee, soprattutto se sono nuovi nel team o ricoprono una posizione in cui hanno poca esperienza.

Al contrario, i colleghi provenienti da paesi come gli Stati Uniti, l'Europa occidentale, o dai paesi scandinavi promuovono una gerarchia organizzativa di tipo piatto, per cui possono essere più inclini a parlare nelle riunioni o nelle trattative quando gli altri non lo fanno.

Diverse interpretazioni dell'etica professionale

Anche i colleghi di culture diverse possono portare con sé atteggiamenti, valori, comportamenti diversi sul posto di lavoro. Sebbene questi possano essere arricchenti e persino utili in un ambiente professionale diversificato, essi possono anche causare malintesi o rancori tra i membri del team. Ad esempio, l'aspettativa di formalità (o informalità), la gerarchia organizzativa e persino l'orario di lavoro possono rappresentare elementi di conflitto tra le culture. Laddove un collega giapponese potrebbe non ritenere opportuno lasciare il lavoro prima del proprio manager (o di chiunque altro), un professionista svedese potrebbe essere abituato a una giornata lavorativa di 6 ore. Diversi approcci alla puntualità, al confronto o alla gestione dei conflitti possono rivelarsi un problema.

Far coesistere stili di lavoro tra i team può essere una sfida perché gli stili di lavoro e gli atteggiamenti nei confronti del lavoro possono essere molto diversi, riflettendo valori culturali e aggravando le differenze. Se non riconosciuti e gestiti, approcci al lavoro conflittuali possono frenare la produttività.

Ad esempio, gli approcci al lavoro di squadra e alla collaborazione possono variare notevolmente. Alcune culture, incluse molte in Asia e in America Centrale, apprezzano il consenso collettivo quando lavorano per raggiungere un obiettivo. Mentre altri, come la Germania e l'America, mettono l'accento sull'indipendenza

dell'individuo. Allo stesso modo, l'enfasi sull'ordine, il rigore e l'organizzazione sul posto di lavoro rispetto alla flessibilità e alla spontaneità possono anche riflettere i valori culturali sottostanti.

La dimensione emotiva del lavoro in un team interculturale

Lavorando in un team interculturale potresti aver sperimentato come una persona del team proveniente da un background culturale diverso dal tuo ti irriti, pur non sapendo perché. Nello sviluppo delle competenze interculturali, è necessario anche affrontare la dimensione emotiva delle interazioni interculturali. Come qualsiasi altro incontro sociale, le interazioni interculturali stimolano una risposta emotiva e una valutazione cognitiva degli eventi che accadono intorno a noi. Insieme, queste aiutano a interpretare l'evento e a formare una linea di condotta appropriata.

Per sviluppare processi di interazione efficaci, è necessario comprendere il ruolo delle emozioni nel contesto del team. L'intelligenza emotiva è associata all'assunzione di una prospettiva empatica, all'autocontrollo, alle abilità sociali e alla cooperazione, tutte cose che facilitano la relazione interpersonale. Gli studi confermano la relazione positiva tra competenze emotive, efficacia del team, prestazioni e risoluzione dei conflitti.

La ricerca rivela che gli investimenti emotivi dei singoli membri del team aumentano l'impegno nelle relazioni e quindi facilitano la sopravvivenza del gruppo. Le emozioni influenzano il grado di sforzo esercitato nella squadra e determinano la volontà di impegnarsi in essa. Le emozioni positive possono innescare una spinta che migliora il coinvolgimento personale e determina atteggiamenti positivi verso il compito da svolgere.

La manifestazione delle emozioni è determinata culturalmente. Ciò causa difficoltà quando si tratta di riconoscere, interpretare e giudicare accuratamente le emozioni nelle altre persone. Le percezioni delle differenze provocano reazioni emotive che possono migliorare o limitare le prestazioni della squadra. Spesso le emozioni negative dei singoli membri della squadra portano a tensioni e conflitti nella squadra, che influiscono sulle prestazioni del gruppo. Per la persona è importante capire quanta emozione è appropriato rivelare agli altri in una situazione sociale, e quando e come tali espressioni emotive vengono sanzionate o premiate.

Gestione delle emozioni in team multiculturali

Si può distinguere tra culture neutre e affettive, in base all'estensione delle emozioni mostrate alle altre persone.

Questo diverso modo di esprimere le emozioni rende difficile interpretare lo stato emotivo di qualcun altro perché i segnali comportamentali normalmente usati per decodificare le emozioni e la loro intensità possono essere fuorvianti.

Le persone devono sviluppare abilità interculturali che consentano loro di determinare le cause delle emozioni in altre persone, di riconoscere e decodificare le emozioni e di anticipare e comprendere il comportamento risultante. Per quanto riguarda la propria esposizione delle emozioni, gli individui devono sviluppare la consapevolezza di quando è appropriato mostrare apertamente particolari emozioni. Questo aiuta a evitare di offendere involontariamente gli altri membri del team e contribuisce a mantenere un clima di squadra positivo.

Emozioni e sentimenti sembrano svolgere un ruolo importante nello sviluppo della fiducia e nella valutazione dell'affidabilità di un'altra persona. Gli studi hanno costantemente dimostrato l'effetto positivo della fiducia interpersonale sulla cooperazione e l'interazione. Adattarsi a valori culturali, pratiche e comportamenti nuovi e sconosciuti può essere una sfida emotiva. Gli individui devono imparare a

comprendere il sofisticato processo alla base della risposta affettiva nelle interazioni interculturali e devono sviluppare modi per affrontarli efficacemente

I membri del team devono essere in grado di interpretare gli altri e le proprie emozioni in modo accurato e intraprendere le azioni appropriate. Attraverso la sperimentazione dell'apprendimento, i membri del team riescono a identificare e gestire le risposte emotive proprie e degli altri partecipanti in contesti multiculturali di squadra, aumentando così la loro fiducia quando affrontano le emozioni proprie e degli altri.

Vantaggi di lavorare in team multiculturali

I team multiculturali presentano molto vantaggi quando si tratta di assistere persone provenienti dagli stessi paesi di alcuni membri del team stesso. È importante che la persona con demenza abbia un caregiver che parli la sua lingua. Anche quando la lingua è persa, il caregiver conosce ancora i valori, le norme e le abitudini della persona con demenza. In questo modo la persona con demenza riceve un'assistenza equa, ha una migliore qualità della vita e sarà più soddisfatta.

La ricerca ha dimostrato che i gruppi eterogenei sono più efficaci nella risoluzione dei problemi rispetto ai gruppi omogenei e le politiche che promuovono la diversità e l'inclusione miglioreranno la capacità di attingere al pool di talenti più ampio possibile. Dove c'è una mancanza di diversità c'è anche una mancanza di pensiero diversificato. Ciò può limitare la creatività e l'ampiezza delle idee e delle prospettive all'interno dell'organizzazione.

La diversità nell'assistenza socio-sanitaria ha benefici misurabili sia per gli operatori che per le comunità in cui operano. Alcuni dei principali vantaggi dell'aumento della diversità delle organizzazioni sanitarie includono:

1. Diverse prospettive culturali possono ispirare la creatività e guidare l'innovazione

La nostra cultura influenza il modo in cui vediamo il mondo. Una varietà di punti di vista insieme alla più ampia esperienza personale e professionale di un team internazionale possono offrire nuove prospettive che ispirano i colleghi a vedere il posto di lavoro e il mondo in modo diverso.

È stato dimostrato che la diversità di pensiero alimenta la creatività e guida l'innovazione, aiutando a risolvere i problemi e soddisfare le esigenze degli utenti in modi nuovi ed entusiasmanti. Molteplici voci, prospettive e personalità possono dare origine a un pensiero fuori dagli schemi. Offrendo una piattaforma per lo scambio aperto di idee, le aziende possono trarre i maggiori vantaggi dalla diversità sul posto di lavoro. Un recente studio di Forbes ha fatto eco a questa nozione, concludendo che "il modo migliore per garantire lo sviluppo di nuove idee è attraverso una forza lavoro diversificata e inclusiva". Un'ampia gamma di prospettive può portare a soluzioni migliori.

2. La sensibilità culturale, l'intuizione e la conoscenza della cultura di una persona significano una qualità superiore nell'assistenza socio-sanitaria.

La comprensione interculturale, insieme alla conoscenza culturale specifica, migliora la collaborazione con i familiari ed è più probabile che questi si fidino di una persona del proprio circolo culturale. Un gruppo più diversificato di operatori sanitari avrà una migliore comprensione dei diversi sistemi di credenze di colleghi e clienti/utenti perché ha una migliore comprensione dei loro valori.

3. Attingere a un pool di competenze culturalmente diversificate consente a un'organizzazione di attrarre e trattenere i migliori talenti.

Molti paesi occidentali devono affrontare la sfida dell'invecchiamento della popolazione e della mancanza di capacità lavorativa nel settore sanitario. Rendere la diversità una parte importante del processo di reclutamento amplierà il pool di competenze dei potenziali dipendenti. Non solo assumere da un pool di professionisti e competenze più diversificato rende il posto di lavoro attraente per candidati ambiziosi e con una mentalità globale, ma aiuterà anche l'organizzazione a mantenerli al proprio interno. La diversità, inclusa la diversità di genere, religione ed etnia, ha dimostrato di migliorare la fidelizzazione e ridurre i costi associati al turnover dei dipendenti. In un ambiente di lavoro diversificato, è più probabile che i dipendenti rimangano fedeli quando si sentono rispettati e apprezzati per il loro contributo. Questo, a sua volta, favorisce il rispetto reciproco tra i colleghi che apprezzano anche la diversa cultura, le prospettive e le esperienze dei membri del proprio team. Un'atmosfera inclusiva di cooperazione interculturale è un modo eccellente per legare colleghi e team in tutto il luogo di lavoro. Le persone sono orgogliose delle organizzazioni lavorative che stanno avendo un impatto positivo nella società; questo migliora il coinvolgimento e la fidelizzazione dei dipendenti.

4. I team eterogenei sono più produttivi e funzionano meglio.

La gamma di esperienze, competenze e metodi di lavoro offerti da un ambiente di lavoro diversificato può aumentare la capacità di risoluzione dei problemi e portare a una maggiore produttività. In effetti, gli studi hanno dimostrato che le organizzazioni con una cultura della diversità e dell'inclusione sono sia più felici che più produttive. Lavorare in team omogenei può sembrare più facile, ciò può far sì che un'azienda si accontenti allo status quo. La diversità, d'altra parte, può generare una sana competizione, stimolando una squadra in modo positivo per migliorarsi.

5. Maggiori opportunità di crescita personale e professionale.

Un'organizzazione inclusiva e culturalmente diversificata attirerà professionisti di talento, ambiziosi e con una mentalità globale che apprezzeranno l'opportunità di crescita personale e professionale. Lavorare in contesti multiculturali può essere un'esperienza davvero arricchente, che consente ad altri di conoscere le prospettive e le tradizioni di tutto il mondo. Lavorare su somiglianze e differenze può aiutarti a diventare un cittadino globale, abbandonando i pregiudizi o una visione del mondo etnocentrica, competenza che è sempre più preziosa. Anche un insieme diversificato di colleghi può arricchire professionalmente, esponendoti a nuove competenze e approcci al lavoro.

Una migliore competenza culturale può garantire più eque possibilità di accesso all'assistenza sanitaria.

Nell'area della cura della demenza ciò è ancora più importante poiché le persone di un'altra etnia con demenza sono doppiamente colpite, poiché la demenza fa dimenticare sia la loro seconda lingua che, infine, la loro prima lingua, acuendo il loro senso di isolamento. Questo rende molto importante disporre di competenze multiculturali nel team in modo che la persona si senta riconosciuta, accettata e valorizzata.

Per gli operatori, il lavoro in un team interculturale è quindi una straordinaria opportunità di sviluppo delle competenze sia a livello professionale che personale.



Gli obiettivi del modulo

Sviluppare competenze interculturali e consapevolezza delle sfide e dei vantaggi del lavoro in team multiculturali.

Le competenze interculturali includono:

- Saper comunicare scoprendo differenze e saperle accogliere, saper adattare il linguaggio alla situazione
- Mantenere le relazioni è il risultato di una comunicazione efficace, che richiede empatia, cambiamento di prospettiva e negoziazione delle pratiche
- Sviluppare la sensibilità linguistica, essere consapevoli di quali parole sono appropriate/inappropriate
- Essere curiosi di conoscere diversi modi di pensare
- Essere preparati a scoprire e rifiutare la propria comprensione dei fatti e a seguire la logica e il ragionamento degli altri

Bibliografia

1. "Avoiding Cross Cultural Misunderstanding" Dominique Bouchet, Afveje 1996
2. "Grundbog i kulturforståelse" Iben Jensen; Samfundslitteratur 2018
3. "Hvordan taler man om det svære?" Børn og undervisningsministeriet, 2019
4. "Intercultural and global competences" Helle Duus Møllerskov, Hans Reitzels forlag 2020 second edition
5. "Intercultural dementia care. A guide to raise awareness amongst health and social care workers" Alzheimer Europe, 2020
6. "Interkulturel didaktik" Tine Brøndum, Peter Hobel og Morten Meisnert, Frydenlund 2020

7. "Kulturel kompetence. I Nøglekompetencer - forskerbidrag til Det Nationale Kompetenceregnskab: dokumentationsrapport", Iben Jensen 2002 Undervisningsministeriets forlag.
8. "Manual for developing intercultural competencies. Story Circles" by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2020
9. "Overcoming ethical challenges affecting the involvement of people with dementia in research: recognizing diversity and promoting inclusive research" Alzheimer Europe, 2019
10. "Sundhedsarbejde i et flerkulturelt samfund" Ingrid Hanssen, Gads Forlag, 2000
11. "The Intercultural Dynamics of Multicultural Working" Manuela Guilherme, Evelyne Glaser and Maria del Carmen Méndez-García, 2010. Emotional Management: Expressing, Interpreting and Making Meaning of Feelings in Multicultural Teams, Alexander Kaar
12. "The development of intercultural care and support for people with dementia from minority ethnic groups" DEMENTIA IN EUROPE ETHICS REPORT 2018, Alzheimer Europe

Articolo "Promoting cultural competence in health care through a research-based intervention in the UK" Papadopoulos I, Tilki M and Lees S, 2004

Net. Date 14-05-2021

<https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>

<https://www.novia.fi/novialia/bloggar/studerandebloggen/challenges-of-working-in-a-multicultural-team-in-healthcare>

<https://www.usa.edu/blog/diversity-in-healthcare/>

Le immagini in ordine

1. Det første mangfoldighedsplejehjem i Danmark – forskningsrapport om erfaringer og muligheder Udgivet af Ensomme Gamles Værn september 2016
2. Demensomsorg for indvandrere En håndbog. Udgivet af Nordens velfærdscenter © marts 2020
3. SOSU Østjylland
4. Mangfoldighedsindsatsen Region Midtjylland Årsberetning 2009

<https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/teambuilding/article/multikulturelle-teams-die-fuehrungsherausforderung/>