



# Cultsense - Learning & training event

Sessie 3

17 & 18 november 2022

---

De derde leerbijeenkomst van het CultSense traject had als centraal thema

*Cultuursensitieve zorg op organisatieniveau. Hoe structurele veranderingen te bewerkstellingen waar het gaat om cultuursensitieve zorg?*

22 deelnemers uit 15 verschillende organisaties kwamen hiervoor samen in Antwerpen, waarvan 10 uit Nederland en 12 uit Vlaanderen en/of Brussel. Zowel (ouderen)zorgactoren, kennis- en vormingsinstellingen, projectontwikkelaars als lokale besturen waren vertegenwoordigd:

Uit Nederland: Imean Care – Stichting Activa International - Alifa Welzijn  
– Carintreggeland – Zorgaccent – Saxion Hogeschool

Uit Vlaanderen / Brussel: Kenniscentrum WWZ – EVA BXL – Samen In /  
MoPa - Kom Op Tegen Kanker – Expertisecentrum dementie BroES –  
huisarts / CRA Saphir – VIVO – woonzorgcentrum Saphir – Karel de Grote  
Hogeschool





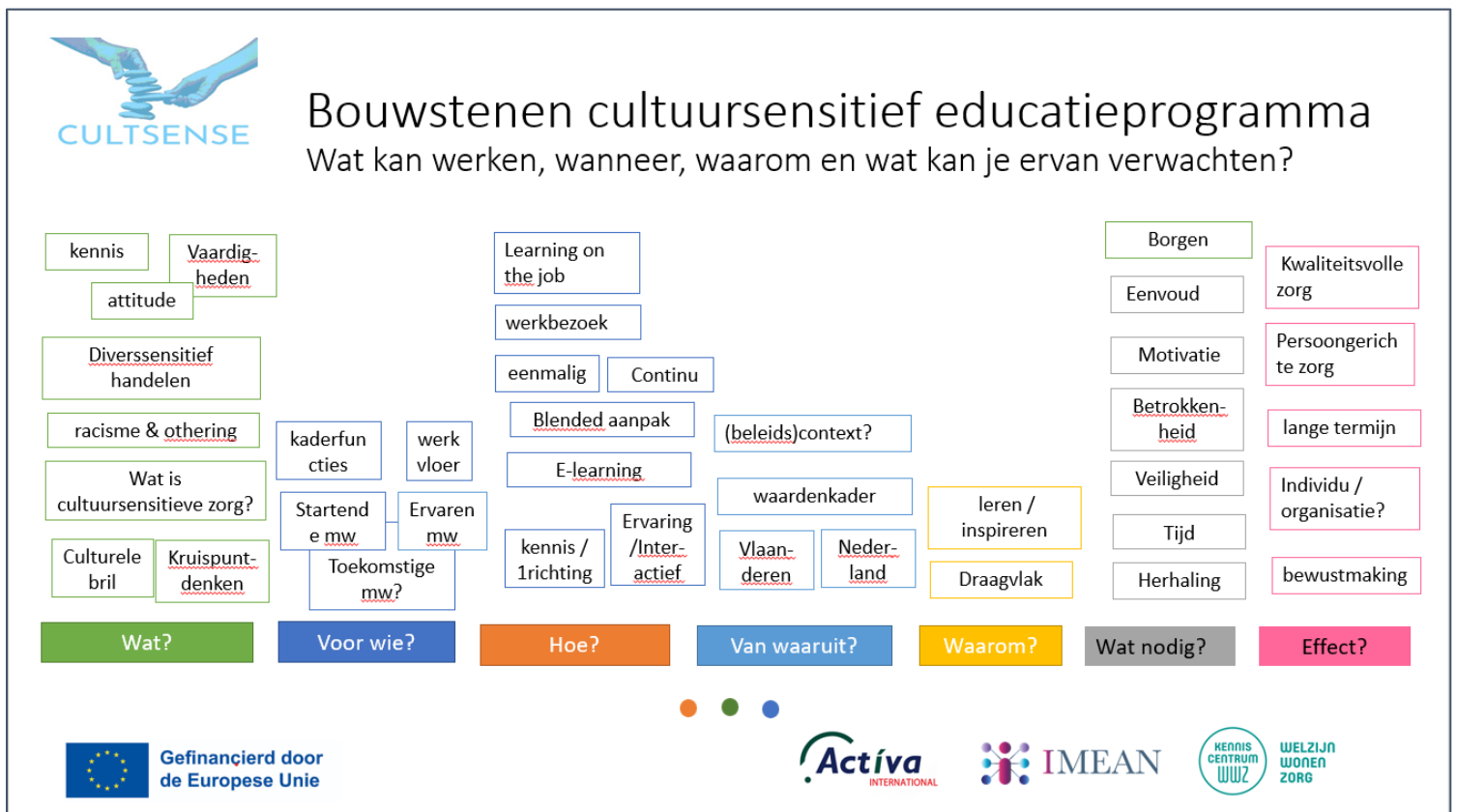
## DAG 1

### Inleiding

Olivia kadert nog eens het algemene doel van het project Cultsens (Culture sensitive education for health and care workers working with elderly with a migration background): het neerleggen van een blauwdruk / schets voor de ontwikkeling van een cultuursensitief educatieprogramma op Europees niveau. Deze schets is de basis voor een mogelijk groter vervolgproject op Europees niveau.

Om hiervoor input te verzamelen organiseren we vier kennisbijeenkomsten (meer info bekijk [www.cultsense.eu](http://www.cultsense.eu)). Dit is de derde kennisbijeenkomst waar we inzoomen op hoe structurele veranderingen te bewerkstellingen op organisatieniveau als het gaat om cultuursensitieve zorg.

Elke kennisbijeenkomst verzamelen we bouwstenen voor dit cultuursensitief educatieprogramma. We presenteren een schematische weergave van de tot nu toe verzamelde ideeën:



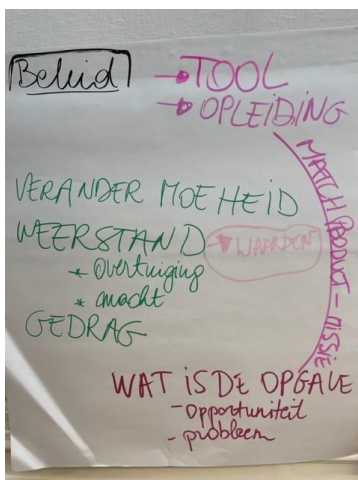
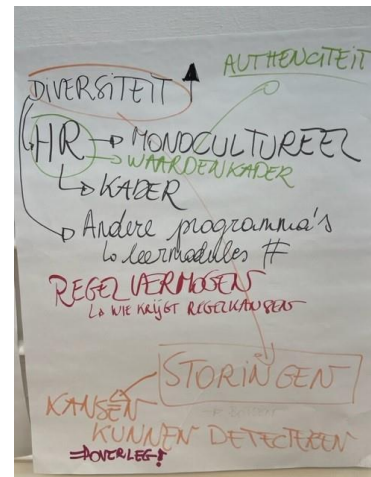
## Interactieve sessie: aanwezige kennis mbt Cultuursensitieve zorg op organisatieniveau

We starten met een korte interactieve sessie met de vraag: welke kennis is er al bij de aanwezige organisaties? Wat gebeurt er al?

De Saxion Hogeschool stelt vast dat personeelsbestand en studenten steeds diverser wordt, er zijn meer mensen met een migratieachtergrond. Diverser personeel leidt er tot diverser onderwijs en contacten met verschillende culturen. Maar het kan nog veel beter in de ambitie om naar buiten te komen als organisatie die aandacht heeft voor diversiteit.

Dr Demirkapu ervaart nog steeds belemmeringen als het gaat om de opleiding huisarsengeneeskunde ; er zijn nog steeds weinig lesgevers met een diverse achtergrond, het docentenkorps is nog overwegend 'wit'. Hij ziet hierin een bewuste machtstrategie, **weerstand tegen verandering** en het laten overheersen van de eigen overtuigingen ten koste van minderheidsgroepen.

Ook in andere organisatie heerst overheers de **macht** van de witte **monocultuur**, en is discriminatie en racisme aan de orde, bijvoorbeeld als het gaat om het dragen van de hoofddoek.



De **veranderingsmoeheid** en weerstand voor verandering is bij velen herkenbaar al zijn er ook voorbeelden van organisaties waar zowel top-down als bottom-up aan verandering wordt gewerkt en cultuursensitief handelen op de kaart wordt gezet. 'Branding' van de organisatie is daarbij een belangrijke drijfveer, de weerspiegeling willen zijn van de samenleving' ... tot een ander 'urgenter' topic het weer van de agenda doet verdwijnen... Kortom, de opgave, aanzet tot cultuursensitief werken is vaak het oplossen van een zogenaamd **probleem**, of een **opportuniteit** voor een beter imago...

Een positieve ervaring is er binnen wijkzorgwerking waar zelfsturende teams garant staan voor een bottom-up **regelvermogen**, waarbij medewerkers de mogelijkheid om in te spelen op de noden en mee aan de knoppen te draaien. Elke wijk heeft een team met een eigen 'karakter' waar medewerkers voor kiezen zich betrokken te voelen en samen beslissingen nemen in functie van de kenmerken van de wijk en de bewoners.

In kader van een Brussels buurtzorgproject was er de ervaring dat jonge medewerkers met migratieachtergrond er bewust niet voor kiezen om in diverse wijken te werken omdat 'het te dicht op de familie zit' . Ook ivm vrijwilligerswerk zijn er andere verwachtingspatronen .

Deze gespreksronde brengt ons naar thema's als '**waardenkader**', '**authenticiteit**', en '**macht**' waar we in de loop van deze tweedaagse uitgebreid op zullen terugkomen.

## Panelgesprek met zorgorganisaties IMEAN en Carintreggeland: Hoe/waarom staat Cultuursensitieve zorg op de agenda?

Barry Kwast, zorgmanager bij **Carintreggeland**, vertelt hoe zij als grote zorginstelling cultuursensitieve zorg op de agenda zetten.

Carintreggeland is de grootste zorginstelling in regio Twente, met 23 verpleeghuizen en wijkverpleging gespreid over de hele regio en ongeveer 4000 medewerkers.

In een van de verpleeghuizen met kleinschalig wonen (woongroepen van 2 x 6 bewoner per 'huis') werd vorig jaar een woongroep/étage gestart specifiek voor mensen met een niet-westerse achtergrond. Dit uit nood dat er iets extra nodig was, en dat er voor een grote groep ouderen in Almelo en omgeving geen passende zorg voorhanden was. Door hen samen te brengen in een woongroep wordt een herkenbare omgeving geboden. Die herkenbaarheid zit in kleine dingen zoals bijvoorbeeld Turks theeservies, Turkse muziek, Turks eten, ... Dit is erg belangrijk voor mensen om zich thuis te voelen. Toch bracht het samenwonen ook moeilijkheden met zich mee. Het gaat om ouderen met dementie en/of zware lichamelijke beperkingen. Binnen de groep ontstonden (gedrags)problemen waardoor er (tijdelijk) en stapje terug moeten worden gezet en het aantal bewoners herleid werd van 12 naar 7.



Sevilay Luiken-Dalli directeur van **IMEAN**, startte met een cultuursensitieve dagbesteding voor ouderen met dementie vanuit een persoonlijke ervaring en motivatie. In deze kleine organisatie ligt het accent op de opleiding en training van de medewerkers in het respect hebben naar elkaar en cultuursensitief werken. Naast de praktijk (dagcentrum, thuisbegeleiding en casemanager dementiezorg) biedt Imean ook consultancy en vorming. Op die manier wordt de expertise die men heeft uit de praktijk gedeeld door samenwerking en advies, een living lab waarbij bijv. medewerkers eerst door IMEAN opgeleid worden en vervolgens ingezet kunnen worden bij andere zorgactoren. Interessante praktijk rond rekrutering: IMEAN plaatst geen vacatures meer, doet geen sollicitatiegesprekken, maar organiseren een 'meet & greet' en onderlinge kennismaking met een presentatie over de organisatie en de verwachting dat cultuursensitieve benadering deel uitmaakt van het DNA.



## Hoe organiseren vertrekkende van een betekenisvolle opgave? (Sofi)

Sofi presenteert ons een korte introductie in organisatieontwerp met als hoofdvraag: helpt anders organiseren Cultuursensitieve zorg vooruit? (zie presentatie in bijlage)

Innovatieve arbeidsorganisatie is gebaseerd op 3 pijlers:

- Richten: welk doel willen bereiken; wat er een visie en strategie van de organisatie?
- Inrichten: heb je de mensen in je organisatie, de middelen om het te doen?
- Verrichten: doen we wat we zeggen, wat gebeurt er op de werkvloer en vanuit welke waarden?



Organisatiemanagement gebeurt vanuit 2 perspectieven :

- Stuurkundig perspectief (hardware): gaat over het inrichten van uw organisatie: infrastructuur, strategische regelen, maatschappelijke bijdrage. Elke organisatie heeft als doel een maatschappelijke bijdrage te formuleren. Vraag is hoe doordrongen zijn alle lagen van jouw organisatie van deze maatschappelijke bijdrage.
- Sociaal perspectief (software): overtuigingen van mensen, omgaan met weerstand tegen veranderingen, ..

Belang van episodische interventies: kleinere strategische triggers om daarna te kunnen schalen . Bijv. zoals bij Carintreggeland met 6 kamers cultuurspecifieke zorg starten in een WZC -> experiment om later uit te breiden.

Indien de verandering niet lukt van binnenuit kan een interventieorganisatie ingeschakeld worden. Bijv. IMEAN die interventieorganisatie kan worden door mensen op te leiden en plaatsen in andere organisatie.

De presentatie werd gevolgd door een reflectie in groepjes over de volgende vragen :

- Zijn in mijn organisatie het functionele en sociale regelen op elkaar afgestemd ? Zijn daar mooie voorbeelden van?
- Is er een betekenisvolle maatschappelijke opgave geformuleerd? Welke? Wie doet dat in jullie organisaties, of laat je dat doen? Wat zijn de noden daarbij die je in je organisatie voelt?
- Waar zien we in de zorgsector hefboomen om samen beter te organiseren?

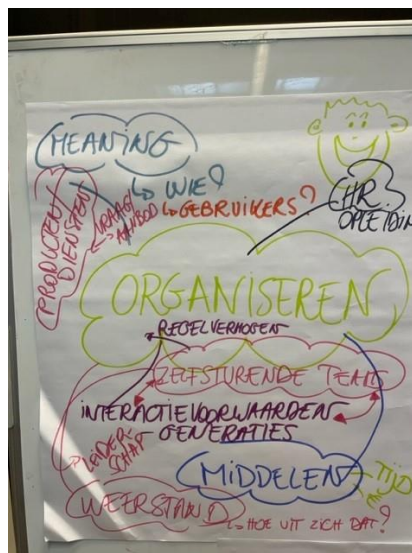
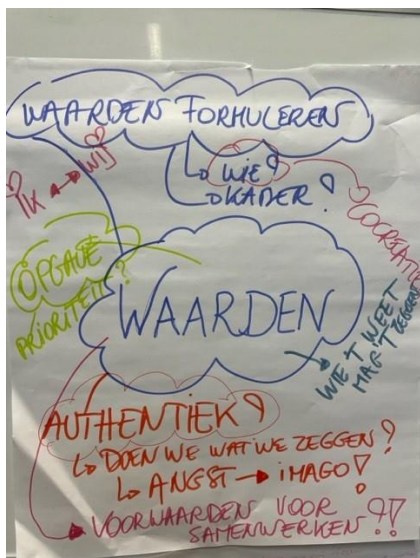
## Diner



's Avonds mochten we genieten van een heerlijk buffet verzorgd door het Mopa-team.

## DAG 2

### Recapitulatie van reflectieoefening



### Waarden in organisaties

Door: Stephan Ummelen - [Stephan Ummelen | Spreker / Schrijver \(waardengedreven.nl\)](#)

Stephan neemt ons mee in het belang van waarden in je organisatie en hoe je iedereen meeneemt in deze waarden. Waarden laten zich niet opleggen (dan worden het normen en normen beperken). Waarden trekken aan en vergen dialoog. Gedeelde waarden zijn de basis voor vertrouwen en voor het aangaan van relaties/ samenwerking. Authentiek leiderschap toon je door de abstracte waarden en de concrete praktijk met elkaar te verbinden; effectief te doen wat je zegt voor te staan. Doorstaat de werking de toets van de herkenning van waarden op 3 niveaus: gewenst (vb hoe inclusief willen we zijn?); daadwerkelijk ((Hoe inclusief zijn we echt?); en gecommuniceerd (dragen we de inclusiviteit naar buiten)? Hoe dicht sluiten deze 3 niveaus bij elkaar aan?

Zijn take-home messages:

1. In waardenbepaling heeft hiërarchie geen plaats. Zeg niet wat mensen belangrijk moeten vinden, maar betrek ze in een dialoog over wanneer ze **betekenis ervaren**.
2. Ontwikkel gespreksvaardigheden over verschillen tussen waarden en normen. Cultuursensitieve zorg gaat over het leren erkennen van **verschillende normen** als uiting van **dezelfde waarden**.
3. Werk aan waarden(h)erkenning. Gebruik daarvoor de eeuwenoude methoden van het dele van **verhalen, symboliek en rituelen**.

Verdere details : zie powerpoint.



## Duurzaam diversiteitsbeleid in de zorgorganisatie

Door: Saloua Berdai-Chaoui

Velen kennen Saloua van haar onderzoek naar dementie bij ouderen met een migratieachtergrond (zie haar [boek](#), maar zij heeft ook jarenlang organisaties begeleidt met hun diversiteitsbeleid en deed actieonderzoek naar de implementatie van het diversiteitsbeleid bij woonzorgcentra, lees [hier](#) het rapport)

Wat is het verschil tussen diversiteitsbeleid en inclusiebeleid?

**Diversiteitsbeleid** : gaat over hoe gaan we ruimte geven aan verschil? Is vaak een oppervlakkig aanpak (surface approach) die zich beperkt tot de zichtbare verschillen zonder dat aan het DNA van de organisatie gewerkt. De motivatie om hieraan te werken is vaak gestuurd door eigenbelang en het verserken van het imago zonder in de kern iets te veranderen (marketing-gedreven).

Een **inclusiebeleid** daarentegen gaat veel dieper (deep structure ). Hier wordt er niet alleen gekeken naar verschillen maar gaat men ook uit van gelijkwaardigheid (equity). (= niet hetzelfde als gelijkheid/equality (iedereen gelijk). Equity = we zien iedereen als gelijkwaardig en zijn bereid om andere dingen te doen om iedereen dezelfde mogelijkheden/kansen te bieden). Hier houdt men ook rekening met machtsverhoudingen en uitsluitingsmechanismen die een rol spelen. (waardengedreven)



Belangrijk om mee te nemen: Instituten zijn verbonden door de macro tendensen die bezig zijn en worden daardoor beïnvloedt. Bijv. discours rond mensen met een migratieachtergrond.

**Tokenisme:** een symbolische inspanning doen om zich voor te doen als inclusief -> iemand aannemen van kleur (staat goed naar de buitenwereld), maar deze persoon moet zich wel aanpassen aan de normen van de organisatie (is dus niet inclusief).

Het beleid geeft aan er moet een diversiteitsbeleid zijn, heeft dit wel zin? Dit kan een stap/push zijn voor sommige, de kans is wel klein dat het gaat lukken, want men blijft dan hangen op het surface niveau. Enkel bij de organisaties waarbij de machtshebbers in de organisatie willen veranderen, is er een langtermijn effect mogelijk. De andere organisaties is het na 1- 2 jaar voorbij.

Er zijn geen tips en trucs, of checklists voor cultuursensitieve zorg. Het is altijd maatwerk. En hoe langer je ermee bezig bent, hoe meer je je bewust wordt van de complexiteit.

Een deelnemer legt een **casus** voor van een sociaal werker die homoseksueel is en werkt met jongeren met een migratieachtergrond. Hij durft tegenover de doelgroep niet uit te spreken uit vrees / angst afgewezen te worden als sociaal werker niet. Hoe los je dit op? Hiervoor moet gewerkt worden aan de deep structure van de organisatie: veiligheid en communicatie, de dialoog aangaan; ook met het cliënteel in dit geval! Maar als medewerker ook de kosten-baten analyse durven maken, de balans maken tussen de persoonlijke identiteit en professionele identiteit. En als het echt niet gaat, beslissen uit elkaar te gaan.

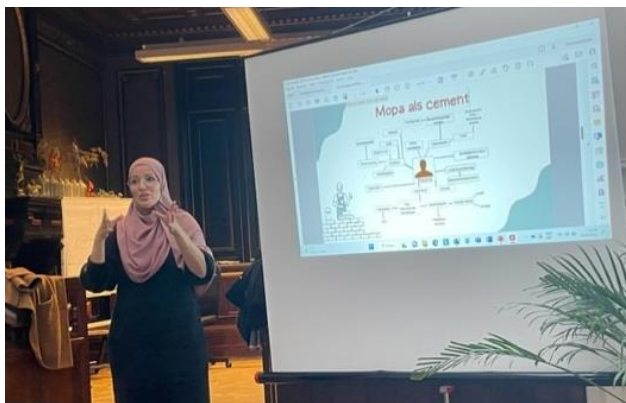


Belang van bewustwording van verschillende uitsluitingsmechanismen die een rol spelen en de gradaties daarin: wat minderheidsgroepen bindt is de kwetsuur van achterstelling. Hoe kan je de strijd samen voeren wetend dat bepaalde groepen het slechter hebben dan anderen? Hoe veranderingen in de mindset bekomen over uitsluitingsmechanismen?

## Praktijk: Mopa – Samen In

Zie presentatie in bijlage.

MoPa biedt palliatieve ondersteuning voor mensen met een migratieachtergrond. Latifa vertelt het bijzonder verhaal van het ontstaan van MoPa vanuit enkele begeleidingsvragen die zij eerst op vrijwillige basis invulde tot een organisatie met een 5-tal medewerkers en verschillende vrijwilligers.



Inmiddels is er met de jaren ook heel wat kennis opgebouwd, deze kennis wil men verder uitdragen en professionaliseren met de opstart van het Kennis- en expertisecentrum Samen In. Samen In gaat breder dan alleen palliatieve zorg, maar zoekt verbinding met andere partners die expertise hebben in cultuursensitieve zorg om samen krachten te bundelen.

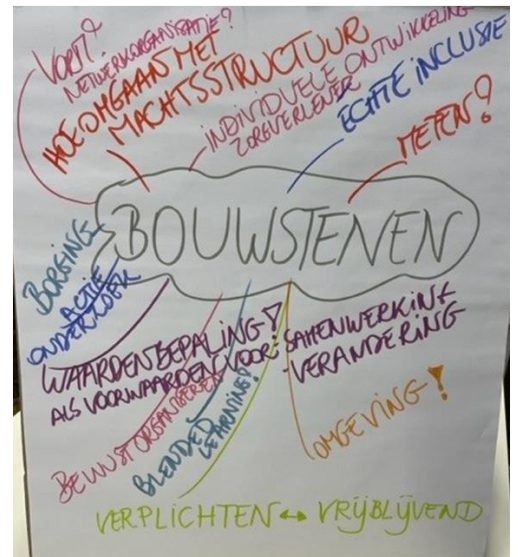


## Uitwisselingstafels: noden aan opleiding op organisatieniveau

We splitsen op in 3 groepen om input te geven voor de bouwstenen die in de blauwdruk moeten komen te staan op basis van wat er deze 2 dagen gezegd is geweest. Wat moet er allemaal meegenomen worden in een opleidingsprogramma om tot cultuursensitieve zorg te komen in je organisatie?

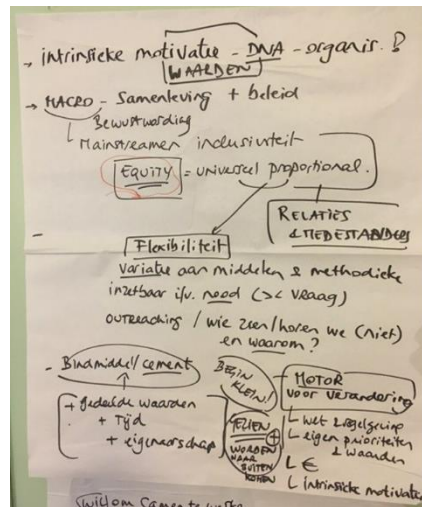
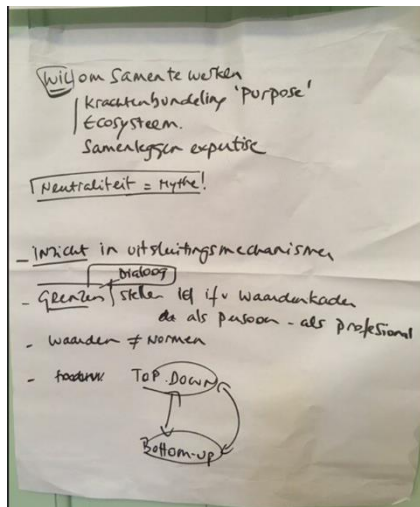
### Groep 1 :

- Waardenbepaling als voorwaarde voor samenwerking en verandering. Die waardenbepaling moet in een participatief proces tot stand komen.
- Er moet gewerkt worden aan echt inclusie niet aan alleen aan verschillen (cfr geen surface approach maar deep structure)
- De rol van de leidinggevenden is hierin heel belangrijk, zij moeten ook het besef hebben van hun machtspositie.
- Er moet aandacht zijn voor het vormen van al het personeel, elke zorgverlener in de organisatie zou hier opleiding in moeten krijgen.
- Er moet ook gekeken naar borging: hoe kan cultuursensitieve zorg echt verankerd geraken in de organisatie (dat het niet verdwijnt wanneer er een paar mensen de organisatie verlaten).
- In een eventueel vervolgtraject zouden we de vormingsmethodieken moeten kunnen testen in de praktijk via actieonderzoek
- Het macroniveau moet ook meegenomen worden. In hoeverre is de verplichting om cultuursensitief te werken toch een trigger om meer organisaties mee te krijgen.
- Het aanbod kan sowieso niet alleen online zijn, er is ook interactie nodig om dit echt binnen te brengen. Blended learning zou wel mogelijk zijn.
- Meten: cultuursensitieve zorg kun je niet meten, maar andere zaken misschien wel: kun je wel effect van de opleidingen meten, kwaliteitsbevraging aan de cliënten ?
- Al deze verschillende facetten kunnen nooit door 1 vormingsaanbieder aangeboden worden. De vorm van het aanbod van vormingen zou in de vorm van een netwerkorganisatie kunnen plaatsvinden. Een vervolg project zou daar mogelijk stappen in kunnen zetten.



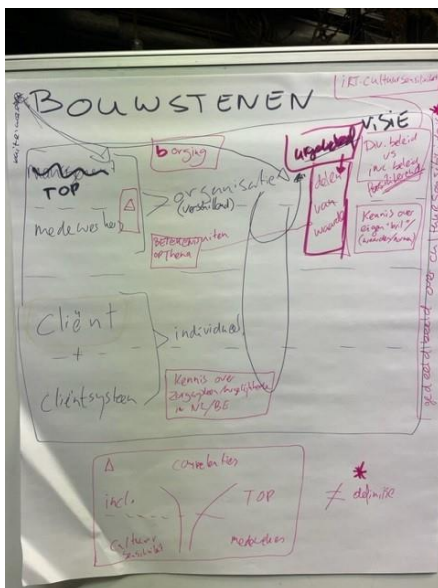
### Groep 2:

- Waar zit de aanzet, de motor tot verandering?
  - o Intrinsieke motivatie vanuit waardenkader: 'cultuursensitieve zorg zit in ons DNA'
  - o Van bovenaf, diversiteit / inclusiebeleid opleggen vanuit regelgevende kaders
  - o Financiële stimuli
- Er is een mentaliteitsverandering nodig op macro – samenlevingsniveau; mainstreamen van inclusiegedachte;, beginnend met bewustwording en inzicht in uitsluitingsmechanismen en de 'mythe van de neutraliteit'.
- 
-



- Inclusie en equity sluit aan bij universeel proportionalisme: meer / anders doen voor wie verderaf staat van goede zorg; dit vergt flexibiliteit, outreach, een variatie aan middelen en methodieken;
- Organisatieverandering vraagt een dubbele beweging, zowel top-down als bottom-up.
- Onmisbare ingrediënten in / randvoorwaarden voor dit proces zijn:
  - o gedeelde waarden
  - o tijd
  - o de wil om samen te werken
  - o een gedeelde 'purpose' (waar willen voor staan en gaan?)
  - o delen en samenleggen van ervaringen en expertise
- Breng ook positieve voorbeelden, begin klein

### Groep 3:



- Vanuit de organisatie zal er een vorm van urgentie moeten zijn
- Zowel Top-down als bottom-up, medewerkers/ cliënt en cliëntsysteem zijn net zo belangrijk en een doorlopende lijn en wisselwerking moeten zijn wanneer het gaat om cultuur sensitief werken en zorgen.
- Er zal een duidelijke visie moeten zijn vanuit de organisatie of zij een diversiteitsbeleid hebben of een inclusief beleid?
- Kennis over eigen 'bril', waarden en normen
- Kennis over zorgsystemen zowel in België als in Nederland
- Een trechter waarin competenties enerzijds top, medewerkers en anderzijds inclusief en cultuur sensitief
- Beter monitoren op thema
- Delen van waarden
- Er zijn verschillen hoe medewerkers het zien en de organisaties
- Hoe ga je het goed borgen binnen je eigen organisatie
- Gedeeld beleid over cultuur sensitiviteit



## Evaluatie en vervolg

---

Op het eind van de sessie werd door middel van een vragenformulier in kaart gebracht hoe de kwaliteit van deze bijeenkomst is beoordeeld. De bijeenkomst werd zeer positief geëvalueerd, een greep uit enkele reacties:

- Zeer waardevol om samen steeds meer een gedeelde taal te ontwikkelen om dit thema te bespreken.
- Zeer positief. Ik zie het als een trechter: wat hier straks aan bouwstenen uitkomt klopt en is doordacht.
- Veel bijgeleerd, goede sfeer, goed eten
- Prikkelend, stimulerend tot verder stappen
- Veel informatie, interessante presentaties

De volgende bijeenkomst zal plaatsvinden op **1 en 2 februari in Enschede** en zal gaan over het betrekken van de omgeving en daarnaast ingaan op de tot nu toe verzamelde resultaten.