

Inventarisatie Diversiteitsmanagement. Deelrapportage Lucertis

Rob van Dijk
Team Diversiteitsmanagement

21 juli 2010/10 augustus 2010

Bronnen

De inventarisatie heeft zich beperkt tot de ACT-teams. Er zijn vier gesprekken geweest: met manager Jan van Schilt, met twee leidinggevenden, met zeven medewerkers van team 1, en met drie medewerkers van twee andere teams.

Stand van zaken diversiteit medewerkers

Registratie van herkomst van personeel ontbreekt. De volgende cijfers zijn daarom schattingen. Er werken bij de ACT-teams ca. vijftig hulpverleners. Het merendeel van de medewerkers van de drie ACT-teams is van niet-Nederlandse herkomst (50%, 60%, 85%). Waarschijnlijk zijn eerste en tweedegeratie migranten redelijk in balans. Daarnaast wordt aangegeven dat enkele medewerkers een allochtone partner hebben. De ACT teams kennen sinds hun oprichting een grote culturele diversiteit wat betreft medewerkers.

De culturele diversiteit van de ACT-teams is volgens de manager aanmerkelijk groter dan bij SARR, Fjord en Ambulant Noord-Holland die ook onder zijn verantwoordelijkheid vallen.

Van de patiënten is 60-70% allochtoon, hetgeen vergelijkbaar is met de bevolkingssamenstelling van het Rijnmondgebied. De verhouding tussen allochtoon en autochtoon ligt voor medewerkers, patiënten en bevolking in elkaars verlengde. Er is echter geen afspiegeling als het gaat om herkomst. Sommige herkomstgroepen zijn in de teams ondervertegenwoordigd (Surinaamse en Turkse Nederlanders), sommige oververtegenwoordigd (Indische Nederlanders).

Diversiteit als beleidsitem

Het bevorderen van culturele diversiteit van het personeel is geen onderdeel van het beleid¹. Er zijn geen doelstellingen geformuleerd. Personeelsdiversiteit is geen standaard onderdeel van aansturing en monitoring van leidinggevenden. Het komt in overleg met de manager alleen ad hoc aan de orde in bijzondere situaties.

Leidinggevenden van de teams geven ook aan dat personeelsdiversiteit geen specifiek item is, noch dat daar bijzondere aandacht naar uit gaat. Het is een van de aspecten die bij aansturing van het team meespelen. Een van hen stelt: "hoe gewoner ik er mee omga, hoe gewoner het team er mee omgaat.". De algemene insteek om op basis van de kennis en kunde van medewerkers, maar ook op basis van wat voor hen van belang is, het team aan te sturen. Ze leggen geen nadruk op de culturele achtergronden van hun medewerkers. Wel gaan ze bij de kennismaking van nieuwe medewerkers in op de vraag wie ze zijn en wat voor hen in het leven van belang is. Specifieke wensen kunnen aanleiding geven tot het maken van uitzonderingen. Ze omschrijven hun houding als ruimte geven voor ieders mening, geen partij kiezen en oprechte interesse tonen en nieuwsgierigheid ("Wat ik niet

¹ Recent is door oprichter ACT Jeugd Rotterdam aangegeven dat de culturele diversiteit vanaf dag een in de cultuur en werkwijze van ACT Jeugd is opgenomen en nadien als vanzelfsprekend is doorgezet.

weet, dat vraag ik.”). Open staan voor de diversiteit van de patiënten, kan niet zonder ook open te staan voor de diversiteit van medewerkers. De kern van de aansturing van de leidinggevenden is: oog hebben voor specifieke vaardigheden, een goed profiel van een medewerker hebben en medewerkers aanspreken op waar ze goed in zijn. Daarbij is vooruitkijken (proactief zijn) essentieel. “Er moet niet gewacht worden tot er een probleem is. Een medewerker die opleiding interculturele systeemtherapie volgt, daag ik uit om dit vorm te geven binnen ACT.”

Manager, teamleiders en medewerkers geven de ACT-teams een dikke voldoende als het gaat om het benutten van het potentieel van diversiteit.

Cultuurverschillen op de werkvloer

Terugkerend beeld is dat cultuurverschillen geen prominente rol spelen in het functioneren van het team. Medewerkers worden niet op hun herkomst of cultuur beoordeeld. “Pas als het gaat om een Marokkaanse patiënt, word ik als Marokkaanse gezien en komen ze naar mij toe voor advies.” Cultuurverschillen worden vooral zichtbaar wanneer dit gepaard gaat met bijzonder gedrag: de rituelen rond een Marokkaans huwelijk, de verandering van dagritme door de Ramadan, of als in het onderlinge contact geen Nederlands gesproken wordt.

In de dagelijkse omgang spelen soms aanduidingen of grapjes waarbij aan etnische groepen gerefereerd wordt. Men stoort zich hier niet aan, omdat de uitlatingen als functioneel gezien worden gelet op de soms frustrerende ervaringen met patiënten en hun systemen. In het gesprek met allochtone medewerkers, wordt verder voorzichtig gerefereerd aan vooroordelen. Dit wordt niet nader uitgewerkt.

In de teams worden verschillen op grond van herkomst gerelativeerd. Een typerende uitspraak is “X is mijn collega, niet mijn Turkse collega.” In de omgang met cultuurverschillen wordt zoveel mogelijk ruimte geboden voor specifieke wensen, zoals verlof met hoogtijdagen, gelegenheid om te bidden en het vieren van de Ramadan. Hierin maken teamleiders geen verschil in herkomst of religie.

Meerwaarde van diversiteit in herkomst

Herkomst en specifieke expertise worden nogal eens gelijkgeschakeld. In de gesprekken komt naar voren dat behalve herkomst, ook andere zaken van invloed zijn op kennis en expertise, zoals opgegroeid zijn in een multiculturele wijk en een relatie met een allochtone partner. Het gaat bij de vereiste deskundigheid om met een veelkleurige groep patiënten om te gaan bovenal om een open, relativerende houding, waarbij zowel oog moet zijn voor culturele achtergrond als persoonlijke betekenisgeving.

Iedereen onderstreept de betekenis van een divers samengesteld team voor de kwaliteit van zorg. Een verschil van mening bestaat over hoe Lucertis interculturele expertise waardeert. Sommige medewerkers wijzen erop dat binnen Lucertis kennis van achtergronden en meertaligheid meer gezien wordt als ‘handigheid’ als de hulpverlening vast dreigt te lopen, dan als ‘echte’ deskundigheid. Ze wijzen er bijvoorbeeld op dat in de deskundigheidsmatrix geen enkele verwijzing is naar interculturele expertise, en dat aandacht voor cultuur, etniciteit en migratie ook niet terugkomt als aandachtspunt in methodieken en instrumenten.

Zoals gezegd is men algemeen van mening dat een cultureel en etnisch divers team meerwaarde heeft. Dit wordt toegelicht met behulp van vele voorbeelden. Ik noem er enkelen.

Turkse ouders maken in het eerste contact met hulpverleners zaken soms eerst heel groot. Alles wat niet goed is, ooit gespeeld heeft, komt dan op tafel. Later blijkt een en ander al lang niet meer te spelen. Als je dat niet weet, kun je je vergissen in het gezin.

Bij een Marokkaans meisje dat zegt dat ze papier spuugt en in westerse termen psychotisch is, wijst een medewerker van Marokkaanse herkomst op religieuze en spirituele aspecten, en op de plaats van magie binnen de Marokkaanse bevolkingsgroep. Als het meisje merkt dat er minder vreemd gekeken wordt naar haar beleving en gedrag, verbetert het contact.

Een echtscheiding heeft voor een Pakistaanse vrouw in Nederland een veel grotere impact en meer complicaties dan hulpverleners gewend zijn. Kennis van de achtergrond geeft daar beter zicht op.

Omdat ik zelf als kind van migranten in Nederland opgegroeid ben, weet ik hoe het voelt om zowel hier als in het land van herkomst als buitenlander gezien te worden. Dat iemand er niet bij hoort, zie je sneller.

Het gaat om meer dan het delen van dezelfde achtergrond. Het gaat ook om overeenkomsten in de persoonlijke geschiedenis, geloof en belevingswereld. Zo weet een Marokkaanse patiënt dat magie ook speelt in de Surinaamse cultuur.

Samenvattend, een qua herkomst divers-samengesteld team heeft de beschikking over meerdere talen, over kennis van meerdere culturele en sociale achtergronden en meer identificatiemogelijkheden voor patiënten. Gesproken wordt over 'extra voelsprietten'.

Die meerwaarde draagt in positieve zin bij aan:

- het contact leggen met en in zorg krijgen van jongeren;
- het gevoel van herkenning bij patiënten;
- het kunnen plaatsen en duiden van opvattingen en gedrag;
- het in kaart brengen van factoren in de migratiegeschiedenis die een rol spelen bij het ontstaan van de klachten;
- het verminderen van communicatieproblemen door het spreken van de taal van de patiënt en zijn systeem;
- de reflectie op het eigen handelen als hulpverlener.

Bevorderende factoren

Wat draagt bij aan optimaal benutten van de expertise van een divers samengesteld team volgens leidinggevenden en medewerkers?

Bevorderende factoren:

- intensieve samenwerking (gedeelde caseload) gaat er per definitie van uit dat gebruik gemaakt moet worden van elkaars kennis en kunde:

- een teamcultuur gekenmerkt door een lerende opstelling, acceptatie van de multiculturele samenleving, verdraagzaamheid, openheid en vanzelfsprekendheid van diversiteit in achtergronden;
- oog hebben voor contra-indicaties voor etnische matching;
- kennis hebben van en ruimte bieden voor specifieke cultuur- of geloofspecifieke wensen;
- waardering van kennis van achtergronden en culturen, en meertaligheid als elementaire onderdelen van deskundigheid;
- zekere mate van autonomie en kleinschaligheid van het team.

Als belemmerend wordt expliciet genoemd:

- het vooral inzetten van medewerkers als tolk;
- subgroepvorming binnen het team van medewerkers met dezelfde achtergrond;
- verschillen in omgaan met afspraken en agenda.

Theoretisch gezien kan het problematisch zijn als om culturele of geloofsredenen medewerkers maar beperkt inzetbaar zijn, bijvoorbeeld als contact met een andere sexe om geloofsredenen afgewezen wordt.

Inzet expertise

Gelet op de werkwijze van ACT is in het algemeen geen sprake van etnisch matching, d.w.z. de koppeling van hulpverleners aan patiënten met dezelfde herkomst. Toch komt het voor dat 'lastige' patiënten doorverwezen worden met verwijzing naar de specifieke kennis die iemand zou hebben. Ook zijn er formeel geen 'aandachtsfunctionarissen'. Een medewerker stelde: "ik vind het leuk om X cliënten te begeleiden, maar niet altijd. Andere collega's zouden dit ook moeten doen. Iedereen moet dingen weten van andere culturen. Ik ben de expert, maar het is net zo leuk om een collega mee te nemen die er niets van weet en je kennis over te dragen."

De inzet van interculturele expertise vindt ad hoc en spontaan plaats. Diversiteit is geen structureel aandachtspunt in patiëntenbesprekingen.

Diversiteit in werving en selectie

Het streven is dat teams gezien de doelgroep multicultureel zijn samengesteld. Teamleiders krijgen hiervoor echter geen doelen, richtlijnen of instrumenten aangereikt. De werkwijze en doelgroep trekt mogelijk medewerkers van niet-Nederlandse herkomst aan. Er is daarbij mogelijk sprake van een zelf-versterkend effect. Nieuwe medewerkers worden geïnformeerd over werk en vacatures via netwerkcontacten van de huidige medewerkers.

Bij werving en selectie wordt eerst gekeken naar wat voor het team en de patiënten nodig is. Naast functionele beroepseisen weegt achtergrond zeker mee. "Als ik nu een vacature zou hebben, dan zou ik een Spaanstalige medewerker aannemen", stelt een van de leidinggevenden. In vacatureteksten staat niet expliciet vermeld dat diversiteit een issue is. Als er vacatures zijn, is er doorgaans weinig keus.

Diversiteitsmanagement is meer dan de instroom van allochtone medewerkers. "Succes is geen kwestie van meer allochtonen, maar van de benutting van de beschikbare kennis." Een medewerker stelde daarentegen dat het streven naar meer diversiteit van het personeel "meer moet zijn dan een loze kreet in een personeelsadvertentie".

Kansen

1. Uit het contact met InHolland blijkt dat het overgrote deel van de studenten die instroomt een niet-Nederlandse herkomst heeft.
2. Leidinggevenden met ervaring in diversiteitsmanagement kunnen ingezet worden om collega's te coachen.
3. Bevorderen van consultaties over teamgrenzen heen, kan bijdragen aan een meer effectieve inzet van beschikbare deskundigheid.
4. Hulpverleners met specifieke interculturele deskundigheid kunnen minder ervaren collega's in de vorm van training on the job (meelopen, meekijken, samendoen) deskundiger kunnen maken.

Wensen:

1. Meer structurele aandacht voor migratiegeschiedenis, cultuurverschillen en etniciteit bij patiëntbesprekingen;
2. Waardering voor meertaligheid en kennis van achtergronden als vorm van deskundigheid, bijvoorbeeld door het op te nemen als onderdeel van de deskundigheidsmatrix en als item in methodieken en richtlijnen;
3. Meer tijd voor het doorspreken van hulpverleningservaringen met name als het gaat om onderscheid tussen het persoonlijke en culturele, diversiteit binnen etnische groepen en het voorkomen van stereotypering.
4. Ondersteuning vanuit het concern bij het methodisch beschrijven en onderbouwen van de in de praktijk ontwikkelde werkwijze binnen ACT (sturen op diversiteit als integraal en niet uitgesproken onderdeel van personeelsbeleid) en overdracht ervan naar andere onderdelen van Lucertis.
5. Omgaan met diversiteit onderdeel maken van de ACT-scholing.

Reflectie

Wat de gesprekken overziend opvalt, is dat wat leidinggevenden als succesvol zien als het gaat om diversiteitsmanagement (de vanzelfsprekendheid, doe maar gewoon), bij (allochtone) medewerkers soms naar voren komt als een gebrek aan waardering voor hun specifieke expertise. Zij ervaren een onuitgesproken onderscheid tussen 'interculturele handigheid' en 'professionele deskundigheid'.

Aanbevelingen

- Het benoemen, waarderen en positioneren van interculturele expertise als integraal onderdeel van professionele deskundigheid.