

Carla van den Bergen, Neerlandicus, zelfstandig tekstschrijver met als aandachtsgebied zorg en welzijn, en interculturalisatie

Jan Booij, oud directeur verpleeghuis De Schildershoek en de woonzorgcentra Om & Bij en Rivierenbuurt / Meavita Den Haag. Organisatie adviseur en directeur Jan Booij
Advies, management- en interculturalisatieadvies

Kiezen voor interculturalisatie: the way of no return

Inleiding

Dat een zorginstelling een uitdrukkelijke visie op mensen formuleert die ervan uitgaat dat mensen zelf de beste keuzes in hun leven kunnen maken, is niet opzienbarend. Dat de vertaling hiervan een zorg- en dienstenconcept opleverde waarin zelfbeschikking en participatie de belangrijkste aspecten zijn, is dan bijna vanzelfsprekend. Maar dat een organisatie deze visie als uitgangspunt nam om ruimte te maken voor mensen uit andere culturen, was wél bijzonder. En dat was wat verpleeghuis De Schildershoek en woonzorgcentrum Om en Bij, beide gesitueerd in het multiculturele centrum van Den Haag/Nederland, deden ruim, zeventien jaar geleden. Zij zetten een bewuste stap, voor cliënten én voor medewerkers, en zochten die ruimte door beleid te maken en uit te werken binnen projectmanagement, dat alle aspecten van de bedrijfsvoering raakte. Hiermee gingen zij de uitdaging aan die het toelaten van andere, onbekende inzichten en invloeden betekende, waardoor ontegenzeggelijk een veranderende organisatie zou ontstaan.

Nu, in 2007 zien we dat het bedrijf inderdaad onmiskenbaar en definitief is veranderd. Maar dat de visie op mensen stevig overeind is gebleven. Die heeft onze richting bepaald om te sturen op diversiteit, om te kiezen voor mensen en niet voor culturen. Een noodzakelijke keuze in jaren dat de verscheidenheid aan mensen enorm is toegenomen. Verkennen, zoeken en experimenteren, gingen vooraf aan een zekere normalisering die de laatste jaren is opgetreden. Met veel nieuwe bewoners en medewerkers ontstonden er gaandeweg een levenssfeer en organisatiecultuur waarin niemand vreemd is, en waar velen zich thuis kunnen voelen. Een cultuur met veel mogelijkheden, waar medewerkers vertrouwen hebben in en zich bewust zijn van de organisatie waarin ze werken. Waar ook bewoners vertrouwen hebben in de instelling die hen zorg verleent. Een leef- en werkomgeving waar het zelfvertrouwen groeit, en waarin men niet vreemd opkijkt als er iets gebeurt dat buiten de normale orde valt. *Not impressed* zou je kunnen zeggen.

Elkaar leren kennen, omgaan met verschillen

In 1988 ging De Schildershoek open, maar kennis over de bewoners van die wijk en daarmee over mogelijke klanten ontbrak. Maar de Schilderswijk was toen al een van de kleurrijkste stadswijken van Nederland en dat de toekomstige cliënten van het verpleeghuis andere vragen, behoeften en wensen zouden hebben dan die we elders in de stad kenden, was vrijwel zeker.

Toen we met het project *Zorg aan migranten* (1989) de voelhorens uitstaken naar wat die behoeften mogelijk in de toekomst zouden zijn, legden we de basis voor het proces van interculturalisatie dat zou volgen. Het was een kleinschalige start, een duidelijk

omschreven project met een goed te volgen verloop en resultaten aan het eind. Die kleinschaligheid bleek een van de succesfactoren. En het begon met elkaar leren kennen.

Een diverse gemeenschap

Woonden er slechts enkele 'migranten' in De Schildershoek toen het genoemde project liep, in een later stadium gingen de cliënten van De Schildershoek steeds meer een afspiegeling vormen van de bevolking in de Schilderswijk. Mensen met verschillende nationaliteiten, uit alle delen van de wereld. We kregen bewoners en medewerkers uit Suriname, een voormalige Nederlandse kolonie, uit alle bevolkingsgroepen: Hindostanen, Afro-Surinamers, Javanen en Chinezen, maar ook Indianen, de oorspronkelijke bewoners van Suriname. Antillianen, afkomstig van De Nederlandse Antillen, eilanden voor de kust van Venezuela, die nog altijd een onderdeel van het koninkrijk zijn. Uit het gebied rondom de Middellandse zee: Turken, Koerden, Marokkanen en Berbers, een enkele Italiaan, Portugezen en in toenemende mate ook medewerkers uit voormalig Joegoslavië. Chinese bewoners en medewerkers uit Hong Kong, de Volksrepubliek China, Indonesië en Suriname. Verder kwamen er Vietnamezen en Kaapverdiërs, Brazilianen, medewerkers uit de Dominicaanse republiek, Wit Rusland, Jordanië, Iran, Irak, Pakistan, Afghanistan, Ghana, Rwanda, Egypte, Somalië, Congo, Eritrea, Ethiopië, India, Zuid-Afrika, Togo, Liberia, Duitsland, Ierland, Polen en Colombia.

Al snel werd duidelijk dat we kennis zouden moeten nemen van elkaars cultuur, om met alle verschillen te leren omgaan, en elkaar te leren kennen. Gebeurde dat niet, dan zou het een onleefbare situatie worden, dat realiseerde iedereen zich onbewust.

Over discriminatie

Het staat in de eerste regel van de Nederlandse grondwet: 'Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan.' Maar de praktijk blijkt altijd ingewikkelder. Niet iedereen binnen de gekleurde gemeenschap zoals bewoners en medewerkers van de Schildershoek die met elkaar vormden, leek dit eerste artikel aanvankelijk te kennen. Soms waren het eerder de verschillen, vooroordelen en vooronderstellingen die domineerden in de houding die men naar elkaar aannam dan dat men in de ander een gelijke erkende. Dat leidde herhaaldelijk tot discriminerende opmerkingen, tussen bewoners onderling, van bewoners naar medewerkers, tussen medewerkers onderling.

De Schildershoek heeft hierin altijd een heel stellig standpunt ingenomen: hier geldt de eerste regel van de grondwet onvoorwaardelijk, discriminatie wordt niet getolereerd. En dat bleef niet bij woorden alleen maar er werd ook daadwerkelijk ingegrepen als dat nodig was.

Spanningen

Vanzelfsprekend ontstonden soms gespannen situaties. Waar mensen zich onveilig voelen in gezelschap, zien we dat ze bekenden en gelijkgestemden opzoeken. Dat gebeurde in het begin ook in De Schildershoek. Als er spanningen ontstonden in een team, zagen we medewerkers van een en dezelfde cultuur soms bij elkaar komen om hun onzekerheid met elkaar te delen. Dan was het allereerst belangrijk om er achter te komen of het hier ging om 'gewone' problemen in de samenwerking waar ieder team van tijd tot tijd mee te maken heeft, of dat de spanningen een etnische oorsprong hadden. Want beide situaties vragen om een andere interventie.

Omgaan met verschillen

Op discriminatie wordt men aangesproken, maar ook op de oneigenlijke bewering gediscrimineerd te worden terwijl het gaat om onderling normale irritaties. Deze ongeschreven wet schiep duidelijkheid, waarmee tegelijk een nieuwe ruimte ontstond. De mogelijkheid om vertrouwd te raken en om creatief om te gaan met verschillen. Men kon nu nieuwsgierig worden naar elkaars gebruiken en gewoonten, ervan uitgaande dat mensen van nature geïnteresseerd zijn in anderen en zeker in mensen die ze minder goed begrijpen. Maar schroom blokkeert nieuwsgierigheid nogal eens omdat men zich niet zeker genoeg voelt om contacten aan te gaan, en vooral omdat men de heersende taal niet goed beheerst. Ook deze terughoudendheid is een natuurlijke reactie, bij cliënten, medewerkers, bezoekers, vrijwilligers, bij families.

Het is zaak mensen af te helpen van deze koudwatervrees. Dat bleek een belangrijke randvoorwaarde om als organisatie verder te komen in het proces van interculturalisatie waarin immers juist de ontmoeting en het wegnemen van ingesleten vooronderstellingen belangrijk zijn. Waar mensen niet zelf het initiatief namen, hielpen we ze, met af en toe een duwtje toch 'het bad in'. We organiseerden verschillende soorten ontmoetingen en ventileerden daarbij de uitdrukkelijke verwachting dat men inging op de uitnodiging om te komen en deel te nemen. Niet krampachtig, maar ook niet vrijblijvend. Dit was slechts een van de acties om elkaar beter leren kennen. Hierdoor kon een klimaat ontstaan waarin het niet nodig was om al te voorzichtig met elkaar om te gaan.

Humor als wapen

Het werd gaandeweg zelfs mogelijk om grappen over elkaar te maken en om elkaar op een goede manier te plagen. Bijna op de manier zoals cabaretiers dat doen: eigenaardigheden, vooroordelen uitvergroten en opblazen, zodat iedereen kan herkennen dat het zachtmoedige spot is. De grenzen werden verkend en verlegd. Met humor als belangrijk instrument om veranderingen te bewerkstelligen. Want humor, gebruikt om de spiegel van elkaars tegenstellingen voor te houden, brengt mensen bij elkaar. Humor hebben en relativiseringsvermogen gelden in De Schildershoek dan ook als talenten die bij de selectie van medewerkers meewegen.

Kennis nemen van elkaars gebruiken

Zo raakten medewerkers en cliënten langzaam vertrouwd met verschillen en maakten vooroordelen en vooronderstellingen plaats voor meer acceptatie en waardering. De organisatie raakte er bovendien van doordrongen dat diversiteit vroeg om basiskennis van verschillende culturen, van wat het begrip cultuur eigenlijk inhield en wat het voor het individu betekent. Kennis als basis om de eigenheid van een cultuur en de kwetsbaarheid daarvan te kunnen waarderen en vanaf dat punt verdere vragen te kunnen stellen.

Kennis van de landen waar mensen vandaan komen, van verschillende gewoonten en het belang ervan. Kennis van verschillende religies zoals het hindoeïsme, de islam, het boeddhisme, vormen van natuurgodsdiensten, de verschillende religieuze feesten zoals Holi Phagwa, Hindi Nieuwjaar, Devali, het Offerfeest, ramadan, Chinees nieuwjaar, maar ook de christelijke feestdagen en dagen die de Nederlandse cultuur typeren zoals Sinterklaas, vlaggetjesdag en Koninginnedag. Die kennis brengt verschillen naar voren, in hoe mensen emoties uiten, hoe ze handelen, hun religie beleven, hoe ze recreëren en communiceren, wat het belang is van de maaltijd, welke waarde ze toekennen aan privéruimte en gezamenlijke ruimte.

Behalve verschillen zijn er vooral overeenkomsten, die weer aanknopingspunten zijn om een gesprek te beginnen over de verschillen. Het gaat er tenslotte om de verschillen te begrijpen. In de beginjaren hebben we veel aandacht besteed aan elkaar informeren over

elkaars culturen en hun eigenheden, aan kennisoverdracht. Het belangrijkste instrument hierbij was opnieuw de dialoog: op open wijze, onvoorwaardelijk met elkaar in gesprek komen. Maar ook voorlichting en trainingen over gebruiken, uitleggen, vragen stellen, observeren en van daaruit het gesprek weer aangaan.

Communicatie

Naarmate medewerkers en cliënten/bewoners beter met en naast elkaar konden werken en leven, ontwikkelden we beleid op gebieden als communicatie, religie, recreatie, voeding en de onderlinge relaties. Hierbij was communicatie het grootste knelpunt (en is dat nog steeds). Dat is niet verwonderlijk in een omgeving waar mensen wonen uit zoveel verschillende landen en de Nederlandse taal niet beheersen, en waar mensen lijden aan afasie omdat zij getroffen zijn door een CVA, en soms ook nog anderstalig zijn.

Training communicatie

Om de kennis te vergroten van de achtergronden van de cliënten, organiseerden we uitgebreide cursussen communicatie. Hierin kwamen onderwerpen aan de orde die verschillende aspecten van communicatie raakten, zoals bijvoorbeeld verpleging van patiënten met een afasie als gevolg van een CVA, de medische achtergronden van een CVA en de behandelmethodes, haptonomie: een vorm van non-verbale communicatie, en logopedie. Eigen medewerkers waren docenten, maar we nodigden ook enkele gastdocenten uit.

Interne communicatie

Ook de interne communicatie verdiende alle aandacht. Veel medewerkers participeerden in projecten. We presenteerden regelmatig en op verschillende manieren aan de organisatie wat de doelen, de opzet van een project, en de voortgang van het proces waren. Want het belang van informeren en communiceren onderkenden we vanaf het begin. Het belangrijkste doel en resultaat waren niet voor niets een bewustwordingsproces op gang te brengen. *Proces is the most important product* is een belangrijk uitgangspunt geweest in alle ontwikkelingen en is dat nog altijd. We gebruikten de verschillende overleggen om te informeren, te presenteren en om commentaar en reacties te ontvangen, we belegden aparte bijeenkomsten en zetten informatie op papier. Maar ook de koffiepauzes, het wandelgangencircuit en de lunch werden gebruikt om elkaar bij te praten. Informele situaties bleken bovendien heel goede momenten om zaken met elkaar door te spreken.

Andere communicatiestructuren

Ook buiten werktijd ontmoeten medewerkers elkaar. Zeker Surinaamse en Antilliaanse medewerkers zijn soms nauw verbonden omdat hun families elkaar van oudsher kennen en ook in Nederland contact hebben. Omdat de domeinen privé en werk binnen de specifieke culturen vaak minder gescheiden zijn dan in de Nederlandse cultuur, wordt er tijdens de talrijke ontmoetingen (verjaardagen, bruiloften, crematies en begrafenissen) vanzelfsprekend ook informatie uitgewisseld over de organisatie, over vernieuwingen, reorganisaties en incidenten, en dat op een manier die de organisatie niet vertrouwd is en waarvan we onvoldoende gebruik maken. Anderzijds zien we ook dat het privé-leven soms juist wordt afgeschermd hetgeen problemen geeft in de communicatie tussen leidinggevende en medewerker. Daarom is het belangrijk dat leidinggevendens zoveel vertrouwen genieten dat zij worden uitgenodigd bij deze bijeenkomsten, maar ook goed aanvoelen wanneer ze daar beter niet kunnen zijn. Dat ze gevoel krijgen voor de

verhoudingen die een duidelijke weerslag hebben op het werk en de organisatie. Dat ze deze specifieke vorm van communicatie leren kennen, er rekening mee houden, en die vervolgens op een goede manier kunnen inzetten. Maar ook om de medewerkers te laten zien dat ze oprecht geïnteresseerd zijn in hun leven, belangstelling die zeer gewaardeerd wordt en die krediet oplevert.

Een informele bedrijfscultuur én formele bedrijfsstructuur

De Schildershoek kenmerkt zich door een informele bedrijfscultuur in een kader van een formele bedrijfsstructuur. De informele cultuur is organisch gegroeid, de formele structuur is bewust neergezet.

Informeel en amicaal

Het bedrijf is van oorsprong een gemeentelijke instelling met een sterk maatschappelijke opdracht. Iedereen kon in onze huizen worden opgenomen, ook de mensen die elders niet terecht konden. Daarmee voerde de organisatie het gemeentelijke overheidsbeleid uit dat voorschreef dat niemand uit de boot zou vallen. Deze maatschappelijke betrokkenheid en de uitgesproken opvattingen over zorg, die zijn terug te vinden in de mens- en zorgvisie, versterkten bovendien een progressieve opvatting over hoe de organisatie moest werken. Een opvatting waarin participatie, democratische waarden, en erkenning van ieders vakgebied op basis van gelijkwaardigheid prominent aanwezig waren. Dit waren uitgangspunten voor een amicale, informele bedrijfscultuur die zich onderscheidde in de informele manier waarop we met elkaar omgingen. Waarbij overigens niet alle medewerkers zich direct thuis voelden, omdat ze een andersoortige organisatie gewend waren of omdat hun cultuur andere regels voorschreef.

Formele bedrijfsstructuur

Alleen een formele bedrijfsstructuur kon deze informele bedrijfscultuur ondersteunen. We formuleerden een besturingsfilosofie, gebaseerd op integraal management dat een organogram opleverde, met een aansluitende overlegstructuur. Deze moest een open en transparante besluitvorming vormgeven. Met een overleg- en communicatiestructuur waarin iedere medewerker een rol heeft en die duidelijk omschreven instrumenten kent zoals werken met agenda's, heldere verslaglegging en andere manieren om de medewerkers te informeren; die toegankelijk is voor iedereen, en terugkoppeling mogelijk maakt van de uiteindelijke resultaten.

De structuren in combinatie

Het is wonderwel gelukt om de medewerkers vanuit zoveel verschillende culturen een goede plek te laten vinden binnen zowel de informele als de formele structuur, die beide natuurlijk ook door de vele nieuwkomers zijn beïnvloed.

De informele structuur bestaat als veilige omgeving waarin men zich kan uitspreken over bepaalde kwesties. Tijdens de koffie, in de wandelgangen. Het is aan de organisatie om de informele, waardevolle momenten te herkennen en te stimuleren en ze bewust te gebruiken. Door belangstelling te tonen en te vragen naar gewoontes, door verbanden te leggen, door niet bang te zijn domme vragen te stellen. Laagdrempelige onderwerpen geven een gemakkelijke ingang naar serieuzere en zwaardere gesprekken over bijvoorbeeld ziekteverzuim, de werkmoraal, wat is het belang van zeggenschap en medezeggenschap en hoe organiseer je dat. Het is vervolgens aan de leidinggevenden om de informatie die dan loskomt als waardevolle kennis te gebruiken. Deze op te slaan en terug te leggen als bouwstenen voor toekomstig beleid van de organisatie.

Vergaren en gebruiken van kennis

De informatie die we vergaarden alleen al door elkaar te leren kennen en door ons open te stellen voor andersoortige gebruiken en wensen, was een belangrijke (interne) informatiebron. Een andere, belangrijke kennisbron was die buiten het verpleeghuis, bij de mensen die in de wijk woonden, bij de familie, vrienden en bekenden van de cliënten. Het was zaak contact te maken met hen en ze te betrekken bij wat er in De Schilderszoek gebeurde.

Informanten van buiten

Belangrijke kennis deden we op door te ervaren, door te leren van succesvolle projecten, van mislukte acties, van conflictsituaties en van misverstanden. Maar wat we ons al snel realiseerden was dat de mensen om ons heen onze belangrijkste informatiebronnen waren. In een wijk als de Haagse Schilderswijk, de bekendste multiculturele wijk van Nederland, is veel kennis en deskundigheid aanwezig onder de bewoners. Ook onder de cliënten van De Schildershoek, maar zeker ook hun familie en vrienden zouden ons veel kunnen vertellen. Vanaf het begin hebben we hen daarom ook ingeschakeld, vragen gesteld, hen geïnformeerd dat we zoekenden waren die nog veel kennis misten, maar dat we de uitdaging van interculturisatie oprecht wilden aangaan waarbij wij hun hulp nodig hadden.

Behalve dat we op deze manier altijd zinvolle adviezen kregen, raakten onze 'informanten' op een goede manier verbonden met de organisatie. Een betrokkenheid die zij in verhalen lieten doorklinken in andere informele structuren in de stad, op feesten en partijen, in de koffiehuisen, tempels en moskeeën: over ons zoeken naar oplossingen en hun mogelijke bijdrage daaraan.

We realiseerden ons dat het in veel gevallen niet zozeer de oplossing was die telde, maar wel de oprechte pogingen om tot die uitkomst te komen. Cliënten en bewoners begrepen heel goed dat de oplossing vaak een compromis was en dat de organisatie beperkt was in haar middelen. Want vaak is men vanuit de eigen geschiedenis gewend om met aanzienlijk minder middelen te werken dan wij gewend zijn. Maar de manier waarop zij zich betrokken konden gaan voelen, leverde het begrip en de medewerking op die een organisatie nodig heeft om een dergelijk proces te volbrengen.

Een dergelijke zoektocht heeft alleen resultaat door samen bouwen, waarbij de cliënten regelmatig medepioniers zijn.

Eten is een cultuur

Een voorbeeld van zo'n gezamenlijk leerproces is de ontwikkeling van de menucycli en het leren koken van gerechten in grote hoeveelheden, met behoud van hun authentieke smaak. Veel vrouwelijke bewoners en medewerkers hebben tenslotte zelf hun leven lang in de keuken gestaan en vormen samen een heel kritische doelgroep. De koks nodigden familieleden uit om met hen te koken, om recepten te ontwikkelen voor interculturele gerechten. Zij wilden graag gebruik maken van de kennis die mensen uit andere culturen doorgaans hebben als het om voeding gaat, van hun kritische instelling als het eten betreft. Het werd een cultuuruitwisseling die zowel de organisatie als de familieleden veel informatie en vooral begrip opleverde.

Zo leerden de koks en andere keukenmedewerkers beter halal te koken en hoe dit te organiseren. Ze kregen bovendien meer begrip waarom veel bewoners dit belangrijk vinden. Welke emotie, welke gedachte erachter zit. Familieleden kregen begrip voor de hindernissen die een keuken ondervindt bij het koken in een dergelijke instelling gezien de hygiëne-eisen die de Nederlandse overheid stelt aan het bereiden van voedsel in instellingen, de HACCP. De wederzijdse interesse en het begrip leverden een vruchtbare samenwerking op en dat verhaal deed na enige tijd dan ook de ronde in de stad.

Zo groeide het vertrouwen dat de organisatie zich inzette om de zorg te geven die paste bij de cliënten. Voor veel cliënten en mensen uit de stad waren de pogingen (ook als zij mislukten) oprecht en een erkenning dat zij er toe deden. Medewerkers kregen er vaak waardering van familie voor terug waardoor zij op hun beurt weer gemotiveerd werden om goede zorg te organiseren voor de ouderen, van wie velen dezelfde culturele achtergrond hadden als zichzelf.

Trial and error

Behalve kennis vergaren in de directe omgeving, bij medewerkers en bewoners, hebben we in de opstartfase gebruikt gemaakt van bestaand onderzoeksmateriaal. Bovendien haalden we deskundigheid binnen, een man met kennis van zaken, ervaring en gezag die ons stimuleerde aan het werk te gaan. Dit werkte goed uit naar collega's in de stuurgroep en werkgroepen die zich in eerste instantie heel kritisch opstelden ten opzichte van het onderwerp.

Weerstand is nodig

Natuurlijk was er in verschillende perioden weerstand bij medewerkers om mee te gaan met ontwikkelingen die interculturalisatie betroffen. Zij maakten zich zorgen over de haalbaarheid van ingezette acties, of vonden het onnodig om zoveel specifieke aandacht te besteden aan deze nieuwe cliënten. Anderen vonden de aanwezigheid van zoveel mensen en medewerkers uit andere culturen geen goede zaak voor de naam van het huis, of men maakte zich ongerust over de hogere financiële lasten die interculturele zorg met zich meebracht. Want dat dit het geval was, werd de organisatie al snel duidelijk.

We hebben weerstand altijd als een belangrijke kracht gezien. Als een uiting van terechte zorg is het goed om ernaar te luisteren en deze te begrijpen. De spanningen die erdoor in de organisatie ontstonden, waren nodig om het proces van interculturalisatie tot in alle haarvaten te laten doordringen.

Een belangrijke factor om op een bepaald moment heel bewust te starten met pragmatische acties was ervan doordrongen te zijn dat je niet over alle kennis hoeft te beschikken voordat je aan de slag gaat. Leren door te ervaren, door successen te vieren en mislukkingen te slikken, leren van conflicten en misverstanden. Vanuit het besef dat *trial and error* een valide instrument is om iets voor elkaar te krijgen. Want als een organisatie het vertrouwen heeft weten te winnen en mensen van binnen en van buiten zien dat het niet alleen blijft bij woorden, raken zij gecommitteerd en zijn ze bereid kennis binnen te brengen. Traceren en ontsluiten is een volgende stap.

Het eigen verhaal van de cliënten

Cliënten, hun familie en vrienden leverden niet alleen waardevolle informatie voor het interculturalisatieproces in de organisatie maar gaven met hun persoonsgebonden verhaal ook een richtlijn voor de zorg die zij nodig hadden. Want voor wie de moeite wil doen te luisteren, ligt in het verhaal van de cliënt niet alleen de zorgvraag maar ook het antwoord besloten. Juist dit aspect bleek in de loop van de jaren de kern en het geheim van interculturele verpleeghuiszorg te zijn: luisteren naar de cliënt en zijn familie, hem leren kennen in alle aspecten, de informatie horen en gebruiken die hijzelf geeft. En een belangrijke taak hierin was weggelegd voor de medewerkers die meehielpen de wensen van de cliënten naar boven te halen en te ontcijferen. Het is een dynamisch, nooit stilstaand proces om de vraag voortdurend in wisselwerking met alle (autochtone en allochtone) cliënten te definiëren.

Kennis gebruiken voor nieuwe producten

Klanten aanspreken als 'medepioniers' in de zorg en de medewerkers inzetten om de vraag te achterhalen: het lijkt de ultieme vraagstelling. Maar kritisch blijven kijken is absoluut noodzakelijk. Want kom je er zo wel echt achter wat de ander wil, of is het misschien toch onbewust je eigen vraag? Diepgaand onderzoek en projecten in de praktijk zijn vereist om een product te kunnen ontwikkelen dat beantwoordt aan de werkelijke behoefte.

Zorgaanbod voor oudere Chinezen

Een voorbeeld is een project in de praktijk dat als opdracht had wensen en behoeften van Chinese ouderen te inventariseren. Om hierin inzicht te krijgen voerden we groepsgesprekken en individuele gesprekken - een complexe communicatie omdat de onderzoekspersonen verschillende Chinese talen spraken. De samenwerking met zelforganisaties was van bijzonder belang omdat zij ons toegang verschafte tot de doelgroep en hielpen het vertrouwen te winnen van de Chinese ouderen. Het resultaat van het project was een uitgewerkte methode, neergelegd in een boekje met de titel *Niets te vragen, niets te wensen (?)*, dat als methodebeschrijving zeer succesvol bleek. Op deze manier kunnen we uiteindelijk komen tot het verwoorden van een algemene methodiek die men kan gebruiken om een zorgaanbod te ontwikkelen voor ouderen met een andere culturele achtergrond dan die van onszelf.

Inmiddels hebben we in woonzorgcentrum Om & Bij dagverzorging voor Chinese, Hindoestaanse en Javaanse ouderen kunnen opzetten.

Zorg buiten de muren van het verpleeghuis

Intensieve verpleeghuiszorg buiten de muren van De Schildershoek is een antwoord op de vraag naar 'zelfstandig wonen met zorg'. Zowel in de Nederlandse, maar meer nog in andere culturen, wordt het de partner of kinderen verweten als zij een familielid laten opnemen in een verpleeghuis. De verantwoordelijkheid om voor de partner of de ouders te zorgen ligt tenslotte bij hen. Maar vaak is die last te zwaar. De Schildershoek verleent daarom in de nabijheid van het verpleeghuis intensieve verpleeghuiszorg bij de ouderen thuis. Zij beschikken over een eigen, flinke, gelijkvloerse woning en nemen zorg af die gewenst of noodzakelijk is. Op die manier zijn ze – in de ogen van de familie en de gemeenschap waartoe ze behoren – niet opgenomen in een verpleeghuis, en kunnen de familieleden een groot deel van de zorg zelf organiseren met hulp van buiten.

Participatie van cliënten

Participatie en medezeggenschap van cliënten en hun familie waren een vanzelfsprekend gevolg in het voortschrijdende proces van interculturalisatie. Vanzelfsprekend en zeer gewenst, want alleen op die manier was te achterhalen wat de wensen van de cliënten waren. Maar het bleek zaak dit uitdrukkelijk te organiseren binnen alle processen die de bedrijfsvoering van de organisatie kende. Zowel in medezeggenschapsraden, cliëntenraden, commissies en werkgroepen, maar vooral in de primaire processen. Zo kreeg elke cliënt de gelegenheid zich uit te spreken over algemene en persoonlijke zaken. En dat gold ook voor demente ouderen en cliënten die minder gemakkelijk de Nederlandse taal spraken, en natuurlijk voor hun familie.

Familieparticipatie

Participatie van cliënten betekent vanzelfsprekend participatie van degenen die verbonden zijn met de cliënt, de partner, zoon, dochter of andere verwanten. Want in vergelijking met onze geïndividualiseerde Westerse cultuur, hebben mensen in niet-

Westerse culturen een relatie tot hun familieleden die een wezenlijk andere is dan de onze. Het is absoluut noodzakelijk om de familie te betrekken bij het vormgeven van zorg en behandeling. Samen maken zij het zogenoemde cliëntsysteem uit, een kring van mensen om de cliënt heen die onze bijzondere aandacht verdienen.

In de afgelopen jaren hebben we een methode ontwikkeld om participatie van cliënten en hun naasten is een structurele en systematische plaats te geven zodat we kunnen komen tot zorgverlening op maat te komen. Vooruitlopend op vragen in plaats van antwoordend op vragen van cliënten of hun familie. De methode volgt de lijn van: eerst elkaar leren kennen, de vraag zoeken in het (levens)verhaal van de individuele cliënt; vervolgens met elkaar (en mogelijk met familie) op zoek gaan naar de beste vorm van zorg voor deze cliënt en ten slotte de taken verdelen tussen medewerkers en familie.

Ondersteuning cliëntsysteem

Wat te doen als men een zorgvraag vermoedt bij veel potentiële cliënten uit andere culturen, maar die vraag niet daadwerkelijk te horen krijgt? Onderzoeken wat de oorzaken hiervan zijn en deze niet al te enkelvoudig te duiden is het antwoord. Want in veel situaties ligt het probleem niet bij de cliënt of het directe cliëntsysteem maar komt familie in een situatie die ze mogelijk in diskrediet kan brengen. Zoals het moment dat het niet langer mogelijk is om uit te stellen dat vader, moeder of echtgenote wordt opgenomen. Het dilemma voor de zoon of partner hierin is dat hij niet aan de verantwoordelijkheden of verplichtingen vanuit religie/cultuur kan voldoen, hetgeen de gemeenschap afkeurt. Dan is het belangrijk om hem vanuit de organisatie te steunen en het verblijf van vader of moeder (praktisch) zo te organiseren dat hij met opgeheven hoofd terug kan keren.

Een goed contact van de organisatie met geestelijken uit de stad is hierin overigens een belangrijke factor. Als de pandit of imam vanuit zijn autoriteit het vertrouwen uitsprekt in de organisatie maakt dit het voor de zonen en dochters gemakkelijker om hun ouders te adviseren toch voor het verpleeghuis te kiezen. De geestelijk verzorger in onze huizen bouwde in de afgelopen jaren een zorgvuldig netwerk op van geestelijken uit verschillende religies, die met elkaar samenwerken en elkaar respecteren. Alleen op die voorwaarde gingen we als organisatie met hen in zee.

Manier van werken

De cultuur van cliëntgericht werken en samenwerken groeide uit en had gevolgen voor de manier van werken binnen de organisatie. Het betekende discussies voeren, nieuwe inzichten toelaten, bijslijpen waar nodig en knelpunten altijd oplossen met de geformuleerde visie op het netvlies. In beweging blijven en lef hebben, durven volgen wat we zelf geformuleerd hadden.

Consequent werken vanuit een visie, duidelijk verwoord en beschreven, gecommuniceerd en gedeeld, is belangrijk geweest bij de succesvolle implementatie van interculturele zorg, intercultureel personeelsbeleid en intercultureel management.

Deze visie is uitgewerkt in een intercultureel belevingsgericht zorgconcept, en geeft een specifiekere inhoud aan de manier van werken in een interculturele instelling. Visie en opvattingen over hoe we interculturele zorg wilden bieden, leidden vanzelfsprekend tot een projectmatige manier van werken om veranderingen te bewerkstelligen.

Werken vanuit een visie

We beschouwden de visie als een uitgangspunt waaraan iedereen zich gebonden diende te voelen: iedere medewerker, verpleegkundige, activiteitenbegeleider, receptionist, kok, arts, diëtiste, logopediste. Niemand kon de visie naast zich neerleggen.

Het formuleren van een visie was een tijdrovende, maar absoluut noodzakelijk, traject. Die gesprekken voerden we op vastgestelde momenten en met een behoorlijke tijdsduur ertussen (1986, 1992 en 1998-1999). Ze leverden veel op.

Al in de eerste formuleringen sprak sterk de intentie de bewoner als zelfstandig handelend individu te benaderen en dit werd een uitgangspunt dat in steviger bewoordingen terug te vinden is in latere visiedocumenten.

We benoemden concrete uitgangspunten voor het te voeren beleid:

- De patiënt staat centraal
- De zorg is patiëntgericht en wordt op maat gesneden, met aandacht voor lichamelijke, geestelijke en sociale aspecten.
- De patiënt woont in het verpleeghuis. De Schildershoek neemt de plaats in van thuis, zolang dat nodig is.
- Familieparticipatie maakt deel uit van verpleeghuiszorg.
- Om ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven geven is *De Schildershoek* op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en speelt in op de veranderingen in de maatschappij.

Het gegeven dat in de jaren daarna in De Schildershoek mensen met verschillende culturele achtergronden kwamen wonen, bracht een nieuwe visiediscussie op gang (1998). Nu in relatie tot interculturalisatie, met de belangrijke vraag wat interculturele zorg moest inhouden en hoe die vervolgens te beschrijven. We kwamen uiteindelijk tot het formuleren van een mens- en zorgvisie die gestalte kreeg vanuit de filosofie van belevingsgerichte zorg. Die leert ons om door de ogen van de cliënt, en de collega te kijken. Om de ander bewust te begrijpen en vanuit begrip vragen te beantwoorden.

De visie werd uiteindelijk als volgt geformuleerd:

'Voor elke cliënt met een complexe zorgvraag wordt – in samenspraak – gezocht naar een passend zorgaanbod. Autonomie, kwaliteit van leven en psychosociaal welbevinden staan daarbij als oriënterende principes centraal.'

De filosofie van belevingsgerichte zorg

Zoals gezegd stoelt de visie op de filosofie van de belevingsgerichte zorg. Deze benaderingswijze gaat uit van een wisselwerking tussen mensen, tussen de bewoner en de verzorgenden, waarbij de positie van cliënt en verzorger gelijkwaardig is. De methode besteedt niet alleen aandacht aan de cliënt en zijn familie maar ook aan de persoon van de hulpverlener. De ontmoeting tussen unieke mensen staat centraal en voor beiden levert dat meerwaarde op, een positief resultaat.

Betrokkenheid

Belevingsgericht is dat deel van de zorg- en dienstverlening dat te maken heeft met de kwaliteit waarmee de een op de ander reageert, waarmee iemand zich in de ander kan verplaatsen en aanvoelt hoe hij de situatie beleeft waarin hij zich bevindt. Het gaat om betrokkenheid, zich verdiepen in en bekommeren om de ander. Betrokkenheid betekent het welzijn van de ander belangrijk vinden en van daar uit groeien tot een volwaardiger hulpverlener.

Projectmatige manier van werken

Visie en opvattingen over hoe we interculturele zorg wilden bieden, vroegen om projectmatig werken, een goede manier om medewerkers op verschillende manieren te betrekken bij vernieuwingen en ze te laten participeren. De overzichtelijke en sterk tijdgebonden projecten werden als opdrachten, gekoppeld aan de visie en missie van de organisatie, geformuleerd door de directie (*top down*), maar geïnspireerd door de knelpunten die de medewerkers in het werk ervaarden en voorzien van heldere uitspraken over de te bereiken resultaten. Juist omdat het project als opdracht van bovenaf gold, was dit voor niemand vrijblijvend. In de projectgroepen en werkgroepen werden nadrukkelijk ook medewerkers gevraagd die niet direct enthousiast waren en wel op sleutelposities functioneerden. Deelname aan dergelijke werkgroepen zorgde langzaam voor meer begrip van het proces en stimuleerde vaak de motivatie.

Heldere organisatiestructuur

Een heldere visie en een even duidelijke organisatiestructuur bleken noodzakelijk om de weg te kunnen blijven volgen die we waren ingeslagen. Met een organogram, waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk vastlagen en waarop een overlegstructuur aansloot die de medewerker de gelegenheid gaf zijn bijdrage te leveren. Aanwezigheid bij overleggen was overigens ook hier niet vrijblijvend: van medewerkers werd expliciet gevraagd te participeren. Hun bevindingen te delen, hun ideeën in te brengen, hun kritische punten op tafel te leggen

Werkoverleggen, functionerings- en beoordelingsgesprekken waren belangrijke momenten om informatie uit te wisselen. Behalve dat de medewerker tijdens deze gesprekken kon aangeven wat de organisatie mogelijk voor hem kon betekenen zodat hij zijn talenten kon ontplooiën en benutten, kwam hieruit ook andersoortige belangrijke informatie vrij. Want de medewerkers die direct met de cliënten werken, horen de vragen en bemerken de behoeften van de cliënt en kunnen deze doorgeven. Niet alleen wensen maar ook kritische vragen en opmerkingen van de cliënt en het cliëntensysteem wilden we horen, vanuit de overtuiging dat de organisatie hiervan sterker werd.

Management

In een zorgorganisatie/ - instelling zijn het allereerst de medewerkers in de zorg- en dienstverlening die de eerste behoefte hebben om met interculturele zorg en later met interculturalisatie aan de gang te gaan. Zij worden 24 uur per dag geconfronteerd met knelpunten en kunnen maar ten dele zelf de oplossingen aandragen. Management dat het belang inziet van interculturalisatie is een absolute voorwaarde om het proces, dat op de werkvloer in gang gezet wordt, in goede banen te leiden. 'Conservatief' management maakt dan plaats voor flexibele en innovatieve managers met durf en overtuiging.

Voor of tegen

Het zwaartepunt van beleid binnen een organisatie ligt meestal niet bij interculturalisatie. Interculturalisatie geldt nogal eens als een feminien onderwerp dat in handen ligt van de uitvoerende medewerkers, die oplossingen voor problemen ook het best zelf kunnen bedenken. Ook het feit dat interculturele zorg duurder is maakt bestuurders huiverig. Bovendien zijn cliënten met een niet-Nederlandse achtergrond over het algemeen niet de welvarendste klanten. En ten slotte is men bang voor een negatieve uitstraling naar buiten: een 'zwart' huis is minder chique en men is bang dat Nederlandse cliënten zich van de organisatie zullen afkeren. Hetgeen overigens soms ook gebeurde, ook in De Schildershoek, en het waren niet alleen Nederlanders die hier

waren opgegroeid maar ook cliënten uit andere culturen die zich niet wilden affichereren met een organisatie waar veel mensen van allochtone afkomst wonen en werken.

In De Schildershoek zagen we het tegenovergestelde gebeuren. Hier is het management er altijd van overtuigd geweest dat interculturalisatie een belangrijk proces was. Belangrijk vanuit de visie en de missie om iedere bewoner en cliënt zorg van gelijke kwaliteit te bieden. Maar ook vanuit bedrijfseconomisch oogpunt: hier lag de toekomst op ons te wachten; hier was een rijk arsenaal aan nieuwe cliënten!

Andere rollen management

Die overtuiging betekende dat we een uitdaging aan moesten gaan, want interculturalisatie vroeg om andere dan de geijkte rollen van het management. Aanvankelijk (begin jaren '90) was het een zoektocht naar de vorm die intercultureel management moest hebben.

Autoritair leiderschap gewenst

De leidinggevenden op de verschillende teams stonden voor nieuwe uitdagingen. En de medewerkers brachten nieuwe en tegengestelde opvattingen naar voren hoe een goed leidinggevende zou moeten functioneren. Midden jaren negentig kwam uit onderzoek naar voren dat een behoorlijk deel van de medewerkers graag een autoritaire leider had. Een wens die ongetwijfeld voortkwam uit de ervaring die veel medewerkers vanuit hun eigen culturele achtergrond hadden, en vertrouwd waren met deze vorm van leiderschap. Maar ook speelden hierin de spanningen die men voelde tussen verschillende bevolkingsgroepen een rol. Het werd duidelijk dat vooroordelen hebben en vooringenomen zijn niet is voorbehouden aan de Westerse cultuur, maar dat men in veel andere culturen uitgesproken en soms verontrustende beelden heeft van elkaar, hetgeen naar buiten komt in uitgesproken, onderlinge discriminatie.

We zijn daarom begonnen discriminatie bespreekbaar te maken door gespreksrondes te houden en daarin de spanningen te benoemen. Gesprekken met aanvankelijk alleen allochtone medewerkers, en met alleen autochtone medewerkers over onderwerpen zoals de verwachtingen die we van elkaar hadden vanuit het (waan)beeld van de cultuur van de ander, en welke vooroordelen en vooronderstellingen daarbij meespelen. En hoe deze vooroordelen van invloed waren op het handelen, of zelfs op een bepaalde manier werden gebruikt. Ten slotte praatten we met alle medewerkers samen. Hierdoor ontstond een openheid naar elkaar toe die belangrijk is geweest het vervolg van de ontwikkelingen.

Managers

In dit proces moesten de managers uit ervaring wijs worden, er lag geen vakliteratuur klaar en er was nog geen scholing of training beschikbaar die hen kon ondersteunen in de beslissingen die zij te nemen hadden in onbekende en onverwachte situaties.

Zij werden aangesproken op creativiteit, flexibiliteit, intuïtief (durven) zijn, en belevings- en communicatiegericht zijn, vaardigheden die men bewust moest kunnen inzetten als de situatie dat vroeg. Maar de manager moest ook gezag uitstralen, knopen door durven hakken en voor de troepen staan als dat nodig was.

Ze vergaarden hun kennis door ervaringen, goede en minder goede, te delen zodat dat weer materiaal opleverde voor de eigen en voor andere organisaties. Binnen overlegmomenten was er ruimte om te vertellen, ervaringen werden op schrift gezet in artikelen, en ze brachten situaties in als er een training werd georganiseerd. We maakten daarbij heel bewust gebruik van de bestaande overlegstructuur. Het is aan de organisatie om deze evaluaties systematisch te laten plaatsvinden, want hiermee is het mogelijk kennis, deskundigheid en ervaringen over te dragen.

Intercultureel personeelsbeleid

Na enige tijd werd duidelijk dat het medewerkersbestand in De Schildershoek, en later ook in Om en Bij, een afspiegeling hoorde te zijn van het culturele palet dat de cliënten samen vormden. De werving van medewerkers begon daarom al snel. Toen De Schildershoek na 2000 min of meer officieel de naam kreeg een interculturele organisatie te zijn, kozen medewerkers soms bewust om in een verpleeghuis te werken waar interculturalisatie gewoon was.

Werving

De werving van medewerkers uit andere culturen dan de Nederlandse ging soms heel gemakkelijk, maar de zoektocht naar Chinese, Turkse en Marokkaanse medewerkers bijvoorbeeld was een tijdrovender zaak. Toen we eind jaren negentig specifiek beleid opzetten om de zorg aan Chinese bewoners goed te organiseren, liet zich de noodzaak voelen om ook meer Chinese medewerkers te werven. Vooral voor de communicatie hadden we hen hard nodig, maar dat bleek een ingewikkelde zaak. Zij moesten Kantonees of Hakka spreken terwijl de jongere Chinezen alleen Mandarijn beheersen. Met hulp van de belangenvereniging voor

De laatste jaren hebben we meer succes met het werven mannelijke en vrouwelijke, Turkse en Marokkaanse medewerkers. Zij wonen vaak in de buurt en herkennen in De Schildershoek iets van hun eigen levensstijl. Bij de werving doet mond-tot-mond-reclame goed werk.

Een interculturele werkomgeving

Een naam hebben heeft voor- en nadelen. Voordeel is dat deze positionering, gewild of ongewild, het voor bewoners en medewerkers gemakkelijker maakt om vrij bewust voor de organisatie te kiezen of er juist om die reden vanaf te zien. Er is minder uitleg nodig over de diversiteit van de organisatie; en vaak is de diversiteit juist de reden dat nieuwe medewerkers bij ons wilden werken. Zij denken zich daarbij thuis te voelen of willen de uitdaging aangaan om dit op een goede manier mede vorm geven, soms vanuit een intuïtief gevoel hier op de juiste plek te zijn of uit overtuiging. In sollicitatiegesprekken komt het onderwerp altijd aan de orde: hoe men denkt dat het is om in zo'n gemêleerde omgeving te werken.

Leeromgeving

Een deel van onze medewerkers heeft de studie niet afgemaakt in de organisaties waar ze vandaan komen of waar ze stage lopen; omdat ze er in hun ogen onvoldoende werden begrepen, of omdat ze zich er een uitzondering voelden. Soms verwijst een opleidingsschool de kandidaat naar De Schildershoek omdat hij/zij er meer op haar/zijn plaats zal zijn. De afdeling *Opleidingen* heeft in de loop der jaren op dit gebied een reputatie opgebouwd in de regio. De opleiders hebben te maken gehad met leerlingen uit heel de wereld, van wie een deel vluchteling was met vaak zeer traumatische ervaringen (zoals leerlingen uit Rwanda, Burundi en Afghanistan), terwijl huis en familie, vrouw en kinderen soms waren achtergebleven in het land van herkomst. Het afronden van een opleiding was dan van groot belang.

Speciale afspraken

Intercultureel personeelsbeleid gaf de ruimte om met de kennis van de culturele achtergrond van medewerkers, van hun gebruiken en familieverhoudingen, de arbeidstevredenheid positief te beïnvloeden.

Verlof

Het hoofdstuk verlof, vakantie en vrije tijd is een belangrijk onderwerp van personeelsbeleid. In de wetenschap dat in een interculturele organisatie veel medewerkers andere feestdagen belangrijk vinden dan de christelijke feestdagen rond Kerstmis, Pasen en Pinksteren, maakten we het verlofschema ook flexibel rond feestdagen als bijvoorbeeld Devali en het Suikerfeest. Dit betekende in feite dat we geen onderscheid meer maakten in feestdagen en dat we rekening probeerden te houden met ieders wensen.

In De Schildershoek werd het bovendien mogelijk om een flink aantal vakantiedagen op te sparen, zodat men bij onverwachte gebeurtenissen in de familie naar het land van herkomst kon gaan en aanwezig kon zijn om de familie bij te staan.

Religie

Verschillende medewerkers leven vanuit een religieuze overtuiging die bepaalde verplichtingen met zich mee brengt. Voor hen (en voor cliënten) hebben we het mogelijk gemaakt te bidden als zij daarop prijs stellen, in een afzonderlijke ruimte.

Tijdens de vastentijd of ramadan houden we waar mogelijk rekening met collega's die de voorschriften nauwgezet volgen en vanaf zonsopgang tot zonsondergang niet eten en drinken. Als zij dat willen en als dat organisatorisch geen problemen geeft, worden zij bijvoorbeeld in die periode meer ingedeeld in de avonddiensten of proberen we de eigen voorkeur te honoreren.

Maatschappelijke waardering

Na 2000 is de naam van De Schildershoek definitief gevestigd als een interculturele organisatie. Geen eigen proclamatie maar een label aangehangen door andere organisaties in de stad en daarbuiten. Ons standpunt is simpel dat de spanwijdte van de diversiteit bij ons groter is dan elders en dat het aan iedere organisatie afzonderlijk is om de vragen van cliënten zo goed mogelijk te beantwoorden. Interculturalisatie is daarvoor een belangrijk instrument en niet een doel op zich.

Publiciteit

Veel medewerkers die bij ons werken zijn inmiddels trots op wat we bereikt hebben en op de aandacht die de buitenwereld toont voor onze inspanningen. Bezoekers worden graag ontvangen en op alle afdelingen en onderdelen van het bedrijf zijn er medewerkers die met enthousiasme en kennis vertellen over het onderwerp. Men wil graag voldoen aan de vaak (te) hoge verwachtingen die de buitenwereld heeft.

Publiciteit gebruiken

Aandacht was er al vanaf het begin van adviesbureaus, van opleidingsinstituten en ook vanuit de politieke wereld. Er kwamen aanvragen om te spreken op congressen en symposia: alles stond nog in de kinderschoenen, maar riep wel publiciteit op. Dit had als gevolg dat medewerkers die aan het proces deelnamen zich positief uitgedaagd voelden en bijzonder gemotiveerd raakten.

Het proces van interculturalisatie in De Schildershoek en later ook in Om & Bij trokken meer aandacht naarmate resultaten zichtbaar werden. En we zijn die aandacht gaan gebruiken. Om het proces te versnellen, om te gebruiken als *free publicity*, om sterker te staan bij financiële onderhandelingen én om subsidies en fondsen te verkrijgen die nodig bleken te zijn om de meerkosten van de organisatie te kunnen dekken.

Hooggespannen verwachtingen

De publiciteit die we kregen liep niet altijd gelijk op met onze eigen overtuiging bijzonder te zijn wat betreft de resultaten in het proces van interculturalisatie. De uitzonderlijke status die men De Schildershoek toedichtte, gaf het gevoel te moeten voldoen aan hooggespannen verwachtingen. Een gevaarlijke positie want de ervaring leert dat te hoge verwachtingen al snel teleurstellingen opleveren. We hebben daarom steeds geprobeerd ballonnen door te prikken, juist om te laten zien dat we minder bijzonder waren dan werd gedacht, en om die verwachtingen naar beneden bij te stellen. Want we kenden ook onze minder sterke kanten, de zaken die we minder op orde hadden en waarin wij weer veel zouden kunnen leren van andere organisaties.

Kennisoverdracht

Maar ook bescheidenheid kent grenzen en na 2001 hebben we ons gerealiseerd dat het interculturalisatieproces dat we hadden doorgemaakt wel degelijk bijzonder was. Dat wij, en andere organisaties, erbij gebaat zouden zijn als we de geschiedenis in kaart zouden brengen, en de verschillende fasen zouden onderkennen en beschrijven. Zodat de ervaringen en resultaten die het proces hadden opgeleverd, overdraagbaar zouden worden en we ze zelf konden gebruiken voor de toekomst. De groeiende belangstelling vanuit Nederland en het buitenland maakte het ten slotte noodzakelijk om de kennis te professionaliseren in een kenniscentrum. In dit licht ontwikkelden we een kennis(web)site om veel van de ontwikkelde expertise en kennis op een doeltreffender manier ter beschikking te stellen.

Kennissite

Met het openen van de website www.schilderhoek.nl maakten we kennis toegankelijk voor derden en vanaf het begin toonde men vanuit Nederland en de omliggende landen, en eigenlijk vanuit de hele wereld, belangstelling. Maar we zetten de kennissite ook in als (intern) communicatie-instrument. Om de medewerkers te laten kennismaken van het beschikbare materiaal zijn er pagina's die dicht bij het dagelijkse leven van De Schildershoek staan. Deze toegankelijke pagina's zorgen ervoor dat medewerkers snel de site bezoeken en van daaruit pagina's bekijken met andersoortige inhoud. Je zou kunnen spreken van een bewuste routing. De site wordt beheerd door eigen medewerkers die daardoor op een vanzelfsprekende manier met de achtergronden van interculturalisatie in aanraking komen.

De noodzaak verder te professionaliseren als kennisbedrijf, doet zich steeds meer voelen. De hoeveelheid bezoeken, verzoeken om te spreken op congressen in binnen- en buitenland, de vraag om over zaken te publiceren, maakt dat kennisoverdracht op deze manier de grens van werken aan de randen van de normale bedrijfsvoering ruim overschrijdt.

Hoe verder

De organisatie heeft een weg met obstakels afgelegd, en resultaten gehaald. Dat mogen we met een gerust hart stellen. De ruwe gedachten van zeventien jaar geleden zijn min of meer uitgevoerd in een gezamenlijk proces.. Het punt waar we nu staan, konden we alleen bereiken met elkaar en met inbreng van allen die erbij betrokken waren. Zeggenschap, participatie, respect en erkenning van ieder mens waren belangrijke uitgangspunten en zijn dat ook om de toekomst mee in te gaan. Zij zijn tijdsbestendig.