



# Zorg voor diversiteit

in de zorg

Met ingang van 2012 zet het kabinet structureel 852 miljoen euro per jaar in om de kwaliteit van de zorg te verbeteren en extra personeel te winnen en op te leiden voor een beroep in de zorg. Want de vergrijzing die heeft ingezet en nog jarenlang zal doorzetten, gaat hand in hand met een krimpende beroepsbevolking. Om in de toekomst over voldoende gekwalificeerd personeel te beschikken zetten zorginstellingen alvast alle zeilen bij. Aandacht voor diversiteit is daarbij een belangrijk aspect: om voldoende personeel te werven is het raadzaam om in vele vijvers te vissen.

Hoewel de terminologie eigenlijk in tegenspraak lijkt met elkaar, gaat vergrijzing eveneens hand in hand met ‘verkleuring’. Zowel absoluut als procentueel neemt de variatie in culturele achtergronden onder Nederlandse ouderen toe. Ook de kinderen en (achter)kleinkinderen van ouderen die hun roots elders hebben, vormen een groeiend aandeel van de bevolking. Gelderland maakt de komende jaren wat betreft de heterogeniteit van de bevolking een inhaalslag. Vooral op het platteland zal de verkleuring van de bevolking toenemen.

## Een verandering die kansen biedt!

Kansen voor werving en kansen voor de kwaliteit van de zorg. Althans, voor wie de kunst verstaat om die uitdagingen als een kans te benaderen.

2



In een kennismakingsgesprek gaf een thuiszorgorganisatie aan dat zij, naar aanleiding van het Actiz-programma “Geef kleur aan de zorg” eraan hadden gewerkt om migranten en hun mantelzorgers te bereiken en meer naamsbekendheid te krijgen onder deze nieuwe en groeiende doelgroep. Het resultaat was nog niet bevredigend. Dit allereerste gesprek vormde de aanleiding voor wat uitgroeide tot een langlopend traject. Belangrijke aandachtspunten zijn:

- 1 Interculturalisatie van de organisatie.
- 2 Mogelijkheden en randvoorwaarden creëren voor ‘nieuwe Nederlandse

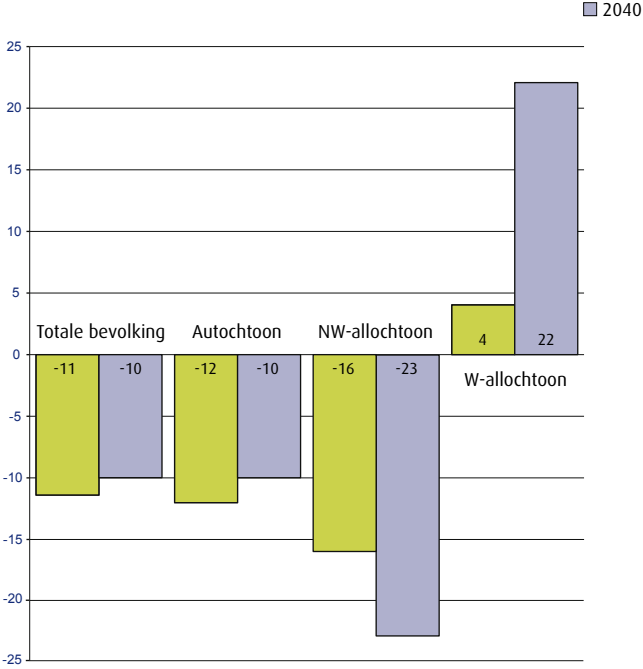
medewerkers’ om in de zorg aan de slag te gaan en hen te behouden.

3 Bieden van toegankelijke zorg, met een optimale afstemming van vraag en aanbod en die tegemoet komt aan specifieke vragen, ambities en levensstijlen van (potentiële) nieuw-Nederlandse cliënten.

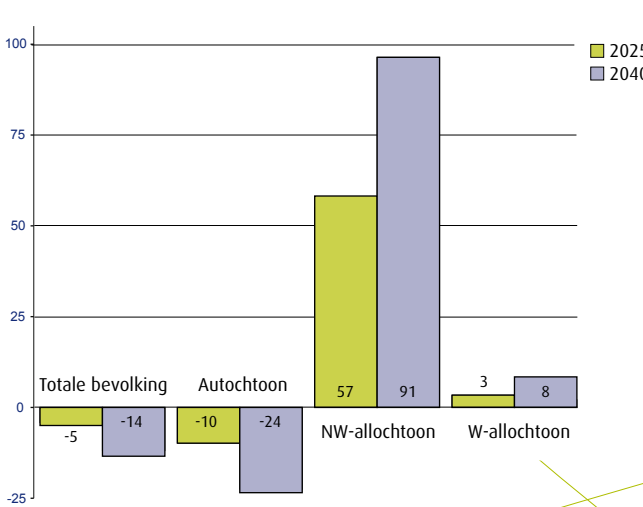
Elan heeft in het begin, in samenwerking met een moskee, voorlichtingsbijeenkomsten voor mantelzorgers en hun naasten verzorgd. Enkele groepen uitvoerende thuiszorg-medewerkers kregen een training aangeboden om hun competenties in

interculturele communicatie te oefenen. Over de samenwerking met Elan zegt preventiefunctionaris Alie Fokkens van STMG: “Interculturalisatie slaagt als dit een integraal onderdeel van je werk wordt en dat is een proces dat tijd kost. We hebben personeel geworven en er zit groei in het aantal migranten dat we als klant hebben. We kunnen deze groep nu met specifieke deskundigheid ondersteunen. Elan adviseert bij dit proces en heeft aandacht voor de borging van de resultaten in de organisatie.”

Groeipercantage jongeren (0-20 jaar) t.o.v. 2011



Groeipercantage beroepsbevolking (20-65 jaar) t.o.v. 2011



U wilt diversiteitsbeleid ontwikkelen, heeft wellicht al enkele initiatieven ont-plooid, maar waar te beginnen en hoe nu verder? Een **Quick-scan** diversiteit geeft snel inzicht in hoeverre uw organisatie is afgestemd op een heterogeen cliënten-bestand. Na de quick-scan weet u hoe uw organisatie er voor staat. Op basis van de resultaten stelt Elan een gericht advies op en bespreekt dit met u in een vervol-gesprek.

**Toneel** is een doeltreffende werkwijze om pittige onderwerpen luchtig ter sprake te brengen. Ondersteund door professionele acteurs die een situatie spelen die uit het leven gegrepen is, gaat Elan het gesprek aan met uw medewer-kers: hoe zouden zij de situatie aanpak-ken? Op hun aanwijzingen wordt de situatie opnieuw gespeeld. Een bijeen-komst met acteurs kan ingezet worden om diversiteit in de organisatie te agen-deren en daar draagvlak voor te creëren. In een trainingssetting is het inzetten van regietheater ook een prima manier om te leren effectief te reageren in lastige situaties.

Omgaan met mensen met verschillende culturele achtergronden vereist com-



3





Werkgeversvereniging Salus Gelria

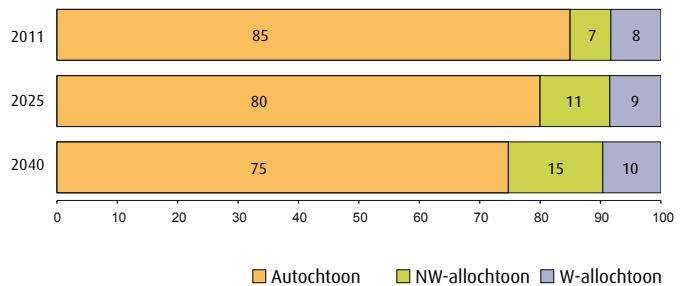
voor West-, Midden- en Zuid-Gelderland voerde in 2010 en 2011 met steun van de gemeente Arnhem het project ‘Zorg voor werk’ uit. Doel was om allochtone vrouwen zonder baan te bemiddelen naar een leer- werkplek binnen zorg en welzijn. Dat is gelukt. Tegelijkertijd krijgen alle zorginstellingen die lid zijn van Salus Gelria een diversiteitstraining aangeboden om de instroom en vooral ook het

behoud van deze nieuwe personeelsleden goed te laten verlopen. Bij werkgevers spelen namelijk vragen als: Hoe ga je om met cultuurverschillen? En: Moeten wij ons beleid aanpassen wanneer we allochtone medewerkers aannemen? De training, ontwikkeld door Elan, is bestemd voor werkbegeleiders, teamleiders en interne coördinatoren. De training is op maat, maar leidinggevend zijn

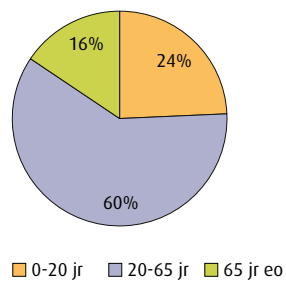
- drie vragen:
- Hoe bevorder ik de instroom en behoud van allochtone medewerkers?
  - Wat is nodig om diversiteit in mijn organisatie te bevorderen?
  - Hoe gaat mijn organisatie om met cultuurverschillen?

Organisaties leren wat hun medewerkers nodig hebben om goede zorg te geven aan klanten. ➡

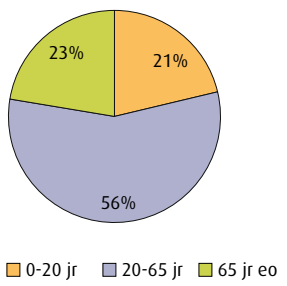
Beroepsbevolking (20-65 jaar) in Gelderland



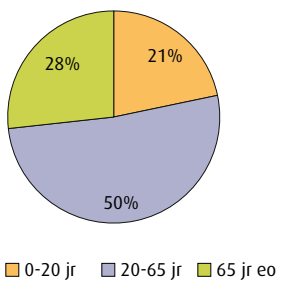
Leeftijdsverdeling Gelderland in 2011



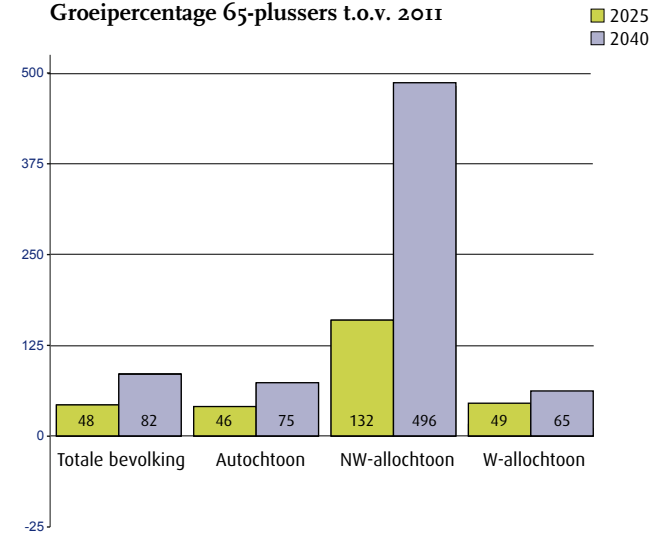
Leeftijdsverdeling Gelderland in 2025



Leeftijdsverdeling Gelderland in 2040



Groeipercantage 65-plussers t.o.v. 2011



De vooruitzichten voor de zorgsector zijn niet op alle fronten zonnig te noemen. Zoals de bijgaande prognoses uitwijzen, gebaseerd op cijfers van het CBS, groeit het aantal ouderen enorm en daarmee zal de vraag naar zorg toenemen. Ook oudere migranten vormen een groeiende groep: velen kiezen er voor om in Nederland oud te worden en over tien jaar zal het aantal 55 plussers verdubbeld zijn. Dat maakt de vraag naar zorg tevens diverser. Onder invloed van hun culturele achtergrond zullen mensen andere wensen naar voren brengen, andere gewoonten hebben en soms andere normen hanteren voor goede zorg.

Tegenover de groeiende vraag staat een beroepsbevolking die juist krimpt. Ook het aantal kinderen tot twintig jaar blijft voorlopig gestaag afnemen. Volgens de prognoses houdt deze trend nog tientallen jaren aan. De krimp van de beroepsbevolking zou nog groter zijn als deze niet enigszins gecompenseerd zou worden door de (klein)kinderen van de eerste generatie migranten.



petenties, die ieder in meer of mindere mate bezit. Wie minder effectief communiceert, loopt vaker tegen probleemsituaties aan.

**De Interculturele Effectiviteitstraining (IET)** is een wetenschappelijk onderbouwd instrument om, aan de hand van korte filmpjes, het inzicht in deze competenties te vergroten en te oefenen.

Inzicht ontwikkelen door kennis en bewustwording, vaardigheden trainen, signalen herkennen: uw vraag bepaalt de inhoud van onze **trainingen en workshops**.

Elan is zelf een diverse organisatie: daardoor kunnen wij trainingen laten uitvoeren door een cultureel gemixed duo. Dat geeft op verschillende manieren iets extra's aan de groepsdynamiek in een training.

Een Turkse of Marokkaanse trainer kan deelnemers met een vergelijkbare culturele achtergrond aanspreken om bijvoorbeeld de hand in eigen boezem te steken, op een manier die van een van origine Nederlandse trainer niet geaccepteerd zou worden. Anderzijds heeft hij of zij extra overtuigingskracht bij het overdragen van kennis, of normen en waarden uit een andere cultuur. Een van oorsprong Nederlandse trainer kan deze mechanismen van 'ons soort mensen' net andersom inzetten.





## Welke invalshoek spreekt diverse groepen aan?



Deze demografische ontwikkelingen veroorzaken een beroepsbevolking die etnisch diverser zal worden. Behalve het spanningsveld van tekorten op de arbeidsmarkt, zetten ook de stijgende uitgaven aan zorg de sector onder druk. De kosten van zorg zijn voortdurend onderwerp van politieke discussie. Zelfs als er extra middelen beschikbaar worden gesteld, zijn efficiency en kostenbesparingen noodzaak. Dat alles kan de druk op het personeel opschroeven om in zo min mogelijk tijd zoveel mogelijk kwaliteit te leveren. Overbelasting is een reëel risico.

Waar ligt dan de kans in dit verhaal?

### Kansen voor werven ...

Voor het werven van nieuw personeel en het interesseren van scholieren om een opleiding te kiezen voor een beroep in de zorg is het kansrijk om naar nieuwe doelgroepen te kijken. Welke invalshoek spreekt diverse groepen aan? Om maar even twee uiterste kanten van het brede spectrum te kiezen: jongens hebben een heel andere motivatie om voor de zorg te kiezen dan migrantenvrouwen die op latere leeftijd willen instromen op de arbeidsmarkt. Zij vormen een aanzienlijke groep, die de afgelopen jaren via allerlei



gemeentelijke en landelijke projecten benaderd is om maatschappelijk actief te worden. Het Arnhemse 'Zorg voor werk' en het landelijke 'Duizend en één Kracht' zijn daar goede voorbeelden van. Elan heeft veel ervaring met het bereiken en aanspreken van migrantenvrouwen. Zij bieden tezamen een relatief groot onbenut arbeidspotentieel. Het bereiken van een specifieke groep is een eerste noodzakelijke stap, hen interesseren voor de zorg een tweede. Daarvoor is het van belang te weten wat voor beeld bepaalde groepen hebben van een beroep in de zorg, welke waardering zij daaraan koppelen en of hun beeld overeenkomt met de praktijk. Welke aspecten in een beroep spreken aan of zijn juist minder aantrekkelijk? Zijn er aansprekende voorbeelden - rolmodellen - die een ambassadeursfunctie voor hun beroep kunnen vervullen? Elk op hun eigen manier kunnen rolmodellen een groep aanspreken die zich met hen kan identificeren; of je nu migrantenvrouwen of die eerdergenoemde jongens wilt werven.

Zowel mannen als migranten zijn relatief gezien minder goed vertegenwoordigd in de opleidingen. In het MBO was in 2009 het aandeel van zowel mannen als migranten wat lager dan de landelijke percentages. In het HBO wijkt het aantal mannen slechts licht af van het landelijke gemiddelde, maar zit het percentage migranten met 18% vijf procent onder het landelijke cijfer (bron: Regioportret Midden-Gelderland 2011). Het verrast wellicht dat aandacht voor de toenemende technische aspecten en functies in de zorg niet alleen een aspect is dat vooral jongens aan-



**Nadenken** over beleid, of het bereiken van nieuwe groepen cliënten, **meeschrijven** aan een kansrijk projectplan, **advies** over de implementatie, of stagnerende ontwikkelingen vlottrekken. Elan zet ervaring en denkkracht in om managers en directies terzijde te staan.

Het netwerk van Elan is groot en divers. **Wij kunnen mensen bij elkaar brengen**, die samen willen optrekken, maar die elkaar niet vanzelf tegenkomen. Collega-organisaties met een vergelijkbaar doel die in een andere regio opereren. Of organisaties uit een andere sector, die een partner kunnen zijn om gezamenlijk een doel te bereiken. Maar denk ook aan verschillende groepen mensen, zoals beroepskrachten, mantelzorgers, sleutelfiguren en vrijwilligers.



6



**Voor het project win-WIN** van de gemeente Nijmegen kreeg Elan de projectleiding met de opdracht om vrouwen te werven voor vrijwillige inburgering. Vrouwen die tot dan toe geen gebruik hadden gemaakt van de moge-

lijkheden binnen de gemeente. Via de gebruikelijke kanalen en methoden wordt deze doelgroep niet bereikt. Door een mix van vernieuwende wervingsmethoden in te zetten, is het streven om driehonderd vrouwen toe te

leiden naar een passend aanbod ruimschoots gehaald. Elan koos voor een zeer outreachende werkwijze, waarbij onder andere ambassadrices, het afleggen van huisbezoeken en community art werden ingezet.

7

spreekt. Migranten - en zeker ook de meisjes en vrouwen - staan over het algemeen veel positiever tegenover technische beroepen dan autochtone meisjes en vrouwen. Natuurlijk zitten er meer haken en ogen aan de beeldvorming over een zorgberoep; de praktijk is veel gedifferentieerder dan in een enkel voorbeeld naar voren komt. Om nog meer te weten te komen over de toekomstige generatie werkers in de zorg, wil Elan de beeldvorming van jongeren (uit verschillende culturen en zowel meisjes als jongens) nader verkennen.

Het groeiende aandeel van mensen die hun wortels oorspronkelijk elders hebben, betekent voor de zorgsector een dubbele kans. Zij vormen ten eerste een potentieel als werknemer. Minstens zo belangrijk is dat zij kunnen bijdragen aan een cultureel diversere samenstelling van het personeelsbestand. Dat is van groot belang voor de kwaliteit van de zorg. Divers samengestelde teams zijn beter toegerust om de groeiende variëteit aan zorgvragen te begrijpen en te honoreren.

### Kansen voor binden ...

Met veel moeite nieuwe collega's werven die een 'andere' culturele achtergrond hebben, of op een andere manier in de minderheid zijn, en het overgrote deel binnen no time weer zien vertrekken. Het is een veelgehoord knelpunt van organisaties die streven naar diversiteit in hun personeelsbestand. Natuurlijk, een handjevol van de nieuwe personeelsleden heeft een verkeerde keuze gemaakt. Maar die anderen? Waarom haken zij af? Sfeer, collegialiteit, gebrek aan doorgroeimogelijkheden? Door welke bril kijken mensen naar elkaar? Tal van aannames kleuren de manier waarop mensen elkaar zien en elkaar beoordelen. Het maakt teams open-minded en lerend, of juist gesloten voor 'buitenstaanders'. Het bewustzijn dat er verschillende mechanismen zijn die communicatie een lading geven, is een belangrijke stap. Diversiteitsbeleid is niet alleen een zaak voor de afdeling personeelszaken, maar voor de hele organisatie. Van bestuur tot werkvloer en andersom.

8



**Ook als je voor de troepen** uit loopt kun je struikelen. En leren. Een grote hogeschool in de Randstad is koploper als het om diversiteitsbeleid gaat. De opleiding besloot jaren geleden de groeiende culturele diversiteit onder de studenten als kans aan te grijpen. En juist deze school krijgt in 2008 te

maken met klachten bij de Commissie Gelijke Behandeling! Onder het motto: wegstijgen helpt niet, besluit de school na de eerste schok en met hulp van extern advies, het beladen onderwerp discriminatie serieus onder de loep te nemen en maatregelen te treffen voor het hanteren en omgaan met

verschillen. Paradoxaal, maar het zijn juist de koplopers die hun neus kunnen stoten. 

*Bron: F. Deug, Over diversiteit en discriminatie. In: Visies op participatie, p. 17-19. Arnhem (Elan) 2010.*



## Divers samengestelde teams zijn beter toegerust om de groeiende variëteit aan zorgvragen te begrijpen en te honoreren

### De mythe van gelijkheid

'Voor mij is iedereen gelijk' zeggen veel mensen. Persoonlijk, als collega, als leidinggevende, als bestuurder. Ze bedoelen te zeggen dat de sekse, culturele achtergrond of seksuele voorkeur van een ander geen reden is om iemand meer of minder te respecteren. Het paradoxale is dat deze mythe van gelijkheid niet automatisch leidt tot een rechtvaardige behandeling.

Het uitgangspunt 'iedereen is gelijk' ontkent de verschillen die er tussen mensen onderling zijn. Verschillen die soms als 'lastig' ervaren worden, omdat ze een andere aanpak vragen om te communiceren of het werk te organiseren. Verschillen die, als ze niet gezien worden, ook een gemiste kans zijn om een verfrissende aanpak te hanteren. Vergelijk het met planten in een tuin: bij tuinieren is het de gewoonste zaak om de ene plant anders te behandelen dan een andere, omdat de behoeften nu eenmaal anders zijn. Veel water of weinig, schaduw of zon, makkelijke plantjes die het altijd doen en tere, die extra zorg nodig hebben. Met aandacht en kennis van zaken wordt het een bloeiend geheel. Eigenlijk is het met mensen en organisaties niet anders.

Dat diversiteitsbeleid winst voor de organisatie oplevert op allerlei vlakken (bijvoorbeeld in vraaggerichtheid en oplossend vermogen) wil niet zeggen dat het altijd een gemakkelijk proces is. Structurele veranderingen brengen per definitie dilemma's en weerstanden met zich mee.

9



## Meertalig personeel is een voordeel, geen voorwaarde

### Kwaliteit

Diversiteit in het personeel is een meerwaarde voor het leveren van kwaliteit in de dienstverlening. Een veranderende samenstelling van de bevolking, betekent ook een veranderende samenstelling van uw potentiële cliënten en patiënten. Natuurlijk: uw personeel is al gewend om adequaat om te gaan met mensen van divers pluimage. Maar andere culturele gebruiken en gewoonten van cliënten vragen soms net even een andere aanpak. In de manier van schoonmaken, in de manier van verzorgen, in de omgang met soms veel en vaak aanwezige familie en mantelzorgers. In het achterhalen van de vraag achter de vraag. Sommige cliënten, bijvoorbeeld in de thuiszorg of de kraamzorg, willen heel graag verzorgd worden door iemand die de taal spreekt, maar op zijn minst iets van de cultuur begrijpt. Niet voor niets springen zorgondernemers in deze markt, met minimaal tweetalig personeel. Meertalig personeel is een voordeel, maar geen voorwaarde. Toegerust met interculturele competenties en met een dienstverlenende, oplossingsgerichte houding kom je al heel ver. Bij de klant en als collega's onderling.



## Diensten en producten diversiteit op een rij

### Workshop diversiteitsbeleid

**Voor:** directie- en bestuursleden

**Doel:** kennis en inzicht geven over de aspecten van diversiteitsbeleid en bevorderen van het draagvlak om het beleid te implementeren in de organisatie.

### In company-training intercultureel managen

**Voor:** leidinggevenden, coördinatoren, P&O / HRM-adviseurs.

**Doel:** het vergroten van kennis, het aanreiken van nieuwe inzichten en het bieden van ondersteuning bij culturele vraagstukken die een diverser personeelsbestand met zich meebrengen. Tevens krijgen de deelnemers meer inzicht in hun eigen handelen en vergroten hun interculturele vaardigheden.

### Voorlichting aan nieuwe cliënten

**Voor:** aanstaande nieuwe cliënten met een migratie-achtergrond, in samenwerking met leidinggevenden.

**Doel:** bereiken van de doelgroep.

### Training interculturele communicatie

**Voor:** beleidsmedewerkers, consultants, adviseurs.

**Doel:** deelnemers worden zich bewust van hun eigen normen en waarden, leren andere manieren van omgangsvormen en communicatie en passen deze toe in de praktijk.

### Interculturele effectiviteitstraining

**Voor:** uitvoerende medewerkers, vrijwilligers, stagiairs.

**Doel:** deelnemers krijgen inzicht in hun interculturele competenties en effectief handelen in de omgang met mensen met een andere culturele achtergrond.

### Leer-werktraject instroom van nieuwe kleurrijke medewerkers

**Voor:** potentiële kleurrijke medewerkers.

**Doel:** instroom van (meer) cultureel divers personeel en talent binnen de organisatie / opleiding.

### Advies en ondersteuning (coaching) van de organisatie / medewerker

**Voor:** medewerkers, leidinggevenden, P&O / HRM-adviseurs, vrijwilligers.

**Doel:** organisatie en medewerkers passen zich aan de nieuwe cultureel diversere organisatie aan. Coaching van leidinggevenden. Aanboren van nieuwe markten.



10

11



**Uit trainingen voor** uitvoerende medewerkers van een grote thuiszorgorganisatie kwam naar voren dat medewerkers het meeste moeite hebben met cliënten die op wat voor manier dan ook agressief reageren en met cliënten die hen als voetveeg behandelen. Gedrag dat door alle culturen en lagen van de bevolking

heengaat. Specifiek voor migranten kwam ook taal en communicatie als 'lastige situatie' naar voren. Ook bepaalde gebruiken, zoals het islamitische wasritueel kunnen 'lastig' zijn. Niet vanwege de handelingen, maar omdat het meer tijd kost. Situaties waar medewerkers in een training mee leren omgaan, maar

waar ook een organisatie stappen in kan zetten. Bijvoorbeeld door heel duidelijk te zijn bij de intake van nieuwe cliënten, door voor beeldend voorlichtingsmateriaal te zorgen en door afspraken met het indicatieorgaan over de toe te wijzen tijd voor bepaalde handelingen.





integratie  
participatie  
emancipatie  
**elan**  
EXPERTISECENTRUM

## **uitgave**

Elan, expertisecentrum voor integratie,  
participatie en emancipatie

Kastanjelaan 51-53

6828 GJ Arnhem

T (026) 352 34 20

F (026) 445 84 95

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

[www.elanexpertise.nl](http://www.elanexpertise.nl)

## **tekst**

Henriëtte Neuijen

## **eindredactie**

Nuray Karabacak

## **grafische vormgeving**

Vormgevers Arnhem

## **fotografie**

Ronald Puma

## **drukwerk**

Drukland

© Elan, Arnhem, februari 2012

[www.elanexpertise.nl](http://www.elanexpertise.nl)

elan