

Cultuursensitiviteit op de werkvloer

voor leidinggevenden en hun teamleden
in de geestelijke gezondheidszorg

Handreiking

Colofon

Auteur Fatma Kaya (Kaya Concept)

Eindredactie Marty PN van Kerkhof, www.martypnvankerkhof.nl

Redactie J. den Engelsman

Met medewerking van

Rob van der Plank, lid Raad van Bestuur De Viersprong
en vicevoorzitter van het O&O-fonds GGZ

Elise Merlijn, landelijk bestuurder ABVAKABO FNV
en – tot 1 november 2012 – voorzitter van het O&O-fonds GGZ

Jan de Groen, adviseur Opleiding en training
en projectleider Diversiteit in de Zorg, GGZ Breburg

Rohina Raghoebier, eigenaar Raghoebier Consultancy,
www.raghoebierconsultancy.nl

Ronnie van Diemen, voorzitter Raad van Bestuur GGZ Oost Brabant –
tot 1 december 2012

Wilma Mastenbroek, stafmedewerker Interculturalisatie Altrecht GGZ
Allal Sallou, programmamanager De Bascule

Danny Nijdam, leidinggevende opnamekliniek Lentis GGZ Groningen

Jos Artz, eigenaar ArtzAdvies, www.artzadvies.nl

Grafisch ontwerp Typetank.nl

Illustraties Len Munnik

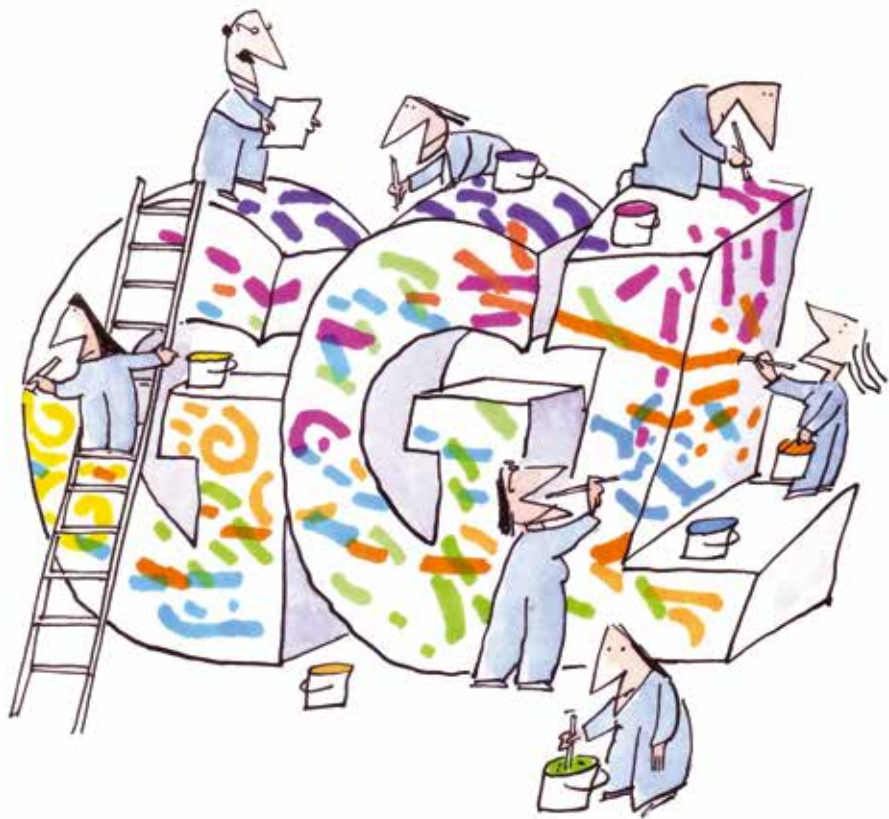


In opdracht van O&O-fonds GGZ

Januari 2013

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Inleiding	7
Leeswijzer	8
2. Interculturalisatie in de ggz	9
Typering van interculturalisatie in de ggz	9
Cultuurkennis, cultuurbewustzijn en cultuursensitiviteit	10
3. Stappenplan cultuursensitieve organisaties afdelingen en teams	15
Stap 1 Formuleer een visie op culturele competenties	16
Stap 2 Investeer in deskundigheidsbevordering	17
Stap 3 Word je door zelfreflectie bewust van culturele competenties	20
Stap 4 Werk aan een cultureel divers personeelsbestand	22
Stap 5 Organiseer ontmoeting en een dialoog	25
4. Nuttige informatie en links	30



Voorwoord

De geestelijke gezondheidszorg (ggz) wil een aantrekkelijk werkgever zijn voor medewerkers, ongeacht hun culturele achtergrond. Het bestuur van het O&O-fonds GGZ is er veel aan gelegen dat al die verschillende medewerkers voor de ggz kiezen om er te werken – en er ook te blijven werken. Op een bijeenkomst van deskundigen in najaar 2011 werd eens te meer duidelijk hoe belangrijk het is dat medewerkers kennis hebben van en begrip voor elkaars culturele achtergronden, en daarmee weten om te gaan. Anders gezegd: medewerkers moeten cultuursensitief zijn.

De uitdaging voor leidinggevend en medewerkers in de ggz is om in de dagelijkse praktijk wegen te vinden om optimaal gebruik te maken van culturele diversiteit. Aandacht en begrip voor al die verschillende culturen bevordert niet alleen de sfeer onder de medewerkers. Het heeft ook een positieve weerslag op de cliënten. Als een instelling medewerkers uit verschillende culturen in dienst heeft, werkt dat drempelverlagend voor allochtone cliënten. En, vanuit zakelijk oogpunt, hebben ggz-instellingen daar ook belang bij.

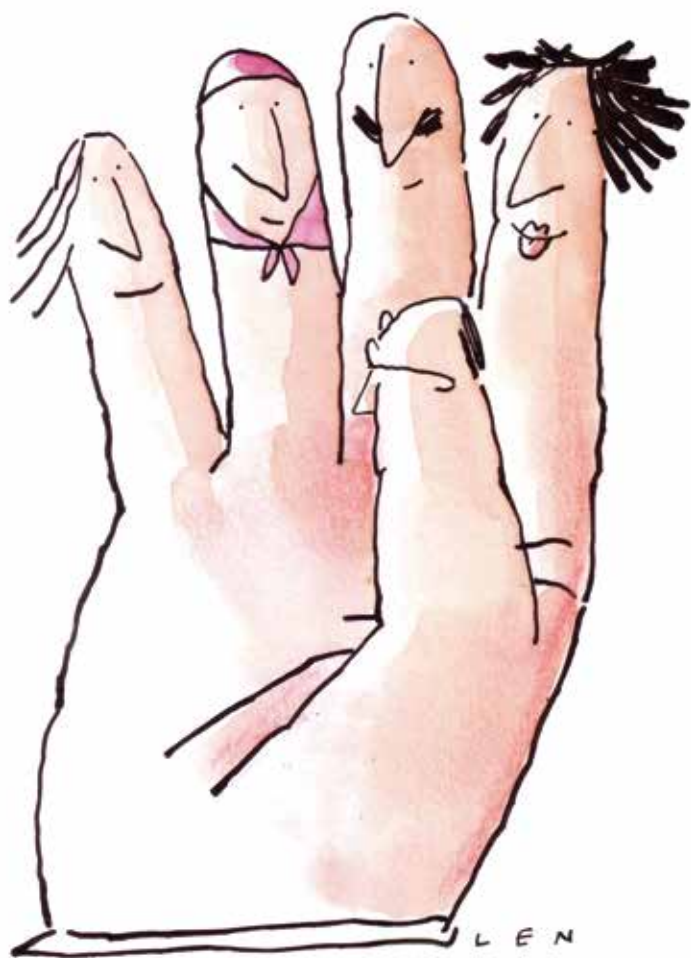
Een cultuursensitieve organisatie creëren gaat niet vanzelf. Het O&O-fonds GGZ wil ggz-instellingen daarbij helpen en heeft Kaya Concept opdracht gegeven deze handreiking te schrijven. De handreiking is het beste te gebruiken in combinatie met een workshop of training.

Het bestuur van het O&O-fonds hoopt dat meer wederzijds begrip leidt tot meer arbeidsvreugde voor de medewerkers en een (nog) betere zorg voor de cliënten.

Het bestuur van het O&O-fonds GGZ

Erik Gerritsen, voorzitter

Rob van der Plank, vicevoorzitter



1. Inleiding

Diversiteit en interculturalisatie staan al lang op de agenda van de ggz, zowel bij cliëntenorganisaties, de hulpverleners als het management. Nederland wordt cultureel steeds diverser en dat geldt ook voor de cliënten van de ggz. De dienstverlening sluit daar echter niet altijd op aan. Vaak zien we dat leidinggevenden en medewerkers het lastig vinden om optimaal gebruik te maken van de culturele diversiteit in hun teams.

De ontwikkeling van een interculturele organisatie met cultuursensitieve medewerkers heeft alleen kans van slagen als het management en de werkvloer daar voortdurend mee bezig zijn. Dan wordt cultuursensitiviteit in de dienstverlening, de werkprocessen en de communicatie direct in de praktijk gebracht. Met als resultaat dat de kwaliteit van de zorg nog beter wordt.

"We hebben een leidraad ontwikkeld voor de werkvloer en het middelmanagement. Hiermee kunnen instellingen verder gaan. Deze leidraad kan ook het startpunt zijn om binnen een instelling het onderwerp diversiteit op de agenda te zetten. Waarna iedereen er, van hoog tot laag in de organisatie, mee kan beginnen."
– Rob van der Plank, vicevoorzitter O&O-fonds GGZ en bestuurslid De Viersprong

Het bestuur van het O&O-fonds GGZ wil het belang van interculturalisatie en diversiteit voor de ggz benadrukken. In deze handreiking worden praktische tips en aandachtspunten voor leidinggevenden en medewerkers gegeven om de culturele diversiteit en cultuursensitiviteit binnen hun teams te versterken en zo goed mogelijk te benutten.

Leeswijzer

Deze handreiking is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk twee typeren we de ontwikkeling van interculturalisatie in de ggz. Ook lichten we op hoofdlijnen toe hoe binnen arbeidsorganisaties cultuursensitiviteit ontwikkeld kan worden. In hoofdstuk drie volgt een stappenplan, specifiek voor de ontwikkeling en ondersteuning van cultuursensitief werken onder professionals binnen de geestelijke gezondheidszorg. Wie meer wil weten over de theorie, aanpak en voorbeelden van cultuursensitief werken, vindt in hoofdstuk vier een aantal verwijzingen met nuttige informatie en links.



2. Interculturalisatie in de ggz

De ggz is niet altijd even goed toegankelijk voor allochtone cliënten. Om dat te verbeteren zijn de afgelopen jaren diverse werkconcepten geïntroduceerd, zoals diversiteitsmanagement, interculturalisatie en cultuursensitiviteit. In deze handreiking gaan we nader in op het werken met cultuursensitiviteit in teams en op afdelingen. Dat vraagt van leidinggevenden dat ze binnen hun werkeenheden in staat zijn dit concept te vertalen naar praktische en bruikbare werkprocessen. In dit hoofdstuk geven we aan wat cultuursensitiviteit betekent, hoe het samenhangt met diversiteit en interculturalisatie, en wat je als leidinggevende samen met je medewerkers zoal kunt doen om cultuursensitiviteit in een team te ondersteunen.

Typering van interculturalisatie in de ggz

Het zorgaanbod is niet optimaal

Als we spreken over interculturalisatie van de dienstverlening gaat het vooral over de samenwerking tussen autochtone en allochtone medewerkers en de toegankelijkheid van de zorg voor allochtone cliënten. Wat we in de dagelijkse praktijk zien is dat hier nogal eens wat aan mankeert. Vooral wat de toegankelijkheid betreft lijken vraag en aanbod van de zorg niet altijd op elkaar aan te sluiten.

Het aanbod om een diversiteit aan cliëntengroepen te bedienen is minimaal. Dit werkt door op de kwaliteit van de dienstverlening. Volgens Elise Merlijn, tot 1 november 2012 voorzitter O&O-fonds GGZ, wordt juist die kwaliteit belangrijker. "In de zorg staat resultaatgerichtheid, efficiency en doelmatigheid steeds meer voorop. Instellingen worden meer en meer afgerekend op hun resultaten. Dit alles maakt dat we bewuster met culturele diversiteit aan de slag moeten gaan, zowel op de arbeidsmarkt als op het vlak van het zorgaanbod."

Cultuurverschillen spelen een grote rol in ons denken en onze ervaringen met opvoeding, gezondheid en ziekte. Als dat onvoldoende wordt onderkend, lijden de diagnostiek en de behandeling van cliënten daaronder. De cliënt blijft dan in zijn gesprekken met de behandelaar met vragen zitten, die te maken hebben met culturele en religieuze motieven en taboes. De behandelaar van zijn kant mist op die manier de achterliggende hulpvragen van de cliënt. Of hij kiest er – soms onbewust – voor die signalen in het belang van de behandeling te negeren.

Uitdagingen

De oplossing zit in de verandering van de interactie tussen de hulpverlener en de cliënt. Met enige regelmaat wordt dan ook voorgesteld om voor de behandeling van allochtone cliënten uitsluitend allochtone behandelaars in te zetten. Maar het gevaar bestaat dat daardoor de kwaliteit van de behandeling achteruit gaat.

Interculturalisatie kent dus twee uitdagingen:

1. De culturele diversiteit van de cliënten en die van de behandelaars – en andere medewerkers – moet in balans zijn .
2. De kwaliteit van de behandeling en de dienstverlening dient bewaakt te worden en op peil te blijven. Dit kan alleen als alle behandelaars – allochtoon en autochtoon – zich bewust worden van hun waarden en levensovertuiging, en van de manier waarop ze communiceren. Het is de taak van de leidinggevende om zijn medewerkers hierbij te ondersteunen. De stappen die dit vergt, worden in hoofdstuk drie concreet gemaakt.

Cultuurkennis, cultuurbewustzijn en cultuursensitiviteit

Cultuurkennis

Naast het aantrekken van meer allochtone medewerkers nemen organisaties vaak initiatieven om hun medewerkers te scholen in kennis van culturen. Het belang hiervan in de ggz is evident: professionals leren de geschiedenis, waarden, geloofssystemen en cultuuruitingen van hun cliënten met een andere culturele herkomst kennen. De gedachte daarachter is dat ze zo mak-

kelijker en op een positieve en productieve manier met cliënten en collega's samenwerken. Behandelingen hebben daardoor meer kans van slagen en ook worden de relaties met cliënten en collega's beter.

Maar de ervaring leert dat cultuurkennis alleen niet genoeg is om een effectieve en zinvolle samenwerking met cliënten en collega's van de grond te krijgen. Wat wel werkt is om in interculturele teams cultuurbewustzijn en cultuursensitiviteit te promoten.

Volgens Jan de Groen (GGZ Breburg) staat of valt elk diversiteitsproject binnen een organisatie met cultuursensitiviteit. Hij onderscheidt daarbij drie pijlers:

- deskundigheidsbevordering;*
- het cultuursensitief maken van de hulpverlening;*
- een cultureel divers personeelsbestand.*

"Als een pijler wegvalt, stort alles als een kaartenhuis in," stelt hij. Zijn verklaring voor het succes van GGZ Breburg is dat de organisatie tegelijkertijd aan alle drie de punten werkt. Andere instellingen adviseert hij dan ook: "Stop met al die nota's en beleidsplannen. Concentreer je op die drie pijlers en doe vooral niet te ingewikkeld."

Cultuurbewustzijn

Cultuurbewustzijn is de basis voor communicatie. Het is gebaseerd op ons vermogen een stap terug te doen en onszelf van een afstand waar te nemen. Op die manier zijn we in staat ons bewust te worden van de culturele waarden en overtuigingen waarnaar we leven, en de manier waarop we de omgeving waarnemen. Dat roept vragen op als: waarom handelen we zoals we gewend zijn, hoe kijken we tegen de wereld en andere mensen aan en waarom reageren we altijd zus of zo?

Elke keer als je in contact komt met een collega of een cliënt uit een andere cultuur, komt cultuurbewustzijn om de hoek kijken. Als je dan uitsluitend van jezelf uitgaat om die ander te begrijpen, ontstaan er gegarandeerd misver-

standen. Het makkelijkste is om er simpelweg van uit te gaan dat andere mensen net zoals jij denken en aan dezelfde opvattingen en zaken waarde hechten. Maar je loopt dan gereede kans dat je langs elkaar heen praat. Natuurlijk is het lastig om je bewust te worden van culturele verschillen. Want je bent je in de regel niet bewust van je eigen culturele achtergrond. Vandaar deze eenvoudige stelregel: ga in zo'n geval uit van de verschillen tussen jou en de ander, totdat blijkt dat jullie over een aantal zaken toch min of meer hetzelfde denken.

Cultuursensitiviteit

Dat brengt ons bij het concept cultuursensitiviteit. Kort gezegd komt cultuursensitiviteit neer op het vermogen om culturele verschillen waar te nemen. Een open houding en dito gedrag is een voorwaarde voor zowel cultuurbewustzijn als voor cultuursensitiviteit. Een medewerker die cultuursensitief is, begrijpt en waardeert dat mensen in verschillende culturen leven en hij maakt dat zichtbaar in zijn houding. De vraag is dan hoe mensen cultuursensitiviteit ontwikkelen. Het makkelijkste is dat voor te stellen door in gedachten een drietal fasen van cultuurverschillen te doorlopen. Die fasen kunnen we als volgt kenschetsen:

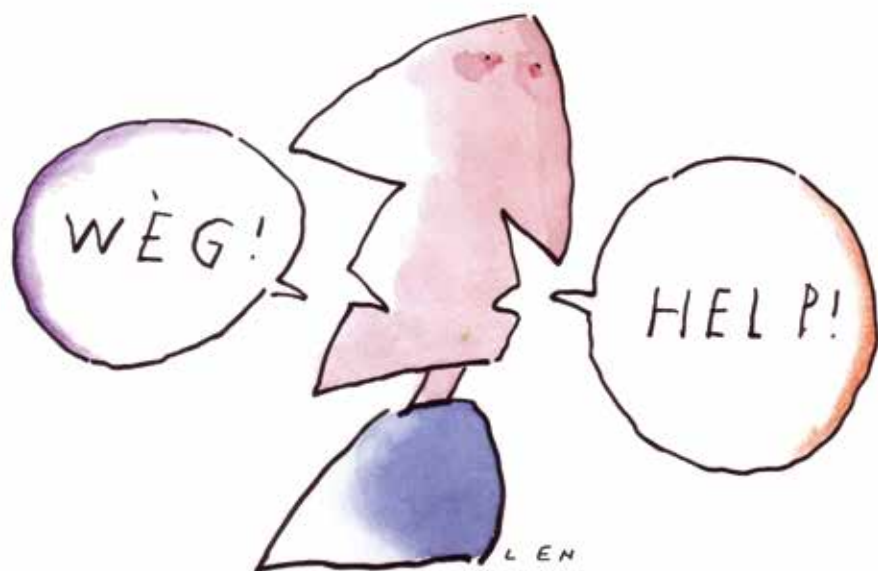
Mijn manier van denken en doen is zaligmakend: in deze fase negeren mensen culturele verschillen. Ze weten wel iets van de waarden, keuzen en gedragingen van anderen, maar vinden toch dat hun manier van denken en doen beter is. Verschillen tussen mensen en culturen worden als een probleem gezien, of ze worden simpelweg genegeerd.

Mijn manier van denken en doen en die van hen: in deze fase zijn mensen zich bewust van hun eigen manier van handelen en die van anderen, en kiezen ze afhankelijk van de situatie voor de beste manier van doen. Mensen worden zich in deze fase bewust van zowel de haken en ogen van culturele verschillen als wat die opleveren. Ze zijn bereid om culturele diversiteit als een verrijking te zien die de weg opent naar nieuwe oplossingen en alternatieven.

Onze gezamenlijke manier van denken en doen: in deze fase komen mensen met een verschillende culturele achtergrond tot elkaar om iets gemeenschappelijks te realiseren. Er is sprake van een voortdurende onderlinge dialoog. Door open te staan voor nieuwe situaties en daaraan mee te doen ontwikkelen mensen van diverse komaf in gezamenlijkheid nieuwe normen en ontstaan er nieuwe regels om samen te leven.

*"Voor mij is cultuursensitiviteit het vermogen om geen etiketten te plakken maar je te verplaatsen in wat de cliënt nodig heeft. Als je je echt kunt en wilt verplaatsen in de ander, dan verbind je. Dan heb je ook de energie om te begrijpen wat die ander mankeert en wat de impact daarvan is op ziekte en herstel. Bij cultuursensitiviteit draait het om de ontmoeting en het gesprek, zodat het geen wij-zij-verhaal wordt. Het is essentieel voor een organisatie om medewerkers te hebben die de hulpvraag, en nog belangrijker de vraag achter de vraag begrijpen en durven te kijken naar wat de cliënt nodig heeft. Dan gaat het om het unieke van ieder mens." –
Ronnie van Diemen, tot 1 december 2012 bestuursvoorzitter van GGZ Oost Brabant*

De ontwikkeling van cultuursensitiviteit bij professionals vraagt om een verandering in houding en waarden: voor medewerkers en leidinggeven- den geldt dat ze zich moeten afvragen of er binnen het team open wordt gecommuniceerd. En of de verschillen tussen mensen en culturen bespreekbaar zijn. Het uitgebreide stappenplan dat we in het volgende hoofdstuk bespreken, dient om de ontwikkeling van cultuursensitiviteit in het team in gang te zetten én op stoom te houden.



3. Stappenplan cultuursensitieve organisaties en teams

Interculturalisatie is een veranderingsproces. Vanwege de weerstand die verandering vaak oproept, verlopen dit soort processen doorgaans niet gemakkelijk. Wel is bekend dat als je een ander leert begrijpen, het werken in een omgeving waar verandering een gegeven is simpeler wordt. Als jij samen met jouw team cultuursensitief wilt worden, doorloop dan de volgende stappen. Doe dat met geduld en begrip, en ga op zoek naar compromissen.

1. Formuleer een visie op culturele competenties in jouw organisatie of team. Schrijf geen onnodige nota's en rapportages, maar stel prioriteiten en ga het gewoon doen!
2. Investeer in deskundigheidsbevordering.
3. Word je door zelfreflectie bewust van de culturele competenties in de werkprocessen van je team.
4. Werk aan een cultureel divers personeelsbestand, zodat je organisatie een afspiegeling vormt van de bevolking in je regio.
5. Organiseer ontmoeting en een dialoog met cliënten uit andere culturen.

In de rest van dit hoofdstuk bespreken we stuk voor stuk al deze stappen.

Het resultaat van cultuursensitief werken moet zichtbaar zijn in het succes van de behandelingen. Rob van der Plank verwacht dat dit de reputatie van ggz-instellingen ten goede komt. "De uitdaging is om het zo op te zetten dat organisaties ermee willen gaan werken en de connectie gaan maken van hoofd naar hart. De ggz heeft succes-verhalen en handvatten nodig om uit de vicieuze cirkel te komen"

Stap 1 Formuleer een visie op culturele competenties

Een visie op culturele competenties komt tot uiting in de missie van de organisatie en het team. Zo is een vereiste voor cultuursensitiviteit dat het team bereid is vraaggericht te werken.

Een cultureel diverse werkomgeving vraagt van de medewerkers én de leidinggevenden dat ze een helder beeld hebben van specifieke competenties die daarvoor nodig zijn. Te denken valt aan competenties als:

- de bereidheid om van perspectief te wisselen;
- de intentie om door te vragen en de hulpvraag achter de vraag te achterhalen;
- oog, oor en tijd te hebben voor de cliënt;
- cliënten het gevoel geven dat ze ertoe doen en dat hun verhaal belangrijk is;
- zelfreflectie;
- de bereidheid om kennis over verschillende culturen te vergaren;
- het vermogen om vooroordelen te verminderen en weg te nemen;
- het bevorderen van betrokkenheid;
- het managen van onzekerheid.

Hoe werkt dat in de praktijk?

Er bestaat geen blauwdruk hoe je culturele competenties ontwikkelt, en evenmin is er een vaste route voor het strategisch plannen van cultuursensitiviteit. Wel kunnen we aangeven waar de verantwoordelijkheid ligt:

- Het is de taak van de organisatie om professionals toe te rusten met de juiste kennis en middelen en hen zo de ruimte te geven cultuursensitief te werken.
- Het is aan de leidinggevende om een plan te maken voor de verdeling van tijd en middelen. Hij coördineert de activiteiten van het team en stelt de prioriteiten vast die voor de dienstverlening van belang zijn. Een strategisch plan begint met het formuleren van de definities van cultuur en de culturele competenties van het team.
- Het team neemt het op zich de gemeenschappelijke behoefte aan kennis en middelen te inventariseren en te vertalen in een aanbod.

Communicatie is essentieel, vindt Rohina Raghoebier van Raghoebier Consultancy, om elkaar beter te begrijpen maar ook om de juiste diagnose te stellen en tot een optimale behandeling te komen. "In een verzorgingshuis kende ik een oudere Turkse vrouw", vertelt ze. "Op haar afdeling waren maar weinig allochtone medewerkers werkzaam. Zij verbleef veelal alleen op haar kamer, maar de verpleging wilde dat zij onder de mensen kwam. Zij voelde daar niets voor. Toch bracht een verpleegkundige haar telkens in haar rolstoel naar de gemeenschappelijke ruimte. Telkens maakte zij rechtsomkeer, maar de verpleging gaf niet op en bracht haar elke keer weer terug naar de recreatieruimte. Tot het moment dat een van de Turkse medewerkers met haar een gesprek begon en de vrouw vertelde waarom ze haar kamer niet wilde verlaten. Ze had het namelijk koud!" Voor Raghoebier is dit voorbeeld veelzeggend. "Als je niet communiceert, worden dit soort kleine dingen steeds groter en voelen uiteindelijk beide partijen zich tekort gedaan."

Stap 2 **Investeer in deskundigheidsbevordering**

Als duidelijk is welke competenties gewenst zijn, is de volgende stap om de professionals daarvoor toe te rusten. De vereiste competenties wijken namelijk nogal eens af van wat men gewend is. Vandaar dat gerichte begeleiding en deskundigheidsbevordering geen overbodige luxe zijn. In de talrijke cursussen, workshops en trainingen die in het kader van deskundigheidsbevordering voorhanden zijn, komen onder meer aan de orde:

- communicatie
- kennis over culturen
- interculturalisatie
- conflicthantering
- zelfreflectie

Vaak schrijven alleen medewerkers met affiniteit voor allochtone doelgroepen zich in voor deze interculturele trainingen. Zo'n groep is weliswaar heel

gemotiveerd, maar het gevolg is dat slechts een handjevol medewerkers over de gewenste interculturele competenties beschikt. Dat maakt deze waardevolle kennis behoorlijk kwetsbaar.

- Het zou daarom goed zijn als de medewerkers en leidinggevendenden die een training volgen, de kennis die ze daar opdoen overdragen aan hun team. Zo dragen ze ertoe bij dat de verdere ontwikkeling van cultuursensitiviteit in het team doorgaat.
- De organisatie heeft daar ook een taak in. Zie er als instelling op toe dat zoveel mogelijk personeelsleden van het aanbod in deskundigheidsbevordering gebruik maken.

Eén van de redenen dat GGZ Breburg naar een grotere diversiteit in het personeelsbestand streeft, is dat er zo ook aandacht komt voor cultuursensitieve hulpverlening aan de cliënten. Daaronder verstaat de organisatie: een kwalitatief goede hulpverlening die rekening houdt met de cultuurspecifieke kenmerken van de cliënten. Vandaar dat GGZ Breburg voortdurend op zoek is naar medewerkers die die nieuwe deskundigheid in hun mars hebben. Tegelijk houdt een Kenniskring Interculturalisatie zich bezig met de verdere ontwikkeling van cultuursensitieve hulpverlening. Om die reden worden medewerkers getraind in Intercultureel Bewustzijn en Transculturele Psychiatrie. Inmiddels zijn 400 medewerkers uit alle lagen van de organisatie daarin getraind. Ook is er een vervolgtraining in de vorm van een methodiek voor migranten. Collega-instelling GGZ Drenthe werkt hier al langer mee en de Universiteit van Amsterdam volgt het project met een onderzoek. "Als hulpverlener is het goed als je in staat bent voortdurend van perspectief te wisselen", betoogt Jan de Groen. "Wees je bewust van je eigen normen en waarden, daar gaat het om."

Risico's

Standaard gaat het in trainingen om kennis over culturen en cultuurverschillen. Maar die focus op kennis is niet zonder risico:

- Het gevaar bestaat dat men anderen vooral ziet als vertegenwoordigers van vreemde, afwijkende culturen. Dat staat haaks op de idee om juist op zoek te gaan naar overeenkomsten en om verbindingen tussen mensen tot stand te brengen. Het is dus cruciaal om tijdig de slag te maken van cultuurkennis naar culturele competenties.
- Met cultuurkennis alleen heb je nog geen handvatten om het eigen functioneren te verbeteren. Daardoor kan zelfs de indruk ontstaan dat allerlei 'gewone' vaardigheden of competenties niet bruikbaar zijn. Onontbeerlijk blijft het om als aanvulling op de in een training of cursus opgedane kennis de dialoog aan te gaan in het team.

Altrecht biedt een cursus tolkvaardigheden aan voor tweetalige medewerkers en voor teams een workshop over de eigen identiteit en de interculturele dialoog. Daarin komt onder meer aan de orde wat de rol en betekenis is van iemands identiteit voor het werk. "Je etnische identiteit is immers een van je identiteiten," licht Wilma Mastenbroek van Altrecht toe. "Iedereen brengt in de workshop zijn eigen identiteit in kaart en presenteert dan zijn bevindingen. Ik merk dat het veel uit maakt voor wie je de training geeft. Zo is de training bij een divers samengesteld team meestal dynamischer van karakter. Er ontstaat dan veel dialoog en uitwisseling. Allochtonen zijn zich, omdat ze daar altijd mee geconfronteerd worden, heel erg bewust van hun etnische identiteit. In ons werk hebben we het altijd over de ander, en dan is het lastig als je het over je eigen identiteit moet hebben. In deze workshop is er ruimte om dat wel te doen en je daarover uit te spreken."

Stap 3 Word je door zelfreflectie bewust van culturele competenties in werkprocessen

Volgens deskundigen is zelfreflectie één van de meest waardevolle interculturele competenties. Daarmee vergroten leidinggevenden en medewerkers hun professionaliteit.

Zelfreflectie begint met vragen als:

- Waar kom ik vandaan?
- Wat zijn mijn waarden?
- Wat heb ik geleerd over zorgverlening?
- Hoe denk ik over gezondheid en ziekte?
- Wat is voor mij de waarde van diversiteit?

*Een professioneel **fingerspitzengefühl** is een groot goed, maar hoe bereik je dat? Volgens Yolande te Pel, lector diversiteit aan de Fontys Hogeschool, zijn cursussen rond diversiteit en interculturele competenties een geëigend middel om zelfreflectie te bevorderen. Zij onderstreept dat die cursussen niet beperkt moeten blijven tot medewerkers die affiniteit hebben met culturele diversiteit. "Het is voor iedereen belangrijk om je bewust te zijn van gedachten en (voor)oordelen die je onbewust koestert. Ook moet je bereid zijn van elkaar en van cliënten te leren".*

Door kritisch te kijken naar culturele competenties overstijg je het niveau van cultuurkennis – waarin de focus ligt op kennis over 'anderen'. Met een grondige zelfevaluatie word je je bewust van de cultuur en de waarden van de organisatie en het team waar je werkt en van jezelf als professional. Je krijgt zo meer inzicht in hoe de cultuur van de organisatie de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloedt en de manier waarop je team samenwerkt.

Kernpunten voor de leidinggevende

Als leidinggevende kun je dit proces op allerlei manieren stimuleren:

- Moedig medewerkers aan in alle openheid de invloed van hun eigen waarden en die van de organisatie op het werk van het team te onderzoeken en te bespreken.
- Stimuleer reflectie in het team. Gebruik als kapstok de drie fasen van cultuurbewustzijn uit hoofdstuk 2. Zorg voor een veilige en collegiale sfeer in het team om de impliciete waarden bespreekbaar te maken die meespelen in de werkprocessen en de keuzes die het team maakt in de behandeling van cliënten.
- Maak in teamverband inzichtelijk dat de werkstijlen en werkprocessen in de zorg niet waardenneutraal zijn. Geef zelf voorbeelden van de impliciete waarden die je daarin onderkent.
- Herinner jezelf en je team er bij voortdurende aan dat de manier waarop de zorg georganiseerd is, niet los te zien is van bepaalde maatschappelijke en organisatorische waarden.

Allal Sallou van De Bascule vindt dat de cultuur van organisaties onder de loep moeten worden genomen. "Als je vraagt naar de drive van de professionals, merk je dat die in het huidige klimaat niet meer tot zijn recht komt. Zij hebben voor dit vak gekozen om mensen te helpen. In die zin hebben ze het cultureel sensitief werken al in zich. Maar het zijn vaak de processen en de cultuur binnen organisaties die het hen onmogelijk maken om cultuursensitief te werken".

Op de werkvloer werkt men vaak al, zonder het zich bewust te zijn, met cultuursensitiviteit. Veel professionals zijn, zoals dat wel genoemd wordt, 'onbewust bekwaam'. Ze beseffen vaak niet hoe goed ze het al doen. Het zou goed zijn als het management daar ruimte voor schept.

- Het is aan de organisatie om in het werk en het beleid ruimte te creëren voor cultuursensitiviteit.
- Zorg er als organisatie voor dat onbewust bekwame professionals door trainingen te geven en maatregelen te nemen bewust bekwaam worden.
- Een goed voorbeeld doet goed volgen. Geef als leidinggevende het goede voorbeeld en wees cultuursensitief.

Stap 4 Werk aan een cultureel divers personeelsbestand

Door de vergrijzing wordt de vraag naar zorg steeds groter. Tegelijkertijd leidt de ontgroening – er zijn steeds minder jonge mensen beschikbaar – tot een steeds krappere arbeidsmarkt voor de zorg. Zorginstellingen staan voor de uitdaging om meer zorg te leveren met minder mensen en om hun organisatie aantrekkelijk te maken voor nieuw personeel – en aantrekkelijk te houden voor de medewerkers die ze al in dienst hebben. Door de kwaliteit van de geboden zorg kunnen ze zich onderscheiden van hun collega-instellingen. Het personeelsbeleid dat ze voeren en de samenstelling van het personeelsbestand is daarbij leidend.

“Wil je als organisatie de samenleving in al zijn diversiteit binnenhalen, dan moet je je personeelsbeleid aanpassen. Daarnaast zou cultuursensitief werken een onderdeel moeten zijn van de beroepsopleidingen. Zo krijg je professionals op de werkvloer die met verschillende bevolkingsgroepen kunnen werken. En vooral: maak het voor mensen met een andere culturele achtergrond interessanter om een zorgopleiding te volgen.” – Elise Merlijn

We geven hier twee voorbeelden van instellingen die er veel aan doen om allochtone medewerkers aan zich te binden en zo een divers personeelsbestand op te bouwen.

Altrecht: *“Steeds meer allochtone cliënten melden zich bij ons aan. Hun hulpvraag is vaak anders dan die van autochtone cliënten. Hoewel we al jaren*

een actief beleid voeren op intercultureel gebied, willen we ons de komende jaren nog verder ontwikkelen als organisatie waar ruime aandacht is voor cultuurverschillen. Om een zo goed mogelijke zorg te bieden, ook aan allochtone cliënten, wil Altrecht meer allochtone medewerkers in dienst nemen."

GGZ Breburg: *"Aandacht voor diversiteitsbeleid is van groot belang voor ons. Wij willen namelijk een professionele instelling voor geestelijke gezondheidszorg zijn die midden in de samenleving staat en qua personeelsbestand een afspiegeling is van de samenleving. Mensen met een andere culturele afkomst vormen in onze regio een steeds groter deel van de bevolking. Wij timmeren flink aan de weg bij de verdere interculturalisering van zowel ons zorgaanbod als ons personeelsbeleid."*

Als projectleider Diversiteit houdt Jan de Groen van GGZ Breburg zich ook bezig met de instroom en doorstroming van talent. Vijf jaar geleden had zijn organisatie nog geen allochtone medewerkers in dienst; inmiddels is hun aandeel drie procent. Dat betaalt zich uit, constateert hij. "Door de grotere diversiteit in ons personeelsbestand is ook het aantal cliënten gegroeid. Weliswaar nog niet genoeg maar toch. Medewerkers met een andere culturele achtergrond zorgen ervoor dat we toegang hebben tot netwerken van allochtonen. Zij zijn onze ambassadeurs".

Een organisatie met een divers personeelsbestand is overigens niet per se cultuursensitief. Wel onderscheidt zo'n instelling zich in haar uitstraling naar de buitenwereld.

Voordelen van een divers personeelsbestand

1. Een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de samenleving of de regio spreekt een bredere groep cliënten aan. Meer mensen kunnen zich zo identificeren met de medewerkers. In die zin werkt een divers medewerkersbestand drempelverlagend voor allochtone cliënten.
2. Als een instelling meer allochtone cliënten krijgt, is het sterk aan te raden ook medewerkers uit deze doelgroep aan de instelling te binden. Veel

allochtonen voelen zich immers beter begrepen door medewerkers met eenzelfde achtergrond.

3. Een organisatie met medewerkers uit verschillende culturen stimuleert de creativiteit, wat leidt tot nieuwe producten en diensten.

Tips voor de werving van allochtone medewerkers

Soms vraagt de werving en selectie van allochtone medewerkers om een specifieke aanpak. We geven wat suggesties:

- Maak gebruik van een veelheid aan wervingskanalen zoals ambassadeurs, (interne en externe) sleutelfiguren, mond-op-mondreclame, voorlichting, samenwerking met scholen.
- Geef op scholen, festivals en andere evenementen waar de doelgroep te vinden is, voorlichting over wat het werken in de zorg precies inhoudt.
- Zet reguliere communicatiemiddelen, bijvoorbeeld de website, in om je te profileren als een aantrekkelijke interculturele organisatie.
- Bied vacatures aan via internet, sociale netwerksites, scholen en allochtone (studenten-) verenigingen.
- Wees flexibel met arbeidsvoorwaarden en houd rekening met de thuissituatie van het personeel.
- Maak sollicitaties en selectiegesprekken laagdrempelig en cultuursensitief.
- Ga in gesprek over de wederzijdse verwachtingen en over mogelijke taboes.
- Laat zien dat je diversiteit belangrijk vindt, door er op de website van de organisatie voorbeelden van te geven. 'Verstop' de informatie niet.
- Formuleer aansprekende vacatureteksten voor de verschillende doelgroepen die je wilt bereiken.
- Maak duidelijk wat je zoekt: enthousiasme, ervaring, affiniteit met de multiculturele doelgroep, interculturele vaardigheden, cultuursensitiviteit. Werf niet alleen op het allochtoon zijn!

Aandachtspunten voor de leidinggevende

- Bied instromers daar waar het nodig is begeleiding. Zorg dat er mogelijkheden zijn om door te stromen.
- Let erop dat alle talenten van de nieuwe medewerkers daadwerkelijk benut worden.

- Soms stuit je op problemen die op het eerste gezicht te maken lijken te hebben met de achtergrond van de medewerker. Wees hier alert op, ga altijd het gesprek open in en vraag vooral door!
- Waak ervoor dat je medewerkers met een andere culturele achtergrond negatief labelt als zich iets voordoet dat iedereen kan overkomen.

“Zorg als leidinggevende dat je aandacht voor mensen hebt”, betoogt Jan de Groen. “Tijdens de opleiding tot psychiatrisch verpleegkundige komt iedereen situaties tegen die lastig zijn. Leidinggevendens moeten daar rekening mee houden. Stel je bent de begeleider van een cliënt die hem of haar sterk doet denken aan zijn moeder en die pleegt suicide. Dan is het helemaal niet vreemd dat zo iemand uitvalt. Toch worden er dan bij allochtone medewerkers soms zaken aan opgehangen die nergens op slaan. Zie het als een persoonlijk probleem en ga niet generaliseren. Stel vragen, en breng het terug tot de context waarin het thuishoort.”

Stap 5 Organiseer ontmoeting en een dialoog

Cultuursensitief werken vereist naast een investering in de organisatie en de medewerkers ook dat een instelling tijd en aandacht steekt in – potentiële - allochtone cliënten. Ga de dialoog met deze cliënten aan, verdiep je in hen en organiseer ontmoetingen. De ervaring leert dat dit makkelijker gaat met professionals die affiniteit met hen hebben en die daarvoor openstaan.

“Wie is je vader en wie is je moeder? Deze vragen zou iedereen zichzelf moeten stellen.” stelt Jos Artz van ArtzAdvies. “Je identiteit heeft alles met de context te maken waarin je leeft. Zo is Nederland een land waarin men altijd de strijd met het water is aangegaan. Dat zie je terug in het aantal spreekwoorden dat met water en strijd van doen heeft. Identiteit doet dus iets met je taal. Ook een organisatie moet eerst zijn identiteit kennen en daarin

investeren, anders ben je 'fake' voor de buitenwereld. Want pas als je jezelf goed kent, kun je een ander echt ontmoeten. Als je inzet op diversiteit is het belangrijk om de tijd te nemen voor de ontmoeting met mensen. Dat gebeurt binnen de organisatie én met de buitenwereld. Waar het om gaat is dat je vanuit oprechte interesse naar de ander luistert. Om te horen wie de ander is en wat zijn unieke verhaal is. Dan kun je al in een sollicitatiegesprek vragen wat je gesprekspartner ergens van vindt. Zo creëer je verbindingen tussen mensen die de basis vormen voor verdere samenwerking en waardoor je wederzijds van elkaar leert."

Opbrengst cultuursensitief werken

De ontwikkeling van cultuursensitiviteit en de integratie van culturele competenties in het beroepsmatig handelen binnen de ggz vergt een forse investering in tijd en middelen. Het management moet zich terdege bewust zijn van deze 'kosten'. Daar staat tegenover dat de baten ook groot zijn:

- Het team is veel beter in staat om in te spelen op de vragen en wensen van cliënten en op vernieuwingen in de dienstverlening.
- De behandelprogramma's sluiten veel nauwer aan op de behoeften van cliënten.
- De relatie en communicatie met de diverse culturele groepen in het werkveld worden beter.
- De beeldvorming over het team en de organisatie bij bestaande én potentiële cliënten verbetert.

Een oudere Turkse vrouw heeft diabetes en moet insuline gaan gebruiken. Zij vindt dit eng, en haar dochters vragen hulp aan een thuiszorginstelling om haar daarbij te helpen en haar uit te leggen hoe ze het uiteindelijk zelf kan doen. Omdat de vrouw slecht Nederlands spreekt, lijkt het de dochters handig als er ook een medewerker komt die Turks spreekt. Na twee weken blijkt de moeder veel minder tevreden te zijn met de Turkse medewerker dan met de Nederlandse. Wat blijkt? De Turkse medewerker doet haar werk snel en neemt amper de tijd. Haar Nederlandse collega is veel geduldiger, neemt ruim de tijd om haar uitleg te geven en controleert steeds of de vrouw haar heeft begrepen. De les die we hieruit kunnen trekken is dat taal voor de communicatie belangrijk is. Maar doorslaggevend voor de zorgbeleving en de cliënttevredenheid is het gevoel dat een hulpverlener tijd en aandacht heeft en dat de cliënt zich gehoord en serieus genomen voelt.

Aandachtspunten voor het team

Stimuleer cultuurbewustzijn boven cultuurkennis

We hebben gezien dat de ontwikkeling van een cultuursensitieve houding een geleidelijk proces is. Kennis over een bepaalde groepscultuur en hoe die zich onderscheidt van andere culturen is daarbij niet zo heel erg belangrijk. Waar het om gaat is dat je je als individu en als team bewust wordt van de keuzes die je maakt en de impact die die keuzes hebben op de kwaliteit van de dienstverlening. Houd daarbij voor ogen dat je collega's net als jij unieke individuen zijn en dat je je hele hebben en houden – je ervaringen, je overtuigingen, je waarden en je taal – meeneemt in de interactie met andere mensen. Maar besef ook dat er binnen elke cultuur verschillen bestaan. Dat niet iedereen die een bepaalde cultuur deelt, dezelfde waarden aanhangt of dezelfde voorkeuren heeft.

“Vermijd overbelasting van allochtone medewerkers. Vraag als leidinggevende hoe iemand invulling aan zijn eigen culturele bagage wil geven. Vrouwen hebben doorgaans veel zorgtaken en lopen het risico overbelast te raken. Met name geldt dat voor alleenstaande allochtone vrouwen. Als leidinggevende moet je daar oog voor hebben.” – Wilma Mastenbroek (Altrecht).

Doe het eenvoudig: praktische stappen

In het vorige hoofdstuk bood Jan de Groen van GGZ Breburg in een kort bestek van drie pijlers een overzichtelijke strategie voor leidinggevend en hoe ze in hun organisatie en team cultuursensitiviteit kunnen stimuleren. We zeiden al dat het echt niet nodig is alles van andere culturen te leren. Zinvoller is het om als leidinggevende én als teamlid je energie in een aantal praktische en alledaagse stappen te steken:

- Werk bewust. Kijk kritisch naar je eigen normen en waarden en hoe je communiceert met je collega's en de cliënten. Sta open voor diversiteit en voor een confrontatie met andere levensovertuigingen.
- Weersta de verleiding om te oordelen op basis van culturele verschillen en voorkeuren. Verschillen zijn er nu eenmaal. Waar het om gaat is hoe je in de communicatie met je teamleden met die verschillen omgaat.
- Bouw aan relaties gebaseerd op wederzijds respect en begrip.
- Wees jezelf en laat zien dat je openstaat voor je collega's.
- Neem de tijd om naar je collega's te luisteren. Als je de ander niet begrijpt of merkt dat de ander jou niet begrijpt, neem dan de tijd om uit te vinden hoe dat komt. Leg uit wat je bedoelt en vraag de ander jou te helpen elkaar te begrijpen.
- Geef elk teamlid de ruimte om zijn of haar casuïstiek in te brengen en met elkaar te bespreken. Stimuleer de professionals om bij de bespreking van casussen te reflecteren op hun eigen handelen. Nodig professionals uit andere instellingen of organisaties bij je team uit, als je denkt dat zo de kwaliteit van de intervisie verbetert.
- Je kunt op allerlei manieren meer te weten te komen over andere cultu-



ren. Volg een cursus, ga naar films, bezoek festivals, lees een boek, ga op vakantie naar andere landen, of dichterbij huis: ga eens lunchen met je Somalische collega of nog dichterbij, met die collega uit Twente.

- En specifiek voor de leidinggevende: ga zelf of samen met je team in gesprek met cliënten, organiseer regelmatig panels met cliënten van diverse komaf, en vraag hen om feedback op de manier waarop er met hen gecommuniceerd wordt en op de kwaliteit van de behandelingen die jouw medewerkers leveren.

"De autochtone Nederlandse cliënt is inmiddels goed georganiseerd en heeft een stem in het beleid en de vormgeving van de zorg. Maar de makke is dat de cliëntenbeweging erg 'wit' is en dat ze amper de belangen van migranten vertegenwoordigt. Tot nu toe zijn het gescheiden werelden. Meer dan 25 jaar zijn we nu bezig om professionals en zorginstellingen cultuursensitief te maken, en nog wordt de urgentie maar mondjesmaat gevoeld. Het is allemaal erg vrijblijvend en het blijft bij vage intenties. Concrete resultaten die duurzaam zijn, levert het nauwelijks op. We moeten zelf als zorgontvangers met een migrantenachtergrond en als hun vertegenwoordigers de verantwoordelijkheid nemen. Misschien zetten acties van onderop, van migranten en hun autochtone bond- en lotgenoten meer zoden aan de dijk. Het is tijd om de bakens te verzetten!" – Rohina Raghoebier

4. Nuttige informatie en links

Verlangen naar de zee. Begeleiden van het interculturalisatieproces in GGZ-instellingen, een uitgave van de Sectorfondsen Zorg en Welzijn, Utrecht, mei 2004.

Arbeidsmarktprognoses van VOV-personeel in Zorg en Welzijn 2011-2015, AZW, maart 2012. www.azwinfo.nl

Building culturally competent organizations, The Community Tool Box: <http://ctb.ku.edu>

Etniciteit en toegankelijkheid van de GGZ: in soorten en maten, prof. dr J. van Mens-Verhulst, 2008. www.vanmens.info/verhulst/diversiteit

De website www.intercultureelvakmanschap.nl, een initiatief van de vereniging van pedagogen NVO en het NIP, biedt specifieke informatie voor psychologen en pedagogen over culturele en etnische identiteiten en de gevolgen van interculturalisatie voor de hulpverlening. Ook zijn er hulpmiddelen en concrete handreikingen te vinden over hoe te handelen in een interculturele context. Tevens staat er informatie op over trainings- en opleidingsmogelijkheden.

Om de cultuur binnen een organisatie of team vast te stellen zijn er allerlei quickscans beschikbaar. Deze zijn prima te gebruiken als een startpunt om een visie op interculturalisatie te formuleren. De Cultuurthermometer is een voorbeeld van een meetinstrument dat snel een indicatie geeft van de diversiteit binnen een organisatie. De gebruiker krijgt bovendien tips en suggesties om culturele diversiteit te bevorderen. De Cultuurthermometer is een initiatief van de Utrechtse zorgorganisatie Reinaerde. Zie voor meer informatie www.cultuurthermometer.nl

www.ggz nederland.nl
www.altrecht.nl
www.ggzbreburg.nl
www.ipsy.nl
www.trimbos.nl
www.zonmw.nl (thema diversiteit)
www.actiz.nl/dossiers/interculturalisatie
www.pharos.nl
www.mikadonet.nl
www.werkenindeggz.nl





Dit boekje is een uitgave van

O&O-fonds GGZ

Postbus 830

3800 AV Amersfoort

telefoon: 033 463 06 01 / 033 460 89 68

e-mail: info@oofggz.nl

www.werkenindeggz.nl