

Open Podium

In het blad 2025, opinieblad voor beslissers in de ouderenzorg, juni 2008

Grethe van Geffen

Directeur Seba Cultuurmanagement

In 2025: 62 jaar oud

Te veel bestuurders in de zorg denken dat interculturalisatie voor hun werkgebied geen prioriteit heeft. Vaak hebben ze er nog nauwelijks over nagedacht, in hun eigen leefwereld speelt het weinig. Echter, het thema dringt onomstotelijk door in de (ouderen)zorg. Daarbij kan interculturalisatie niet los gezien worden van de bredere context van diversiteit in de samenleving die vraagt om bewust management en een bewuste investering. Dat is dus iets anders dan de 'goede bedoelingen' waar dit thema vaak mee wordt geassocieerd op bestuurdersniveau.

Praat met je bestuurder over interculturalisatie en diversiteit, en deze zal je vertellen dat hij zelf een Marokkaanse secretaresse heeft, of dat de eigen zoon met een Surinaamse is getrouwd, en dergelijke. Waar besturen normaal gesproken gaat over het bepalen van koers en strategie, over het stellen van doelen en het leiden van verandertrajecten, lijkt besturen bij interculturalisatie slechts over persoonlijke intenties te gaan. Daarmee worden dus weinig doelen gesteld en weinig veranderingen geïmplementeerd. Het idee om te werken met kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement is dan ook nieuw.

De toenemende diversiteit in onze samenleving komt grofweg voort uit twee tendensen. De eerste is de tendens van de individualisering. Waar je vroeger nog kon spreken van 'Jan Modaal', bestaat de werknemer anno 2008 uit zeer diverse types met andere verwachtingen en leefstijlen. Daarnaast is er de globalisering: talloze mensen verspreiden zich over verschillende landen. Niet alleen Nederland, ook van oudsher zeer uniforme landen als China worden geconfronteerd met enerzijds de wens een individu te kunnen zijn en anderzijds met migranten, in China's geval vaak westerlingen, die 'vreemde' normen en waarden meebrengen. In elk land worstelen organisaties op hun eigen manier met de vraag hoe deze tendensen goed op te vangen in hun huidige manier van werken en toch tevreden klanten en personeelsleden te houden.

Een extra belemmering daarbij is dat de toenemende diversiteit eerst en vooral op werkvloerniveau wordt ervaren. Het uitvoerend personeel wordt geconfronteerd met nieuwe vragen en gedragingen van klanten, teams op de werkvloer bevatten steeds vaker allochtonen. Echter, op bestuurlijk niveau blijven organisaties nog sterk uniform, niet alleen binnen de zorg maar ook bij de overheid, de zorgkantoren, eventuele toeleveranciers. Bestuurders zelf worden nog weinig geconfronteerd met werkgerelateerde diversiteit, daarom zien ze het niet als een bedrijfskundig vraagstuk dat een bewuste investering van hen vraagt. Zo zien wij in onze uitvoeringspraktijk als adviseurs en trainers regelmatig een werkvloer die het zelf maar uit moet zoeken.

Een voorbeeld

Er zijn zorghuizen waar een deel van het verzorgende personeel zwart is, en waar demente ouderen elke dag opnieuw tegen verzorgenden zeggen: 'Ik wil niet gewassen worden door een zwarte'. Ook bij de thuiszorg komt dit voor.

Hoe bespreekbaar is een dergelijke situatie in uw organisatie? Of specifieker nog: wie is in staat om een gesprek over deze situatie te leiden? Organisaties maken verschillende keuzes. De een ontwijkt het probleem en geeft deze demente ouderen een witte verzorgende. De klant is tevreden en de verzorgende hoeft niet elke dag dergelijke opmerkingen te incasseren. Andere organisaties willen dat niet toestaan, omdat ze het een verkeerd signaal vinden betreffende toelaatbaarheid van discriminatie; of simpelweg omdat ze al grotendeels zwarte teams hebben, en er dus geen keus is voor de klant.

Meestal is de interculturele samenstelling van teams in de zorg geen bewuste strategie geweest. Daarom worden de consequenties nu pas doordacht. Onze ervaring is dat een bredere managementaanpak het verschil maakt tussen effect van maatregelen of ontevreden klanten en ziekteverzuim. Bijvoorbeeld: in een huis waar de artsen respectvol en collegiaal omgaan met de verzorgenden, worden dergelijke vraagstukken aanzienlijk beter opgevangen dan wanneer er een kloof is tussen artsen en verzorgend personeel. Ook geldt dat als het management een interculturele samenstelling heeft, er veelal meer visie is ontwikkeld op dit type vraagstukken dan wanneer er een wit middenkader en managementteam zit. Een intercultureel team durft het taboe aan te pakken, waar een wit team nog veel tijd nodig heeft voor discussie over de vraag 'of hier nu echt sprake is van discriminatie' (= tijdverlies). In termen van de tien kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement: de factoren 1, 2, 5, 6 en 9 zijn met name bepalend voor een succesvolle aanpak van het hier genoemde voorbeeld.

Tien kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement

1. Heldere visie op Diversiteit en Diversiteitsmanagement in relatie tot de bedrijfsvisie (zowel economisch als sociaal).
2. Het bestaan van of kunnen sturen naar een organisatiecultuur getypeerd door veranderingsbereidheid, en openheid voor divers gedrag en denkwijzen.
3. Het zichtbaar kunnen maken van de meerwaarde van diversiteit tegenover klanten en relaties.
4. Draagvlak en betrokkenheid van directie en management, zodat nut en noodzaak op organisatieniveau wordt gedragen.
5. Alle medewerkers hebben motivatie, kennis en vaardigheden in het kunnen omgaan met verschillen.
6. Managers die diversiteitsdynamiek herkennen en benoemen, en handelen gericht op de voordelen van diversiteit.
7. Inzicht in de aanwezige competenties van het personeel in combinatie met de bedrijfsrelevante competenties.
8. Verankering van het diversiteitsprincipe in instrumenten met betrekking tot strategisch personeelsbeleid, communicatiebeleid, marketingbeleid en managementstijl.
9. Diversiteit dient in de samenstelling van het personeel op alle niveaus van de organisatie voldoende aanwezig te zijn.
10. Directie en management worden beoordeeld op acties en gedrag betreffende diversiteitsmanagement.

Vergelijkbare voorbeelden kunnen wij ook geven betreffende klanten. Huizen die zich openstellen voor klanten van diverse herkomst zien zich geconfronteerd met klanten die zich niet thuis voelen bij al die diversiteit. Behalve culturele verschillen kunnen ook homoseksualiteit, religie en leefstijl een belangrijke rol spelen. Wat voor huis wilt u zijn, en hoe gaat u dat bereiken? Gaat u aparte afdelingen creëren of zet u mensen bij elkaar en hoe gaat u dat dan managen? Welke keuzes u ook maakt, vanzelf gaat het zeker niet. U kunt het niet aan toeval overlaten, maar zult beleid moeten maken, met inbegrip van doelen,

strategie, mensen, middelen en alles wat u eigenlijk allang gewend bent – alleen vaak nog niet in relatie tot interculturalisatie. De tien kritische succesfactoren geven u daarbij een leidraad om te wegen en te prioriteren.