

Management van Diversiteit in de Jeugdzorg

Werkmodel

Renée de Reuver Universiteit van Tilburg

Murat Can Kompas zorg en welzijn

Ab van de Wakker het PON

Mate van Interculturalisatie

Monocultureel

- Laagste graad van integratie.
- Eén cultuur dominant in de organisatie, te zien in omgangsvormen en gewoontes, betekenis, inhoud en opzet van het werk. Medewerkers dienen zich deze cultuur eigen te maken.
- De dominante cultuur wordt gerepresenteerd door de dominante meerderheid in de organisatie, meestal 'autochtone' Nederlanders.

Multicultureel

- Midden niveau van integratie.
- Andere culturen naast de dominante aanwezig en geaccepteerd.
- Verschillen worden geaccepteerd.
- Culturen bestaan min of meer 'los' van elkaar. Wel tolerantie en open houding, maar nauwelijks 'eigen maken' van de andere cultuur of kritische reflectie op de eigen cultuur.

Intercultureel

- Hoogste niveau van integratie.
- Omgangsvormen en gewoontes, betekenis, inhoud en opzet van het werk zijn in beweging. Leren van elkaar is een 'automatisme'.
- Er wordt optimaal gebruik gemaakt van alle culturele en sociale verschillen binnen de organisatie.
- De organisatie wordt in toenemende mate cultuursensitief en etniciteitsvriendelijk.

Dit werkmodel:

- Geeft inzicht in de huidige mate van interculturalisatie in uw organisatie.
- Geeft richting aan en biedt handvatten om actief te werken aan interculturalisatie.

Om meer interculturalisatie te bewerkstelligen is actie noodzakelijk op alle vier onderstaande gebieden:

- **Beleid en uitgangspunten** (strategie, (gedeelde) visie in de organisatie).
- **Organisatie van het personeel** (werving & selectie; opleiding & ontwikkeling; beoordeling & beloning).
- **Organisatie van het werk & deskundigheid** (zorgaanbod, werkwijzen, interculturele competenties).
- **Toegankelijkheid en relatie met het veld** (laagdrempeligheid, tijdig bereik van cliëntgroepen, relevante netwerken).

Aanpak

Stap 1: benoem knelpunten

Vorm een werkgroep diversiteit, vul individueel de Quickscan Diversiteit in en bespreek de uitkomsten.

Stap 2: bepaal actiepunten

Bepaal met het werkmodel welke onderdelen mono- of multicultureel zijn en welke onderdelen (op gebied van beleid, personeel, werkinhoud en bereik) aangepakt moeten worden.

Stap 3: verbeter

Voer acties uit, evalueer en stel bij.

Beleid / Uitgangspunten

monocultureel

Geen expliciete aanpak ten behoeve van diversiteit.

Visie: 'Eén aanpak voor iedereen'

Beleid: Niet voor specifieke groepen.

multicultureel

Streven naar etnisch cultureel representatief cliënten- en medewerkersbestand.

Tolerante, open houding naar andere cultuur, maar niet 'eigen maken'.

Beleid: Aparte diversiteitsparagraaf in de beleidsnota.

intercultureel

Visie: 'Diversiteit bevordert leren en veranderen.'

Kennis van etnisch culturele medewerkers wordt ontsloten.

Bereidheid processen aan te passen.

Beleid: Diversiteit geïntegreerd in organisatiebeleid.

mate van interculturalisatie ----->

Activiteiten ter bevordering van interculturalisatie t.a.v. beleid/uitgangspunten:

- Integreren van diversiteit en diversiteitsdoelstellingen in beleid. Regelmatig evalueren of doelen zijn gehaald, zo nodig beleid aanpassen.
- Creëren van draagvlak voor interculturalisatie in de hele organisatie.
- Opnemen van diversiteit in kwaliteits- en zorgbeleid.
- Tot stand brengen van een structurele - niet persoonsgebonden - aanpak.
- Ondersteuning door materiële voorzieningen en accommodatiebeleid.
- Aanstellen diversiteitmanager en/of -commissie die met mandaat van de directie het hele proces van interculturalisatie bewaakt.
- Opstellen of aanpassen van gerichte procedures, regels en klachtenbehandeling.
- Vertegenwoordiging van etnisch culturele groepen bij de vormgeving van beleid (onder andere in ondernemingsraad, cliëntenpanels, cliëntenraad).

Organisatie van Personeel

monocultureel

Werving en selectie: geen specifieke aandacht voor diversiteit.
Opleiding en onderwijs: gericht op algemene competenties en werkprocessen.
Beoordeling en promotie: geen aandacht voor representatie etnisch culturele groepen in alle lagen van de organisatie.
Geen specifieke personeelsvoorzieningen.

multicultureel

Werving en selectie: op basis van etnisch culturele doelgroepen.
Onderwijs en opleiding: aandacht voor cultuurverschillen.
Beoordeling en promotie: waardering interculturele competenties, streven naar representatie etnisch culturele groepen in alle lagen van de organisatie.
Enkele specifieke voorzieningen voor medewerkers.

intercultureel

Werving en selectie: permanente reflectie en aanpassing op etnisch culturele diversiteit.
Onderwijs en opleiding: ontsluiten kennis, netwerken en vaardigheden van etnisch culturele medewerkers.
Beoordeling en promotie: monitoren personeelsbestand en extra waardering interculturele competenties.
Specifieke voorzieningen voor etnisch culturele medewerkers.

mate van interculturalisatie ----->

Activiteiten ter bevordering van interculturalisatie ten aanzien van organisatie van personeel:

- Bevorderen van etnisch cultureel divers personeelsbestand, op uitvoerend en op managementniveau, door specifieke aandacht bij wervings- en selectie-, opleidings- en promotiebeleid.
- Aanboren van nieuwe kanalen voor werving van medewerkers met een niet-westerse achtergrond (onder andere benutten van allochtone kenniskringen) en contacten met MBO/HBO's.
- In kaart brengen van in-, door- en uitstroom van medewerkers gedifferentieerd naar afkomst.
- Specifieke personeelsvoorzieningen (bijvoorbeeld aangepaste catering, vrij roosteren op etnisch/religieuze feestdagen).
- Afstemmen van het personeelsbeleid op vragen en behoeften van allochtone (potentiële) medewerkers.
- Interculturele competenties als selectie- en beoordelingscriteria.
- Faciliteren van netwerk- en ondersteuningsgroepen.
- Diversiteitstrainingen voor managers en hulp-/dienstverleners.
- Managers verantwoordelijk maken voor interculturele samenstelling van zijn/haar team.
- Managers verantwoordelijk maken voor interculturele competenties van zijn/haar medewerkers.
- In kaart brengen van personeelstevredenheid gedifferentieerd naar afkomst.

Organisatie van Werk en deskundigheid

monocultureel

Protocollen en behandelplannen, zonder oog voor etnisch culturele achtergrond van cliënt.
Hulpverleningsaanbod niet specifiek toegesneden op etnisch culturele diversiteit.
Geen specifieke voorzieningen gericht op etnisch culturele diversiteit.
Geen expliciete aandacht voor interculturele competenties van de medewerkers.

multicultureel

Aandacht in werkwijze voor omgaan met etnisch culturele groepen.
Specifiek hulpverleningsaanbod voor enkele etnisch culturele cliëntgroepen.
Enkele voorzieningen ten behoeve van etnisch culturele diversiteit bij cliënten.
Interculturele competenties belangrijk, maar geen structurele aandacht.
Meten cliënttevredenheid niet consequent of niet gedifferentieerd naar afkomst.

intercultureel

Open houding ten aanzien van cultuur; bewustzijn van interculturalisatieproces.
Constante aanpassing werkwijze en behandelplannen op etnisch culturele cliëntgroepen.
Hulpverleningsaanbod toegesneden op de etnisch culturele diversiteit van cliënten.
Voldoende voorzieningen gericht op etnisch culturele diversiteit bij cliënten.
Consequent meten van cliënttevredenheid gedifferentieerd naar afkomst.
Structurele aandacht voor (bevordering van) interculturele competenties.

mate van interculturalisatie ----->

Activiteiten ter bevordering van interculturalisatie ten aanzien van organisatie van het werk en deskundigheid:

Organisatie van het werk

- Hulp- en dienstverleningsaanbod toesnijden op etnisch culturele diversiteit van (potentiële) cliënten.
- Specifieke methodiekontwikkeling, inclusief aanpassing van bestaande methodiek.
- Randvoorwaardelijke ondersteuning van inhoudelijke aanpak (onder andere vrijmaken van tijd en geld voor methodiekontwikkeling en deskundigheidsbevordering).
- Specifieke voorzieningen voor etnisch cultureel diverse cliëntgroepen (bijvoorbeeld tolkentelefoon).
- Samenwerken in etnisch cultureel diverse teams.
- Organiseren van intercultureel werkoverleg tussen hulp-/dienstverleners.
- Cliënttevredenheid gedifferentieerd naar afkomst in kaart brengen.

Interculturele expertise

- Specifieke interculturele deskundigheidbevordering van medewerkers.
- Kennis en expertise van medewerkers vanuit hun eigen etnisch culturele achtergrond actief uit laten wisselen en borgen.
- Ontwikkelen van een informatiesysteem om interculturele expertise binnen en buiten de organisatie te ontsluiten.
- Expertise ontwikkelen en borgen ten aanzien van diversiteit in behandelplannen/protocollen.
- Interculturele competenties opnemen in competentieprofiel voor hulp-/dienstverleners.
- Hulp-/dienstverleners op interculturele competenties selecteren, coachen en beoordelen.
- Leidinggevenden verantwoordelijk maken voor interculturele competenties van zijn/haar medewerkers.

Toegankelijkheid en relaties met het veld

monocultureel

Reactieve relaties met niet-dominante cliëntengroepen. Toegang niet laagdrempelig voor verschillende etnisch culturele groepen. Migranten met niet-westerse achtergrond worden niet tijdig bereikt. Geen cijfers beschikbaar over representativiteit afkomst cliëntenbestand.

multicultureel

Actief benaderen van verschillende etnisch culturele doelgroepen en netwerken. Aanbod afgestemd op verwijzers van specifieke etnisch culturele groepen. Toegang laagdrempelig voor sommige etnisch culturele groepen. Enkele etnisch cultureel diverse groepen worden tijdig bereikt. Geen cijfers over representativiteit van cliëntenbestand qua afkomst.

intercultureel

Proactief samenwerken met netwerken van doelgroepen en verwijzers. Toegang laagdrempelig voor alle etnisch culturele groepen. Steeds meer etnisch culturele groepen worden tijdig bereikt. Actief monitoren of het cliëntenbestand qua afkomst representatief is.

mate van interculturalisatie ----->

Activiteiten ter bevordering van interculturalisatie ten aanzien van toegankelijkheid en relaties met het veld:

Toegankelijkheid van de zorg

- Specifieke hulp- en dienstverlening en preventieaanbod voor allochtonen.
- Specifieke benaderingswijzen voor de diverse etnisch culturele cliëntgroepen, zoals out-reachende, laagdrempelige activiteiten.
- Specifieke PR- activiteiten gericht op allochtone (potentiële) cliënten, rekening houdend met culturele en taalproblemen, evenals vooroordelen ten aanzien van de jeugdvoorzieningen.
- Etnomarketing: hulp-/dienstverleners helpen doelgroep met dezelfde etnische culturele achtergrond.
- Cliëntenbestand wordt gedifferentieerd naar afkomst in kaart gebracht.

Relaties met het veld

- Opzetten en onderhouden van contact met migranten zelf-organisaties, ketenpartners en dergelijke voor het afstemmen van het zorgaanbod op de zorgvraag.
- Specifieke PR-activiteiten gericht op migrantenorganisaties en verwijzers om specifiek aanbod voor een specifieke doelgroep onder de aandacht te brengen.