

INTERCULTURALISEREN EN CULTUURSENSITIEVE ZORG ALS VERANDERINGSPROCES BINNEN ZORG- EN WELZIJSORGANISATIES

Steffie JALHAY en Saloua BERDAI¹

Op 23 mei 2014 organiseerde VIVO vzw, samen met het Vlaams Welzijnsverbond en andere partners, een studiedag over 'Cultuursensitieve zorg'. Deze studiedag bracht heel wat medewerkers uit de social profit op de been, een teken dat het thema leeft. In dit artikel licht Steffie Jalhay, projectmedewerker diversiteit, de werking van VIVO rond cultuursensitieve zorg toe. Daarnaast gaat ze in gesprek met Saloua Berdai, coördinator van het team Welzijn en Sport bij het Antwerpse integratiecentrum De8 vzw² en één van de sprekers op de studiedag. Saloua argumenteert hoe het werken rond cultuursensitieve zorg onlosmakelijk verbonden is met een interculturaliseringsproces binnen de organisatie. Voor haar is een interculturaliseringsproces dé noodzakelijke managementkeuze om je als organisatie klaar te stomen voor de huidige superdiverse samenleving.

VIVO in het kort

VIVO staat voor Vlaams Instituut voor Vorming en Opleiding in de social profit. Werknemers- en werkgeversorganisaties van en uit de social profit, waaronder ook het Vlaams Welzijnsverbond, beheren de vzw. VIVO is het sectoraal opleidingsinstituut en werd oorspronkelijk opgericht om middelen rond opleidingsondersteuning van de Vlaamse overheid te herverdelen over social-profitorganisaties. Later werden de taken uitgebreid. VIVO werkt ondertussen rond drie thema's die in een sectorconvenant met de Vlaamse overheid zijn overeengekomen: een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, het bevorderen van competentieontwikkeling en het stimuleren van diversiteit in de sector.

-
- 1 Steffie Jalhay is projectmedewerker diversiteit bij VIVO vzw, tel. 02 229 20 38, e-mail: Steffie.Jalhay@vivo-socialprofit.org, en Saloua Berdai is coördinator van het team Welzijn en Sport bij De8 vzw, tel: 03 270 33 33, e-mail: info@de8.be of berdai@live.be.
 - 2 De naam 'de8' bestaat officieel sinds 1998. Het nieuwe minderhedendecreet verplichtte toen een grondige herstructurering van de integratie-, minderheden-, of diversiteitssector en erkende nog maar één Lokaal Integratie Centrum in de stad Antwerpen. Resultaat: de toenmalige zeven Lokale IntegratieCentra (LIC's) en de "moederorganisatie" Centrum voor Buitenlandse Werknemers (CBW) moesten fusioneren tot het Antwerps minderhedencentrum 'de8'.

Door de migratiestromen van de laatste decennia hebben we binnen onze superdiverse samenleving te maken met een veranderend profiel van zowel de medewerkers als van de patiënten en cliënten van zorg- en welzijnsorganisaties. VIVO ondersteunt organisaties die werk willen maken van een divers personeelsbestand. Ook in het bereiken van een divers cliënteel en in de omgang van hulpverleners en organisaties met dat divers cliënteel, wijst VIVO de weg.

Cultuursensitieve zorg

Als we het hebben over zorg- of hulpverlening die rekening houdt met de behoeften van patiënten en cliënten met een migratieachtergrond, dan spreken we over 'cultuursensitieve zorg'. Deze doelgroep heeft soms specifieke behoeften op het vlak van zorg en welzijn, gekoppeld aan hun migratie(ervaring) en (herkomst) cultuur. Zo kan het zijn dat men een andere visie of benadering heeft over zorg en welzijn dan de hulpverlenende instanties. Of kennen de cliënten het Vlaamse hulpverleningslandschap onvoldoende. Daarnaast spelen ook andere drempels, zoals taal, een belangrijke rol in de toegankelijkheid van de hulpverlening.

Cultuursensitieve zorg brengt deze drempels onder de aandacht. Het is een hulpverlening die zich bewust is van het eigen referentiekader en vanuit dit bewustzijn in dialoog gaat met de hulpvrager. Pas als je je bewust wordt van je eigen waarden en normen, kan je die van de andere daar tegenover plaatsen. Dan pas zie je de verschillen, maar zeker ook veel gelijkenissen. Door in dialoog te gaan over deze verschillen, werk je samen aan een hulpverlening waar je je beiden in kan vinden. In onze huidige superdiverse samenleving wordt een cultuursensitieve houding een fundamentele basishouding binnen de hulpverlening.

Een digitaal platform rond cultuursensitieve zorg: www.pigmentzorg.be

Om tegemoet te komen aan de vele vragen en onzekerheden die een cultuurgevoelige hulpverlening met zich mee brengt, werkte VIVO de website www.pigmentzorg.be uit, met steun van het Federaal Impulsfonds voor Migrantenbeleid. De website is een digitaal platform waar hulpverleners die (willen) werken met patiënten en cliënten met een migratieachtergrond heel wat informatie en tips kunnen vinden.

Je vindt er onder andere een toolbox met een korte omschrijving van honderden instrumenten, methodieken, onderzoeken en goede praktijken uit de diverse subsectoren van de social profit. Daarnaast kunnen hulpverleners in dialoog gaan met hun collega's op het vragenforum. Door middel van de pagina met sprekers over cultuursensitieve zorg, willen we de expertise die er al bestaat in het werkveld naar boven halen en delen. Via een blog en een nieuwsbrief worden bezoekers op de hoogte gebracht van de laatste informatie. Pigmentzorg probeert zo boven regio's en subsectoren heen hulpverleners samen te brengen in hun zoektocht naar een hulpverlening op maat van alle cliënten.

De oprichting van een Expertennetwerk Cultuursensitieve zorg

Naast het breder bekend maken van wat er al bestaat aan informatie over cultuursensitieve zorg, willen we ook experts in het thema samenbrengen. Regionaal of subsectoraal bestaan er immers heel wat interessante projecten en initiatieven. In 2013 kon VIVO mede dankzij de steun van het Federaal Impulsfonds voor Migrantenbeleid, parallel aan de website een overkoepelend leernetwerk met experts uit bestaande netwerken cultuursensitieve zorg samenbrengen. Zij zijn actief in netwerken in

bepaalde regio's, deelsectoren of beroepsgroepen. Naast uitwisseling over het thema, werkt het netwerk acties uit om cultuursensitieve zorg op de agenda te plaatsen in de verschillende organisaties van de sector.

De studiedag op 23 mei 2014 was de eerste actie waar we samen aan werkten. Saloua Berdai van het Antwerps integratiecentrum De8 vzw gaf daar een workshop over interculturaliseren als veranderingsproces binnen zorg- en welzijnsorganisaties. Saloua is coördinator van het team welzijn en sport en ondersteunt samen met haar team organisaties die een interculturaliseringsproces willen aangaan.

“Werken rond cultuursensitieve zorg gaat hand in hand met het uitdenken van een structureel interculturaliseringsbeleid in organisaties.”

Wat ons doorheen dit traject duidelijk werd - mede dankzij de inbreng van Saloua - is dat het werken rond cultuursensitieve zorg hand in hand gaat met het uitdenken van een structureel interculturaliseringsbeleid in organisaties. In wat volgt, bevragen we haar over de argumenten en tips die zij heeft voor organisaties die hier zoekende in zijn.

Steffie Jalhay: “Cultuursensitieve zorg kadert binnen een interculturaliseringsproces van zorg- en welzijnsorganisaties, kan je dat even uitleggen?”

Saloua Berdai: “Een interculturaliseringsproces is een traject dat een organisatie aangaat om de organisatie in zijn geheel cultuur- en migratiesensitief te maken. Terwijl cultuursensitieve zorg inspeelt op het aanbodniveau, bijvoorbeeld door de hulpverlening meer toegankelijk te ma-

ken voor mensen met een migratieachtergrond, speelt interculturalisering in op verschillende niveaus: zowel op managementniveau, personeelsniveau, als aanbodniveau. Cultuursensitieve zorg is dus een onderdeel van een interculturaliseringsproces, waarbij je met heel gerichte acties op je aanbod gaat werken.

Interculturalisering is op zijn beurt dan weer een onderdeel van een breder diversiteitsbeleid. We spreken over een diversiteitsbeleid als het gaat over alle kansengroepen, dus als je gerichte acties doet rond gender, armoede en etnisch-culturele minderheden. Interculturaliseringsprocessen focussen zich op de etnisch-culturele minderheden.”

Steffie Jalhay: “Wat maakt dat organisaties dergelijk interculturaliseringsproces opstarten?”

Saloua Berdai: “Meestal zien ze de doelgroep wel op straat rondlopen, maar bereiken ze die niet. Bereiken ze de doelgroep wel, dan blijkt het moeilijk om die cliënten te behouden. Of soms komen de vragen vanuit het personeel. Sommige organisaties hebben al een heel divers personeelsbestand, maar merken dat dit toch wat spanningen met zich meebrengt. Dan komen ze bij ons aankloppen.

Organisaties komen niet altijd met de vraag om een heel traject aan te gaan. Soms start het met een vraag rond een vorming of een heel gerichte actie. Van daaruit kunnen we dan starten. Andere organisaties kiezen er van meet af aan voor om een heel proces aan te gaan. Zij willen hun organisatie klaarstomen voor de veranderingen in de samenleving.”

Steffie Jalhay: “Hoe ziet een interculturaliseringsproces er uit?”

Saloua Berdai: "Een interculturaliseringstraject is een proces op maat. Er is geen recept dat voor iedereen geldt. Als we met De8 een begeleiding doen, houden we rekening met weerstanden, het tempo, de noden en wensen van de organisatie. Er zijn trajecten geweest van zes maanden, maar ook van drie jaar. We werken heel nauw samen met de organisatie, die immers zelf eigenaar is van het proces. Wat wij doen in dit verhaal, is begeleiden, ondersteunen en adviseren. We merken zelf dat de kans op een duurzame return verhoogt als de organisatie er vanaf dag één zelf in investeert.

En dat is meteen ook hoe we starten, het gesprek aangaan met beleidsverantwoordelijken. Wij zullen geen groot interculturaliseringsproces opstarten vooraleer we met de mensen die op beleidsniveau zitten en die beslissingsmacht hebben over mandaten, tijd en middelen, het gesprek hebben gevoerd en we weten dat zij erachter staan. Voor verandering moet je je raad van bestuur betrekken. Mensen die kunnen beslissen over het organisatie-engagement. Je kan er niet omheen dat dat een essentiële voorwaarde is.

” **We kijken wie de sleutelfiguren of -functies zijn binnen een organisatie en vragen het organisatiebeleid die mensen vrij te stellen om dit traject te dragen.** “

Zoals wij het engagement van het organisatiebeleid verwachten in een interculturaliseringsproces, verwachten wij ook dat wij met elke laag van de organisatie kunnen spreken. Wat we meestal doen, is een stuurgroep samenstellen, waarin alle lagen van de organisatie vertegenwoordigd zijn: van de poetshulp tot de raad van bestuur. We kijken wie de sleutelfiguren of -functies zijn binnen een organisatie en vragen

het organisatiebeleid die mensen vrij te stellen om dit traject te dragen. Op deze manier trachten wij heel participatief te werken en echt te luisteren naar de zorgen van de mensen, maar ook naar de ideeën."

Steffie Jalhay: "Wat zijn succesfactoren van dergelijk veranderingstraject in een organisatie?"

Saloua Berdai: "Een interculturaliseringsproces moet eerst en vooral een weloverwogen keuze zijn. Als je hiervoor kiest als organisatie, moet je dat ombuigen tot een echt engagement en beseffen dat dit tijd kost. Zoals ik al aanhaalde, is ook het betrekken van beleidsmensen en het participatief werken essentieel. En natuurlijk op maat werken. Ik geloof niet in een standaard aanbod. Je krijgt elke keer te maken met andere mensen, een andere organisatiecultuur, andere behoeften, andere uitdagingen. Dus je moet heel goed inschatten wat kan en wat niet kan. Zoals ik zei, is de organisatie eigenaar van dit verhaal. Dat is heel positief, want dit maakt het een duurzaam verhaal. Je merkt dat het leeft binnen de organisatie en dat je dit telkens kan vertalen naar andere uitdagingen en andere acties. Dan zit je echt in verankering en wordt de hele organisatie cultuursensitief. Organisaties waarderen deze manier van werken, zo blijkt.

Ook communicatie is ongelooflijk belangrijk. Wat ga je zeggen? Tegen wie ga je het zeggen? Hoe ga je het zeggen? Gaan we schrijven? Sturen we een e-mail? Roepen we een vergadering bijeen? Spreken we iemand één-op-één aan? Dat is elke keer te bekijken. Dit is eigen aan elk veranderingstraject. Als onze informaticus een nieuw e-mailsysteem introduceert, dan zal hij ook zijn communicatie aanpassen. Hij gaat langs op een vergadering van de raad van bestuur en stuurt een e-mail naar de medewerkers. Wie niet mee wil, krijgt een persoonlijk bezoekje. Verder vieren we telkens de kleine resultaten die

de organisatie behaalt. Dat is zeker ook een succesfactor. Dit proces wordt vaak ingezet vanuit een probleemanalyse, maar eigenlijk is het een positief verhaal. We zijn met iets goeds bezig, dit heeft een meerwaarde. We vertrekken telkens vanuit die win-win, dat mensen dat inzien en niet enkel de bedreiging zien. We benoemen dit elke keer opnieuw.”

Steffie Jalhay: “Vaak is het toch moeilijk om iedereen overtuigd te krijgen? Hoe pak je dit aan?”

Saloua Berdai: “Wanneer je aan een interculturaliseringsproces begint, krijg je sowieso te maken met weerstanden. Je werkt aan een veranderingsproces en voor die verandering moet je een draagvlak creëren binnen de organisatie. Als je door een verandering gaat, zijn er altijd mensen die afwachtend zijn of zelfs in opstand komen. Wij proberen dat te erkennen en daar mee aan de slag te gaan. Weerstanden kunnen voor elk traject verschillend zijn, net zoals hoe je ermee omgaat. Voor één organisatie zal een vorming voldoende zijn om weerstand weg te werken. Voor een andere organisatie zal dat een intensieve individuele coaching van een aantal sleutelfiguren zijn. Wij proberen vooral goed te luisteren en te kijken hoe wij die weerstanden kunnen ombuigen tot een kans, tot iets positiefs. Weerstand is vaak een teken van betrokkenheid.

” **Voor één organisatie zal een vorming voldoende zijn om weerstand weg te werken. Voor een andere organisatie zal dat een intensieve individuele coaching van een aantal sleutelfiguren zijn.** “

Wij hebben al vaak meegemaakt dat de mensen met de grootste kritieken gaandeweg de groot-

ste trekkers van het proces worden. Gewoon omdat ze zich beginnen te herkennen in dat interculturaliseringsproces en inzien dat het een meerwaarde oplevert en helemaal geen bedreiging is. Vaak vrezen zij dat ze hun hele manier van werken overboord zullen moeten gooien. Maar dat is meestal niet het geval. Over het algemeen gaat het over fine tunen. Wij kijken wat er moet gebeuren om een grotere return te hebben. Nogmaals, ik denk dat vanaf mensen inzien en voelen dat het rendeert, dat het een meerwaarde betekent voor hen als organisatie, de trein vertrokken is.”

Steffie Jalhay: “Hoe bewaken jullie de kwaliteit van zo’n proces en wat is jouw rol als coördinator hierin?”

Saloua Berdai: “Mijn medewerkers voeren dagdagelijks de acties uit bij de organisaties die een interculturaliseringsproces aangaan. Ik ben voornamelijk betrokken bij sleutelmomenten in dat proces. Bijvoorbeeld bij de eerste gesprekken, het vastleggen van de aanpak, het maken van een samenwerkingsovereenkomst. Ik ben steeds op de hoogte van de loop van het proces. Zo kan ik steeds bijsturen. Afhankelijk van de organisatie, afhankelijk van de noden, bekijk ik of ik ook in de stuurgroep zal zetelen en of ik bijvoorbeeld een vorming zal geven. Vroeger werkte ik meer op dat actieniveau. Maar naarmate de jaren vorderden, kwamen steeds meer organisaties bij ons aankloppen. Ondertussen werken we met een heel team rond het thema.

De coaching van mijn medewerkers is een zeer belangrijk aspect van mijn job. Ik ben steeds op zoek naar voeding in de vorm van opleidingen. Het begeleiden van interculturaliseringsprocessen is immers niet evident. Je moet heel veel know how over methodieken hebben, kennis van de doelgroep, weten hoe je een proces begeleidt. Soms heb je bijna psychologische kennis

nodig. Dus we investeren intern behoorlijk veel tijd in vorming.

Daarnaast is de kwaliteitsbewaking van zo'n interculturaliseringsproces mijn taak. Naast een constante monitoring, lassen wij naar het einde toe van elke belangrijke stap momenten in voor een grondige evaluatie. Het is essentieel om dit structureel in te bouwen om het proces continu te kunnen bijsturen. Die evaluaties gebeuren telkens door de verschillende partijen die betrokken zijn bij die acties. Werkt de organisatie bijvoorbeeld een nieuwe manier van communiceren naar hun cliënten toe uit, met pictogrammen en beeldtaal, dan luisteren wij naar de ervaringen van de hulpverleners en van het organisatiebeleid, maar ook naar die van de cliënten. Uiteindelijk zijn zij diegenen voor wie de actie opgezet werd.

Op het einde van elk interculturaliseringsproces doen wij een eindevaluatie, waarbij we naar het hele traject kijken. Organisaties waarderen deze manier van werken heel erg. Wij pakken deze processen op een kwaliteitsvolle manier aan en niet vanuit een buikgevoel. Wij bewaken effectief of we de beoogde resultaten behaald hebben."

Steffie Jalhay: "Waarom zouden beleidsmedewerkers moeten inzetten op de interculturalisering van hun organisatie?"

Saloua Berdai: "Wij zijn geen missionarissen die mensen willen overtuigen. Het is gewoon zo dat we in een superdiverse maatschappij leven. Het is zo dat er rondom ons verschillende etniciteiten leven en dat de diversiteit alleen maar groeit. Wat wij doen, is organisaties ondersteunen in het omgaan met die realiteit en hen daarvoor klaarstomen. Dat is innovatief en toekomstgericht werken. Een interculturaliseringsproces is een managementkeuze. Geef dat ideologische sausje niet te veel aandacht. Je kan in bepaalde steden in Vlaanderen die doelgroep niet meer negeren. Of niet zien als een doelgroep voor je personeelspool of cliëntpool. Op managementniveau moet je kijken of je je wil klaarmaken voor die verandering in de samenleving, ja of nee? Als organisaties dit blijven negeren, denk ik dat ze op termijn niet zullen overleven."