

De waarde van verschil

De komende jaren zullen aanzienlijk meer ‘nieuwe Nederlanders’ aankloppen bij zorginstellingen. Cultuursensitieve zorg is geen onderwerp in de zijlijn meer, maar een voorwaarde voor succesvolle zorg.

In de vier grote steden heeft bijna de helft van de inwoners een andere culturele achtergrond. Deze ontwikkeling is niet uitsluitend voorbehouden aan de grote steden. Op veel plekken binnen de Randstad en in de middelgrote steden door heel Nederland zien we dezelfde trend.

Deze omvangrijke groep bestaat uit mensen die in niets op elkaar lijken en die we tekort doen door in algemene termen over hen te spreken. Ze hebben tenslotte allerlei verschillende culturele achtergronden. Sommigen wonen lang, anderen minder lang in Nederland. Ze hebben zich al dan niet aangepast aan hun sociale omgeving en veranderen, net als autochtonen, voortdurend. In de komende jaren zullen er dus ook aanzienlijk meer ‘nieuwe Nederlanders’ aankloppen bij welzijns- en zorginstellingen. Het gaat om een divers gezelschap van cliënten, familie en vrienden van die cliënten met verschillende culturele achtergronden. Zij hebben deels onbekende wensen, verwachtingen en noden en stellen ons andere vragen. En ze verwachten op die vragen ook een antwoord. In organisaties zullen ook steeds meer Nederlandse mannen en vrouwen met

uiteenlopende culturele achtergronden werken of als vrijwilliger of mantelzorgers actief zijn. Deze ontwikkeling vraagt om een heldere visie op diversiteit. En een manier om deze visie daadkrachtig uit te dragen en zo klantgerichte zorg voor iedereen te bieden.

Zijlijn

Ontkennen dat cultuursensitiviteit vereist is om effectief de vragen en behoeften van cliënten en medewerkers van zorg- en welzijnsinstellingen te kunnen beantwoorden, ondermijnt de kracht van een cliëntgerichte organisatie. Het is al lang geen onderwerp meer in de zijlijn. Als organisatie betrokken zijn bij de veranderende omgeving, zorgt ervoor dat de eigen kracht, de talenten en de vaak vele initiatieven van mensen binnen en buiten de organisaties gezien, gewaardeerd en optimaal benut worden.

Vooruitkijken, verbeelden, een breed besef creëren en oprecht het verschil willen maken, zijn het startpunt voor het veranderen naar een cultuursensitieve organisatie. Het is daarbij heel belangrijk de signalen te verstaan die vanuit de klanten en van de organisatie zelf komen en open te staan voor in-

drukken uit de leefomgeving. Bovendien is het belangrijk maatschappelijke en politieke veranderingen te volgen. En moeten organisaties bereid zijn het normatieve kader te herijken. Net als de drijvende persoonlijke waarden van de eindverantwoordelijken. Zij zijn het die op alle aspecten kunnen sturen en hun waarden kunnen omzetten in organisatiebeleid.

Sensoren

Cultuursensitief zijn betekent sensoren hebben voor de omgeving en deze weten te vertalen. Cultuursensitiviteit draagt bij aan een duurzame samenleving waarin iedereen kan meedoen, ook in de toekomst.

Maar waar nu te beginnen? Hoe pakt u de draad op? Verschillende organisaties in de gezondheidszorg zijn al een eind op weg een cultuurgevoelig bedrijf te worden.

Verzorgenden, verpleegkundigen, behandelaars, facilitaire medewerkers en medewerkers met directe klantcontacten hebben vaak de eerste stappen gezet als het gaat om interculturele vragen. In de praktijk, maar ook vanuit hun functie en hun verantwoordelijkheid, hebben zij al voor dilemma's

Maria van Boekelen en Jan Booij

Maria van Boekelen is directeur bij Yellowpoint. Jan Booij is eigenaar van Jan Booij Advies. De auteurs ontwikkelen initiatieven en programma's om kennis rond cultuursensitiviteit in de praktijk te brengen.



gestaan, naar oplossingen gezocht en besluiten genomen. Goede oplossingen die inzichten opleveren. Maar ook minder goede antwoorden en besluiten, die mogelijk indruisen tegen de visie en opvattingen die de organisatie uitdraagt. Dit omdat ze een vastomlijnd kader en sturing missen van hun leidinggevendenden die zelf vaak nog onbekend zijn met vragen die hun medewerkers te beantwoorden krijgen. De positieve en negatieve ervaringen en de inzichten die ze opleveren, verdienen borging en beleidsmatige vertaling.

Integraal onderdeel

De interculturalisatie is met name positief te beïnvloeden door continu te benadrukken dat deze niet vrijblijvend is en dat alle medewerkers binnen de organisatie voor dit proces verantwoordelijkheid kunnen nemen. Doorgaans worden inspirerende initiatieven vaak (te) sterk gekoppeld aan personen. Inhoudelijk gedreven voortrekkers die bij hun vertrek ook het project of initiatief zien afsterven.

Maar de kern van interculturalisatie is dat het geen zelfstandig beleidsveld is, maar integraal onderdeel van de hele organisatie. In een cultuursen-

satieve organisatie, die midden in de samenleving staat, zijn alle beleids- en organisatieaspecten doordrongen van diversiteit. Bijvoorbeeld de onderlinge communicatie, stijlen van leidinggeven, wijzen van besluitvorming, marketing, opvattingen over welzijn en zorg, architectuur en design, levensovertuigingen, eten en drinken, recreatie, medezeggenschap, en zorgconcepten en ook de betekenis van zaken zoals autonomie en eigenheid. Er is eigenlijk niets wat

ruimte creëren voor organisatiebrede initiatieven en de randvoorwaarden scheppen om deze te laten slagen. Het is aan hen om aansluiting te zoeken bij de veranderende omgeving en om hun organisatie af te stemmen op die verandering.

Daarvoor zal het management ook zelf de dilemma's moeten kennen waarvoor hun medewerkers komen te staan. Ze dienen dus gesprekken aan te gaan.

‘Alle mensen en alle onderwerpen hebben ermee te maken’

er niet mee samenhangt. Alle mensen en alle onderwerpen hebben ermee te maken. Niet vrijblijvend, maar vanzelfsprekend.

Randvoorwaarden

Het zijn de bestuurders en andere eindverantwoordelijken die hun organisatie in beweging brengen met het oog op de toekomst. Zij kunnen

Het is belangrijk dat eindverantwoordelijken en het hele management weten wat daar de vragen zijn, dat ze de dilemma's begrijpen en meedenken over de antwoorden. Zo maken zij actief deel uit van het veranderingsproces. Bij hen begint de bal van de berg te rollen. Zij zijn de mensen die de ideeën over de toekomst aan hun medewerkers zullen uitdragen, nieuwe ➔

netwerken aanboren en de verbinding kunnen maken met de strategie en de visie.

Vanaf de berg zullen die ideeën zich verspreiden. Op het hoogste niveau begint dan ook het traject dat toewerkt naar een organisatie die de medewerkers beter in staat stelt succesvolle

indicator dat dilemma's nu echt op tafel komen. Het is de fase die nadrukkelijk benut in plaats van vermeden moet worden. Laat verschillende denkwijzen van professionals aan bod komen, geef ruimte aan geluiden over veranderingsmoedigheid en benoem de ooraak van spanningen die in teams kunnen

Dit betekent dat leiders van zo'n veranderingstraject regelmatig op de proef worden gesteld.

Maar het uiteindelijke resultaat is een moderne, aantrekkelijke organisatie waarin mensen met allerlei verschillende culturele achtergronden op alle plekken in de organisatie een waardevolle bijdrage leveren en gekend zijn, als patiënt, cliënt, klant, bewoner, relatie, medewerker en vrijwilliger en dit ook itdragen.

Binnen de gezondheidszorg gaat het over mensen die plotseling of langdurig ziek zijn, een beperking hebben, of een andere fase in hun leven betreden met alle vragen en verwachtingen die daaromheen spelen bij henzelf en hun families en vrienden. Binnen de zorg komt alle dynamiek bij elkaar die de maatschappij in de volle breedte ook doormaakt. Dit vergt dus naast visie ook daadkracht, inzicht in de complexiteit van de organisatie, doorzettingsvermogen en persoonlijke betrokkenheid. Het continu onder de aandacht blijven brengen van het proces en de bijbehorende visie is een must en het bestuurlijk 'ervoor staan' is onontbeerlijk.

Bij de succesvolle organisaties die de slag hebben gemaakt om cultuursensitief te werken, staat het als een paal boven water dat deze geleid worden door eindverantwoordelijken die het inclusieve gedachtegoed overtuigend omarmen en die een duidelijk beeld hebben van wat men als organisatie wil bereiken en wat dit betekent. Zij zetten zich ieder vanuit hun persoonlijke motivatie in om steeds opnieuw zowel binnen als buiten de organisatie hun stem te laten horen. Dit werkt! 

'De opbrengsten laten zich pas op lange termijn verzilveren'

initiatieven te ontplooiën.

Het schetsen en communiceren van een duidelijk perspectief is hierbij een voorwaarde. Bestuurders dienen daarom het heldere, samenhangende verhaal continu uit te dragen middels intra- en internet, tijdens formele vergaderingen en beleidsnota's, tijdens interviews en bijzondere bijeenkomsten.

Heldere uitgangspunten zijn onontbeerlijk om vooral in de confrontatiefase (Scheffer 2010) het debat goed te kunnen voeren. Een confrontatiefase maakt de weerstand ten opzichte van de verandering zichtbaar en is een in-

ontstaan. Juist de confrontatie van meningen, ervaringen en inzichten die de organisatie soms door elkaar schudt, is een teken dat er stappen worden gezet. Dat er toegewerkt wordt naar een organisatie waarbinnen op alle plekken de diversiteit van de samenleving is terug te vinden.

Tijd, geld en energie

De verandering naar een cultuursensitieve organisatie kost tijd, energie en geld. De winst van diversiteit laat zich echter niet à la minute vertalen in winstpercentages, de opbrengsten zijn snel waarneembaar, maar laten zich pas op langere termijn verzilveren.

Sociale duurzaamheid in de praktijk

All Included is een totaalconcept dat organisaties ondersteunt bij het vormgeven van sociale duurzaamheid. Dit gebeurt door halfjaarlijkse bijeenkomsten, drie dagdelen ondersteuning op maat en toegang tot de website met publicaties, instrumenten, nieuws, checklist en businesscases. Daarnaast kunnen zorgorganisaties zich profileren door het All Included beeldmerk. Meer informatie: www.allincluded.nu