



# Verlangten naar de zee

Begeleiden van het interculturalisatieproces  
in GGZ-instellingen

*Geestelijke  
Gezondheidszorg*



# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	7
Hoofdstuk 1: 'Het baken' Afbakening van begrippen	9
Hoofdstuk 2: 'De wil' Draagvlakontwikkeling	15
Hoofdstuk 3: 'De macht' Intercultureel management	21
Hoofdstuk 4: 'Het inzicht' Bevorderen van 'culturele sensibiliteit'	25
Hoofdstuk 5: 'De samenhang' Verankeren van beleid	29
Hoofdstuk 6: 'De kracht' Werken met multiculturele teams	33
Hoofdstuk 7: 'Het verlangen' Conclusies en aanbevelingen	41
Bijlage 1: Gegevens van deelnemende instellingen en contactpersonen	45
Literatuur	47



# Voorwoord

## Verlangen naar de Zee

**Wanneer je een schip wilt gaan bouwen  
Breng dan geen mensen bijeen  
Om timmerhout te sjouwen  
Of te tekenen alleen**

**Voorkom dat ze taken ontvangen  
Deel evenmin plannen mee  
Maar leer eerst mensen verlangen  
Naar de eindeloze zee.**

*Vrij naar Antoine de Saint-Exupery, La Citadelle. Bron: Culturen zonder muren, symposiumverslag 2003, aangehaald door Anne-Marie Peters, pagina 73. Met dank aan Evelien Schouten.*

U vraagt zich misschien af wat 'Verlangen naar de zee' met interculturalisatie in de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) te maken heeft. Het verlangen naar de zee was een uitspraak van een van de deelnemers aan de vier themabijeenkomsten die ten grondslag liggen aan deze publicatie. In de eerste bijeenkomst rond het thema draagvlak werd onderzocht wat de essentie van draagvlak was. Draagvlak voor interculturalisatie is belangrijk, maar wat is dat draagvlak eigenlijk? En hoe kan je draagvlak creëren? Het 'gezamenlijk willen' was nog niet sterk genoeg, het is de kunst om de medewerkers in de instelling te laten 'verlangen naar de zee', zoals de schrijver Antoine de Saint-Exupery dat in het bovenstaande gedicht zo fraai verwoordt. Het gaat om een intrinsieke motivatie voor interculturalisatie. Als je een interculturele GGZ wilt realiseren (het schip), ga dan niet alleen aan de slag met plannen (het bouwplan), bied mensen niet alleen interculturalisatieproducten aan (het timmerhout), maar laat ze naar de zee verlangen, laat ze verlangen naar wat het hen op kan leveren. De eindeloze zee staat voor kwalitatief goede zorg voor alle cliënten, met welke etnisch-culturele achtergrond dan ook.

Het stimuleren van dit verlangen is een basisvoorwaarde en een belangrijke taak van medewerkers die belast zijn met het begeleiden van het interculturalisatieproces. Deze publicatie richt zich dan ook op deze professionals. In de themabijeenkomsten is door middel van een open uitwisseling van ervaringen onderzocht op welke wijze procesbegeleiders vormgeven aan het interculturalisatieproces in hun instelling. Er is gesproken over theorie en praktijk, over kansen en bedreigingen, over successen en mislukkingen en over de vele wegen die naar Rome leiden. Het gaat om GGZ-instellingen die, soms al vele jaren, actief bezig zijn met interculturalisatie. De ruime ervaring en opgedane kennis delen zij graag met hun collega's, door middel van deze publicatie die als inspiratiebron en praktische leidraad kan dienen.

De themabijeenkomsten en deze publicatie maken deel uit van het project 'Intercultureel personeelsbeleid in de Geestelijke Gezondheidszorg' van het Sectorfonds Zorg. Op deze plaats willen wij graag iedereen bedanken die aan dit onderdeel van het project heeft meegewerkt en in het bijzonder de deelnemers aan de themabijeenkomsten en de projectleiders van de pilotinstellingen.

Erica Beneker, Sectorfondsen Zorg en Welzijn  
Hans Bellaart, Tamam Training & Advies



# Inleiding

In de branche van de GGZ gonst het de laatste jaren van de activiteiten rond het thema interculturalisatie. De adviezen van de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg over 'Interculturalisatie van de gezondheidszorg' (RVZ, 2000a) en over 'Allochtone cliënten en geestelijke gezondheidszorg' (RVZ, 2000b) hebben hiertoe een belangrijke impuls gegeven. De Raad adviseerde namelijk om interculturalisatie veel krachtiger aan te pakken om daadwerkelijk tot structurele verbeteringen te komen in de zorg voor allochtone cliënten. Door de projectmatige, incidentele en versnipperde aanpak zijn de afgelopen jaren veelbelovende initiatieven nauwelijks geïmplementeerd en gecontinueerd. Een onderzoek dat werkgeversorganisatie GGZ Nederland heeft laten uitvoeren onder de lidinstellingen kreeg de veelzeggende titel 'Een onvoldoende voor interculturalisatie' (GGZ Nederland, 2001). GGZ Nederland heeft, mede naar aanleiding van de adviezen van de Raad, een omvangrijk actieplan 'Interculturalisatie van de GGZ' opgesteld (GGZ Nederland, 2002). Daarnaast is MIKADO kenniscentrum interculturele GGZ opgericht en op initiatief van de sociale partners in de GGZ is het Sectorfonds Zorg begin 2002 gestart met het project 'Intercultureel personeelsbeleid in de GGZ'.

## Project Intercultureel personeelsbeleid in de GGZ

Deze publicatie maakt deel uit van het bovengenoemde project van het Sectorfonds Zorg. Het Sectorfonds werkt daarbij samen met sociale partners in de GGZ. Er vindt zoveel mogelijk afstemming plaats met het Actieplan Interculturalisatie 2003-2004 van GGZ Nederland. Doel van het project is de instroom van (hoog opgeleide) allochtone medewerkers en de verdere ontwikkeling van het interculturalisatieproces in die instellingen te stimuleren. De resultaatverwachting is dat de geestelijke gezondheidszorg wat betreft toegankelijkheid en kwaliteit beter is toegerust op haar (potentiële) multiculturele cliënten- en personeelsbestand. Om dit proces van interculturalisatie in GGZ-instellingen verder te bevorderen is gekozen voor pilots in vijf GGZ-instellingen, die fungeren als voortrekkers. Dat zijn Altrecht in Utrecht, De Meren in Amsterdam, Bavo RNO Groep in Rotterdam, Parnassia in Den Haag en GGZ Nijmegen. Iedere deelnemende

instelling is zijn eigen projecten gestart, passend bij de situatie van de instelling. De projecten die in 2002 zijn gestart hebben resultaten opgeleverd in de vorm van trainingen, handleidingen, verslagen en procesbeschrijvingen. In 2003 hebben de instellingen, met uitzondering van Parnassia, hun projecten voor het Sectorfonds Zorg voortgezet. De projectleiders van de vier overgebleven pilotinstellingen fungeren vanaf begin 2003 ook als vraagbaak voor collega GGZ-instellingen. Daarnaast is er een dag voor ondernemingsraden georganiseerd en zijn er vier themabijeenkomsten georganiseerd. Het project 'Intercultureel personeelsbeleid in de GGZ' is door het Sectorfonds Zorg voortgezet in 2004. Er zullen weer diverse bijeenkomsten plaatsvinden voor uitwisseling en kennisoverdracht binnen de GGZ.

## De themabijeenkomsten

Tijdens bijeenkomsten van projectleiders van bovengenoemde pilotinstellingen bleek dat zij behoefte hadden aan meer uitwisseling van ervaringen. Daarom werd besloten om 'in elkaars keuken te gaan kijken' tijdens vier themabijeenkomsten. De themabijeenkomsten waren niet alleen bedoeld voor uitwisseling tussen de pilotinstellingen, maar ook om de opgedane kennis te verdiepen en over te dragen aan andere GGZ-instellingen. Per themabijeenkomst stond een fundamentele vraag centraal:

### 1e bijeenkomst

Wat moet je als procesbegeleider interculturalisatie doen om draagvlak te verkrijgen en te behouden voor intercultureel beleid?

### 2e bijeenkomst

Hoe bevorder je als procesbegeleider dat het geleerde tijdens een training intercultureel management bij de manager ook daadwerkelijk doorwerkt in de dagelijkse praktijk en beklijft?

### 3e bijeenkomst

Is een verplichte basisscholing van alle nieuwe medewerkers door interne trainers in combinatie met training van het middenmanagement een veelbelovende aanpak? Hoe kunnen deze onderdelen elkaar versterken en wat is ieders rol daarbij?

## 4e bijeenkomst

Wat is de meerwaarde van een multicultureel team en hoe kan het team zodanig begeleid worden dat die meerwaarde gerealiseerd wordt?

## Werkwijze

De themabijeenkomsten werden voorbereid en geleid door Hans Bellaart van Tamam, Training & Advies. Er werd bewust gekozen voor kleinschalige bijeenkomsten om de actieve betrokkenheid van de deelnemers te bevorderen en ruimte te bieden voor een openhartige uitwisseling van ervaringen. Er waren steeds ongeveer 15 deelnemers, bestaande uit de projectleiders van de pilot-instellingen, een aantal gasten van andere GGZ-instellingen en medewerkers van het Sectorfonds Zorg. De bijeenkomsten vonden plaats bij een van de pilot-instellingen. De instelling waar de bijeenkomst gehouden werd, hield eerst een presentatie over het verloop van het interculturalisatieproces in de eigen instelling. Vervolgens werd een fundamentele vraag onderzocht door middel van de 'Socratische methode'. Aan de hand van een concreet voorbeeld, een ervaring van de projectleider, werd de fundamentele vraag onderzocht. Door in te gaan op een concreet, zelf ervaren voorbeeld werd voorkomen dat de analyse louter abstract en begripsmatig werd. Daarna probeerden de andere projectleiders zich te verplaatsen in de positie van de voorbeeldgever, en gaven aan wat zij in diens plaats hadden gedaan.

Vervolgens ontstond een Socratische dialoog waarbij alle deelnemers werden betrokken. In deze werkvorm wordt

discussie en het overtuigen van elkaars gelijk vermeden en juist gezocht naar een grotere diepgang. Een Socratische dialoog is juist gericht op samen nadenken en goed door te vragen naar achterliggende argumenten.

Aan het eind van deze dialoog werd de essentie geformuleerd. Waar draait het om? Op welke waarden of principes is de opvatting gebaseerd?

Nadat de fundamentele vraag beantwoord was, werd onderzocht of het antwoord algemeen geldig is en wat er met de kennis kan worden gedaan in de toekomst. Wat zijn de kritische succesfactoren? Hoe zijn deze in de praktijk te realiseren?

## Deze publicatie

De themabijeenkomsten liggen aan deze publicatie ten grondslag. Op grond van de verslagen en de resultaten van de projecten die in iedere pilotinstelling zijn uitgevoerd is deze publicatie samengesteld. De bevindingen zijn interessant voor iedereen die zich met interculturalisatie bezighoudt, binnen of buiten de GGZ, in het bijzonder voor de functionarissen die belast zijn met het ondersteunen en begeleiden van het veranderingsproces.

In het eerste hoofdstuk wordt eerst een theoretisch kader geschetst met betrekking tot het thema interculturalisatie en diversiteitsbeleid. In de daaropvolgende hoofdstukken worden de diverse thema's behandeld en in het laatste hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen samengevat met de nadruk op de rol, positie en mogelijkheden van de procesbegeleider.





# Hoofdstuk 1 ‘Het bakken’

## Afbakening van begrippen

De themabijeenkomsten zijn onderdeel van het project ‘intercultureel personeelsbeleid’. Zoals uit de doelstelling van het project al blijkt, wordt de term ‘intercultureel personeelsbeleid’ in de breedste zin des woords gebruikt. Naast het vergroten van de instroom van hoger opgeleide allochtone medewerkers, werving, selectie en loopbaanbeleid, gaat het over het beter toerusten van het personeel om met diverse cliëntengroepen te kunnen werken, de meerwaarde van een multi-etnisch team bij het verbeteren van de zorg aan allochtone cliënten en de wijze waarop het management leiding geeft aan het veranderingsproces. Tijdens de bijeenkomsten is doelbewust het accent gelegd op het *proces* van interculturalisatie en de rol van de procesbegeleider. Interculturalisatie is een veranderingsproces dat moet leiden tot zorgverlening die recht doet aan de culturele en etnische diversiteit onder de cliënten en het personeel door middel van intercultureel beleid. Dus het richt zich niet alleen op personeelsbeleid, maar op het instellingsbeleid in het algemeen. In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten en begrippen toegelicht die in de themabijeenkomsten gebruikt werden.

## Het begrip interculturalisatie

Interculturalisatie is een proces gericht op de ontwikkeling van intercultureel beleid, met het oog op het maximaliseren van de resultaten van de instelling. In de GGZ kan ‘resultaat’ worden uitgelegd als kwalitatief goede zorg voor iedereen. Intercultureel beleid staat niet op zich, maar is een onderdeel van het algemene instellingsbeleid.

Intercultureel beleid is beleid gericht op:

- Het optimaal inspelen op de culturele diversiteit van de bevolking in het verzorgingsgebied.
- Het optimaal inspelen op de culturele diversiteit onder de cliënten, door daar als vanzelfsprekend rekening mee te houden.
- Het optimaal gebruik maken van de culturele diversiteit in de competenties van het personeel.
- Het stimuleren van een instellingsklimaat waar een heterogene cultuur heerst.

- Het bevorderen van gelijke kansen voor iedere werknemer en het stimuleren van culturele diversiteit onder de medewerkers op alle functieniveaus.

Eigenlijk zijn de termen ‘interculturalisatie’ en ‘intercultureel’ beleid niet beperkt tot het etnisch-culturele, maar in het dagelijks taalgebruik wordt het meestal wel zo gebruikt. Cultuur gaat immers niet alleen om de dimensie allochtoon – autochtoon. In de praktijk bedoelen GGZ-instellingen met interculturalisatie dat zij hun organisatie zodanig willen inrichten dat de instelling toegankelijk is en kwalitatief goede zorg en hulpverlening biedt aan alle cliënten, met welke etnisch-culturele achtergrond dan ook. Om herkenbaar te zijn voor cliënten en om de meerwaarde van diversiteit te kunnen gebruiken, willen zij een personeelssamenstelling hebben die een afspiegeling vormt van de samenstelling van de beroepsbevolking in het werkgebied.

## Het begrip diversiteit

Intercultureel beleid is een onderdeel van diversiteitsbeleid en dit is vervolgens weer een onderdeel van algemeen kwaliteitsbeleid. Bij intercultureel beleid gaat het om etnisch-culturele verscheidenheid en bij diversiteitsbeleid om de algemene verscheidenheid onder cliënten en personeel. Het betreft de diversiteit in leeftijd, sekse (gender), mentale en fysieke vermogens (handicap of niet), etnische afkomst, seksuele gerichtheid, et cetera. Dit zijn kenmerken van diversiteit die behoren bij een persoon en vrijwel niet veranderbaar zijn. Daarnaast zijn er vele eigenschappen van mensen die wel veranderbaar zijn, zoals religie, opleiding en woonplaats. Het uitgangspunt van diversiteitsbeleid is dat het voor een organisatie van wezenlijk belang is om rekening te houden met verschillen tussen (groepen) mensen. Het zoveel mogelijk rekening houden met verschillen is belangrijk, omdat ieder mens uniek is en iedereen graag wil dat met zijn of haar specifieke eigenschappen rekening wordt gehouden. Iemand in een rolstoel zal het bijvoorbeeld prettig vinden als het gebouw voor hem toegankelijk is en er een invalidentoilet aanwezig is. Een islamitische cliënt

die is opgenomen in een psychiatrische inrichting kan het waarden als tijdens de Ramadan de mogelijkheid wordt geboden om te vasten en op andere tijden te eten.

In deze tijd van uniforme procedures wordt nog vaak uitgegaan van één type cliënt, of één type werknemer. Er is vaak maar één intakeprocedure die moet voldoen voor iedereen, er is maar één procedure voor werving en selectie voor alle diverse sollicitanten. In het 'diversiteitsdenken' gaat men uit van de verscheidenheid in plaats van eenheid. Daarnaast is deze benadering van belang, omdat er (onbedoelde) uitsluitingsmechanismen kunnen spelen waar sprake is van een meerderheid – minderheidsituatie. Iemand die 'anders' is qua uiterlijk of gewoonten kan hiermee te maken krijgen. Dit geldt niet alleen voor een allochtoon in een team met autochtone collega's, maar ook voor een vrouw in een mannenteam. Negatieve vooroordelen en stereotypen kunnen een rol spelen.

## Diversiteitsbeleid of intercultureel beleid?

Het voordeel van de benadering van diversiteit is dat het recht doet aan de meervoudige identiteiten die mensen hebben. Iemand is bijvoorbeeld niet alleen Marokkaan, maar ook Nederlander, vader, gehandicapt, et cetera. Het hangt van de situatie af welke identiteit het belangrijkste is.

Het nadeel van het begrip diversiteit is dat het een hoog abstractieniveau heeft. Het is al lastig om over de etnisch-culturele dimensie na te denken, laat staan over alle dimensies van diversiteit. Op organisatieniveau is dat een valkuil. Als men het veranderingsproces wil starten vanuit diversiteitsbeleid, is dat zo veelomvattend dat er meestal niets verandert. Met andere woorden: het is een stap te ver. Een ander argument is dat diversiteitsbeleid gericht op sekse/gender en op leeftijd al verder is gevorderd en er voor intercultureel beleid nog een inhaalslag nodig is. Daarom is er niets op tegen om te starten met interculturalisatie, met de focus op etnisch-culturele verscheidenheid, maar dit wel te plaatsen binnen het meer omvattende kader van diversiteit.

## Visie op interculturalisatie als proces

Waarom is interculturalisatie niet vanzelfsprekend? Waarom verlopen interculturalisatieprocessen vaak zo moeizaam? Interculturalisatie is een ingewikkeld veranderingsproces gericht op een cultuuromslag. Vaak is niet duidelijk waarom de interculturele dimensie een dergelijke cultuuromslag vereist. De ervaringen van de afgelopen twintig jaar leren ons dat lang niet iedereen inzicht heeft in de invloed van cultuur op ons gedrag. Er is vaak verwarring over het universele menselijke niveau, het culturele niveau en het individuele niveau. Eenvoudiger gezegd:

- Universeel: Ieder mens is als ieder ander mens
- Cultureel: Ieder mens is als sommige andere mensen
- Individueel: Ieder mens is uniek

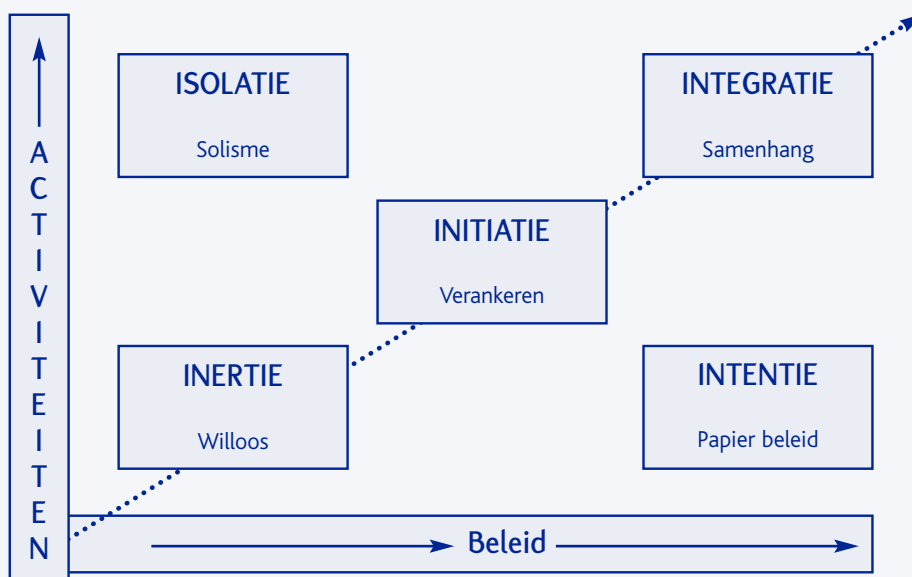
Dit maakt dat managers of hulpverleners vaak niet begrijpen waarom interculturalisatie nodig zou zijn. Zij zeggen dat rekening houden met verschillen niet nodig is, omdat ze al rekening houden met individuele verschillen onder de cliënten. Of ze zeggen: 'Ieder mens is een mens, wij maken geen onderscheid!' Deze mensen bagatelliseren de invloed van cultuur. Veel mensen beseffen niet hoe groot die invloed is. Alle gewoonten, normen en waarden die ons door opvoeding en socialisatie met de papepel worden ingegoten door onze ouders zijn cultureel bepaald. Wij ervaren daarom veel zaken als vanzelfsprekend en zijn ons er niet altijd van bewust dat die zaken voor iemand met een andere afkomst niet vanzelfsprekend hoeven te zijn. Aan de andere kant zijn er ook mensen die de cultuurverschillen overdrijven en weer te weinig oog hebben voor de basale overeenkomsten tussen mensen en de individuele verschillen. Dit kan gebruikt worden als excuus om de eigen deskundigheid niet te veranderen onder het motto: "Het is zo anders, dat moeten anderen maar doen."

Het gebrek aan deskundigheid op dit gebied maakt dat interculturalisatie vaak een moeilijk te sturen proces blijkt. Het kost veel energie om mensen flexibel te leren omgaan met culturele diversiteit. Bovendien worden in een interculturalisatietraject bepaalde vanzelfsprekendheden,

normen en waarden ter discussie gesteld en dat levert weerstanden op. Deze weerstand wordt in de huidige maatschappelijke context alleen maar versterkt. In de discussie over integratie hoort men steeds vaker dat allochtonen zich moeten aanpassen en niet andersom. Veranderingsprocessen leveren altijd onzekerheid op, omdat het gebaande pad verlaten wordt. Tegen veranderingsprocessen zijn vrijwel altijd weerstanden en bij interculturalisatie is dat vaak nog sterker, omdat het een relativering van jezelf en je eigen opvattingen vraagt. Sommige medewerkers vinden het lastig om een open houding te hebben naar bijvoorbeeld allochtone cliënten die een bovennatuurlijke oorzaak vermoeden voor hun klachten en een traditionele genezer willen raadplegen. Of wanneer bij gezinsproblematiek de belangen van de familie boven de individuele belangen worden gesteld. De vraaggerichte hulpverlening blijkt grenzen te kennen als binnen de ambulante GGZ gezegd wordt dat laag opgeleide Marokkaanse en Turkse cliënten niet door de GGZ geholpen kunnen worden, omdat ze niet goed kunnen praten over psychologische problemen.

Ondanks alle inspanningen blijven veel instellingen hangen in op het niveau van experimenten, aanvullende voorzieningen en ad hoc maatregelen zonder dat er structureel iets verandert. De goede intenties blijven beperkt tot een enkele cursus, een tijdelijke werkgroep en werving van allochtone medewerkers. Van een culturomslag is echter geen sprake. In het onderstaande '5-i model' wordt de mate van veranderingsgerichte activiteiten op de verticale as en de mate van beleid op de horizontale as weergegeven. Het model maakt duidelijk dat activiteiten en beleid op elkaar afgestemd moeten worden om te komen tot een samenhangend veranderingsproces gericht op *integratie* van multiculturele aspecten binnen het beleid van de instelling. Sommige instellingen hebben wel zo'n beleid, maar dit wordt niet omgezet in daadwerkelijke activiteiten (*Intentie*). Andere hebben een aantal actieve medewerkers die aan zinvolle projecten werken, maar de activiteiten worden niet omgezet in beleid dat voor de gehele instelling geldt (*Isolatie*). Dit kan leiden tot het mislukken van het interculturalisatieproces.

#### 5-i model (EGA / Anne Frank Stichting)



Interculturalisatie is een ingrijpend proces waarvoor de tijd moet worden genomen, waarvoor een breed draagvlak moet zijn in de organisatie, waarbij duidelijk moet zijn welke functionarissen verantwoordelijk zijn voor welk onderdeel van het proces van interculturalisatie en waarbij alle aspecten van de organisatie onder de loep worden genomen.

Uit ervaring met interculturalisatie is gebleken dat het proces stagneert als slechts enkelen zich hiervoor verantwoordelijk voelen. Veel instellingen die enthousiast zijn begonnen met interculturalisatie, belanden dan in een stadium van 'isolatie' of 'intentie'. Als er een daadwerkelijke cultuuromslag moet plaatsvinden en het 'multiculturele' geïntegreerd moet worden in alle processen binnen de organisatie, dan moeten de veranderingen ook vastgelegd worden in het beleid.

Het is niet noodzakelijk dat een instelling zich met alle facetten van interculturalisatie in alle lagen van de organisatie tegelijkertijd gaat bezighouden. Er kan klein begonnen worden, maar uiteindelijk moet er wel een integraal veranderingsproces van de grond komen. Wanneer de activiteiten beperkt blijven tot één onderdeel van de organisatie of slechts tot één aspect, levert dat doorgaans weinig resultaat op. Soms leidt dat zelfs tot een negatief effect. Bijvoorbeeld wanneer men zich uitsluitend richt op het aantrekken van meer allochtone medewerkers. Als er verder niets verandert in de instelling kunnen allochtone medewerkers in een moeilijke positie terecht komen. Het kan dan gebeuren dat het niet gewaardeerd wordt als zij de gangbare werkwijze ter discussie stellen. Een afwijkende mening wordt dan afgedaan als onwetendheid en er wordt over hun verteld dat ze alleen maar aangenomen zijn vanwege het voorkeursbeleid en niet om hun kwaliteiten. Hierdoor zullen deze medewerkers zich niet thuis voelen en indien mogelijk een andere baan gaan zoeken. In het verleden heeft het accent te veel gelegen op het personeelsbeleid en de instroom van meer allochtone medewerkers. Interculturalisatie is echter meer dan dat. Het richt zich op alle facetten én alle functielagen van de organisatie.

Het veranderingsproces van interculturalisatie kost over het algemeen een aantal jaren en is in feite nooit afgerond. Net als het streven naar optimale kwaliteit, kan men streven naar een optimaal diversiteitsbeleid, zonder het

ooit te behalen. Er is niet één koninklijke weg naar intercultureel beleid. Er is niet één zaligmakend model voor interculturalisatie. Interculturalisatie is niet in bepaalde stappen onder te verdelen. Er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Het is van belang aan te sluiten bij de ontwikkelingen die er zijn in de instelling en kansen te benutten die zich voordoen. Dit beseffend kunnen publicaties met een algemene checklist zoals de 'Matrix Interculturalisatie' (Bellaart, 2001a) en de 'Checklist interculturalisatie' (Can, 2000) wel van nut zijn voor procesbegeleiders.

## Verlangen naar de zee

Begeleiders van het interculturalisatieproces staan voor de uitdaging om collega's en management te laten 'verlangen naar de zee'. Dit betekent dat zij moeten kunnen aangeven waarom de instelling naar intercultureel beleid zou moeten verlangen. Zij moeten interculturalisatie kunnen verkopen door bijvoorbeeld aan te geven op welke wijze de resultaten van de instelling kunnen worden verbeterd door intercultureel beleid.

Interculturalisatie kan de volgende resultaten opleveren:

- De instelling is optimaal herkenbaar voor cliënten
  - 'ik voel me er wel thuis, er lopen veel verschillende mensen rond'
  - 'daar houden ze rekening met mijn achtergrond'
  - 'daar zijn voorzieningen die ik nodig heb' (liften, folders, tolken, gebedsruimte)
  - De instelling is optimaal herkenbaar voor personeel
    - 'daar word ik serieus genomen'
    - 'daar word ik gezien als een volwaardig teamlid, met erkenning van mijn specifieke inbreng'
    - 'daar wordt rekening gehouden met mijn achtergrond en mijn behoeften' (bijvoorbeeld met specifieke feestdagen, met het eten in de kantine)
    - 'daar wordt de meerwaarde van multi-etnische teams gebruikt'
- De instelling heeft een goed imago in de maatschappij
  - 'daar doen ze wat extra's'
  - 'daar hebben ze oog voor de veranderingen in de samenleving'

- 'daar sluiten ze niemand uit'
- De instelling heeft een optimale cliëntgerichtheid
  - 'daar zijn mensen die mij begrijpen'
  - 'daar word ik met respect behandeld'
- De instelling heeft een aanbod dat past bij de vraag
  - 'daar hebben ze een aanbod dat bij mij past'
  - 'daar hebben ze voor iedere groep een aanbod'
- De instelling is laagdrempelig toegankelijk
  - 'dat is een aanbod dat ik ken'
  - 'daar kan iedereen terecht'
- De instelling kan efficiënt en effectief werken door meer diversiteit en creativiteit
  - 'onze teamleider heeft oog voor ieders kwaliteiten'
  - 'er is respect voor ieders mening'
  - 'we bekijken de problemen vanuit veel verschillende invalshoeken'
  - 'we krijgen ruimte om te experimenteren en te vernieuwen'
- De instelling heeft een betere hulpverlening
  - 'daar word ik echt goed geholpen'
  - 'ze houden echt rekening met mijn achtergrond'
- Optimaal gebruik van talenten op de arbeidsmarkt
  - 'daar zou ik ook wel willen werken'
  - 'een geluk dat we Fatima hebben gevonden'
- Betere werksfeer, betere communicatie
  - 'ons management zorgt ervoor dat niemand uitgesloten wordt'
  - 'er zijn verschillen, maar we hebben respect voor elkaar'
  - 'er is weinig ziekteverzuim, minder verloop'

Uiteindelijk wordt het verlangen van de professional door de resultaatverwachtingen gevoed. Dit is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat 'het verlangen naar de zee' niet alleen een rationeel gegeven is. Het is ook een gevoel. Het is de kunst om professionals de meerwaarde van de interculturele benadering te laten proeven en ervaren, opdat zij intrinsiek gemotiveerd raken voor het intercultuurisatieproces. Mensen kunnen bevlogen worden doordat zij positieve ervaringen hebben opgedaan in hun werk of inzichten hebben verkregen in trainingen of opleidingen.

In de volgende hoofdstukken worden verschillende thema's van intercultuurisatie besproken met voorbeelden uit de praktijk die vele procesbegeleiders zullen aanspreken.





# Hoofdstuk 2 'De wil'

## Draagvlakontwikkeling

In het vorige hoofdstuk werd al aangegeven dat interculturalisatie een complex veranderingsproces is, waarvoor een stevig draagvlak moet zijn binnen de instelling om het proces te doen slagen. Het kost tijd, geld en energie en als de intrinsieke motivatie ontbreekt bij management en medewerkers, zal het moeilijk zijn om het proces van de grond te krijgen of te continueren. In het begin zal er draagvlak gecreëerd moeten worden en gedurende het proces moet er gewerkt worden aan het behoud van draagvlak.

Wat is draagvlak eigenlijk? Wat is minimaal nodig? Hoe verloopt dit in de praktijk? En wat is de rol van de procesbegeleider interculturalisatie hierbij?

### Wat is draagvlak?

Tijdens de eerste themabijeenkomst is geïnventariseerd wat de deelnemers onder 'draagvlak' verstaan. Dit was het resultaat:

- Het vermogen om een veranderingsproces te kunnen accepteren.
- Het vermogen om het daadwerkelijk te dragen.
- Een drijvend vlot: een dragend vlak, maar het beweegt wel met de stroming.
- Het open staan voor het interculturalisatieproces.
- Een groep mensen die vanuit hetzelfde gevoel en een collectief gedachtegoed hetzelfde willen bereiken.
- Een zelfversterkend interactiepatroon: mensen die dezelfde richting op willen en elkaar daarin versterken.
- Het inzicht in het belang van interculturalisatie.
- De daad bij het woord voegen: draagvlak is niet alleen zeggen dat je iets wilt, maar het ook doen.
- Het willen, het gezamenlijk willen.
- Voor het creëren van draagvlak voor interculturalisatie is het nodig dat je respect verkrijgt voor datgene wat anders is.
- Voor het creëren van draagvlak moet je de kunst verstaan om je collega's en management 'het verlangen naar de zee' bij te brengen.

Het 'gezamenlijk willen' was nog niet sterk genoeg, het is de kunst om de medewerkers in de instelling te laten 'verlangen naar de zee', zoals in het voorwoord reeds

werd omschreven. Het gaat om een intrinsieke motivatie voor interculturalisatie. Het inzicht in de meerwaarde van een intercultureel beleid. Weten wat het uiteindelijke resultaat zal zijn. Een concreet doel voor ogen hebben. Het begrip draagvlak bestaat dus uit de volgende componenten:

- Het kunnen dragen: een instelling moet de belasting aankunnen, medewerkers moeten er concreet mee uit de voeten kunnen;
- Het willen dragen: het belang ervan inzien. Het verlangen naar een beter resultaat;
- Het blijven dragen: het procesmatig werken aan draagvlak, flexibel aanpassend aan veranderende omstandigheden.

Er is sprake van draagvlak voor interculturalisatie binnen een GGZ-instelling als management en medewerkers:

- begrijpen welke invloed verschillen in etnisch-culturele achtergrond kunnen hebben op menselijk gedrag;
- als zij sensitief zijn voor deze verschillen;
- als zij zich bewust zijn van de werking van cultuur- en machtsverschillen;
- en als zij inzien welke positieve resultaten interculturalisatie kan opleveren.

Er is draagvlak als er binnen de instelling een open, veranderingsgerichte en nieuwsgierige houding is en medewerkers de vaardigheden hebben om de kennis van interculturalisatie en de wil om te interculturaliseren in steeds veranderende omstandigheden uit te dragen. Er is draagvlak als niet alleen gezegd wordt dat interculturalisatie belangrijk is, maar ook aantoonbaar gewerkt wordt aan verbeteringen.

Het creëren van draagvlak is een belangrijke taak van medewerkers die belast zijn met het begeleiden van het interculturalisatieproces. Zij hebben natuurlijk zelf ook de genoemde kennis, houding en vaardigheden nodig. Als je draagvlak wilt creëren voor interculturalisatie moet je er uiteraard zelf volledig achterstaan en beseffen wat het proces inhoudt. Daarnaast rust de zware taak op hun schouders om interculturalisatie te 'verkopen' aan de collega's en het management. Gezien de weerstanden die er bestaan tegen een dergelijk veranderingstraject, is dit niet een taak die licht moet worden opgevat.

Het vergt strategisch en tactisch inzicht in veranderingsprocessen en veranderingsmanagement.

De vraag wordt vaak opgeworpen of het nodig is om eerst draagvlak voor interculturalisatie te verwerven en dan pas een concreet activiteitenplan uit te gaan voeren. De deelnemers aan de themabijeenkomst zijn van mening dat het niet nodig is om draagvlak te creëren bij iedereen in de organisatie vóórdat je daadwerkelijk begint activiteiten. Om te kunnen starten is wel minimaal een fiat van het management nodig. Verder kan er al doende gewerkt worden aan het uitbouwen van draagvlak. Draagvlak creëren kun je niet los zien van de context waarin het plaatsvindt. De situatie in iedere instelling is anders en het proces verschilt vaak in praktische uitvoerbaarheid. Het concept van interculturalisatie is hetzelfde, het proces van draagvlak creëren verschilt per situatie.

Draagvlak is een metafoor, het is niet een fundament dat er eerst moet liggen, voordat je verder kunt bouwen. Voor interculturalisatie is geen vast stappenplan te geven. Het is een proces dat sterk afhankelijk is van de aard van de organisatie, van de mensen in de organisatie, van de interne en externe druk die gevoeld wordt, van de belangen die er spelen, de organisatiecultuur, et cetera. In het nu volgende praktijkvoorbeeld worden deze aspecten toegelicht.

## Praktijkvoorbeeld: Draagvlak creëren voor interculturalisatie

In een GGZ-instelling zijn een aantal stappen ondernomen om draagvlak te creëren voor interculturalisatie.

### 1. Instellen van werkgroep

Het streven was om deze groep multicultureel samen te stellen, maar de GGZ is een erg 'witte' instelling. Slechts twee leden waren van allochtone afkomst. De werkgroep kwam tot de conclusie dat het noodzakelijk was om zowel het hulpverleningsaanbod aan te passen als het personeelsbeleid. Voor de kwaliteit van het werk met een divers cliëntenbestand is de kracht van een divers personeelsbestand nodig.

Er zijn drie projectleiders benoemd. Zij hebben de taken

verdeeld over hulpverlening, preventiewerk en personeelsbeleid. Er wordt jaarlijks een Jaarplan Interculturalisatie gemaakt en voorgelegd voor instemming aan het management en voor advies aan de OR.

### 2. Vaststellen van beginsituatie

- De personeelssamenstelling is in kaart gebracht volgens de Wet SAMEN. Op alle functieniveaus is een ondervertegenwoordiging van allochtone medewerkers.
- De samenstelling van het cliëntenbestand is geïnventariseerd. Het percentage allochtone cliënten was lager dan mocht worden verwacht op grond van omgevingsfactoren.
- Er is een audit uitgevoerd met behulp van de 'Diversity at work audit' van FORUM, Instituut voor Multiculturele ontwikkeling. (Via een interactieve website [www.diversityaudit.nl](http://www.diversityaudit.nl) kan kosteloos de stand van zaken met betrekking tot diversiteit en diversiteitsbeleid in kaart worden gebracht). De instelling bleek veel intenties te hebben, maar nog veel te moeten doen aan de daadwerkelijke uitvoering.

### 3. OR betrekken

Een vertegenwoordiger van de OR neemt deel aan de werkgroep interculturalisatie. De ondernemingsraad heeft onder andere het jaarverslag van de Wet SAMEN besproken.

### 4. Ontwikkelen theoretisch kader

Er is voor gekozen om draagvlak bij het management te ontwikkelen door de hulpverlening als uitgangspunt te nemen. Vanuit het idee dat het management vooral geïnteresseerd is in het verbeteren van de kwaliteit van de hulpverlening, is gezocht naar een vooraanstaande externe deskundige (een hoogleraar transculturele psychiatrie) die een bewustwordingsproces bij het management op gang kon brengen vanuit een theoretisch kader. De kern van dit kader is dat de hulpverlener zich niet alleen moet richten op de hulpvraag. In eerste instantie moet er aandacht zijn voor de normen en waarden van de cliënt en moet er een vertrouwensband worden opgebouwd. Bij allochtone cliënten kost dit meer tijd; hier moet veel aandacht aan worden besteed.



Men moet vragen stellen aan de cliënt zelf over de eigen invulling van de 'cultuur' en niet uitgaan van bepaalde stereotype beelden over de culturele achtergrond uit de literatuur. Naar aanleiding hiervan is bijvoorbeeld het intakeprotocol binnen de GGZ aangepast: er is nu meer ruimte voor het leren kennen van de cliënt en zijn of haar achtergrond.

#### **5. Organiseren van werkconferenties voor management**

Tijdens meerdere werkconferenties presenteerde de extern deskundige zijn theoretisch kader. De managers waren van tevoren gevraagd ervaren knelpunten en mogelijke oplossingen aan te geven. Deze knelpunten werden ingedeeld op niveau van de cliënt, de hulpverlener, en de instelling. Vervolgens werden er actiepunten geformuleerd. De managers werd gevraagd om te komen tot concrete en toetsbare oplossingen. Sommige managers zeiden dat op hun afdeling nauwelijks allochtone cliënten waren en dat interculturalisatie dus niet nodig was. Het bleek een goede werkwijze om niet in discussie te gaan met de managers maar om goed door te vragen. Toen bleek er toch wel wat mogelijk te zijn. Resultaat van de conferenties was dat zowel het top- als het middenmanagement de noodzaak van interculturalisatie onderschreven en dat er financiële middelen beschikbaar kwamen om meer projectleiders aan te stellen.

#### **6. Organiseren van werkconferenties voor ondersteunende diensten**

Voor de ondersteunende diensten werden aparte conferenties georganiseerd. Voor de dienst Personeel & Organisatie werd een bewustwordingsproces op gang gebracht door het spelen van het spel 'Managing diversity: Solving the puzzle' (FORUM/EGA). Er werden actiepunten geformuleerd op het gebied van werving en selectie van allochtone medewerkers.

### **De fundamentele vraag**

In de werkconferenties zijn gezamenlijk knel- en actiepunten geformuleerd. Vervolgens is er een jaarplan gemaakt met daarin alle actiepunten en voor ieder punt een verantwoordelijke. Er was op dat moment veel draagvlak

voor interculturalisatie. Na ongeveer een jaar bleek echter dat er maar één vraag om ondersteuning is gekomen vanuit het management en dat de geplande actiepunten niet volgens de verwachtingen waren uitgevoerd. Dit gaf de projectleiders een machteloos gevoel. Er is van alles aan gedaan om draagvlak te creëren, mensen te ondersteunen, maar na een jaar bleek er nauwelijks nog draagvlak.

Toen de projectleider een afdelingsmanager vroeg naar de uitvoering van de actiepunten werd als antwoord gegeven dat deze de brief met vragen naar de aandachtsfunctionaris interculturalisatie doorgestuurd had en niet aan het middenmanagement.

De projectleiders / procesbegeleiders waren op dat moment teleurgesteld. Het leek een goede start, maar uiteindelijk kwam er weinig van de grond en was er weinig medewerking van het management. Het management vond toen dat het interculturalisatieproces over het algemeen redelijk goed verliep.

Het relateert wel enigszins dat andere innovatietrajecten binnen de organisatie ook niet vlot verlopen. Het is de vraag of er nu een gebrek aan draagvlak is of dat er een gebrek is aan kennis en kunde om interculturalisatie ook daadwerkelijk uit te voeren. Willen de projectleiders niet te veel ineens? Hoe groot moet het draagvlak zijn? Moeten de managers mee willen werken, of moeten ze laten zien dat ze actief bezig zijn met het veranderingsproces?

De fundamentele vraag is: 'Wat moet je als procesbegeleider interculturalisatie doen om draagvlak te verkrijgen en te behouden voor intercultureel personeelsbeleid?'

### **Het verkrijgen van draagvlak**

De situatie is niet specifiek voor interculturalisatieprocessen. Als personeelsadviseur of procesbegeleider help je vaak mensen zaken te verwoorden en ondersteun je ze door taken over te nemen. Doordat je adviseert en probeert collega's inzicht te geven in het belang van het veranderingsproces, ben je aan het overtuigen, zonder dat mensen werkelijk intrinsiek gemotiveerd worden of zich voldoende betrokken voelen. Als het dan aankomt op de uitvoering, wordt de bal teruggespeeld. Aan de andere kant is het een spel, dat hoort erbij.

De procesbegeleider moet proberen aan de betrokkenen duidelijk te maken dat ze het zelf moeten doen, maar met hulp van jou. Stap voor stap moet de betrokkene het proces zelf doormaken. De procesbegeleider legt de verantwoordelijkheid bij de juiste persoon neer, maar biedt ondersteuning aan. Ook kan gevraagd worden waarom men zich niet verantwoordelijk voelt. Eventueel kan teruggegrepen worden op het vastgestelde beleid.

Het machteloze gevoel is inherent aan de functie van procesbegeleider interculturalisatie. In deze functie heb je geen machtspositie. De macht ligt bij het management en alleen leidinggevend en in staat om het veranderingsproces blijvend aan te sturen. Het is een valkuil om als procesbegeleider op de stoel van de managers te gaan zitten, als zij geen uitvoering geven aan taken. Je hebt de eigenlijke zeggenschap niet en komt dan knel te zitten tussen het management en de werkvloer. De verantwoordelijkheid ligt bij de managers en dat moeten zij ook langzamerhand zelf zo gaan ervaren. Soms is het ook goed om de confrontatie op te zoeken en een duidelijke grens te trekken. De procesbegeleider kan dan wijzen op de afspraken en het probleem op tafel leggen.

Interculturalisatie is integraal beleid, waar niemand zich aan kan onttrekken. Het is belangrijk te beseffen dat managers in actie krijgen iets anders is dan draagvlak creëren. Er is veel geduld nodig en het moet behapbaar blijven voor managers. De procesbegeleider probeert kleine successen te genereren en daarop verder te bouwen. Succes is motiverend, falen is demotiverend.

Interculturalisatie vraagt een gedragsverandering van managers en gedragsveranderingen gaan vaak maar langzaam.

Innovatieprocessen verlopen vaak moeizaam. Vooral bij organisaties waar veel creatieve initiatieven zijn: stapels plannen, maar zelden wordt er iets uitgevoerd. Dit heeft te maken met de eigenschappen van managers.

Veranderingsprocessen vereisen bepaalde capaciteiten van managers. Het is een denkfout aan te nemen dat puur door het – op papier – wijzigen van procedures en de organisatiestructuur veranderingsprocessen goed geïmplementeerd kunnen worden. Veel hangt af van de veranderingsgerichtheid van managers en de aansturing

in de 'planning en controlcyclus' vanuit het hoger management. Als procesbegeleider moet je meegaan met een zekere golfbeweging. Je bent de bewaarder van een gedachtegoed, niet een leidinggevende die een klus moet klaren. Daarom is er ook geen stappenplan voor het creëren van draagvlak voor interculturalisatie. Je moet opportunistisch zijn, kansen grijpen waar ze liggen. Kleine successen genereren bij mensen of afdelingen die wel enthousiast zijn en aan de hand van concrete positieve voorbeelden uit de organisatie vervolgens weer anderen motiveren. De 'verleidingsstrategie' werkt ook goed door te laten zien dat er binnen korte tijd winst is te behalen op een bepaald gebied. Draagvlak is niet iets wat in één keer voor de gehele organisatie bereikt moet worden. Het is ook prima om met een beperkte groep te starten.

Tegenslagen moet de procesbegeleider van tevoren incalculeren. Soms lijkt het op het bouwen van zandkastelen aan de vloedlijn. Ze spoelen soms weg en je kunt weer vrolijk opnieuw beginnen.

## De rol van procesbegeleider interculturalisatie

Zoals gezegd is de valkuil dat de procesbegeleider het gevoel heeft verantwoordelijk te zijn voor het proces en hierdoor te veel zelf gaat doen. Je wilt je eigen project goed uitvoeren en daardoor wil je in korte tijd veel bereiken.

Hierbij komt ook dat de wil om te veranderen vaak samenhangt met de ervaren druk. Wanneer men gevraagd wordt om knelpunten te formuleren is dat iets heel anders dan wanneer men vanuit een zelf ervaren probleem knelpunten signaleert. Het formuleren van knelpunten zegt nog niets over de prioriteit die managers willen geven aan het oplossen ervan.

Wat in het praktijkvoorbeeld is gedaan kan gezien worden als een terreinverkenning en niet als mislukking. De procesbegeleider concentreert zich op wat al wél gedaan is en gaat van daaruit verder. Hij concentreert zich op de leidinggevend en die er het meest voor open staan. Het is niet handig om te beginnen bij de personen met de meeste weerstand. De procesbegeleider moet zich niet te veel focussen op doelen en resultaten, maar meer op

de relatie met verschillende betrokkenen. Dit bewerkstelligt uiteindelijk bij hen meer verantwoordelijkheidsgevoel.

Vanuit de relatie met de ander probeer je 'het verlangen naar de zee' te creëren!

De procesbegeleider moet goed uit (kunnen) leggen waarom interculturalisatie belangrijk is. Hij probeert ervaringen van mensen betekenis te geven en ze in een breder kader te plaatsen. Hij probeert inzicht te geven in processen en de wijze waarop de interculturele component hierin een rol speelt. Hierdoor wordt bij managers en collega's langzamerhand het belang van interculturalisatie duidelijker. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van praktijkvoorbeelden die aansluiten bij de belevingswereld van de betrokkenen.

Tijd en geld zijn hierbij natuurlijk belangrijk, maar geen absolute voorwaarden. Meer dan eens wordt het gebrek aan tijd en geld als excuus gebruikt om niet mee te hoeven doen met het veranderingsproces. Voor procesbegeleiders is de grootste uitdaging om mensen te motiveren.

Wanneer er motivatie is, wordt vanzelf tijd vrijgemaakt en is er ook wel ergens geld vandaan te halen.

Het creëren van het 'verlangen naar de zee' is belangrijk! Het proberen mensen warm te krijgen voor interculturalisatie. Bij iedereen op zijn eigen manier door het te koppelen aan persoonlijke ervaringen en gebruik te maken van praktijkvoorbeelden die de betreffende persoon aanspreken. Zoek naar aangrijpingspunten: waar gaan de ogen van glimmen? Het werkt goed om anderen met successen te verleiden en inzichtelijk te maken wat je aan het doen bent.

## De essentie van draagvlak

- Draagvlak is niet vanaf het begin nodig bij iedereen, niet overal, maar begin met een kleine groep enthousiaste personen. Kijk in eerste instantie bij wie je al draagvlak hebt en sluit bij hen aan.
- Van het management heb je uiteindelijk de volle medewerking nodig. Zij moeten sturing gaan geven aan het interculturalisatieproces. Investeer in de relaties met het management. Zoek aansluiting bij een aantal leidinggevendenden die open staan voor interculturalisatie. Zij kunnen een bruggehoofd

vormen om uiteindelijk alle managers te overtuigen;

- Draagvlak heeft iets van doen met een relatie: het gaat niet alleen om de gedeelde boodschap, het gaat om de ervaring, de beleving, de bewustwording. Hoe je dit voor elkaar krijgt hangt af van de persoon die je aanspreekt. Dit is voor iedereen anders. Je moet datgene aanwenden, waarmee je succes kunt boeken, waarmee je aansluiting kunt vinden. Dit kan bijvoorbeeld door praktijkvoorbeelden, behaalde successen, aan de hand van een probleem of iets uit de persoonlijke situatie, et cetera. Probeer mensen op wat voor manier dan ook te prikkelen.
- Hoe krijg je mensen zover dat ze iets willen? Waarom willen mensen iets? Dit is ook voor ieder persoon uniek. Houd er rekening mee dat iedereen zijn eigen redenen en motivaties heeft.
- Draagvlak in een organisatie, betekent dat je een gezamenlijk doel voor ogen hebt. Het doel van interculturalisatie moet helder zijn. Dit vergt inzicht en aanvoelen, een bewustwordingsproces, elkaar er constant van overtuigen dat je op de juiste weg zit.
- Het formuleren van actiepunten is iets anders dan je bewust zijn van de noodzaak. Hiervoor is een missie/visie nodig. Je kunt wel inzicht hebben in het waarom, maar er nog niet warm voor lopen. En andersom geldt dat ook. Een actiepunt kan worden uitgevoerd, zonder dat er echt draagvlak voor was.
- De valkuil voor een procesbegeleider is het overnemen van taken van de verantwoordelijke manager. Neem zo min mogelijk de verantwoordelijkheden over, maar bied ondersteuning bij de uitvoering. Geef de betrokkenen hierbij wel voldoende ruimte, wil niet te veel ineens en wees geduldig.
- Het is een duidelijke steun voor procesbegeleiders als de top van de organisatie de noodzaak van interculturalisatie regelmatig uitstraalt (en niet alleen op papier). Dit geeft de procesbegeleider de kracht om het middenmanagement mee te krijgen. Het is wel belangrijk in de gaten te houden of mensen vanuit sociaal wenselijke motieven gaan meedoen.
- Voor het opbouwen van draagvlak moet je kansen zien en benutten, bondgenootschap aangaan met iemand die het wel ziet zitten en deze persoon er bijvoorbeeld zijn collega's erop aan laten spreken. Groepsprocessen zijn hierbij belangrijk.

- Het begeleiden van het proces kan goed vanuit het 'diversiteitsdenken'. Er zijn diverse manieren van aanpakken voor diverse mensen, met diverse snelheden.

Er zit nogal eens een kloof tussen theorie en praktijk. Soms lijkt er in het begin wel draagvlak te zijn, maar wordt er in de praktijk geen uitvoering gegeven aan de geformuleerde plannen. Na de start gaat het niet vanzelf, ook omdat er een verschil is tussen het wel willen en het kunnen uitvoeren. Voor sommigen is de stap van abstract naar concreet te groot. Men ziet de waarde van

interculturalisatie wel in, maar weet niet hoe er in de praktijk uitvoering aan gegeven moet worden. Van groot belang is dus om als procesbegeleider na de eerste stappen ondersteuning te blijven geven, vooral aan degenen die verantwoordelijk zijn voor de aansturing van het interculturalisatieproces, met als doel de intrinsieke motivatie langzamerhand te laten groeien. Positieve, herkenbare voorbeelden en concreet cijfermateriaal zijn het meest overtuigend voor mensen die weerstanden hebben tegen interculturalisatie. De te verwachten positieve resultaten moeten duidelijk worden. Het verlangen naar de zee moet worden aangewakkerd!



# Hoofdstuk 3 ‘De macht’

## Intercultureel management

In de vorige hoofdstukken is naar voren gekomen dat het management uiteindelijk sturing moet geven aan het proces van interculturalisatie. Hiervoor moeten de managers ook voldoende inzicht hebben in het proces van interculturalisatie en de wijze waarop zij het veranderingsproces vorm kunnen geven. Maar het gaat niet alleen om het proces, het gaat ook om hun eigen competenties als leidinggevende. Welke stijl van leidinggeven kiezen zij in interculturele situaties? Hoe kunnen zij de diversiteit in teams productief maken? Hebben zij oog voor uitsluitingsmechanismen en hoe kunnen zij dit voorkomen? Hoe zorgen zij ervoor dat ieder teamlid zich thuis voelt in de organisatie?

Een cursus intercultureel management kan de deskundigheid van managers bevorderen. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een praktijkvoorbeeld beschreven op welke wijze managers bereid worden gevonden om überhaupt aan zo'n cursus deel te nemen, hoe zo'n cursus kan verlopen en wat de succes- en faalfactoren zijn.

### Het praktijkvoorbeeld

In een grote GGZ-instelling wordt al jarenlang op verschillende niveaus gewerkt aan interculturalisatie. De instelling heeft zich ten doel gesteld om tegen aanvaardbare kosten kwalitatief goede hulp en integrale zorg te bieden, aansluitend bij de vragen van de cliënten, passend voor hun problemen en situatie, met respect voor hun geloofsovertuiging en culturele achtergrond en gericht op het bevorderen van hun zelfstandige persoonlijke en maatschappelijk functioneren. In het werkgebied is 25% niet-westers allochtoon, van de cliënten 20% en van de medewerkers 15%. Dit laatste cijfer is arbeidsmarktconform. De organisatiecultuur wordt enigszins gekenmerkt door de vele vestigingen en afdelingen die ieder nogal zelfstandig werken. Hierdoor is er soms gebrek aan sturing en afstemming. Het interculturalisatietraject is een proces zonder formeel startpunt en routemap in de vorm van een beleidsnota. Het management heeft zich wel uitgesproken voor interculturalisatie, maar in de organisatie is

nog geen breed draagvlak. Op een aantal gebieden is er beleid:

- Aan het intercultureel personeelsbeleid ligt een notitie ten grondslag met concrete doelen en maatregelen. Deze worden onderscheiden in algemene doelen en maatregelen, en specifieke, die gericht zijn op bevordering instroom en behoud van allochtone medewerkers.
- In het kader van integraal management is het beleid inzake interculturalisatie de taak van directeuren. Een staffunctionaris (consulent interculturele zaken) ondersteunt hen op instellingsniveau.
- Er is een werkgroep intercultureel management ingesteld bestaande uit directeuren, regiomanagers en afdelingshoofden, die in eerste instantie tot taak heeft het formuleren van beleid, het realiseren van trainingen intercultureel management voor leidinggevendenden en het benoemen van ijkpunten voor het monitoren van de interculturalisatie.
- Er is een specifiek deelaanbod voor vluchtelingen en asielzoekers, en een voor Turkse en Marokkaanse migranten van de eerste generatie, bestaande uit een consultatieteam, poliklinische activiteiten, resocialisatiegroepen en een deeltijdbehandeling.
- Deskundigheidsbevordering: er is een doorlopend aanbod van een training interculturele communicatie voor medewerkers. Ontwikkeling en implementatie van een training intercultureel management voor leidinggevendenden. Coaching van teams in omgaan met culturele verschillen binnen het team en in de relatie met cliënten.

### Training intercultureel management

Het is de bedoeling om te werken aan deskundigheidsbevordering van alle medewerkers, maar er is voor gekozen te starten met het trainen van leidinggevendenden. Interculturalisatie is geen project van een paar jaar; hier gaat een lange periode overheen. De training intercultureel management is belangrijk om het interculturalisatieproces structureel in te bedden.

Om leidinggevendenden te mobiliseren voor een training intercultureel management, werd besloten een werkgroep van leidinggevendenden met een pioniersmentaliteit te

vormen. Het pilotproject vormde hiervoor de directe aanleiding en de context. Er is begonnen met een groep enthousiaste mensen die min of meer toevallig bij elkaar zijn gekomen. Deze groep kreeg de opdracht een training intercultureel management voor hun collega's te ontwikkelen, die aansloot bij de cultuur van de organisatie en de daar gevoelde knelpunten. De gedachte was dat de cursisten in het vervolg kunnen fungeren als goodwill ambassadeurs, die collega's motiveren en enthousiasmeren. Dit bleek een gouden combinatie en gezamenlijk is besloten het management voor te stellen een werkgroep intercultureel management in het leven te roepen. Het management stemde hiermee vervolgens in.

Het uitgangspunt was de training aan te laten sluiten bij concrete op de werkvloer ervaren problemen, zoals het draagvlak ontwikkelen en de vertaalslag naar de praktijk. Daarom konden de managers zelf de training vormgeven. De managers hadden vragen als: 'Hoe breng je bewustwording op gang in je team?' 'Hoe kom je aan de noodzakelijke kennis over de culturen in het team?' 'Hoe spoor je als leidinggevend je eigen vooroordelen op?' Er is voor gekozen om het accent te verschuiven van interculturalisatie naar diversiteitsmanagement, dus breder dan alleen gericht op etnisch-culturele diversiteit.

Na het ontwikkelen van de training is de groep als werkgroep Intercultureel Management geïnstalleerd.

#### Doelstellingen van de training

- Visie op management van diversiteit eigen gemaakt.
- Zicht op invloed van de eigen socialisatie.
- Zicht op factoren van invloed op interculturele communicatie in het team.
- Beter in staat oorzaken van misverstanden in de communicatie op te sporen, te begrijpen en te hanteren.
- Inzicht in processen in het team als samenstelling wijzigt.
- Zicht op organisatorische en beleidsmatige voorwaarden voor een effectieve multiculturele organisatie.

#### Onderdelen van het programma

- Interculturele kennismaking en opsporing overeenkomsten en verschillen in de deelnemersgroep.
- Onderzoek naar eigen socialisatie en invloed op managementstijl.
- Invloed van culturele achtergronden op communicatie.
- Samenwerking in multiculturele teams, de meerderheid/minderheidsdynamiek.
- Oefenen van lastige praktijksituaties met acteur.
- Bespreken van een praktijksituatie aan de hand van het geleerde.
- Formuleren van aanbevelingen.

#### Verloop en resultaten

De training bestond uit drie hele dagen en een terugkomdag na 3 à 4 maanden. Op die dag worden deelnemers gevraagd te presenteren wat zij met de kennis gedaan hebben. Er zijn in 2003 twee groepen getraind. De meest geïnteresseerde deelnemers zullen als eerste nog twee trainingen in 2004 volgen. De training werd hoog gewaardeerd, ook door de sceptici. De terugkomdagen hebben inmiddels geresulteerd in een intervisiegroep, waaraan ten minste zes leidinggevend van april 2004 gaan deelnemen.

#### Succesfactoren

De vorming van de werkgroep Intercultureel Management, als voertuig voor inbedding in bedrijfsmanagement en als platform voor de procesbegeleider, is een motor van de ontwikkeling. De werkgroep heeft inmiddels een beleidsnotitie ten aanzien van intercultureel personeelsbeleid afgeleverd en werkt aan een algemene nota interculturalisatie. De deelname van personeelsfunctionarissen en de secretaris van de ondernemingsraad zette op een positieve wijze extra druk op het management.

De training is nu structureel onderdeel van de opleidingen en er is sprake van een olievlekwerking door enthousiasmering vanuit de deelnemers.

Het zelf ondergaan van de training door alle directeuren en op een na alle regiomanagers in 2002 had een stimulerende uitwerking.

## Faalfactoren

Door de zwakke aansturing kunnen sommige afdelingen zich onttrekken. Ze geven als argument dat zij maar weinig allochtone cliënten hebben en een training niet nodig zou zijn. Het probleem is dat niet alle regiomanagers aangestuurd willen worden op dit gebied.

Een andere zwakte ten aanzien van de training is de follow-up. Weliswaar is er een terugkomdag, maar de werkelijke inbedding van intercultureel management komt nog maar moeizaam van de grond, mede doordat de managers worden opgeslokt door allerlei andere dagelijkse besommingen en werkdruk. De toenemende productiedruk staat deelname van een aantal leidinggevenden in de weg.

Het blijkt dat sommigen procesmatig wel aandacht besteden aan het interculturalisatieproces, maar dat verschillende managers die aan de training hebben meegedaan, in de praktijk weinig laten zien van wat zij in de training geleerd hebben. In een concreet geval bleek dat één manager moeilijk aanspreekbaar was op het eigen handelen. Met andere woorden: niet bereid om kritisch naar het eigen handelen te kijken. Het ging om een conflict met een medewerker waarin de interculturele dimensie mogelijk een rol speelde. De manager wilde hier bij voorbaat al niet over spreken. De procesbegeleider heeft getracht een superieur te laten bemiddelen, maar ook deze wilde zijn handen niet aan de situatie branden. Het voorbeeld roept de vraag op of managers na een driedaagse cursus het geleerde daadwerkelijk kunnen toepassen in de praktijk.

## Fundamentele vraag

*Hoe bevorder je als procesbegeleider dat het geleerde tijdens een training intercultureel management bij de manager ook daadwerkelijk doorwerkt in de dagelijkse praktijk en beklijft?*

Het bovenstaande concrete voorbeeld waarbij een manager aangeeft dat er in een bepaalde situatie geen sprake is van een interculturele dimensie, maakt duidelijk dat het beoordelen of een manager wel of niet iets geleerd heeft op de training, nogal ingewikkeld is. In een

dergelijke kwestie zou minimaal van een manager verwacht mogen worden dat hij bereid is te onderzoeken in hoeverre de culturele dimensie meespeelt. Vanuit het diversiteitsdenken is het juist belangrijk steeds te onderzoeken welke factoren een rol spelen. Kennelijk zit er bij sommige managers een discrepantie in wat ze zeggen en dat wat zij in de praktijk daadwerkelijk doen.

Wat kan een procesbegeleider doen in zo'n situatie?

Een mogelijkheid zou zijn de betrokken manager er mee te confronteren. Vooral met de discrepantie tussen het gedrag in de training en het gedrag in de praktijk. Als de manager niet bereid is tot een gesprek, zou de nadruk gelegd kunnen worden op het belang van terugkoppeling naar de training. Het beste is om vanuit een coachende houding de manager aan te laten geven welke dimensies er kunnen spelen in de actuele situatie. De procesbegeleider moet hierbij een open houding hebben en niet reeds bevooroordeeld zijn dat er een intercultureel probleem is. Zo lang je niet weet wat de achterliggende gedachten van de manager zijn, begeef je jezelf op glad ijs. Via allerlei wegen zou volhardend geprobeerd moeten worden in gesprek te komen met de betrokken manager. Middels een brief is het misschien mogelijk een eerste contact te krijgen. Ondanks het volgen van de training zal het voor de manager zeer moeilijk zijn te erkennen dat de situatie moeilijk te hanteren is, met of zonder interculturele component. Openheid van gesprek is hier zeer belangrijk. Als de manager het idee heeft dat de procesbegeleider al een kant gekozen heeft zal dat het contact zeer bemoeilijken.

Uiteindelijk is de vraag of het de verantwoordelijkheid is van de procesbegeleider. Misschien is het beter om op zoek te gaan naar iemand die wel invloed uit kan oefenen op de manager.

## Implementatie van de training

Een voorwaarde voor een goede inbedding van hetgeen in een training is geleerd, is blijvende betrokkenheid. In de training kan worden afgesproken dat men elkaar in de dagelijkse praktijk aan mag spreken op wat men in de training heeft geleerd. Een open communicatie draagt er toe bij dat men kan terugkomen op de training wanneer



zich concrete (interculturele) vraagstukken voordoen. Een aandachtspunt is dat zolang het goed gaat men wel wil, maar zodra het fout gaat, men het moeilijk vindt te onderkennen dat het om een intercultureel probleem gaat. Vraag aan het eind van de training dus nadrukkelijk of men er in de praktijk toe bereid is het erover te hebben.

De procesbegeleider kan de taak op zich nemen om intervisiebijeenkomsten onder gelijken te organiseren als vervolg op de training. Interculturalisatie moet namelijk deel uit gaan maken van het algemene beleid en dit kan niet door middel van een driedaagse training. In de bijeenkomsten na de training kunnen ervaringen en voorbeelden uitgewisseld worden, men kan elkaar ondersteunen en op deze manier blijft het thema leven. Het is handig om al voor of tijdens de training goede afspraken te maken over intervisiebijeenkomsten; maak het niet te vrijblijvend. Als de procesbegeleider op de hoogte is van de uitkomsten van de intervisiebijeenkomsten biedt dit weer mogelijkheden om in gesprek te gaan met de managers.

Na de training zou het functioneren van de getrainde manager gevolgd moeten worden door zijn of haar leidinggevende. Stel hiervoor interculturele competenties vast en monitor dit vanuit de top van de organisatie. De top moet een voorbeeld stellen. Laat zien dat intercultureel management een goed middel is om een betere kwaliteit te bereiken. Als er bij de top signalen komen van eventueel disfunctioneren van een manager op intercultureel gebied moeten managers dit serieus nemen, en niet elkaar de hand boven het hoofd houden. Eigenlijk zou bij alle vragen rond (dis)functioneren de vraag gesteld moet worden in hoeverre (culturele) diversiteitsaspecten een rol spelen. Daarnaast kan ook het aanstellen van een vertrouwenspersoon nuttig zijn om moeilijke onderwerpen bespreekbaar te maken.

Het kan een goed idee zijn om managers aan het eind van de training een eigen plan van aanpak te laten maken en hen vervolgens te ondersteunen bij de uitvoering. Kom hier in de intervisiebijeenkomsten na de training op terug. Zorg voor monitoring en ondersteuning. Beloning en waardering bij (kleine) successen zijn belangrijk. Dit stimuleert anderen om ook aan de slag te gaan met het thema.



# Hoofdstuk 4 ‘Het inzicht’

## Bevorderen van ‘culturele sensibiliteit’

In het interculturalisatieproces is het van belang dat alle medewerkers in de organisatie een bepaalde basisdeskundigheid verkrijgen. Medewerkers moeten een ‘culturele bewustwording’ of ‘interculturele sensibiliteit’ ontwikkelen. Dat wil zeggen dat iemand in staat is om meerdere perspectieven te herkennen in bepaalde situaties of bij bepaalde gedragingen. Dat hij vanuit meerdere culturele perspectieven verbale en non-verbale signalen kan opvangen.

Bennett (1993) onderscheidt zes fases van de ontwikkeling van interculturele sensibiliteit.

1. **Ontkenning:** niet in staat zijn cultuurverschillen te zien.
2. **Verdediging:** herkenning van cultuurverschillen, maar vooral negatieve beoordeling van de verschillen.
3. **Acceptatie:** herkennen en accepteren van oppervlakkige cultuurverschillen.
4. **Waardering:** het waarderen van verschillen in gedrag en waarden en normen.
5. **Aanpassing:** in staat zijn om te schakelen tussen verschillende referentiekaders / perspectieven en in staat zijn om ook op een dergelijke manier te communiceren.
6. **Internalisatie:** meerdere culturele referentiekaders geïntegreerd hebben.

In de eerste drie fasen ziet men de wereld vooral vanuit het eigen culturele referentiekader. Men beoordeelt wat goed of slecht is, wat normaal en abnormaal is, vanuit het eigen kader. In de laatste drie fasen is wordt het eigen culturele referentiekader gezien als slechts een van de vele gelijkwaardige manieren om naar de wereld te kijken. De fasering kan van belang zijn bij het maken van een inschatting van de interculturele competentie. Bijvoorbeeld om te bepalen of iemand bepaalde taken in interculturele situaties goed zal kunnen uitvoeren of om het niveau van medewerkers bij het aanbieden van trainingen en cursussen in te schatten. Ook kan het een hulpmiddel zijn bij het peilen van ‘geïnternaliseerd draagvlak’.

Om goed te kunnen functioneren in interculturele situaties moet iemand beschikken over de volgende persoonlijke eigenschappen (Van Oudenhoven en Van der Zee, 2002):

### ■ Culturele empathie

In staat zijn om je in te kunnen leven in gevoelens, gedachten en gedragingen van mensen uit andere (etnisch-culturele) groepen en hierover te communiceren.

### ■ Flexibiliteit

In staat zijn om te schakelen van de ene strategie naar de andere en je aangetrokken voelen tot nieuwe en onbekende situaties.

### ■ Openheid

Een open en onbevooroordeelde houding hebben ten aanzien van mensen uit andere groepen of met andere culturele normen en waarden.

### ■ Sociaal initiatief

In staat zijn om het initiatief te nemen in sociale situaties.

### ■ Emotionele stabiliteit

Kalm blijven in spanningsvolle situaties. Om kunnen gaan met de grotere onzekerheid van interculturele situaties.

In het vorige hoofdstuk stond de deskundigheid van het management centraal. In dit hoofdstuk gaat het over het bevorderen van ‘culturele sensibiliteit’ bij alle medewerkers in de organisatie.

## Het praktijkvoorbeeld

In dit voorbeeld heeft een grote GGZ-instelling ervoor gekozen om, binnen het structurele beleid gericht op interculturalisatie, het trainen van de medewerkers in alle afdelingen en functielagen een belangrijke plaats te geven. De afdeling Personeel & Organisatie (P&O) heeft binnen deze instelling de taak om het scholingsbeleid ten aanzien van interculturalisatie vorm te geven. Er worden functiegerichte trainingen aangeboden waarin een basis van culturele sensibiliteit wordt aangeleerd. Er is een training voor alle (direct) leidinggevendenden, voor de afdeling P&O en een training voor alle nieuwe medewerkers. De laatste training is een verplichte introductieworkshop voor nieuwe medewerkers, die wordt gegeven door interne trainers.

- Training 'culturele bewustwording' voor alle (direct) leidinggevendenden:
  - tweedaagse trainingen 'culturele bewustwording'
  - een pragmatische training gericht op het leiding geven aan multiculturele teams en interculturalisatie
- Training 'culturele bewustwording' en werving, selectie en doorstroom voor de afdeling P&O:
  - tweedaagse training 'culturele bewustwording'
  - drie dagdelen training werving, selectie en doorstroom
- Introductieworkshop 'omgaan met culturele verschillen' voor alle nieuwe medewerkers
  - door een koppel van interne trainers
  - training van een hele dag gericht op 'culturele bewustwording'

### Introductieworkshop

Binnen de instelling werden medewerkers, die opgeleid wilden worden tot interne trainer, geworven via het personeelsblad. Zij werden geselecteerd door middel van gesprekken, waarin gelet werd op trainersvaardigheden en interculturele vaardigheden. De interne trainersgroep bestond voor de helft uit allochtone medewerkers.

Binnen het dienstverband werden zij voor een aantal uren vrijgesteld. Een externe trainer heeft de geselecteerde interne trainers getraind gedurende twee dagen. Na enige tijd werd deze procedure nog eens herhaald. In totaal waren er twintig interne trainers, die de trainingen in koppels gaven. Een van de trainers was een medewerker van een andere GGZ-instelling die de mogelijkheid kreeg om aan de interne opleiding deel te nemen en samen met een andere trainer een aantal workshops te verzorgen. Een goed voorbeeld van samenwerking en overdracht van ervaringen!

De introductietraining is een basisscholing gericht op 'culturele bewustwording', waarin deelnemers leren te reflecteren op zichzelf: 'Hoe kijk je naar jezelf en hoe beoordeel je anderen?' Daarnaast is er aandacht voor interculturele communicatie. De scholing is in principe alleen voor nieuwe medewerkers, maar voor 'zittende' werknemers is er wel de mogelijkheid om de training te volgen.

### Fundamentele vraag

In het project zijn drie elementen die elkaar kunnen versterken. Ten eerste de verplichte basisscholing van alle (nieuwe) medewerkers, ten tweede de getrainde interne trainers die de basisscholing verzorgen maar ook binnen hun eigen team als voortrekker kunnen fungeren, en ten derde de training van het middenmanagement. De fundamentele vraag luidt:

*Is de combinatie van drie onderdelen een veelbelovende aanpak om 'culturele sensibiliteit' organisatiebreed te verkrijgen? Hoe kunnen deze onderdelen en diverse lagen in de organisatie elkaar versterken en wat is ieders rol daarbij? Door de verschillende externe trainers wordt vanuit verschillende denkkaders (kennis, reflectie, etc.) gewerkt: is dit een probleem?*

De combinatie is een zeer interessant concept. De interne trainers en leidinggevendenden kunnen een soort olievlekwerking bewerkstelligen. In de teams komen steeds meer getrainde medewerkers. In één team kan de leidinggevende getraind zijn, kunnen een of meer interne trainers zitten en komen na verloop van tijd steeds meer nieuwe getrainde medewerkers.

Dat er vanuit verschillende denkkaders (verschillende bureaus) gewerkt wordt, hoeft geen probleem te zijn, als er maar geen grote tegenstellingen zijn. Er moet wel eenzelfde onderliggende visie zijn. Het belangrijkste is dat voorkomen wordt dat in de praktijk het geleerde uit een training snel wegzakt. Er moet altijd een vervolg zitten aan een training. Het onderwerp moet in de verschillende teams op de agenda komen. De training kan doorwerken in de praktijk. Nieuwe medewerkers hebben in de teams nog geen sterke positie en kunnen de opgedane kennis moeilijk overdragen aan hun collega's. Zij zijn immers de personen die ingewerkt worden. Wel zou een mogelijke follow-up van de training een uitgebreider inwerkprogramma voor nieuwe werknemers kunnen zijn. Nieuwe werknemers brengen nieuwe inzichten, nieuwe kennis en een frisse blik. Als de teamleider hier sturing aan geeft kunnen de nieuwe werknemers als een soort spiegel gebruikt worden.

De introductietraining is er nu nog alleen voor *nieuwe* werknemers. Zittende werknemers kunnen wel deelnemen, maar dit wordt niet actief gestimuleerd, omdat het niveau van de zittende medewerkers en hun scholingsbehoeften te veel uiteenlopen om hen de introductie-workshop te kunnen laten volgen. Het is de bedoeling dat er in ieder team iemand zit die een training gevolgd heeft. Door nieuwe werknemers te trainen kun je hiervoor zorgen. Het is overigens niet de bedoeling dat nieuwe werknemers verantwoordelijk worden gemaakt voor intercultureel beleid.

Het is natuurlijk ook niet de bedoeling dat de interne trainers in alles een voortrekkersrol spelen. Leidinggevendend zouden actief moeten inventariseren welke deskundigheid er mist binnen het team. Op basis daarvan kan dan gekeken worden wat elke werknemer nodig heeft. Niet iedere leidinggevende beschikt over deze capaciteiten; hier moet meer aan gedaan worden. De deskundigheidsbevordering zou dan niet vrijblijvend moeten worden aangeboden. Als signalen bij de afdeling P&O worden neergelegd kan de afdeling zorgen dat er geschikte opleidings- of nascholingsactiviteiten georganiseerd worden. P&O zal niet alleen afwachten of er signalen komen, maar zelf ook actief onderzoeken welke scholingsbehoeften er zijn. P&O kan het signalerend vermogen van het middenmanagement versterken en ondersteunen door cijfermateriaal, enquêtes, exit interviews en dergelijke aan te bieden.

Een zwak punt in de constructie kan zijn dat de training zich niet richt op teams, maar op individuen. Hierdoor kunnen verschillen tussen medewerkers ontstaan in visies en uitgangspunten. Het team heeft niet tegelijkertijd een cursus gevolgd en beschikt niet over een gelijk referentiekader. Ook komen onderliggende spanningen in de samenwerking niet aan het licht. Het zou een goed idee zijn om als follow-up ook nog teamgerichte trainingen op maat aan te bieden. Op dit moment worden er wel teamgerichte trainingen gegeven als er interculturele spanningen zijn in een multi-etnisch team maar het zou beter zijn de spanningen in de samenwerking te voorkomen door deze trainingen vroegtijdig aan te bieden. De trainingen moeten aansluiten bij de behoeften van de verschillende teams. Een team is een organisch geheel met medewerkers van verschillende niveaus en met

verschillende achtergronden. Vaak wordt de potentiële meerwaarde van die diversiteit niet genoeg gebruikt, doordat eenieder nogal individueel werkt en er weinig kennis wordt uitgewisseld. Een goed moment voor teamtraining is wanneer er nieuwe teams worden gevormd naar aanleiding van het starten van het werken met zorgprogramma's. De trainingen kunnen gericht zijn op werkinhoud en teamcompetenties. De teamleiders hebben hierbij wel ondersteuning nodig (bijvoorbeeld van P&O). De nadruk in de trainingen ligt nu nog op het functioneren van medewerkers in een multiculturele organisatie, en minder op het verbeteren van de kwaliteit van de hulpverlening. Het koppelen van teamgerichte trainingen aan het primaire proces van hulpverlening is zeer goed mogelijk. Bijvoorbeeld door behandelplannen als casuïstiek in te brengen in het team, waardoor er door verschillende personen vanuit verschillende perspectieven naar gekeken kan worden.

Trainingen zijn een goede manier om iedereen bewust te maken. Omdat het op verschillende niveaus plaatsvindt wordt langzamerhand de gehele organisatie zich bewust van het belang van interculturalisatie. In de beginfase gaat het om een interculturele basisdeskundigheid. Hiermee wordt bedoeld een open houding naar mensen met een andere etnisch culturele achtergrond, bewustzijn van de eigen normen en waarden, een basiskennis van mogelijke culturele verschillen tussen diverse etnische groepen zonder te stereotyperen en de vaardigheden om te communiceren met mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond. In een later stadium kunnen meer functiegerichte trainingen worden aangeboden. Bij functiegerichte trainingen kan men denken aan een training 'interculturele diagnostiek', een training 'leiding geven aan een multi-etnisch team', of een training gericht op 'de hulpverlening aan allochtone cliënten'. Daarnaast is aandacht voor het functioneren van het team als geheel van belang. Aandacht voor het vervolg en implementatie is belangrijk. Iedereen in de organisatie moet geprikkeld blijven om iets met het thema te blijven doen. Door de trainingen ontstaat een bepaald enthousiasme om aan de slag te gaan met interculturalisatie. Het is belangrijk dat het enthousiasme behouden blijft. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van 'permanente educatie' door regelmatig themabijeenkomsten te organiseren.



# Hoofdstuk 5 ‘De samenhang’

## Verankeren van beleid

In hoofdstuk 1 is al aangegeven dat interculturalisatie alleen leidt tot structurele verbeteringen als:

- De activiteiten ook worden omgezet in beleid.
- Alle functielagen betrokken worden.
- Alle afdelingen betrokken worden.
- De verschillende activiteiten in samenhang met elkaar worden uitgevoerd.

Belangrijke activiteiten in het interculturalisatieproces zijn:

- Deskundigheidsbevordering, nascholing, training, casuïstiekbesprekingen.
- Methodiekontwikkeling, aanpassen procedures en werkwijze in het primaire proces.
- Personeelsbeleid, aanpassen procedures rond werving, selectie, functioneringsgesprekken, etc.
- Toegankelijkheid, verlagen van de drempel voor allochtone cliënten, verbeteren samenwerking met verwijzers.
- Registratie en beleidsinformatie, om te kunnen beschikken over indicatoren om het interculturalisatieproces te monitoren.

Om samenhang te brengen is coördinatie nodig aan de hand van goed uitgewerkte (meerjaren-) beleidsplannen, waarin concrete activiteiten met bijbehorende meetbare resultaten zijn omschreven. De bovenstaande activiteiten die belangrijk zijn voor het interculturalisatieproces in GGZ instellingen hangen sterk samen. Zo kan een multi-etnisch team (personeelsbeleid) een verrijking zijn bij casuïstiekbesprekingen (deskundigheidsbevordering); de casuïstiekbesprekingen kunnen leiden tot bijstelling van de werkwijze (methodiekontwikkeling). Uit de ervaring van de afgelopen jaren blijkt dat overaccentuering van één aspect (bijvoorbeeld alleen de focus op de instroom van allochtone medewerkers of alleen de focus op deskundigheidsbevordering) onvoldoende resultaten oplevert. Wanneer de activiteiten structureel en in samenhang worden uitgevoerd, ziet men veel positievere resultaten die blijvend zijn.

De kunst is om de successen, de geslaagde initiatieven te verankeren in het beleid. Wanneer bijvoorbeeld een ambulante team heeft geëxperimenteerd met een nieuwe, meer ‘outreaching’ benadering van allochtone cliënten

en deze werkwijze wordt positief geëvalueerd, is het zaak de werkwijze ook in de rest van de organisatie te implementeren. Het geheim van een integraal veranderingsproces is immers experimenteren, evalueren, bijstellen en de werkzame bestanddelen onderbrengen in de structuren en beleid van de organisatie (zie het 5-i model in hoofdstuk 1). In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een praktijkvoorbeeld ingegaan op de coördinatie en verankering van beleid.

## Praktijkvoorbeeld

In dit voorbeeld heeft een GGZ-instelling ervoor gekozen om ‘interculturalisatie’ een jaar lang centraal te stellen. Hoewel al jarenlang verschillende activiteiten binnen het thema interculturalisatie zijn uitgevoerd, begint zich nu langzamerhand een structureel beleid af te tekenen. Zoals bij zoveel instellingen werden de activiteiten in het verleden vaak nog te veel versnipperd, te vrijblijvend of projectmatig uitgevoerd. Door fusies en verloop van personeel is veel van wat al was opgebouwd verloren gegaan. Nu is er weer de rust om te bouwen aan structurele veranderingen. Het interculturalisatiebeleid heeft als het ware een doorstart doorgemaakt. Een van de managers is enthousiast voor het onderwerp en heeft de Raad van Bestuur meegekregen. Hieronder worden de belangrijkste initiatieven opgesomd.

### 1. Stuurgroep interculturalisatie

Er is een stuurgroep interculturalisatie ingesteld met vertegenwoordigers van de Raad van Bestuur, management en ondersteuning van een procesbegeleider. De stuurgroep heeft de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Het managen van het interculturalisatieproces is in principe een reguliere managementtaak.
- Het uitvoeren van deze taak vraagt voornamelijk extra en apart georganiseerde aandacht op managementniveau.
- Procesbegeleiders moeten de verantwoordelijkheid bij de managers laten en vanuit een informele seniorrol ingezet worden ten behoeve van continuïteit en kennisoverdracht.
- Ook over het vraagstuk ‘hoe om te gaan met diversiteit’ mag ‘divers’ gedacht worden. Er moet voldoende ruimte zijn voor diversiteit, dialoog en discussie.

## 2. Instellen kwaliteitskring multiculturalisering

De kwaliteitskring heeft als taak gevraagd en ongevraagd te adviseren aan stuurgroep en management over interculturalisatievraagstukken. De kwaliteitskring bestaat uit medewerkers met jarenlange ervaring op het gebied van interculturalisatie.

## 3. De aandachtsfunctionaris

De aandachtsfunctionaris / procesbegeleider fungeert operationeel onder de voorzitter van de stuurgroep en heeft als taak de stuurgroep, management en kwaliteitskring te ondersteunen.

## 4. Activiteiten in het 'jaar van de interculturalisatie'

- Training 'culturele bewustwording' voor alle (direct) leidinggevenden.
- Training afdeling P&O.
- Training alle nieuwe medewerkers.
- Ontwikkelingen intercultureel draaiboek voor werving en selectie.
- Op orde brengen managementinformatie t.b.v. monitoring instroom en doorstroom allochtone cliënten en personeel.
- Drie visiedebatten over interculturele vraagstukken, namelijk:
  - Het primaire proces: welke interculturele competenties moet iedere hulpverlener hebben?
  - Teamvorming en management: welke interculturele competenties moeten alle medewerkers hebben in een interculturele organisatie en welke competenties moeten interculturele (middle) managers hebben.
  - Zorgprogrammering: de voorkeur, het cliëntperspectief, het kennisperspectief en het aanbod (toegesplitst op samenwerking met religieuze en cultuur-eigen genezers).
- Ontwikkeling visiedocument op basis van de debatten: door de stuurgroep management.
- Presentatie visiedocument op conferentie ter afsluiting van het jaar van de multiculturalisering.

## Fundamentele vraag

In dit praktijkvoorbeeld wordt een groot aantal verschillende activiteiten tegelijkertijd uitgevoerd. De fundamentele vraag is: *Hoe kan het management de vele activiteiten in samenhang met elkaar brengen en zodanig aansturen dat de positieve ervaringen ook verankerd worden?*

Managers zien interculturalisatie lang niet altijd als hun reguliere taak. Zoals in hoofdstuk 2, waar een manager vond dat interculturalisatie vooral iets is voor de procesbegeleiders. Begrip en draagvlak voor interculturalisatie is niet altijd aanwezig. Ook is soms onduidelijk wat en hoe er nu precies veranderd moet worden. Daarom is het nodig om het management eerst bewust te maken van de wenselijkheid van interculturalisatie, het doel waaraan gewerkt wordt en de wijze waarop het doel bereikt kan worden. Dit vergt dus training en blijvende ondersteuning door een procesbegeleider. Interculturalisatie vergt een goede structuur van aansturing én een goede ondersteuningsstructuur. Het vergt vaardigheden in veranderingsmanagement en deskundigheid ten aanzien van interculturele vraagstukken. Hier zit ook het spanningsveld. Het management heeft de macht, maar van procesbegeleiders wordt verwacht dat zij het management kunnen overtuigen van de noodzaak om interculturalisatie als integraal veranderingsproces aan te pakken. Het komt vaak voor dat het management, al dan niet door externe druk, wel iets wil doen aan interculturalisatie, maar als blijkt dat het gaat om een ingrijpend veranderingsproces waarbij de organisatie een zekere cultuuromslag moet maken, geeft men niet thuis. Zij hadden meer een project van een aantal maanden voor ogen... De procesbegeleider moet dus behoedzaam manoeuvreren om het management stap voor stap mee te krijgen.

Omdat het interculturalisatieproces de gehele organisatie raakt, moet het verlopen via de reguliere kanalen. Het is echter niet voldoende dit te stellen en over te gaan tot de orde van de dag. De druk der omstandigheden kan er dan gemakkelijk toe leiden dat de aandacht voor het onderwerp verdwijnt. Om de continuïteit van het proces te waarborgen is expliciete aandacht voor de organisatie

van het interculturalisatieproces van belang. Hierbij gelden de volgende aandachtspunten:

- Een goede basis voor het management is het formuleren van een visiedocument op basis van een of meer bijeenkomsten. Hiermee worden de uitgangspunten duidelijk en dit voorkomt eindeloze herhaling van discussies tijdens het interculturalisatieproces. Door in het begin de belangrijkste topics goed uit te discussiëren, ontstaat een gezamenlijk denkkader.
- Op grond van het visiedocument kunnen de plannen voor een integraal veranderingsproces concreet gemaakt worden in een meerjarenbeleidsplan interculturalisatie. Hierin staan de activiteiten op hoofdlijnen en de wijze waarop het proces georganiseerd en begeleid wordt. Het plan geeft houvast en richting voor het management.
- De reguliere lijn kan als enige verantwoordelijk zijn voor de voortgang van het proces. Aangezien interculturalisatie zowel inhoudelijk beleid als ook bijvoorbeeld personeelsbeleid betreft, is de voortgang van het interculturalisatieproces de verantwoordelijkheid van de top van de organisatie: de Raad van Bestuur of de algemene directie. De top kan de uitvoering van het interculturalisatieproces op hoofdlijnen bewaken volgens de afspraken die in een meerjarenbeleidsplan zijn vastgelegd. Voor het middenmanagement is duidelijk dat zij verantwoordelijk zijn voor de voortgang van het proces binnen de eigen afdeling of vestiging.
- In de reguliere planning & control cyclus wordt de jaarlijkse voortgang van de activiteiten gevolgd. De plannen worden waar nodig jaarlijks bijgesteld. Er wordt vastgesteld over welke punten per jaar gerapporteerd dient te worden. De top van de organisatie ziet er op toe dat de geplande activiteiten worden uitgevoerd. Met behulp van een beperkt aantal indicatoren wordt onderzocht in hoeverre de resultaten worden behaald.
- De doelen en te verwachten resultaten kunnen het beste centraal worden vastgesteld en gevolgd (monitorfunctie). Voor het interculturalisatieproces betekent dit, dat centraal wordt afgesproken welke ambities worden nagestreefd in welke periode. De uitvoering vindt

decentraal plaats, waarbij de afdelingsoverstijgende zaken centraal worden gefaciliteerd.

- De procesbegeleider interculturalisatie heeft als taak het beleid voor te bereiden en uit te werken op het terrein van de interculturalisatie. De procesbegeleider ondersteunt het interculturalisatieproces, stimuleert en initieert nieuwe activiteiten, signaleert problemen en behoeften, volgt de voortgang van de afgesproken activiteiten nauwlettend, signaleert stagnatie en fungeert als vraagbaak en informatiemakelaar. Deze functionaris werkt onder verantwoordelijkheid van het centrale managementteam.
- Voor de ondersteuning van het interculturalisatieproces en een verdere inhoudelijke verdieping is het een goed idee om een groep van 'deskundigen' te vormen. In het praktijkvoorbeeld wordt dat een 'kwaliteitskring' genoemd. Een dergelijke klankbordgroep kan bijdragen aan de kennisontwikkeling, de onderlinge uitwisseling en inhoudelijke evaluatie en planning van activiteiten.
- Het interculturalisatieproces vergt uitwerking op diverse onderdelen. Als het gaat om instrumenten voor personeelsbeleid, instrumenten voor het uitvoerend werk, protocollen, etc. zijn deze - eventueel met kleine verschillen - bruikbaar in alle afdelingen / vestigingen. Voor die onderdelen ligt het voor de hand, dat ze centraal ontwikkeld worden. Voor de samenhang en uitwisseling van 'good practices' kan de interne procesbegeleider verantwoordelijk gemaakt worden.
- Er zal ook tijd en geld moeten worden gereserveerd voor de ondersteuning door interne (en eventueel externe) procesbegeleiders.

Het management kan de vele activiteiten binnen het interculturalisatieproces in samenhang met elkaar brengen en aansturen door aparte aandacht voor interculturalisatie in de planning & control cyclus en een goede infrastructuur ter ondersteuning van het proces. Een interne procesbegeleider kan belast worden met het opzetten van een dergelijke infrastructuur dat zal bijdragen aan de samenhang van inhoudelijke activiteiten. Door duidelijke resultaatverwachtingen te formuleren, deze steeds te evalueren en de voortgang te bewaken, kunnen de positieve ervaringen daadwerkelijk verankerd worden.





# Hoofdstuk 6 ‘De kracht’

## Werken met multiculturele teams

Interculturalisatie in de GGZ gaat uiteindelijk om kwalitatief goede zorg en hulpverlening voor alle cliënten, ongeacht hun etnisch-culturele afkomst. De kracht om goede kwaliteit van zorg te bieden ligt op de werkvloer. De teams kunnen gebruik maken van de diversiteit in de teams om de werkwijze te blijven verbeteren en steeds aan te passen aan de veranderende cliëntenpopulatie. In dit hoofdstuk staat het team centraal.

Het gaat niet alleen om het verbeteren van de inhoudelijke zorg en hulpverlening. Het gaat ook om de medewerkers zelf. Tevreden medewerkers kunnen beter hulp verlenen. Als er een goede onderlinge communicatie en samenwerking is zal dit de werksfeer en het behoud van (allochtone) medewerkers te goede komen. In een divers samengesteld team kunnen de verschillen positief gebruikt worden, maar ook leiden tot onderlinge onenigheid of spanningen. Dit vereist specifieke aandacht van leidinggevend. Er moet oog zijn voor verschillen en een respectvolle omgang met elkaar. Uitsluitingsmechanismen moeten zoveel mogelijk voorkomen worden. Dit vereist dus specifieke kwaliteiten van de leidinggevend.

## Praktijkvoorbeeld

Binnen deze GGZ-instelling is interculturalisatie al sinds het ontstaan in 2000 een speerpunt. Een belangrijk onderdeel is een deelproject gericht op het werken met multicultureel samengestelde teams binnen een van de afdelingen. Door de coaching van multiculturele teams werd de onderlinge communicatie, dialoog en samenwerking bevorderd. Teamcoaching is een belangrijke methode om het interculturalisatieproces duurzaam te waarborgen. Hieronder worden de ervaringen en bevindingen gepresenteerd en worden de noodzakelijke voorwaarden besproken om multicultureel samengestelde teams optimaal te laten functioneren.

### Kenmerken van de instelling

Ook deze GGZ-instelling is voortgekomen uit een groot-schalig fusietraject. Schaalvergroting heeft uiteraard effect op het interculturalisatieproces. Het kan zowel negatieve als positieve uitwerkingen hebben.

Als een van de fusiepartners een eind op weg is met interculturalisatie kan door een fusie weer veel verloren gaan. Een fusie kan ook een positief effect hebben, als de kennis en ervaring die is opgedaan bij een van de partners, verbreed wordt naar de grotere organisatie. Zo is het ook gegaan bij deze fusie. Eén van de partners stelde al tijdens het fusieproces eisen ten aanzien van het interculturalisatiebeleid. Deze fusiepartner had namelijk al een hele geschiedenis met betrekking tot interculturalisatie en wist dat dit bij de fusiepartners minder het geval was. Zij stelde als voorwaarden dat er een sterke centrale coördinator interculturalisatie zou komen en een heldere structuur. Binnen de structuur is nu per divisie een coördinator interculturalisatie. Alle divisiecoördinatoren zitten in een projectgroep, samen met een lid van de Raad van Bestuur. De voorzitter is iemand uit het centrale management team. Het management is verantwoordelijk voor interculturalisatie, de coördinatoren zijn er ter ondersteuning.

Kort na de fusie is geïnventariseerd hoe de stand van zaken in de verschillende divisies is. Het bleek dat de verschillende divisies verschillende prioriteiten hebben. Divisies zijn autonome onderdelen van de organisatie, die zelf hun beleid vaststellen. Een rapport over de Wet Samen zorgde voor veel ophef. Daaruit bleek namelijk dat de in- en uitstroom van allochtone medewerkers, over de hele organisatie bekeken, aan elkaar gelijk waren. Als reactie hierop is intercultureel personeelsbeleid als een van de centrale prioriteiten benoemd. Dit viel binnen het beleidskader interculturalisatie.

### Het deelproject

De ambulante afdeling waar het deelproject gericht op het werken met multicultureel samengestelde teams uitgevoerd wordt, heeft al veel ervaring opgedaan met interculturalisatie. Het management van deze afdeling had voor de start van het deelproject al een intensieve training gevolgd. Door deze training was er veel draagvlak voor interculturalisatie. Daarnaast was veel aandacht geweest voor werving en waren veel nieuwe allochtone medewerkers ingestroomd.

Van de cliënten is 40% allochtoon en van de medewerkers is ongeveer 20% allochtoon. Er zijn vijf teams met een

teamleider. Elk team kent de volgende overlegstructuur:

- Maandelijks is er een uur teamoverleg
- Ieder team is onderverdeeld in twee of drie casuïstiekgroepen
- Wekelijks is er werkoverleg / cliëntenbespreking, meestal in aanwezigheid van de teamleider

Het beleid rond interculturalisatie werd zeer breed binnen de afdeling gedragen. Enkele belangrijke kenmerken waren een integrale benadering (alle hulpverleners behandelen alle cliënten), heldere kwaliteitseisen bij het aantrekken van allochtone medewerkers, een goed aanbod voor allochtone cliënten en voldoende deskundigheid bij alle medewerkers voor het werken met deze doelgroep. Dit beleid werd geruime tijd in praktijk gebracht.

### Start met een afdelingsdag

Het traject gericht op het begeleiden van multiculturele teams is gestart met een centrale dag om alle medewerkers van de afdeling bij het proces te betrekken en de gelegenheid te geven zich uit te spreken. Iedereen vond het zinvol om nu eens gezamenlijk stil te staan bij interculturalisatie. Een aardige activiteit was de 'Jubel- en Klaagmuur'. Hier konden alle medewerkers hun positieve en negatieve ervaringen kwijt. Op deze dag kwamen, naast vooral veel positieve reacties, ook veel kleine of potentiële conflicten boven tafel. Er was bij sommigen verzet tegen interculturalisatiebeleid en er waren spanningen tussen medewerkers merkbaar. Dit had te maken met het feit dat er in relatief korte tijd veel allochtone medewerkers waren ingestroomd. Het werd duidelijk dat het accent te zwaar op instroom had gelegen en dat er nu meer aandacht moest zijn voor de procesmatige kanten. Ook om de nieuwe medewerkers te behouden was het noodzakelijk meer aandacht aan de onderlinge samenwerking te geven.

### Workshops teamcoaching

Naar aanleiding van de afdelingsdag werd een traject 'teamcoaching' ingezet. Na de afdelingsdag constateerde het management dat er meer onvrede boven tafel kwam. Dit had ook te maken met de opkomst van de Lijst Pim Fortuyn en de aanslagen in de Verenigde Staten. Er komen negatieve geluiden over moslims naar boven, maar ook weerstanden tegen het voorkeursbeleid

en het verplichtende karakter van het interculturalisatietraject. Gezien negatieve ervaringen op dit vlak in de jaren '90, werden bijeenkomsten georganiseerd voor alle medewerkers, om dit proces goed te begeleiden. Zij kwamen in acht gemengde groepen vier maal een dagdeel bijeen. Het thema was samenwerking: medewerkers stonden dit keer centraal en niet de cliënten. Er was geen vaste structuur in de workshops, de deelnemers brachten hun eigen onderwerpen in. Dit resulteerde in de meeste workshops tot verdieping en begrip, in een enkele workshop tot polarisatie. Dit laatste had te maken met het feit dat er onvoldoende leiding werd gegeven aan de workshops. Hierdoor was de sfeer niet voor iedereen veilig. Om het proces dat was ingezet af te ronden, werd nogmaals een afdelingsdag georganiseerd.

### Tweede afdelingsdag

Om de dialoog wat gestructureerder en veiliger te maken is ervoor gekozen om de Socratische methode van gespreksvoering te introduceren. Aan de hand van een casus konden de deelnemers doorvragen naar de motieven en argumenten van de ander. De methodiek is op zich bijzonder geschikt voor interculturele situaties, omdat in interculturele communicatie het ook belangrijk is om met een onbevooroordeelde houding eerst te onderzoeken wat de achterliggende motieven van iemand zijn. Inhoudelijk leidt de discussie tot meer begrip onderling. Een paar medewerkers waren echter verbaasd. Waarom vinden wij als hulpverleners het zo moeilijk ons echt in te leven in een ander als het gaat om interculturele situaties? Juist hulpverleners zouden een empathische houding moeten hebben. In de discussie kwam bijvoorbeeld naar voren dat goede normen en waarden vooral de westerse normen en waarden zijn. Hierdoor kwamen medewerkers even in een wij - zij discussie terecht, terwijl onder alle medewerkers een grote diversiteit bestaat aan normen en waarden. Iedereen mag wel een eigen mening hebben, maar als het om etnisch-culturele verschillen gaat raakt het kennelijk fundamentele waarden waar niet aan getornd mag worden. Dit zegt dus iets over de culturele sensibiliteit van de medewerkers en de fase van ontwikkeling waar zij in zitten (zie hoofdstuk 4). De afdelingsdag werd afgesloten met een bezoek aan het strand, waar de toenadering en kennismaking verder kon gaan.

## Tweede serie teamcoaching

Het voorgaande traject gaf aan dat de medewerkers op zich graag verder willen met interculturalisatie. In de bijeenkomsten hebben de medewerkers ontdekt dat het Socratische gespreksmodel een manier is om een stap verder te komen. Tegelijkertijd is er een gevoel van urgentie om de teams hierbij goed te begeleiden.

Hiervoor werd een training van de teamleiders opgezet.

Belangrijke aspecten van de training zijn:

- Het leren coachen van teams, onder andere door middel van de Socratische dialoog.
- Dialoog bevorderen, elkaar bevragen en doorvragen naar achterliggende motieven.
- Aandacht voor principes van interculturele communicatie.
- Tijd voor intervisie, medewerkers leren reflecteren op de eigen houding.
- Zorg hebben voor de persoon van hulpverlener.
- De spanning van het onderwerp 'interculturalisatie' afhalen.
- Een veilige sfeer in teams creëren.
- De cohesie in teams bevorderen.

## Beschouwing van het proces

Het komt vaak voor dat er weerstanden tegen voorkeursbeleid voor allochtonen zijn. Sommigen vinden het 'voortrekkerij', anderen zijn bang dat er minder hoge eisen worden gesteld aan allochtone sollicitanten en dat er daardoor slecht gekwalificeerde collega's worden aangetrokken. Latente negatieve gevoelens worden soms versterkt door de vermeende 'voorkeursbehandeling' die allochtonen zouden krijgen.

Aangezien deze weerstanden nadelig zijn voor de nieuwe allochtone collega's, is het van belang dat iedereen de overwegingen begrijpt en dat er draagvlak voor voorkeursbeleid is. De teamleider dient veel uit te leggen en alert te zijn op subtiele uitsluitingsmechanismen. Het draagvlak kan worden vergroot door er open in het team over te discussiëren. De teamleider moet er zelf van overtuigd zijn dat een multi-etnisch team een meerwaarde heeft en dit ook uitdragen. Tevens moet hij in staat zijn om weerstanden te kunnen signaleren en weg te nemen. Het zal duidelijk zijn dat een team met één allochtoon in een minderheidspositie niet echt een multi-etnisch

team te noemen is. Zo'n positie is voor een allochtone medewerker belemmend. De medewerker staat er alleen voor en kan hoge verwachtingen niet waarmaken. Daarom heeft het de voorkeur meerdere allochtone medewerkers in het team te hebben.

## Fasen in teamontwikkeling

Het is voor de teamleider van groot belang inzicht te hebben in de fasen die doorlopen kunnen worden bij de ontwikkeling van een multi-etnisch team en onder welke voorwaarden zo'n team goed kan functioneren. Wat gebeurde er toen de teams, net vernieuwd als gevolg van de fusie, te maken kregen met relatief veel nieuwe allochtone medewerkers? Er veranderde binnen korte tijd veel en er ontstond een gevoel van onveiligheid en onzekerheid.

In de teamontwikkeling zijn in het algemeen vier fasen te onderscheiden (Bellaart, 2001b):

- Fase 1 Onzekerheid
- Fase 2 Inzicht
- Fase 3 Uitproberen
- Fase 4 Doelgericht handelen

Deze fasen volgen elkaar niet altijd lineair op, maar hebben een cyclisch karakter, waarbij de fasen steeds meer verdiepend kunnen zijn. Met andere woorden: als een team zich in fase 3 of 4 bevindt, kan bij wijzigingen in de teamstructuur opnieuw onzekerheid ontstaan, maar dit wordt sneller herkend en hanteerbaar gemaakt.

### Fase 1: Onzekerheid

Wanneer er allochtone medewerkers in het team komen, verandert de manier van omgaan met elkaar. Men weet niet meer wat er wel en niet gezegd kan worden. Er ontstaat een angst te discrimineren. Beeldvorming, cultuurverschillen, vooroordelen en stereotypering spelen daar een rol bij. Er kunnen communicatiestoornissen en irritaties over en weer ontstaan. Ook de werkwijze is ineens niet meer vanzelfsprekendheid. Deze veranderingen geven onzekerheid, men vindt het vervelend. De onzekerheid kan de nieuwkomer aangerekend worden en de teamleden gaan sterker vasthouden aan de bestaande

werkwijze. In deze fase ziet men de problemen die ontstaan als individugebonden. ('Saïda heeft een vreemde visie...').

De teamleider tracht duidelijk te maken dat problemen te maken hebben met het veranderingsproces. Hij kan openheid stimuleren en de teamleden aanleren respectvol met elkaar om te gaan. Medewerkers moeten leren niet alleen van het eigen referentiekader uit te gaan. Ieder teamlid moet zich flexibel opstellen, een open manier van communiceren hebben, geduldig zijn en een dialoog met elkaar willen aangaan. De teamleider dient veel aandacht te hebben voor de manier waarop er gecommuniceerd wordt binnen het team.

In de beginfase zijn er vaak hoge verwachtingen van de nieuwe allochtone medewerkers en alle ogen zijn gericht op hen. Er wordt een visie op hulpverlening aan allochtone cliënten verwacht, maar tegelijkertijd wordt verwacht dat de nieuwkomer zich aanpast aan de bestaande werkwijze van het team. Dit is een paradoxale verwachting zijn: een nieuwe visie inbrengen, maar tegelijkertijd aanpassen. De teamleider moet er voor zorgen dat de nieuwe medewerker de kans krijgt om te mogen leren, met vallen en opstaan, zonder direct op fouten te worden afgerekend.

### **Fase 2: Inzicht**

In deze fase van teamontwikkeling is er meer vertrouwen. Problemen worden geplaatst in een breder kader en niet meer toegespitst op de individuele medewerker die zo anders is dan de rest. De teamleden trachten elkaars achtergronden en meningen te begrijpen en hebben oog voor cultuurverschillen en culturele dominantie.

De teamleider zorgt in deze fase voor voldoende ruimte en aandacht voor iedereen en voor verschillende visies. Het praktijkvoorbeeld leerde, dat het belangrijk is om conflicten niet alleen individueel op te lossen, maar in relatie te brengen tot processen binnen het team.

### **Fase 3: Uitproberen**

Er is nu voldoende vertrouwen en ruimte voor verschillende visies, er komt meer diversiteit in de werkwijze. Door middel van 'trial & error' zoekt men naar nieuwe werkwijzen in de praktijk. De teamleider tracht rivaliteit te voorkomen, te motiveren en creativiteit te stimuleren.

### **Fase 4: Doelgericht handelen**

Uiteindelijk wordt er in dit stadium structureel gewerkt aan gezamenlijke methodiekontwikkeling en aanpassing van beleid. Het lukt om nieuwe werkwijzen te ontwikkelen door het optimaal benutten van ieders kwaliteiten (de meerwaarde van diversiteit). Uitgeprobeerde en beproefde werkwijzen worden vastgelegd en er worden binnen de instellingen afspraken gemaakt. Regelmatig worden deze afspraken getoetst. In deze fase blijft de teamleider het proces stimuleren. Er is structureel tijd vrij gemaakt voor casuïstiekbesprekingen en intervisie met betrekking tot de hulpverlening aan allochtone cliënten.

### **Een concreet voorbeeld**

Een van de hulpverleners (een psycholoog) van de ambulante afdeling waar het deelproject is uitgevoerd is moslim en heeft veel ervaring met allochtone cliënten. Hij is erg goed in het contact leggen met cliënten. Cliënten vertrouwen hem. Tijdens de bijeenkomsten was de psycholoog verbaasd over de toch nog gebrekkige kennis die er was over zijn eigen achtergrond en over die van islamitische cliënten, ondanks dat de hulpverlening goed ontwikkeld is. De psycholoog krijgt, ook na de training, nog steeds veel allochtone cliënten toebedeeld. Het gaat vooral om de wat meer complexe gevallen. Andere hulpverleners zeggen onvoldoende bagage te hebben voor die cliënten. Nu stelt hij zich de vraag: moet ik de moeilijke gevallen overnemen of niet? Hij heeft geconstateerd dat sommige collega's na de training niet veranderd zijn, ondanks alle ervaringen en kennis opgedaan tijdens de training. Zij komen niet zozeer vragen om advies of consultatie bij de hulpverlening, maar willen de cliënt aan hem overdragen. Hoe kun je collega's leren om te gaan met allochtone cliënten zoals de desbetreffende hulpverlener dat zelf doet?

## Fundamentele vraag

*Wat is de meerwaarde van een multicultureel team en hoe kan het team zodanig begeleid worden dat die meerwaarde gerealiseerd wordt?*

Over het algemeen is men in GGZ-instellingen van mening dat alle hulpverleners alle cliënten moeten kunnen helpen. Iedereen moet een bepaalde basisdeskundigheid hebben. Toch hoeft niet iedereen alles te kunnen. Als het gaat om specifieke problemen mogen er best specialisten zijn. In sommige gevallen hebben cliënten ook voorkeuren voor een vrouwelijke of allochtone hulpverlener. Dat kunnen legitieme vragen zijn. Eigenlijk worden alleen in uitzonderingsgevallen moeilijke cliënten van elkaar overgenomen. Meestal wordt eerst getracht het zelf op te lossen met hulp van een collega. Toch valt er vaak een subtiele toebedeling te zien, waardoor Marokkaanse hulpverleners meer Marokkaanse cliënten hebben, Turkse hulpverleners meer Turkse en Surinaamse meer Surinaamse. Dit heeft uiteraard ook met de loyaliteit van de allochtone hulpverlener te maken.

Er kan een multi-etnisch team zijn, maar voelt zo'n team zich ook multicultureel? De teamleider zou dit kunnen bespreken met het team. In dit soort zaken is een belangrijke rol weggelegd voor de teamleider. Die moet dit signaleren en er iets aan doen. Eventueel kan hij ondersteuning vragen via de procesbegeleider interculturalisatie.

In het voorbeeld zegt de allochtone hulpverlener dat er weinig uitgewisseld wordt en dat er ook nauwelijks om advies wordt gevraagd. Als ze dat wel zouden doen, kunnen ze wat van elkaar leren. Hij beschikt blijkbaar over de juiste competenties. Toch blijft dan de vraag of met dergelijke consulten het team echt vooruit komt. De rest van het team deelt immers niet in de kennisuitwisseling. Collega's kunnen gebruik maken van de deskundigheid van een ander, maar durven bepaalde vragen soms niet te stellen, omdat ze denken dat ze het al horen te weten.

In de ambulante hulpverlening zijn hulpverleners vaak nogal individueel ingesteld. Zij hebben hun eigen winkeltje,

hun eigen caseload en de verantwoordelijkheid ligt bij de individuele hulpverleners. Zij bespreken wel casuïstiek in het team, maar zijn niet zo afhankelijk van het team als in de intramurale zorg bijvoorbeeld. Zo blijft iedereen zijn eigen werkwijze hanteren en bemoeit men zich niet teveel met de ander. Een team is geen verzameling van individuen. Dan is het meer een groep. Een team is meer dan de som der delen. Een team heeft elkaar nodig, werkt samen om een betere prestatie te leveren. Mede door de hoge werkdruk wordt de meerwaarde van een team te weinig benut. Casuïstiekbesprekingen en intervisie, al dan niet onder begeleiding, zijn een goed middel om kennis en ervaringen uit te wisselen. In de organisatie dient voldoende tijd te worden vrijgemaakt voor deze overlegmomenten. Meer dan eens valt te constateren dat er voor dit soort besprekingen wel ruimte is ingepland, maar dat de besprekingen steeds uitvallen, vanwege andere prioriteiten. Minder vrijblijvendheid is dan noodzakelijk.

### Meerwaarde van diversiteit in een team

Het gaat uiteindelijk om de wijze waarop alle deskundigheden in het team gedeeld worden, opdat het gehele team zich kan ontwikkelen op multicultureel gebied. Hiervoor moet een teamleider bekend zijn met alle competenties binnen het team. De teamleider kan dan hulpverleners aan elkaar koppelen, lacunes signaleren en eventueel zorgen voor deskundigheidsbevordering. De meerwaarde van een multicultureel divers team ligt in de verschillende competenties, de kennisuitwisseling, het elkaar een spiegel voorhouden en ook de herkenbaarheid voor cliënten.

Een van de grote voordelen van het werken in teamverband is juist het feit dat ieder teamlid verschillende eigenschappen, vaardigheden en deskundigheden meebrengt. Bij het samenstellen van een voetbalelftal zoekt men ook naar voetballers met verschillende kwaliteiten. De een is een goede doelvredediger, de ander is een goede aanvaller. Diversiteit is dus een meerwaarde als verschillende teamleden elkaar aanvullen. Die verschillen zijn echter ook een potentiële bron van conflicten. De teamleider heeft de taak om de verschillen zoveel mogelijk te benutten. Dit lukt in een sfeer van vertrouwen, waar iedereen elkaars sterke en zwakke punten kent, waar men respect voor elkaar heeft, elkaar serieus neemt en men bereid is tot consensus te komen.

Bij het begeleiden van een multi-etnisch team is dit elementair. De teamleider staat voor een stevige uitdaging, omdat de verschillen in etnisch-culturele achtergrond nog eens een extra dimensie geven, bovenop de verschillen waarmee hij al bekend was. Juist in gemengde teams in de GGZ moet de teamleider constant aandacht geven aan het creëren van een sfeer van vertrouwen, wederzijds respect, met een open houding en de wil om de eigen werkwijze ter discussie te stellen. De teamleider kan dit bereiken door te letten op de communicatie tussen de teamleden, op inhouds- en betrekkingniveau. Hij zorgt ervoor dat iedereen elkaar in zijn waarde laat en dat iedereen evenveel kans krijgt om zich te uiten.

#### **Leiding geven aan diversiteit**

De meeste teamleiders vinden het belangrijk dat hun team op één lijn zit en steken hier veel energie hierin. Dit kan er echter toe leiden dat verschillen binnen het team te snel onder tafel worden geschoven. Als er een verschil van mening is, wordt direct gezocht naar een compromis, of naar een individuele oplossing. Dit beperkt de flexibiliteit van het team, omdat de teamleider vooral gericht is op stabiliteit. Om de meerwaarde van de diversiteit in het team optimaal te gebruiken is het belangrijk dat de teamleider eerst de verschillen ruim aan bod laat komen (divergeren) en daarna pas alle werkzame ingrediënten bij elkaar veegt om tot een besluit te komen (convergeren). In de praktijk kan de teamleider bijvoorbeeld aan alle teamleden afzonderlijk vragen hoe zij een bepaalde casus analyseren en welke oplossingen zij hiervoor hebben. Alle oplossingen zijn mogelijk. De teamleden moeten zichzelf niet direct inperken door alleen die oplossingen aan te dragen die passen binnen de reguliere kaders en organisatorische randvoorwaarden. Als iedereen in deze ronde aan bod is geweest en alle voor- en nadelen zijn besproken, is het tijd om tot een éénduidig besluit te komen. Door deze werkwijze te hanteren, bijvoorbeeld tijdens intervisiebesprekingen, kan de bestaande werkwijze worden aangepast aan specifieke situaties en aan veranderende omstandigheden. Veranderen betekent immers dat moet worden losgelaten wat bekend is. Dit levert onzekerheid op, men moet het nieuwe eerst nog uitproberen. De teamleden willen wel veranderen, maar tot op zekere hoogte. Als het om normen en waarden gaat, is hier vaak grote weerstand tegen.

#### **Samenwerkingsproblemen**

Er kunnen gemakkelijk samenwerkingsproblemen ontstaan in een multi-etnisch team, omdat wat vanzelfsprekend leek, nu ineens ter discussie wordt gesteld. Hierdoor kunnen collega's onzeker worden en gaan zij zich krampachtig vasthouden aan de bestaande werkwijze. Er kunnen meningsverschillen en irritaties ontstaan door communicatieproblemen, verschillende normen en waarden en/of cultuurverschillen. Dit moet ook gezien worden in het licht van machtsverschillen. De 'Westerse' manier van werken, manier van omgaan met elkaar en manier van leidinggeven zijn dominant. Allochtone medewerkers zijn meestal in de minderheid en bekleden niet de machtsposities. Conflicten worden door allochtonen vaak beschreven als het 'botsen tegen de culturele dominantie'. Autochtonen beschrijven interetnische samenwerkingsproblemen vaker in termen van cultuurverschillen. Leidinggevendenden moeten met de 'minderheidspositie' van allochtone medewerkers rekening houden. Een teamleider zorgt er dan bijvoorbeeld voor dat de sfeer in het team zodanig veilig is dat een allochtoon teamlid met een 'andere' visie naar voren durft te komen en dat zijn mening serieus genomen en gewaardeerd wordt. Die veiligheid is goed als de teamleider ervoor zorgt dat niemand bang is om afgerekend te worden op zijn of haar mening, noch door de collega's in het team noch door de leidinggevende. Er mag geen misbruik worden gemaakt van het feit dat een teamlid zich kwetsbaar durft op te stellen. Het kan vervelend zijn voor een uitvoerend werker om in functionerings- en beoordelingsgesprekken afgerekend te worden op hetgeen hij in de intervisiebesprekingen heeft laten zien. Dit is een groter risico als de teamleider ook een lijnfunctie vervult. Ook ontstaan er soms irritaties doordat er geen onderling vertrouwen is en men onvoldoende open staat voor elkaar. Bepaalde gebruiken, zoals het vasten tijdens de Ramadan, worden lang niet altijd gerespecteerd en worden als bijkomstig en lastig ervaren. De hulpverlener kan geconfronteerd worden met vooroordelen, discriminatie en racisme. Niet alleen direct op de collega gericht, maar ook vooroordelen over allochtone cliënten kunnen veel irritaties oproepen. Een teamleider moet oog hebben voor subtiele uitingen hiervan en maatregelen nemen om excessen te voorkomen. Het gezamenlijk vaststellen van een anti-discriminatiecode

kan hierbij behulpzaam zijn. Door middel van zo'n gedragscode kan de discussie aangezwengeld worden, kunnen latente gevoelens boven tafel komen en besproken worden.

Samengevat kan gesteld worden dat een multi-etnisch samengesteld team, als 'multicultureel' team absoluut een meerwaarde kan hebben, als het team meer is dan een verzameling individuen. Als men elkaar echt weet te vinden en open met elkaar communiceert. Zeker in de beginfase van de ontwikkeling van het team is de rol van teamleider erg belangrijk. Hij kan er voor zorgen dat het interculturatiesproces op de werkvloer echt van de grond komt, dat de medewerkers een goede werksfeer ervaren en dat de kwaliteit van de hulpverlening aan allochtone en autochtone cliënten stijgt.

In de afdeling van de GGZ-instelling dat als voorbeeld diende in dit hoofdstuk is de ontwikkeling zeker gunstig te noemen. De afdeling is inmiddels een afdeling met zeer goede productiecijfers, met een kwalitatief hoogstaande hulpverlening en met een goede klanttevredenheid. Het is een afdeling waar allochtone professionals open solliciteren, minder verloop is onder de medewerkers dan op andere afdelingen en waar het personeel van andere afdelingen graag wil werken. Dat is een resultaat uit de praktijk, waaruit blijkt dat het – uiteindelijk – loont om te verlangen naar 'de eindeloze zee'!







# Hoofdstuk 7 ‘Het verlangen’

## Conclusies en aanbevelingen

In de themabijeenkomsten kwam het poëtische 'laat hen verlangen naar de eindeloze zee' steeds terug. Het stimuleren van dit verlangen is een belangrijke taak van medewerkers die belast zijn met het begeleiden van het interculturalisatieproces. In de themabijeenkomsten is diepgaand onderzocht op welke wijze procesbegeleiders vormgeven aan het interculturalisatieproces in hun instelling. In dit laatste hoofdstuk zetten we op een rij wat de positie, rol en mogelijkheden van de procesbegeleider zijn.

## De rol van de procesbegeleider interculturalisatie

### 1. Eigen deskundigheid

De functie van procesbegeleider interculturalisatie is geen eenvoudige. Het is niet iets 'wat je er even bij doet'. Zeker niet in een grote organisatie. De procesbegeleider heeft veel kennis nodig van de inhoud en het proces van interculturalisatie. Hij moet inzicht hebben in de maatschappelijke positie van migranten en vluchtelingen, cultuurverschillen, achterstelling en de werking van uitsluitingsmechanismen. Tevens is inzicht in veranderingsmanagement en het managen van diversiteit van belang. Daarnaast moet de procesbegeleider beschikken over een aantal persoonlijke eigenschappen: geduld, incasseringsvermogen, relativiseringsvermogen, strategisch inzicht, overtuigingskracht, tact, sociale vaardigheden, enthousiasme en organisatietalent.

Tijdens de themabijeenkomsten kwam vaak naar voren dat de procesbegeleider het beste uit de verf komt als hij formeel een aantal activiteiten regelt en zaken op de agenda zet en informeel hieraan een vervolg geeft. Aangezien interculturalisatie een proces is dat alles behalve vanzelf gaat, is een informele follow-up het geheim van de smid. Bijvoorbeeld na het maken van een actieplan, komt het erop aan om tijdens informele contacten met betrokken managers te informeren hoe zij invulling geven aan het plan. Soms is de wil er wel maar weet een manager niet precies hoe de activiteiten concreet vorm moeten worden gegeven. Dit kan dan leiden tot een discrepantie tussen intentie en uitvoering.

Juist dan is een persoonlijke benadering en een informele 'coaching' zeer doeltreffend.

### 2. Draagvlakontwikkeling

Draagvlak is iets wat moet groeien. Het formuleren van actiepunten is iets anders dan je bewust zijn van de noodzaak. Hiervoor is een visie nodig. Je kunt wel inzicht hebben in het waarom, maar er nog niet warm voor lopen. En andersom geldt dat ook. Een actiepunt kan worden uitgevoerd, zonder dat er echt draagvlak voor is. Draagvlak in een organisatie, betekent dat je een gezamenlijk doel voor ogen hebt. De procesbegeleider kan het doel van interculturalisatie steeds verhelderen.

De procesbegeleider kan het best beginnen met een kleine groep enthousiaste personen en investeren in het uitbouwen van draagvlak bij het management. De uitdaging is dat de managers zelf sturing gaan geven aan het interculturalisatieproces. De valkuil voor een procesbegeleider is het overnemen van taken van de verantwoordelijke manager. Het is wel goed om (informele) ondersteuning te bieden bij de uitvoering, zonder te veel ineens te willen. Als de procesbegeleider kan stimuleren dat de top van organisatie de noodzaak van interculturalisatie regelmatig uitstraalt, zal het veel gemakkelijker zijn om de rest van de organisatie mee te krijgen.

De procesbegeleider kan het beste inspelen op de kansen en mogelijkheden die voorhanden zijn in de organisatie. Dit werkt vaak beter dan te werken met een stappenplan. Er zijn diverse manieren om te interculturaliseren. Het gaat om het resultaat; de weg erheen kan verschillend zijn. Het werkt heel enthousiasmerend om succesvolle activiteiten breed uit te meten in de organisatie. De succesvolle initiatieven moeten gekoesterd en verankerd worden in regulier beleid. Net zoals op de beurs gebeurt met een clickfonds: bij elke 10% stijging wordt het 'vastgeclickt' en kan de waarde niet meer dalen.

### 3. Training intercultureel management

Het bevorderen van 'culturele sensibiliteit' bij het topmanagement van de instelling is geen eenvoudige zaak, omdat het management zichzelf deze opdracht moet geven. In de praktijk blijkt het goed te werken om in het begin te zoeken naar mensen in de top die positief staan

tegenover interculturalisatie. Langzamerhand kan dan een groep gevormd worden met steeds meer enthousiastelingen.

Wat ook positieve resultaten heeft opgeleverd is het management een dag aan de slag te laten gaan met de ontwikkeling van een visie op interculturalisatie. Op zo'n dag is het de kunst om de managers, onder leiding van een ervaren trainer, wat oefeningen en opdrachten uit te laten voeren met zogenaamde 'eye-openers', waardoor zij zelf ervaren waarom het belangrijk is om over de (etnisch-culturele) diversiteit na te denken. Enige nadruk op de positieve resultaten die behaald kunnen worden, is natuurlijk nooit weg. Sommige managers zijn gevoelig voor hiervoor, vooral als er ook nog kostenbesparende elementen te benoemen zijn (een betere werksfeer, minder verloop, minder ziekteverzuim, een betere klanttevredenheid).

Op een gegeven moment kan een training intercultureel management georganiseerd worden. Het blijkt een succesfactor te zijn om de managers sterk bij de voorbereiding en vormgeving van de training te betrekken en uit te gaan van hun eigen vragen. Aan de andere kant moet voorkomen worden dat de training beperkt blijft tot een oppervlakkige, nadere invulling van het proces. In een training moet echt gewerkt worden aan interculturele competentie en bewustwording van de noodzaak van een integraal proces van interculturalisatie.

De procesbegeleider moet blijven beseffen dat na een training de race nog niet gelopen is. Uit de ervaringen in de pilots blijkt een follow-up van de training gewenst. De procesbegeleider kan zich inspannen om intervisiebijeenkomsten of iets dergelijks te organiseren als vervolg op de training. Tevens kan er gewerkt worden aan interculturele competentieprofielen voor managers. Alles met het doel het geleerde te laten bekijken.

#### 4. Bevorderen van culturele sensibiliteit

Voor de procesbegeleider is het van belang om het inzetten van trainingen van medewerkers goed te 'timen'. Trainingen zijn een goede manier om de interculturele competentie van medewerkers te vergroten, maar moeten op het juiste tijdstip, met de juiste ingrediënten worden ingezet. Bij iedere fase van het veranderingsproces past een

bepaald type deskundigheidsbevordering. In een team met vrijwel geen allochtone cliënten kan bijvoorbeeld een korte training worden gegeven over het verbeteren van de toegankelijkheid. Wanneer er meer allochtone cliënten komen, wordt de noodzaak voor deskundigheidsbevordering op het gebied van de werkwijze vanzelf duidelijker.

Het signaleren van impliciete of expliciete opleidingswensen is lastig maar wel belangrijk. Aangezien het management en direct leidinggevend vaak signalen missen, is het goed als de procesbegeleider alle antennes uit heeft staan. Wanneer bijvoorbeeld in een bepaalde afdeling een grote instroom van allochtone medewerkers is geweest, kan het nodig zijn om teamgerichte trainingen aan te bieden, om te voorkomen dat er problemen in de teamsamenwerking ontstaan. Daarnaast is het natuurlijk goed om de leidinggevend beter toe te rusten op dit gebied.

In de beginfase van interculturalisatie gaat het meestal om het bevorderen van een interculturele basisdeskundigheid. Hiermee wordt bedoeld:

- Een open houding naar mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond;
- Bewustzijn van de eigen normen en waarden;
- Een basiskennis van mogelijke culturele verschillen tussen diverse etnische groepen zonder te stereotyperen;
- De vaardigheden om te communiceren met mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond.

In een later stadium kunnen meer functiegerichte trainingen worden aangeboden en is meer aandacht voor het functioneren van het team als geheel van belang. Na iedere training is een follow-up en implementatie belangrijk, bijvoorbeeld door regelmatig intervisiebijeenkomsten te houden.

Zelfs als iedereen een basisdeskundigheid heeft moeten de medewerkers geprikkeld blijven om iets met het thema te blijven doen. Het is belangrijk dat het enthousiasme behouden blijft. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van 'permanente educatie' door regelmatig themabijeenkomsten te organiseren.

In de pilotinstellingen blijkt het werken met interne trainers zeer goed te werken. Wanneer de instelling toe is aan het trainen van alle medewerkers, is dit een goede manier om iedereen een basistraining aan te bieden tegen niet al te hoge kosten.

### 5. Verankeren van beleid

De procesbegeleider interculturalisatie heeft als taak het beleid voor te bereiden en uit te werken op het terrein van interculturalisatie. De procesbegeleider ondersteunt het interculturalisatieproces, stimuleert en initieert nieuwe activiteiten, signaleert problemen en behoeften, volgt de voortgang van de afgesproken activiteiten nauwlettend, signaleert stagnatie en fungeert als vraagbaak en informatiemakelaar.

Het management kan de vele activiteiten binnen het interculturalisatieproces in samenhang met elkaar brengen en aansturen door aparte aandacht voor interculturalisatie in de planning & control cyclus. Door duidelijke resultaatverwachtingen te formuleren, deze steeds te evalueren en de voortgang te bewaken, kunnen de positieve ervaringen daadwerkelijk verankerd worden.

Een goede infrastructuur ter ondersteuning van het proces is daarbij noodzakelijk. Een interne procesbegeleider zal bijdragen aan de samenhang van inhoudelijke activiteiten. Hij houdt het overzicht over de uitwerking van het interculturalisatieproces op diverse onderdelen. De interne procesbegeleider zorgt voor de uitwisseling, verspreiding en implementatie van de 'good practices' binnen de instelling.

### 6. Werken met multiculturele teams

Interculturalisatie in de GGZ gaat uiteindelijk om kwalitatief goede zorg voor alle cliënten, met welke etnisch-culturele achtergrond dan ook. In de teams zijn de mogelijkheden om de zorg verder te ontwikkelen. Om het proces van interculturalisatie in de teams goed op gang te houden, is de direct leidinggevende onmisbaar. De procesbegeleider doet er goed aan om deze functiegroep een sleutelrol te geven. De direct leidinggevende of teamleider is immers verantwoordelijk voor de uitvoerende medewerkers en heeft direct zicht op zowel het primaire hulpverleningsproces als op de onderlinge samenwerking.

De teamleider is de schakel tussen beleid en praktijk. De teamleider heeft de mogelijkheid het uitvoerend werk te coachen. Hij kan werken aan de multiculturele competentie, door middel van intervisie, supervisie, teamontwikkeling en teambuilding. Hiervoor is het nodig dat de teamleider coachende vaardigheden heeft en bijvoorbeeld volgens de Socratische methode kan werken. Daarnaast kan de teamleider aan het management doorgeven welke randvoorwaarden er nodig zijn. De teamleider moet dit ook naar boven kunnen 'verkopen'. Al met al wordt veel van deze functionarissen verwacht en is deskundigheidsbevordering beslist geen overbodige luxe.

De teams moeten bewust gemaakt worden dat ze gebruik kunnen maken van de diversiteit in het team om de werkwijze te verbeteren en aan te passen aan de veranderende cliëntenpopulatie. Daarnaast gaat het ook om de samenwerking tussen de medewerkers. Als er een goede onderlinge communicatie en samenwerking is zal dit de werksfeer en het behoud van (allochtone) medewerkers te goede komen. In een divers samengesteld team kunnen de verschillen positief gebruikt worden, maar ook leiden tot onderlinge onenigheid of spanningen. Dit vereist specifieke aandacht van leidinggevendenden. Er moet oog zijn voor verschillen en een respectvolle omgang met elkaar.

### Tot slot

Door middel van de themabijeenkomsten hebben een aantal procesbegeleiders interculturalisatie van GGZ-instellingen hun ervaringen kunnen uitwisselen en hun kennis kunnen verdiepen. Zij hebben dit als zeer inspirerend ervaren. Het aanwakkeren van 'het verlangen naar de zee' bleek een metafoor die goed weergaf wat de belangrijkste taak is van medewerkers die belast zijn met het begeleiden van het interculturalisatieproces: inzicht geven in de positieve resultaten die het interculturalisatieproces zal opleveren, opdat collega's gemotiveerd worden dit doel te bereiken. De procesbegeleiders uit de pilotinstellingen hebben de eerste vruchten al mogen plukken en zijn graag bereid om hun ervaringen en enthousiasme voor dit thema met anderen te delen.



# Bijlage 1 Gegevens van deelnemende instellingen en contactpersonen

## Lijst contactpersonen

### Sectorfondsen Zorg en Welzijn

Erica Beneker (projectleider doelgroepen)

T 030 298 52 22

e-mail: [e.beneker@fondsenzw.nl](mailto:e.beneker@fondsenzw.nl)

### Projectleiders instellingen

Altrecht

Lange Nieuwstraat 119

3512 PG Utrecht

Evelien Schouten (coördinator Intercultureel management D.S.U.)

T 030 230 88 77

e-mail: [e.schouten@altrecht.nl](mailto:e.schouten@altrecht.nl)

### GGZ Nijmegen

Postbus 7049

6503 GM Nijmegen

Nelle Brus (senior personeelsadviseur)

T 024 383 78 81 (dinsdag/donderdag)

T 024 328 32 61 (woensdag/vrijdag)

e-mail: [nbrus@ggznijmegen.nl](mailto:nbrus@ggznijmegen.nl)

### Bavo RNO Groep:

Westersingel 94

3015 LC Rotterdam

Rob van Dijk (consulent interculturele zaken)

T 010 436 38 44

e-mail: [r.vandijk@bavornogroep.org](mailto:r.vandijk@bavornogroep.org)

### Stichting de Meren

Postbus 75867

1070 AW Amsterdam

Frans-Jan Boekholt (manager P&O)

Nienoord 2

1112 XG Diemen

T 020 519 88 53

e-mail: [f.boekholt@demeren.amc.nl](mailto:f.boekholt@demeren.amc.nl)

### Parnassia (psycho-medisch centrum)

Postbus 53002

2505 AA Den Haag

Ricardo Lemmer

Monsterseweg 93

2553 RJ Den Haag

T 070 - 391 63 91

e-mail: [r.lemmer@parnassia.nl](mailto:r.lemmer@parnassia.nl)

# Literatuur

- Bekker, S. en H. Meihuizen (2003) *Arbeidsparticipatie van allochtonen en multicultureel personeelsbeleid in zorg en welzijn: een kwantitatief onderzoek*. OSA-publicatie.
- Bellaart, Hans (1998) *Interculturalisatie van de Jeugdzorg*; Verslag van de conferentie op 2 oktober 1997 te Ede, Forum, Utrecht. Te bestellen via [www.forum.nl](http://www.forum.nl)
- Bellaart, Hans (2001a) *Matrix Interculturalisatie. Voor begeleiding van het interculturalisatieproces in de sectoren Zorg en Welzijn*. FORUM, Utrecht. Te bestellen via [www.forum.nl](http://www.forum.nl)
- Bellaart, Hans (2001b) *Begeleiding van multi-etnische teams in de jeugdzorg*. In: A. Hijmans van den Bergh (red.) *Werken met verschillen*. Forum, Utrecht. Te bestellen via [www.forum.nl](http://www.forum.nl)
- Bennett, M.J. (1993) *Towards ethno-relativism: A developmental model of intercultural sensitivity*. In: R.M. Paige (ed.) *Education for the intercultural experience (2<sup>nd</sup> edition)*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Bozkir, Cemil (2003) *Eenheid in diversiteit; resocialisatiegroepen voor migranten* Rotterdam, MIKADO, 2003. Te bestellen via: [www.mikado-ggz.nl](http://www.mikado-ggz.nl)
- Can, Murat (2000) *Checklist interculturalisatie*. GGZ midden Brabant, Tilburg.
- Dijk, Rob van, Indra Boedjarath, Joop de Jong, Ronald May, Rianne Wesenbeek (2000) *Interculturele geestelijke gezondheidszorg in de XXIe eeuw: een manifest*. In: *Maandblad Geestelijke Volksgezondheid*, 55, 2, pp. 134-144.
- Endt-Meijling, M. van (2003) *Met nieuwe ogen: werkboek voor de ontwikkeling van een transculturele attitude*. Coutinho, Bussum. Informatie bij: [info@coutinho.nl](mailto:info@coutinho.nl)
- GGZ Nederland (2001) *Een onvoldoende voor interculturalisatie: quick scan naar de mate van interculturalisatie in instellingen voor geestelijke gezondheidszorg en verslavingszorg*, GGZ Nederland, Utrecht.
- GGZ Nederland (2002) *Actieplan interculturalisatie GGZ 2003 –2004*. GGZ Nederland, Utrecht.
- Hosper K., Hof S., Knipscheer J., Vollebergh W., Bijl R. (1999), *Allochtone cliënten in de ambulante GGZ. Een inventarisatie van klachten, oorzaken, hulpvragen en hulpaanbod vanuit het perspectief van hulpverleners en cliënten*, Trimbos Instituut, Utrecht. Te bestellen via: [www.trimbos.nl](http://www.trimbos.nl)
- Kouratovsky, V. (2003) *Wat is er aan de hand met Jamila? Transculturele diagnostiek in de jeugdzorg*. Utrecht, FORUM. Te bestellen via [www.forum.nl](http://www.forum.nl)
- Oudenhoven, J.P. van en K.I. van der Zee (2002) *Voorspellen van multiculturele effectiviteit van internationale studenten: De multiculturele persoonlijkheidsvragenlijst. (Predicting multicultural effectiveness of international students: the Multicultural Personality Questionnaire)* In: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, pp. 679-694.
- RVZ Raad Voor de Volksgezondheid en Zorg (2000a), *Interculturalisatie van de gezondheidszorg*. RVZ, Zoetermeer.
- RVZ Raad Voor de Volksgezondheid en Zorg (2000b), *Allochtone cliënten en geestelijke gezondheidszorg*. RVZ, Zoetermeer.
- Schuringa, Leida (2001) *Omgaan met diversiteit. Een uitdaging*. Uitgeverij Nelissen, Soest.
- Schuurman, L. (2003) *Een ZORGvuldige keuze: communicatieadvies om Turkse jongeren te interesseren voor de zorgsector*, (afstudeerscriptie) Steunpunt Minderheden Overijssel (SMO), Te downloaden van [www.smo-ov.nl](http://www.smo-ov.nl)
- Vries W. de, Smits C. (2003) *Psychische klachten bij Turkse en Marokkaanse ouderen. Een handreiking voor de praktijk*. Utrecht, Trimbos Instituut, Te bestellen via: [www.trimbos.nl](http://www.trimbos.nl)

## Colofon

---

### Mei 2004

Deze publicatie is een uitgave van Sectorfondsen Zorg en Welzijn, in opdracht van sociale partners ABVAKABO FNV, CNV Publieke Zaak, FHZ, GGZ Nederland en Nu'91.

### Auteur

Hans Bellaart, Tamam Training & Advies

### Redactie

Sectorfondsen Zorg

### Fotografie

Peter van Beek

### Oplage

1000

### Publicatienummer

920.045.77

### Bestellen

Deze uitgave is schriftelijk te bestellen (per fax 030 298 52 00) bij Sectorfondsen Zorg en Welzijn onder vermelding van het publicatienummer. U kunt deze publicatie ook bestellen via [www.fondsenzw.nl](http://www.fondsenzw.nl)

### Meer informatie

Sectorfondsen Zorg en Welzijn  
Postbus 8203  
3503 RE Utrecht  
**T** (030) 298 52 22  
**F** (030) 298 52 00  
**E** [info@fondsenzw.nl](mailto:info@fondsenzw.nl)  
**I** [www.fondsenzw.nl](http://www.fondsenzw.nl)

*Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Ondanks de uiterste zorgvuldigheid waarmee deze uitgave tot stand is gekomen zijn de Sectorfondsen Zorg en Welzijn niet aansprakelijk voor eventuele drukfouten. Noch voor het gebruik van de inhoud van de teksten en de daaruit voortvloeiende feiten, omstandigheden en gevolgen. Overname van teksten is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van de uitgever(s).*

Deze uitgave is samengesteld in opdracht van, en wordt u aangeboden door:



## Sectorfondsen Zorg en Welzijn

Postbus 8203, 3503 RE Utrecht

T (030) 298 52 22

F (030) 298 52 00

E [info@fondsenzw.nl](mailto:info@fondsenzw.nl)

I [www.fondsenzw.nl](http://www.fondsenzw.nl)

SECTORFONDSEN  
ZORG EN WELZIJN

