

”Ik zeg het maar even heel zwart wit ”

Een onderzoek naar interculturalisatie in de gezondheidszorg



Masterthesis – Universiteit Utrecht
Arbeid, Zorg en Welzijn, Beleid en Interventie
Zorg en Migratie
Annelijn van der Slikke - 3812057

Inhoudelijk begeleider: Dr. Bernhard Weicht
Stage begeleider: Drs. Reina R. Steenwijk
Juli 2012

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over interculturalisatiebeleid in het VU medisch centrum en het Erasmus Medisch Centrum. Een verkenning van bestaand onderzoek naar dergelijk beleid laat zien dat er een gebrek aan aandacht is voor hoe personeel binnen de organisatie over culturele diversiteit denkt. Door de sociale denkkaders van medewerkers centraal te stellen, wordt het mogelijk om te zien hoe zij in de dagelijkse praktijk naar culturele diversiteit kijken. De hoofdvraag die hierbij centraal staat luidt: *Welke ruimte bieden discourses die medewerkers gebruiken aan interculturalisatiebeleid binnen zorgorganisaties?*

Drie discourses blijken dominant: het categorale discours [iedereen is verschillend], het gelijkheidsdiscours [iedereen is gelijk] en het neutrale discours [de werkvloer is een neutrale omgeving]. De discourses spelen echter een andere rol dan op basis van de theorie werd gedacht. Medewerkers gebruiken de discourses door elkaar en er zijn geen verbanden te vinden tussen de uitgesproken ervaringen, de mening over de huidige organisatie en de wensen voor beleid. Wel blijkt na een grondige analyse dat allochtonen en autochtonen verschillende discourses gebruiken bij het omschrijven van hun ervaringen. Bovendien gebruiken bijna alle respondenten een neutraal discours wanneer zij over de organisatie spreken. Voor organisatiebeleid betekent dit dat ervaringen van medewerkers geen voorspeller zijn voor hun wensen voor beleid. De organisatie als overkoepelende structuur blijkt bovendien als een statisch gegeven te worden ervaren waar medewerkers weinig verandering van verwachten. Echter, het bestaande interculturalisatiebeleid in VUmc lijkt eraan te hebben bijgedragen dat deze medewerkers kritischer naar de organisatie kijken en meer bewust met culturele diversiteit bezig zijn, dan de medewerkers van het Erasmus MC.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1
Voorwoord.....	3
1. Inleiding.....	4
1.1 Introductie.....	4
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Doelstellingen.....	6
2.1 Theoretische verkenning.....	8
2.1.1 Interculturalisatiebeleid en kritiek uit de wetenschap.....	8
2.1.2 Culturele competentie.....	10
2.2 Theoretisch Kader.....	13
2.2.1 De betekenis van een discours.....	13
2.2.2 Denken in verschillen.....	14
2.2.3 Denken in overeenkomsten.....	15
2.2.4 Denken in neutraliteit.....	17
3. Onderzoeksopzet.....	19
3.1 Operationalisering en verwachtingen.....	19
3.2 Methode.....	20
3.3 Wetenschappelijke en maatschappelijk relevantie.....	23
3.4 Interdisciplinariteit.....	24
4. Resultaten.....	25
4.1 Een verkennende analyse.....	25
4.2 Een wirwar aan discourses.....	27
4.3 Het categorale discours en het gelijkheidsdiscours.....	30
4.4 Het neutrale discours en de organisatie.....	35
5. Conclusies.....	39
5.1 Conclusie.....	39
5.2 Discussie.....	42
5.3 Aanbevelingen.....	43
Literatuur.....	46
Bijlagen.....	49

Voorwoord

Wat is tegenwoordig nog vernieuwend onderzoek doen? Zoveel is gezegd en zoveel staat geschreven. De uitdaging wordt steeds groter om iets te doen waarvan men zegt: kijk, dat is slim bekeken. Toch heb ik geprobeerd om dag in dag uit, soms avond aan avond en weekend na weekend een net iets andere bril op te zetten. Om zoveel mogelijk uit dit onderzoek te halen. Om zoveel mogelijk mensen te spreken, zoveel mogelijk te lezen om een zo veelzijdig mogelijke blik te ontwikkelen die het onderwerp diversiteit eer aan doet. Een veelzijdige blik die niet alleen het onderwerp, maar ook mijn opleiding eer aan doet. Ik presenteer u graag mijn resultaat, maar niet zonder mijn dank uit te spreken aan de volgende personen:

Bernhard Weicht - Reina Steenwijk - Kitty Roukens – Lenneke Post - Halleh Ghorashi - Trudie Knijn - Pretty Liem - Annemarie Konijnenberg - Pieter Knottnerus

En al mijn respondenten die voor mij hun dagelijks werk in de zorg even lieten liggen.

Het was me een genoegen!

Annelijn van der Slikke

*

“Als iemand hier met een tulband wil rondlopen, laat ‘m alsjeblieft! Als ie maar niet in de printer vast komt te zitten met z’n tulband weet je wel.”

*

“Wat leuk is, wij hebben altijd een kerstlunch en dan neemt iedereen iets van z’n eigen land mee. Dus we hebben allerlei soorten couscous.. We hebben nu een stagiair uit Macedonië en die had daar iets van meegenomen.. en Volendamers nemen dan vis mee. Dus iedereen neemt wat mee van zijn eigen land. Met Suikerfeest krijgen we altijd van die mierzoete dingen!”

1. Inleiding

1.1 Introductie

Cultuur en zorg gaan hand in hand. Want wanneer u aan de andere kant van de wereld in een ziekenhuis komt te liggen, is niet alleen de cultuur anders, maar ook de manier waarop zorg geleverd wordt. Als die culturen zich wereldwijd mengen - wat anno 2012 een feit is - verandert er veel. De zorgsector dient zich bij uitstek aan te passen aan de vraag vanuit de maatschappij. Ontwikkelingen zoals vergrijzing vormen een uitdaging voor de toekomst. De verwachting is dat er in 2020 in Europa een verhouding van 2 vijftenzestigplussers op 5 mensen in de beroepsbevolking zal zijn, daar waar deze in 2009 nog 1 op 5 was. Het resultaat: steeds meer hulpbehoevende mensen (Schuyt, 2009). In Nederland is het met name in de Randstad waarneembaar dat ook het aantal niet-Nederlandse vijftenzestigplussers binnen de vergrijzende populatie toeneemt. De toen nog als 'gastarbeiders' bestempelden die sinds de jaren '60 in Nederland bleven wonen, gaan nu steeds meer een beroep doen op de gezondheidszorg (RIVM, 2006). Demografische gegevens in Nederlands grootste steden, Amsterdam en Rotterdam, bevestigen dit beeld. Waar in 2011 nog 28,7% van de Amsterdammers ouder dan 65 van allochtone afkomst was, is de verwachting dat dit in 2030 42% zal zijn (Van Duin et al., 2006). In Rotterdam is een vergelijkbaar beeld zichtbaar; niet-Nederlandse ouderen zijn op dit moment nog ondervertegenwoordigd in de demografische piramide, maar de verwachting is dat ook dit zal afnemen (Hoppesteijn & Reyngoud, 2009).

Vergrijzing is niet alleen zichtbaar bij toekomstige patiënten - uit cijfers van PGGM blijkt dat 50% van de zorgverleners die nu werkzaam zijn in de regio Amsterdam, boven de 45 jaar is: deze groep personeelsleden vergrijst dus ook (SIGRA, 2010). De bovenstaande ontwikkelingen leiden tot een toename van allochtone patiënten binnen zorgorganisaties en meer nieuwkomers onder het personeel. Onder deze nieuwe werknemers zijn mogelijk meer allochtonen vertegenwoordigd dan voorheen omdat organisaties steeds vaker aangeven dat hun personeelsbestand een afspiegeling moet zijn van de klantenpopulatie; in de zorgsector is dat de patiënt (De Vries et al., 2005). Voor de Nederlandse zorginstellingen kan meer *culturele diversiteit* een uitdaging vormen: de groeiende groep allochtone patiënten vergt extra aandacht omdat ze een andere zorgvraag, andere gewoonten en andere verwachtingen kunnen hebben (Boedjarath, 2010). Maar behalve dat kunnen ook personeelsleden met verschillende achtergronden andere gebruiken, overtuigingen en normen en waarden hebben. Doordat de medewerkers en patiënten niet meer homogeen zijn, zijn vergelijkbare normen en waarden ineens niet meer vanzelfsprekend (Duyvendak, 2011).

Bestaand onderzoek naar culturele diversiteit heeft zich tot op heden vooral gericht op hoe cultuurdivers personeel zo goed mogelijk kan samenwerken in het belang van [de productiviteit van] de organisatie (Van Vugt, 1995; De Vries et al., 2005; Van der Zee & Van Oudenhoven,

2006). Pas sinds kort staat het onderwerp op de agenda binnen de zorgsector, maar dan met als einddoel een zo hoog mogelijke kwaliteit van zorg voor alle patiënten. Dit [beleids]proces heet *interculturalisatie* en is gericht op het cultuurgevoeliger maken van voorzieningen in de zorg, waardoor allochtone en autochtone zorgvragers een gelijkwaardige kwaliteit van en toegang tot zorg kunnen verwachten (Wennink et al., 2001).

Als eerste medisch centrum in Nederland startte VU Medisch Centrum in Amsterdam in 2007 met het opstellen van interculturalisatiebeleid. De centrale doelstelling daarbij was om personeelsleden in de zorg zich bewust te laten zijn van de mogelijkheden van culturele diversiteit in het kader van de kwaliteit van geleverde zorg. Men startte hiervoor onder andere met symposia en workshops gericht op kennisoverdracht en bewustwording (Steenwijk, 2006). Binnen de Netherlands Federation of University Medical Centres (NFU), waarbij alle universitair medische centra aangesloten zijn, kwam door het voorbeeld van VU medisch centrum een discussie op gang met betrekking tot culturele diversiteit en de problemen of juist de kansen die dit met zich mee kan brengen. Het Erasmus medisch centrum in Rotterdam had interculturalisatie niet eerder concreet in het beleid opgenomen, maar wil nu gericht gaan kijken naar mogelijkheden. Zo ontstaat een nieuwe samenwerkingsrelatie tussen VUmc en het Erasmus MC en een kans voor meer vergelijkend onderzoek naar interculturalisatie in de gezondheidszorg.

1.2 Probleemstelling

Behalve dat het opvallend is dat bestaand onderzoek naar culturele diversiteit zich voornamelijk gericht heeft op arbeidsproductiviteit en organisatiebelangen, komt er na een verkennend literatuuronderzoek een ander belangrijk kritiekpunt op beleid naar boven. Interculturalisatiebeleid laat zich in veel organisaties kenmerken door kortstondige initiatieven. Het stuit vaak op weerstand van personeel en er zou voorbij geraasd worden aan de alledaagse processen, houdingen van medewerkers en verhoudingen van medewerkers binnen de organisatie (Bellaart, 2001; Glastra & Carrilbo, 2009; Kochan et al., 2003). Desalniettemin zijn het dezelfde medewerkers die het beleid naar de praktijk dienen te vertalen (Van den Broek, 2004). Interculturalisatiebeleid wordt vaak bewust vanuit de top van de organisatie bepaald waarna de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij afdelingshoofden en medewerkers wordt gelegd. Op deze wijze zou beleid “vanzelf” doorsijpelen naar de werkvloer. Echter, waar men dan niet bij stil staat is hoe het personeel zelf denkt over culturele diversiteit. Tot op heden geeft bestaand onderzoek opvallend vaak aanzet tot verder onderzoek naar “basisassumpties” van personeel, of er wordt betoogt dat interculturaliseren een “bepaalde houding” van personeelsleden vereist, wil het beleid kans van slagen hebben (Glastra, 1999; Shadid, 2010). Om daar vat op te krijgen, is alleen onderzoek naar interculturalisatie onvoldoende. Door middel

van discoursanalyse kan gekeken worden hoe medewerkers culturele diversiteit in de praktijk begrijpen en ervaren. Een discours is daarbij in het heel kort:

“.. te omschrijven als het binnen een sociale gemeenschap erkende geheel van betekenisvolle gesproken en geschreven uitingen, plus de manieren waarop die uitingen tot stand komen, en de manieren waarop ze begrepen worden.” (Bos, 2007, pp. 16).

In de organisatiewetenschappen en de sociale wetenschappen bestaan theorieën die laten zien dat bepaalde discourses domineren binnen organisaties: medewerkers kunnen op de werkvloer binnen een organisatie middels uitingen laten blijken dat ze vinden dat “alle medewerkers aan elkaar gelijk zijn” en er daarbij vaak voor pleiten dat iedereen ook gelijk behandeld dient te worden. Het tegengestelde kan ook: “iedereen is verschillend”, waarna men kan focussen op [alleen] oog hebben voor verschillende groepen mensen. Maar niet zelden bestaat er een overtuiging als “de werkvloer is een neutrale omgeving”, waarbij normen en waarden van individuen niet van belang worden geacht: de organisatie is nu eenmaal zoals deze is. De verwachting is dus dat een bepaald discours leidend is voor een ideale aanpak die medewerkers wensen van de organisatie of van beleid van de organisatie. Wanneer de organisatie daar geen oog voor heeft, worden er beleidsmaatregelen ontwikkeld die voorbij gaan aan wat medewerkers verlangen. Daarom staat de samenhang tussen de verschillende discourses en beleid in dit onderzoek centraal.

1.3 Doelstellingen

Dit onderzoek kent een grote ambitie en wil bijdragen aan het wetenschappelijk debat, aan het op zo goed mogelijke wijze implementeren van beleid en advies geven aan de organisaties. De hoofddoelstelling van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan het wetenschappelijk debat over culturele diversiteit in de gezondheidszorg. Onderzoek naar culturele diversiteit binnen de zorgsector; waar medewerkers niet alleen met elkaar, maar ook met patiënten van diverse achtergronden te maken hebben, maakt het onderzoek vernieuwend. De samenwerking tussen VUmc en Erasmus MC, de eerste medische centra in Nederland die interculturalisatie in hun beleid opnemen, biedt een enorme kans en uitdaging. Tussen deze medische centra kunnen medewerkers met elkaar vergeleken worden en worden de bestaande theoretische perspectieven over culturele diversiteit aan de hand van de zorgpraktijk getoetst. De analyse die gebruikt wordt biedt de mogelijkheid om te kijken hoe de discourses in de praktijk doorspelen.

Een andere doelstelling is het schrijven van aanbevelingen voor toekomstig beleid op basis van dit kwalitatieve onderzoek. Er wordt daarbij uitsluitend gefocust op de beleving van culturele diversiteit onder medewerkers, waardoor geen aandacht voor andere zaken als productiviteit, effectiviteit of andere organisatiebelangen bestaat. Bovendien is het op basis van de interviews met de respondenten in VUmc en in Erasmus MC mogelijk om een verkennende

uitspraak te doen over de effecten van het huidige beleid in VUmc. Omdat er plannen zijn het interculturalisatiebeleid de komende jaren te evalueren, probeert dit onderzoek een voorzichtige voorzet te geven.

Het doel van VUmc en het Erasmus MC is het opzetten van een website voor alle medewerkers in het kader van culturele diversiteit. Voor VUmc betreft de website een onderdeel van het interculturalisatiebeleid dat sinds 2007 van kracht is. Voor Erasmus MC is de site een onderdeel van startend interculturalisatiebeleid. Het doel van de medische centra is het ondersteunen van medewerkers bij hun vragen over culturele diversiteit en hoe daar zoveel mogelijk voordeel uitgehaald kan worden. De inhoud van de website wordt bepaald aan de hand van verwachtingen en wensen van medewerkers die in de interviews naar voren zullen komen. De resultaten die alleen gericht zijn op deze site, worden gepresenteerd in een aanvullend rapport.

2.1 Theoretische verkenning

Interculturalisatie is een onderwerp dat binnen instellingen en organisaties steeds vaker op de agenda staat. Steeds meer organisaties zien het belang of het nut van dergelijke interventies (Hofhuis & van 't Hoog, 2010). Diversiteitsbeleid, diversiteitsmanagement, intercultureel management en interculturalisatie zijn termen die daarbij veel gebruikt worden. Steeds vaker komt daar de relatief nieuwe term culturele competentie bij. Om een kort overzicht te bieden van wat er, met name in Nederland, reeds is ontwikkeld en opgezet wordt in het eerste deel van de theoretische verkenning een aantal [beleids]maatregelen geschetst en volgt de algemene kritiek die hierop gekomen is. Daarna wordt nader toegespitst op de zorgsector met culturele competentie als specifieke beleidsmaatregel.

In de onderstaande theorieën gaat het geregeld over de “cultuur” van een organisatie. Omdat cultuur een term is die veelvuldig en bovendien met verschillende definities wordt gebruikt, is het van belang om te schetsen wat er in dit onderzoek mee wordt bedoeld. Ik heb ervoor gekozen om de benadering te gebruiken uit het boek *Discoursanalyse, communicatie op de werkvloer* (Bos, 2007) waarin staat: “In dit boek wordt cultuur en organisatiecultuur begrepen als een referentiekader dat van invloed is op de visies van de betrokkenen en tegelijkertijd ter discussie staat” (Bos, 2007, pp. 29). Cultuur staat heel nauw in verband met een discours, maar cultuur zou gezien kunnen worden als een meer overkoepelend gegeven waar manieren van denken en doen in besloten liggen. De discourses zitten vervolgens verscholen in de manieren van denken en gaan meer over een ‘betekenisgevingarsenaal’ van medewerkers. Hoe een discours precies gedefinieerd wordt, staat in het theoretisch kader nader uitgewerkt.

2.1.1 Interculturalisatiebeleid en kritiek uit de wetenschap

Diversiteitsbeleid, diversiteitsmanagement, intercultureel management of interculturalisatie worden als termen veelal door elkaar heen gebruikt. Diversiteitsbeleid en diversiteitsmanagement zijn in sommige gevallen breder gefocust, namelijk tevens op leeftijd, sekse, man-vrouw verhouding et cetera, maar vaak worden de termen gebruikt in het kader van uitsluitend culturele diversiteit. Binnen dit onderzoek wordt de term interculturalisatie gehanteerd. Centraal bij interculturalisatiebeleid staat dat de organisatie in zijn geheel “goed” moet zijn voor iedereen: voor zowel zittende groepen als nieuwelingen (Taylor, 1993). Het beleid beperkt zich daarmee niet tot één onderdeel, maar betreft de gehele organisatie. Het richt zich op het optimaal gebruik maken van de verschillen tussen mensen en de verschillende kwaliteiten van “verschillende” mensen. In de praktijk richt interculturalisatiebeleid zich op wat er in een organisatie moet veranderen zodat nieuwe groepen hun kwaliteiten volledig en blijvend kunnen inzetten en kansen hebben om door te stromen (Van den Broek, 2001). Van den

Broek (2001) verwijst naar Roosevelt (1999), die betoogt dat organisatieveranderingen moeten passen in de bestaande cultuur. Wanneer kenmerken in de organisatie niet aansluiten bij de gewenste veranderingen, moeten deze worden opgespoord en ter discussie worden gesteld. Van den Broek (2001; 2003) ziet bovendien een grote rol voor de leidinggevendenden weggelegd. Zij zijn degenen die het goede voorbeeld moeten geven, en consequent met vernieuwing om moeten gaan.

Bellaart (2001) deed onderzoek naar het implementeren van interculturalisatie(beleid) in de jeugdzorg. Hij zegt dat veel organisaties een enthousiaste start maken met interculturalisatiebeleid, maar halverwege het proces blijven steken, iets dat ook Van den Broek (2004) in haar werk benadrukt. Dit zou komen omdat de inspanningen vooral tijdelijk, kortdurend en beperkt zijn. Hiermee doelt hij op een eenmalige cursus, een tijdelijke werkgroep of alleen het werven van allochtone personeelsleden. Dit laatste kan zelfs een negatief effect hebben omdat er plotseling medewerkers met een andere culturele achtergrond in een gewortelde autochtone werkomgeving binnenstappen. Er is dan geen sprake van een proces dat gericht is op structurele veranderingen (Bellaart, 2001). "In het proces van interculturalisatie is het belangrijk dat álle aspecten van de organisatie en álle functieniveaus betrokken worden. Bovendien moeten specifieke op interculturalisatie gerichte activiteiten uiteindelijk omgezet worden in regulier beleid" (Bellaart, 2010, pp. 10). Interculturalisatie is dus een interventie op de lange termijn gericht op de gehele organisatiestructuur.

Opvallend is dat bovenstaande onderzoeken zijn gericht op interculturalisatie van personeel. Zo ook het werk van Van Vugt (1995) en het onderzoek van De Vries et al. (2005). Beide onderzoeken komen met dezelfde resultaten: De top van de organisatie dient de noodzaak van interculturaliseren te erkennen en daartoe dient een duidelijke visie opgesteld te worden met strategische doelstellingen. De visie dient omgezet te worden in beleid en het beleid dient ingebed te worden in HRM procedures. Iedereen dient zich bovendien ervan bewust te zijn dat het een langdurig proces betreft en de beleidsvisie moet duidelijk gecommuniceerd worden naar leidinggevendenden en medewerkers. Leidinggevendenden hebben de eindverantwoordelijkheid en zij moeten daarin gecoacht worden. Samengevat duidt de bovenstaande verkenning erop dat advies voor interculturalisatie tot op heden gericht is op personeel, dat een grote rol wordt toebedeeld aan leidinggevendenden en er duidelijk sprake is van een top-down benadering waarbij de organisatie plannen bedenkt, omzet in een visie en beleid en de verantwoordelijkheid vervolgens legt bij leidinggevendenden.

In *Diversiteitsmanagement en meervoudig organiseren* (2009) geven Glastra & Carrilbo kritiek op interculturalisatiebeleid zoals het tot op heden in Nederlandse organisaties bestaat. Begin 21^e eeuw blijkt namelijk dat de aanwezigheid van werknemers met een niet-Nederlandse achtergrond binnen alle lagen van arbeidsorganisaties nog weinig vooruitgang heeft geboekt,

evenals doorstroming, gelijke behandeling en ruimte voor verschil (Glastra & Carrilbo, 2009; Siebers, 2009; Van Duin et al., 2006). Glastra & Carrilbo (2009) stellen verklaringen hiervoor centraal in hun onderzoek.

Volgens Glastra & Carrilbo (2009) dient interculturalisatie twee doelen: de eerste is evenredige arbeidsdeelname waarbij het bedrijfsbelang vaak voorop zou staan. Miskennis van talent zou namelijk productiviteit verminderen. De tweede is gelijke kansen bieden, met idealiter gelijke uitkomsten als resultaat (Glastra & Carrilbo, 2009). Hierbij zou er op dit moment teveel aandacht bestaan voor het “afwijkende” en het “nieuwe”: achterstanden bij nieuwkomers, te weinig kennis over culturele verschillen bij autochtone medewerkers en discriminatie op de werkvloer. Volgens Glastra (1999) moet het omgedraaid worden: welke ruimte bieden alledaagse processen en verhoudingen binnen bestaande organisaties voor verschillen en gelijke kansen. Dat is waar stappen ondernomen zouden kunnen worden. Glastra en Carrilbo (2009) stellen dat organisaties een aantal dominante basisassumpties hebben die ervoor zorgen dat deze omslag niet vanzelfsprekend is, zoals de waarde die gehecht wordt aan de sociale passendheid van kandidaten, of de niet altijd terechte overtuiging: “echt talent weet zich altijd wel te bewijzen.”

Het is daarom niet vreemd dat onderzoek uitwijst dat er slechts positieve effecten van een divers personeelsbestand kunnen bestaan op het moment dat de organisatiecontext als ondersteuning fungeert (Kochan et al., 2003). Glastra pleitte al in 1999 voor een “contextuele benadering” van diversiteit waarin de sociale en culturele condities van de organisatie centraal staan. In de praktijk betekent dit dat het er niet om gaat dat “de ander” er mag zijn of wordt getolereerd; maar dat zij samen met alle werknemers binnen een organisatie een vernieuwende, kritische rol spelen in de organisatie en tevens betrokken worden bij veranderingen.

2.1.2 Culturele competentie

Afgezien van de besproken interculturalisatiemaatregelen is er nu de relatief nieuwe term culturele competentie die zich veel nauwer toespitst op de zorg. De onderstaande auteurs houden zich bezig met culturele competentie als instrument om artsen en verpleegkundigen voor te bereiden en te helpen in de omgang met cultureel diverse patiëntengroepen. Culturele competentie is volgens hen een combinatie van kennis over bepaalde culturele groepen en attitudes en vaardigheden om met culturele diversiteit om te gaan. Betancourt et al. (2003) benoemen culturele competentie op basis van interventies verdeeld in drie verschillende facetten: organisatie, structuur en klinisch. Op de eerste plaats betogen zij dat het noodzakelijk is dat het management en de leidinggevenden zelf cultuurdivers zijn en dus representatief zijn voor de patiëntenpopulatie. Op de tweede plaats dient de structuur van de zorg toegang tot gezondheidszorg te garanderen voor iedereen: iedereen heeft recht op kwaliteit, dient goed

begrepen te worden en er moet daarom voldoende culturele en taalgerichte competentie bestaan. Tot slot benoemen de auteurs dat de zorgverlener kennis moet hebben van de relatie tussen sociaal-culturele factoren en de manier waarop naar gezondheid en gedrag gekeken wordt: de klinische component. Zorgverleners moeten qua vaardigheden dus competent zijn om sociaal-culturele factoren te vatten en te managen.

Volgens Seeleman et al. (2009) is de praktische uitwerking van culturele competentie niet eenduidig, maar gefragmenteerd en op verschillende manieren in organisaties geïmplementeerd. Seeleman et al. (2009) betogen daarom dat er een 'framework' moet worden opgezet om culturele competentie naar de praktijk te vertalen. Dit raamwerk bestaat in het kort uit kennis over verschillende uitwerkingen van een zelfde ziekte, verschillende effecten van een zelfde behandeling, bewustzijn van de invloed van een sociaal culturele context op patiënten en de stereotypering die hierop berust. Flexibiliteit, creativiteit en vaardigheden moeten hieraan tegemoet komen.

Shadid (2010) stelt in net iets andere woorden dezelfde begrippen centraal als Seeleman et al. (2009), maar legt de nadruk op de moeilijkheid waarmee (inter)culturele competentie uiteindelijk bereikt kan worden. Hij heeft kritiek op misvattingen over culturele competentie, die bijvoorbeeld alleen noodzakelijk zou zijn voor autochtonen, alleen inzetbaar zou zijn in inter-etnische situaties, hoofdzakelijk bestaat uit kennis van andere culturen en alleen noodzakelijk wordt geacht in werksituaties. Hij betoogt dat culturele competentie zowel noodzakelijk is voor allochtonen als autochtonen, betrekking heeft op zowel culturele als sociaaleconomische verschillen, een bepaalde houding vereist, motivatie en specifieke vaardigheden vraagt en idealiter een onderdeel van een levenshouding vormt (Shadid, 2010). Samengevat is het bovenstaande belangrijk omdat er niet iets bestaat als een "allochtonen cultuur". Er moet te allen tijde voor gewaakt worden dat er niet een wij versus zij ontstaat waarbij de autochtone Nederlander competent raakt in het omgaan met "de allochtoon" (Shadid, 2010). Een andere veelgebruikte term hiervoor is *othering*: een mechanisme waarbij mensen aannemen dat alleen anderen een cultuur hebben, daar waar zij hun eigen culturele kenmerken niet zien of ontkennen (Jensen, 2011).

Culturele competentie is idealiter een praktische interventie gericht op de werkvloer. Medewerkers in de zorg worden vaardigheden aangereikt die zij in de dagelijkse zorgpraktijk kunnen benutten om beter met culturele diversiteit onder elkaar, maar vooral om beter met diverse patiënten om te kunnen gaan. Dit is daarom een maatregel die niet eenvoudig hiërarchisch ingevoerd kan worden zoals dat bij bovengenoemde voorbeelden als topdown maatregelen en beleid wel vaak gebeurt.

Conclusie

Het gebrek aan aandacht voor alledaagse processen en verhoudingen binnen organisaties kan leiden tot het onterecht benadrukken van verschillen onder personeel, of tot een gebrek aan gelijke kansen. Hierom betoogt Glastra (1999) dat de sociale en culturele condities van de organisatie centraal moeten staan om de juiste aanpak inzake culturele diversiteit te kunnen bepalen. Te veel aandacht voor het “afwijkende en nieuwe” wordt op deze wijze in de kiem gesmoord (Glastra en Carilbo, 2009). Bovendien wordt de organisatiecontext hiermee centraal gesteld, wat volgens Kochan et. al. (2003) de belangrijkste component is als het gaat om een succesvol divers medewerkersbestand. Shadid (2010) stelt daarnaast dat culturele competentie niet gaat over hoe de autochtoon omgaat met de allochtoon, maar moet gaan over beiden. Het moet gericht zijn op sociaaleconomische facetten, maar vraagt bovenal om een bepaalde insteek als onderdeel van een levenshouding.

De problemen die uit de theorieën naar voren komen zijn de focus op het bedrijfsbelang en teveel aandacht voor het “afwijkende” en het “nieuwe” binnen huidig interculturalisatiebeleid. Om beleid te maken dat past in de organisatie en bovendien aandacht heeft voor de belangen voor alle medewerkers daarbinnen, is het noodzakelijk om te kijken naar welke ruimte alledaagse processen en verhoudingen daartoe bieden (Glastra, 1999). Om in te zoomen op die processen en verhoudingen moet gekeken worden naar de basisassumpties van medewerkers en naar hoe zij het onderwerp culturele diversiteit in de praktijk ervaren. Deze manier van het analyseren van [sociale] denkkaders van personeel gebeurt door te kijken naar discoursen die centraal staan in het theoretisch kader.

2.2 Theoretisch Kader

Om “de manier waarop medewerkers over culturele diversiteit denken” te vatten is het niet toereikend om alleen naar (kritische) theorieën over interculturalisatiebeleid te kijken. Wanneer het onderwerp culturele diversiteit daarom in een bredere context geplaatst wordt, valt het op dat er een driedeling te ontdekken is in hoe mensen, vaak binnen organisaties, over een onderwerp als culturele diversiteit denken. Deze sociale denkkaders worden binnen dit onderzoek discourses genoemd. De drie discourses zijn “denken in verschillen” [iedereen is anders], “denken in overeenkomsten” [wij zijn allemaal gelijk] en “denken in neutraliteit” [de werkvloer is een neutrale omgeving]. De discourses zullen in deze paragraaf nader uitgewerkt worden, om vervolgens te laten zien hoe zij als leidraad binnen dit onderzoek gebruikt worden. Allereerst is het echter van belang om een nadere toelichting op het begrip “discours” te geven.

2.2.1 De betekenis van een discours

Foucault verkondigde al in 1979 dat kennis historisch bepaald en gevormd is (Weicht, 2010). Datzelfde geldt voor macht, die wordt geproduceerd en gereproduceerd door acties van individuen, maar waarbij individuen tevens worden beïnvloed door dominante structuren (Weicht, 2010). Hiermee wordt bedoeld dat mensen hun eigen realiteit vormgeven, maar hierin beperkt zijn door hun sociale omgeving. Volgens De Cillia et al. (2007) is een discours het verbindingsmechanisme tussen individuen dat ons als mensen sociaal maakt. Behalve dat een discours dus sociaal geconstrueerd is, wordt door middel van discourses van individuen samen de realiteit gecreëerd. Door middel van deze “sociale denkkaders” delen mensen de wereld in categorieën in (Ghorashi, 2006; Weicht, 2010). Dergelijke categorisering is menselijk, en nodig om de omgeving begrijpelijk te maken. Omdat mensen dus niet alleen beïnvloed worden door hun omgeving, maar tevens de makers van hun (gezamenlijk) denkkaders zijn, is de werkelijkheid veranderlijk.

Van Leeuwen (1995) betoogt dat in discourses de sociale orde, de sociale relaties en de culturele normen vertaald zijn in teksten, speeches, narratieven en attitudes. In die zin worden relaties van het macroniveau van de samenleving vertaald naar het microniveau van alledaagse routines. In alledaagse routines zouden dus discourses te herkennen zijn. Want:

“Discourses shape what is socially do-able, say-able and which actions and non-actions are socially sanctioned in which way” (Weicht, 2010, pp. 68).

Behalve de link tussen macro en micro zou een discours tevens gezien kunnen worden als vocabulaire. Mensen geven de werkelijkheid vorm door middel van taal: in woorden en categorieën (Weicht, 2010). Hierbij is niet alleen de taal op zich van belang, maar ook hoe

mensen betekenis geven aan specifieke situaties. Weicht (2010) noemt het voorbeeld van verschillende discoursen die mensen kunnen hebben, zoals een “expertdiscours” of een “lekendiscours”. Aannemelijk is dat binnen of tussen organisaties tevens verschillende discoursen kunnen bestaan: verschillende samenhangende ideeën over de wereld.

Samengevat is een discours een complex begrip waaraan verschillende betekenissen gegeven kunnen worden. Echter, binnen dit onderzoek worden discoursen gebruikt als sociale denkkaders waarin bepaalde [ver]houdingen verscholen zitten: verhoudingen zoals de invloed van het macroniveau op het microniveau, en de daaruit voortvloeiende houding van individuen ten opzichte van, in dit geval, culturele diversiteit. Taal, hoe men de werkelijkheid vorm geeft door te spreken met bepaalde woorden en deze in te delen in categorieën, is een heldere manier om naar de data te kijken. Hiervoor zijn de onderstaande discoursen geoperationaliseerd in paragraaf 1 van de methode. Centraal staat het verband tussen hoe mensen over culturele diversiteit nadenken, hoe ze daartoe gekomen zijn en wat dit betekent voor beleid.

2.2.2 Denken in verschillen

Halleh Ghorashi (2006) pleit in haar oratie *Paradoxen van culturele erkenning* voor een nieuwe manier om culturele diversiteit te managen in Nederland. Ze plaatst het onderwerp culturele diversiteit daarbij in een breder maatschappelijk kader. Dit bredere kader waarin het woord discours heel gericht wordt geïntroduceerd en gelinkt wordt aan een bepaalde denkwijze, heeft de aanzet gegeven voor de centrale rol van discoursen binnen dit onderzoek. Ghorashi (2006) betoogt dat het categorale denken als het om migranten gaat, in Nederland dominant is geweest. Dit discours legt zij uit aan de hand van twee componenten: migranten zouden altijd afwijken van de Nederlandse norm en tevens zouden zij altijd een sociaal economische achterstand hebben. Het beleid waarmee de ‘autochtone’ samenleving hierop antwoordt, heeft de laatste jaren wat veranderingen doorgemaakt. Zo pleitte men in de jaren '70 voor het behoud van de eigen cultuur van migranten, daarna moesten migranten integreren, maar mochten ze hun eigen identiteit behouden en nu is verplichte inburgering de norm: migranten dienen zich aan te passen aan de Nederlandse cultuur. De basisassumptie achter het beleid is volgens Ghorashi (2006) echter altijd hetzelfde gebleven; het categorale denken is nooit gestopt. Hoewel het indelen in categorieën volgens haar een menselijke eigenschap is, schuilt het gevaar volgens Ghorashi (2006) in het vertalen van categorieën naar gefixeerde tegenstellingen. Hiermee wordt ontkend dat etnische grenzen tussen groepen constructies vormen die veranderlijk en contextgebonden zijn.

Ghorashi (2006) stelt dat binnen (arbeids)organisaties een overmatige aandacht is voor doelgroepenbeleid waarbij het categorale denken binnen de denkkaders overheerst: doelgroepenbeleid met aandacht voor de achterstand van migrantengroepen. Ook uitsluiting of

discriminatie van migranten binnen een organisatie wordt als reden genoemd om bewustwordingstrainingen te geven of beleid te maken waarbij migranten bewust worden aangetrokken. Deze beleidsmaatregelen worden vaak gekenmerkt door een focus op de korte termijn. Allochtonen worden dan niet vanuit kwaliteiten beoordeeld, maar vanuit hun status als allochtoon. Het effect is vaak averechts: te specifieke aandacht voor 'de allochtoon als allochtoon' laat hen juist niet meedraaien binnen de organisatie.

Ook Van Asperen (2003) betoogt in *De relatie tussen visie, interactie en beleid* dat doelgroepenbeleid de nadruk legt op problemen en interactie tussen groepen in de weg staat; interactie die nodig is om aan het categorale denken te ontsnappen. Ze benoemt hierbij de dominante rol van communicatie: doordat mensen communicatie als cultuurbepaald beschouwen, ontstaat er een beeld alsof culturen naast elkaar bestaan en afzonderlijke entiteiten zijn. Ethnocentrisme is dan haast een causaal gevolg, hetgeen zich volgens Van Asperen (2003) vooral uit in het volledig toewijzen van gedrag aan een cultuur. Volgens de auteur klopt het beeld van strikt van elkaar te onderscheiden culturen niet, het roept angst op en zorgt ervoor dat mensen elkaar ontwijken. Wanneer ze deze stelling vertaalt naar een evenwichtig aannamebeleid binnen een organisatie, wijst Van Asperen (2003) erop dat nieuwe werknemers (in dit geval allochtonen) pas in een organisatie *blijven* op het moment dat zij ook vanuit hun perspectieven een bijdrage kunnen leveren aan het arbeidsproces. Gebeurt dit niet doordat "de oude garde" de dienst uit blijft maken, dan zullen deze medewerkers al gauw weer verdwijnen.

Zowel Ghorashi (2006) als Van Asperen (2003) laten zien dat het denken in verschillen en vooral in statische tegenstellingen, op problematische wijze leidend kan zijn voor doelgroepenbeleid en tolerantie; tolerantie zonder dat men met elkaar in gesprek gaat en waarvan ethnocentrisme het gevolg is. Wanneer medewerkers binnen organisaties in dergelijke tegenstellingen denken, kan het dus zijn dat interculturalisatie onmogelijk van de grond komt, met name omdat er geen interactie ontstaat.

2.2.3 Denken in overeenkomsten

"Het zichtbaar maken van de paradox tussen de maatschappelijke ideologie van gelijkheid en een dagelijkse praktijk van maatschappelijke ongelijkheid in interetnische samenwerkingsrelaties" (Van den Broek, 2009, p. 6). Zo luidt de centrale opdracht van *De ironie van gelijkheid over etnische diversiteit op de werkvloer*. Van den Broek (2009) laat in haar proefschrift zien dat er binnen een breed scala aan maatschappelijke instellingen en organisaties nog altijd sprake is van ongelijkheid op de werkvloer. Er gebeurt hier echter weinig mee omdat ongelijkheid *gerechtvaardigd* wordt; vernieuwing geeft namelijk onrust en onzekerheid. Zowel minderheidsgroepen als meerderheidsgroepen conformeren zich, zoals Van den Broek (2009) het omschrijft: aan de ideologie van gelijkheid. Hierin gaat de aanname schuil dat iedereen gelijk

is en etniciteit als gegeven onbelangrijk is geworden. Maar samen met de aanname dat etniciteit niet belangrijk hoeft te zijn, bestaat de impliciete opvatting dat de allochtone Nederlander niet zichzelf mag zijn en zich dient aan te passen aan de autochtone, Nederlandse norm: de dominante cultuur van de organisatie.

Binnen deze cultuur is volgens Van den Broek (2009) sprake van een *mindset* waarin een tweedeling gemaakt kan worden tussen de visies van een organisatie of afdeling. Binnen organisaties waar de norm 'gelijkheid' bestaat, vindt er vaak een verschillende beoordeling of benadering van personeelsleden plaats. Er is dan minder erkenning of bewustzijn van bestaande verschillen tussen individuen. Op afdelingen waar men als 'verschillend' wordt gezien, vindt echter meer gelijke beoordeling plaats omdat er eerder wordt uitgegaan van verschillen tussen personen. Met andere woorden: waar gelijkheid wordt nagestreefd, wordt vaak ongelijkheid gecreëerd. Dit omdat gelijkheid in veel gevallen 'vertaald' wordt met *hetzelfde*, waardoor anders zijn moeilijk(er) mogelijk is. Dan is volgens Van den Broek (2009) de paradox geboren: men streeft gelijkheid na, maar wordt daardoor blind voor onvermijdelijke verschillen.

Denken in overeenkomsten, namelijk "iedereen is gelijk", is volgens Van den Broek (2009) dus uiteindelijk ongunstig omdat er geen oog meer is voor verschillen tussen mensen. Denken in verschillen, zoals omschreven door Ghorashi (2006) en Van Asperen (2003) is volgens Van den Broek juist gunstig omdat het uiteindelijk vaker tot gelijke behandeling leidt. Omdat Ghorashi (2006) en Van Asperen (2003) betogen dat de grootste valkuil zit in *gefixeerde* tegenstellingen, zijn zij het voor een groot deel eens met Van den Broek (2009), Siebers (2009), is dat op basis van zijn onderzoek *Struggles for recognition: The politics of racioethnic identity among Dutch national tax administrators* juist niet.

Siebers (2009) betoogt dat veel onderzoek naar etniciteit zich toespitst op macrocategorisering zoals CBS cijfers of juist op identiteitsvorming door middel van individuele narratieven. Om hieraan te ontkomen, observeerde hij situaties waarin etniciteit volgens hem belangrijk is: "real life situations". Na afloop besprak hij deze met de betrokkenen in kwalitatieve interviews. De uitkomst was dat de meerderheidsgroepen (de autochtonen) niet bewust bezig zijn met identiteitsvorming door middel van etniciteit. Voor minderheden is het veel meer van belang. Zij zetten etniciteit actief in om hun individuele identiteit vorm te geven. Het dilemma van enerzijds hetzelfde willen zijn en anderzijds de eigen individuele ruimte willen afbakenen staat bij de minderheden centraal.

Een belangrijk punt is ook de *Organisational whiteness* die Siebers (2009) vond, zoals bijvoorbeeld de definitie van een goede collega. Deze definitie is [onbewust] wit, waardoor het met name de allochtonen moeite kost om zich aan een dergelijke standaard te conformeren. Siebers (2009) plaatst organisaties bovendien in grotere, politieke structuren waarin sinds 2000 volgens hem een anti-minderhedendiscours bestaat: categorisering met negatieve connotaties.

Tot op dit punt zou Van den Broek (2009) het eens kunnen zijn met Siebers. Hierna gaan beiden een andere kant op. Volgens Siebers (2009) werkt etniciteit in de praktijk vooral door in het individuele identiteitsvormingsproces en is categorisering daarom problematisch. Aandacht voor verschil is om deze reden iets dat men, op groepsniveau, moet vermijden. Hierin staat Van den Broek (2009) recht tegenover Siebers (2009). Van den Broek pleit voor oog voor verschillen, Siebers pleit voor het vermijden van verschillen. Ghorashi (2006) en Van Asperen (2003) zitten in het midden van het spectrum: verschillen erkennen, maar niet fixeren. Al deze auteurs plaatsen zich echter in meer of mindere mate in of het discours “iedereen is verschillend”, of het discours “iedereen is gelijk”.

2.2.4 Denken in neutraliteit

Duyvendak (2011) legt in zijn boek *The Politics of home* de nadruk op het belang dat men zich veilig voelt binnen een organisatie. Dit is van groot belang wil men op een prettige manier met elkaar samen leven of samenwerken. Als mensen zich onveilig voelen of in zijn woorden; zich niet thuis voelen, dan trekken zij zich (sterker) terug in hun privéwereld. Maar wanneer groepen mensen zich binnen een bepaald veld [een organisatie; een instelling] terugtrekken, leidt dit er vaak toe dat er een dwangmatige aanname van de meerderheid is om allen dezelfde normen en waarden na te leven. Deze normen en waarden, het gedrag en attitudes van de meerderheid wordt dan als ‘de neutrale omgeving’ beschouwd (Duyvendak, 2011), terwijl in die zogenaamde neutrale omgeving de dominante cultuur overheersend is. De resulterende situatie blijkt hetzelfde te zijn als bij het bovenstaande discours ‘Iedereen is gelijk’: de minderheid wordt geacht zich aan te passen.

Een andere manier van thuis voelen is dat mensen zich kunnen identificeren met elkaar of met een organisatie (Glastra, 1999; Luijters & van der Zee, 2003). Identificatie op de werkvloer betekent bijvoorbeeld dat de werkeenheid onderdeel wordt van de persoon: de organisatie en haar functioneren raakt de medewerker persoonlijk (Luijters & Van der Zee, 2003). Door identificatie voelt men zich met elkaar verbonden en schrijft men eigenschappen van de groep aan zichzelf toe. De behoefte van mensen om tot groepen te behoren, waardoor onzekerheid vermindert en het zelfbeeld verstevigd wordt, leidt tot het identificeren met elkaar. Hoe meer identificatie, hoe meer het gedrag van het individu beïnvloed wordt door de groep. De extra uitdaging voor culturele diversiteit is de heterogene samenstelling van groepen, die men tot op heden niet gewend is. Hierdoor is extra aandacht voor groepsidentiteit noodzakelijk (Duyvendak, 2011).

Siebers (2009) is in de paragraaf over het gelijkheidsdiscours tegenover Van den Broek (2009) gezet omdat Siebers aandacht voor verschil op groepsniveau wil vermijden, daar waar Van den Broek juist het belang van aandacht voor verschil schetst. De *Organisational whiteness*

die Siebers (2009) omschrijft, past echter als sociaal verschijnsel binnen een organisatie beter bij het neutrale discours. In dit geval doelt hij op een dominante witte cultuur die onbewust bestaat en die alleen nieuwkomers of buitenstaanders kunnen identificeren. Behalve dat het neutrale discours zich dus laat kenmerken doordat medewerkers aannemen dat de werkomgeving neutraal is, waarbij er dus sprake is van een zekere ontkenning van impliciete normen en waarden, kan het neutrale discours ook doelen op een “statische cultuur”. De organisational whiteness als omschreven door Siebers gaat namelijk juist over versterkte normen en waarden die [vaak onbewust] bestaan en die daarvoor vaak onveranderlijk lijken te zijn.

Conclusie

Uit het bovenstaande blijkt dat er een aantal discourses is dat het debat omtrent culturele diversiteit domineert: denken in verschillen, denken in overeenkomsten en denken in neutraliteit. Opvallend is de discrepantie tussen Siebers (2009) en Van den Broek (2009). Siebers (2009) betoogt dat denken in verschillen, in categorieën op groepsniveau vermeden moet worden, Van den Broek (2009) beweert het tegenovergestelde, namelijk dat er juist in verschillen gedacht moet worden om tot gelijke behandeling op de werkvloer te komen. Ghorashi (2006) en Van Asperen (2003) beweren dat categorisering leidend kan zijn voor doelgroepenbeleid en benadrukken het gevaar van denken in gefixeerde tegenstellingen. Tevens opvallend is de rol van de dominante cultuur binnen de het werk van Van den Broek (2009), Duyvendak (2011) en Siebers (2009). Zowel in een organisatie waarbinnen iedereen gelijk zou zijn, als in een organisatie waar men neutraliteit nastreeft heerst [onbewust] een dominante cultuur: de cultuur van de meerderheid.

De discourses als omschreven in het theoretisch kader worden binnen dit onderzoek in de dagelijkse praktijk bekeken. De eerste stap is bepalen of deze discourses inderdaad van toepassing zijn binnen zorgorganisaties, om vervolgens te kijken of het verband met beleid als omschreven door Ghorashi (2006) en afgeleid uit de theorieën van Van den Broek (2009), Van Asperen (2003), Duyvendak (2011) en Siebers (2009) terug te vinden is in de praktijk. Het verband tussen enerzijds de discourses en anderzijds gewenst beleid staat hierbij centraal. De hoofdvraag die gesteld wordt luidt daarom:

Welke ruimte bieden discourses die medewerkers gebruiken aan intercultureel beleid binnen zorgorganisaties?

3. Onderzoekopzet

3.1 Operationalisering en verwachtingen

Door middel van semigestructureerde interviews zijn medewerkers van VUmc en Erasmus MC gevraagd naar hun ervaringen met culturele diversiteit in de dagelijkse praktijk, wat hun opvattingen zijn over de organisatie en de huidige maatregelen en wat hun wensen zijn voor toekomstige (beleids)maatregelen, zoals bijvoorbeeld de interculturalisatie site. Om discourses in de interviews te kunnen herkennen, worden de discourses op basis van theoretische verwachtingen geoperationaliseerd.

Het categorale discours is dominant wanneer de respondent duidelijk in verschillen denkt. Uit het betoog van Van Asperen (2003) blijkt dat het discours zich kan uiten doordat mensen gedrag volledig toeschrijven aan een cultuur, spreken over het tolereren van andere culturen, maar ook bijvoorbeeld taal bestempelen als cultuurbepaald. Met andere woorden: communicatie met iemand van een andere cultuur, ook al is iemand de Nederlandse taal machtig, zou problematisch zijn. Volgens Ghorashi (2006) is het categorale denken tevens dominant wanneer mensen laten blijken dat zij vinden dat allochtonen afwijken van de Nederlandse norm en/of een sociaal economische achterstand hebben. Ook is er gekeken of mensen stereotyperen, door bijvoorbeeld veel ‘wij – zij’ uitspraken te doen of door kenmerken te omschrijven die typisch zouden zijn voor één cultuur. Ook “rekening houden met” kan blijk geven van “wij” als Nederlanders die “anderen” moeten tolereren. Bij het bespreken van interventies zou het op basis van de theorie Van den Broek (2009) getuigen van een categoriaal discours wanneer medewerkers aangeven dat verschillen bewust in ogenschouw genomen moeten worden om uiteindelijk tot gelijkwaardigheid te komen. Oftewel: aandacht voor [cultuur]verschillen van verschillende patiënten leidt ertoe dat iedereen uiteindelijk dezelfde soort zorg kan ontvangen.

Het gelijkheidsdiscours is dominant wanneer de respondent in overeenkomsten denkt. Dit kan met de theorie van Van den Broek (2009) in het achterhoofd tot uiting komen als mensen elkaar met “hetzelfde” typeren en etniciteit of culturele achtergrond als onbelangrijk te bestempelen. Er wordt niet ontkend dat het bestaat, maar er wordt aangenomen dat het niet iets is wat een probleem is of zou moeten zijn. Het gelijkheidsdiscours is ook te herkennen als men vooral spreekt over ‘wij’ en ‘ons’, door gemeenschappelijke kenmerken te benoemen en typische kenmerken niet te relateren aan cultuur, maar aan karakter. ‘Wij en ons’ zegt mogelijk ook iets over of en hoe men zich met elkaar identificeert (Luijters & Van der Zee, 2003). “We zijn allemaal gelijk” kan ook tot uiting komen wanneer medewerkers van mening zijn dat een afdeling of organisatie als eenheid continu in verandering moet zijn. Omdat men er dan niet vanuit gaat dat er bepaalde normen en waarden bestaan waar een ander zich aan dient te

conformereren. Een nieuwe medewerker betekent dan een nieuw “normen en waardenpakket”. Culturele competentie als interventie waarbij competenties in het omgaan van iedereen met iedereen centraal staat, wordt daarmee dus beschouwd als een maatregel die aansluit op het gelijkheidsdiscours.

Het neutrale discours is dominant wanneer medewerkers benadrukken dat de werkomgeving een neutrale omgeving dient te zijn waarin cultuur niet expliciet getoond hoeft te worden, of mag worden. Een verschil met het gelijkheidsdiscours is dat daar waar dat discours domineert, medewerkers betogen dat etniciteit geen issue zou *moeten* zijn, terwijl daar waar het neutrale discours dominant is er meer sprake is van een vaststaand gegeven: “binnen deze organisatie is etniciteit geen issue”. Het ontkennen van culturele diversiteit past daarom bij het neutrale discours. Dit kan zich uiten doordat medewerkers geen interventies nodig vinden. Een neutraal discours kan ook tot uitdrukking komen wanneer medewerkers vinden dat nieuwkomers zich moeten aanpassen aan de bestaande normen en waarden omdat deze nu eenmaal zo zijn (Siebers, 2009). De organisatie is dan een vaststaand “iets” met een bepaalde hiërarchische gelaagdheid en normen en waarden die niet voor niets zijn zoals ze zijn. Het kan zelfs zo ver gaan dat men geen normen en waarden kan omschrijven omdat deze zo vanzelfsprekend zijn. Als dit het geval is, dan is er sprake van een dominante cultuur van de meerderheid (Duyvendak, 2011 & Luijters & Van der Zee, 2003).

De respondenten zijn verdeeld in medewerkers van VUmc en van het Erasmus MC, en in allochtonen en autochtonen om eventuele verschillen tussen deze groepen te ontdekken. Voor de medische centra geldt dat ze in een stedelijke omgeving werken, die vergelijkbaar is qua (culturele) diversiteit; echter daar waar het Erasmus MC niet eerder bewust op interculturalisatiebeleid heeft ingezet, heeft het VUmc sinds 2007 beleidmaatregelen geïmplementeerd.

3.2 Methode

Interviews

Om de ervaringen, verwachtingen en wensen van medewerkers binnen beide medische centra te kunnen vatten zijn semigestructureerde interviews van circa een uur tot maximaal anderhalf uur gehouden. Het interview is vormgegeven op basis van een topiclijst, gedestilleerd uit de verwachtingen op basis van de theoretische verkenning. De onderwerpen staan daarmee vast, maar de vragen worden zo open mogelijk gesteld zodat de geïnterviewde zich niet beperkt voelt in zijn of haar antwoordmogelijkheden. In bijlage 1 staan de 10 topics die met de respondenten besproken zijn. Samengevat gaat het om drie deelonderwerpen:

1. Wat zijn de ervaringen van medewerkers met culturele diversiteit [collega's/patiënten]?
2. Wat kunnen de medewerkers aan maatregelen vanuit de organisatie omschrijven en hoe zouden ze dit evalueren?
3. Wat zijn de wensen van de medewerkers voor [beleids] maatregelen in de toekomst?

Het aantal respondenten bedraagt 32 waarvan 16 bij VUmc en 16 bij Erasmus MC werkzaam zijn. Hierin zijn per medisch centrum 10 medewerkers als (leidinggevende)artsen, (leidinggevende)verpleegkundigen en ondersteunende diensten vertegenwoordigd en 6 medewerkers die zich met (personeels)beleid bezig houden [zie tabel 1]. De keuze voor medewerkers van verschillende niveaus is gemaakt op basis van de wensen van de organisaties, maar ook om verschillende lagen van de organisatie te vertegenwoordigen in het onderzoek. Zo kon een interessant drieluik ontstaan van medewerkers die zich met (personeels)beleid bezighouden, anderen die leidinggeven en medewerkers die directe zorg verlenen. 75% van de medewerkers is vrouw. Omdat medewerkers in de zorg overwegend vrouw zijn, is dit waarschijnlijk een representatieve vertegenwoordiging.

Er is gestreefd naar circa 50% allochtone respondenten omdat er volgens onder andere Siebers (2009), Ghorashi (2006) en Konrad et al. (2006) te weinig onderzoek wordt gedaan naar de belevingswereld van deze groep. Onderzoek naar culturele diversiteit is nog te vaak vanuit een autochtone visie gedaan (zie voor verdere toelichting paragraaf 3.3). Bovendien zijn allochtonen vaker nieuwkomers dan autochtonen. Volgens Glastra (1999) hebben zij daarom minder kans om een kritische, betrokken rol aan te nemen. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek zijn allochtonen personen van wie tenminste één ouder in het buitenland geboren is. Binnen dit onderzoek heeft deze definitie als uitgangspunt gediend. Er is bewust geen onderscheid gemaakt tussen westerse of niet-westerse allochtonen. Uit de interviews met de medewerkers blijkt namelijk dat cultuurverschillen zeker niet alleen bestaan tussen autochtonen en niet-westerse allochtonen, maar tevens tussen westerse allochtonen en autochtonen.

VU MEDISCH CENTRUM <i>Functie</i>	<i>Aantal</i>	<i>Allocht.</i>	ERASMUS MEDISCH CENTRUM <i>Functie</i>	<i>Aantal</i>	<i>Allocht.</i>
Respondenten P&O/beleid	6	2	Respondenten P&O/beleid	6	4
Leidinggevende * (arts/verpleegkundige)	5	2	Leidinggevende (arts/verpleegkundige)	5	0
(Opleidend) Verpleegkundige	3	0	(Opleidend) Verpleegkundige	5	5
Ondersteunend **	2	2	Ondersteunend	0	0
TOTAAL	16	6	TOTAAL	16	9

Tabel 1. Respondenten.

* Niet alle leidinggevend en geven leiding aan artsen of verpleegkundigen, twee leidinggevend en geven leiding aan administratief medewerkers en aan medewerkers binnen het facilitair bedrijf (VUmc)

** De ondersteunende diensten zijn: Maatschappelijk werk en Patiëntenvoorlichting

Discoursanalyse

Door naar discourses te kijken is geprobeerd om de sociale denkkaders, die door en binnen de context bepalend kunnen zijn voor hoe individuen over culturele diversiteit denken, in kaart te brengen. Deze manieren van denken zijn niet altijd expliciet uit de data te herleiden geweest, maar bestaan soms impliciet. Hierdoor kunnen uitspraken, al lijken die niet in de eerste plaats belangrijk, relevant zijn. In de analyse is daarom extra aandacht besteed aan uitspraken die geen concrete antwoorden op vragen zijn, maar juist verklaren waarom mensen een bepaald denkkader gebruiken. Een verhaal over "vroeger" of ervaringen binnen een andere omgeving zijn voorbeelden daarvan.

Volgens Williams (in Weicht, 2010) is het als onderzoeker van belang om afstand te nemen van categorieën en meningen die zijn opgelegd door beleidsmakers, managers of sociaal wetenschappers. Oftewel: de onderzoeker moet zichzelf dwingen te kijken naar wat categorieën betekenen voor hen op wie de categorieën van toepassing zijn. In dit geval gaat het erom: zijn de drie discourses überhaupt terug te vinden binnen de gevonden data, zonder dat de onderzoeker erop gestuurd heeft. Praktisch gezien betekent dit voor de interviews dat categorieën, zoals de drie discourses, niet benoemd zijn in de vragen om respondenten vrij te laten om hun eigen terminologie en categorisering te kunnen kiezen. Omdat de topics zijn bepaald naar aanleiding van de literatuur over interculturalisatie [theoretische verkenning], wordt deze potentiële bias voorkomen. De discourses uit het theoretisch kader staat centraal binnen de *analyse* van de middels interviews verworven data.

Om een en ander te verduidelijken wordt de data geanalyseerd op basis van een aantal deelvragen.

1. Spelen de drie te verwachten discoursen een rol en bij welke thema's?
2. Leiden verschillende discoursen tot bepaalde wensen en verwachtingen t.a.v. beleid?
3. Welke verschillen tussen groepen respondenten zijn er waarneembaar?

De eerste vraag wordt gesteld omdat de mogelijkheid bestaat dat de discoursen geen rol spelen, alleen in bepaalde gevallen van belang zijn of naast elkaar bestaan en elkaar tegen kunnen spreken. Daarbij is tevens onderscheid gemaakt tussen drie thema's: a) de eigen ervaringen van medewerkers binnen de dagelijkse praktijk, b) hun omschrijving van huidige maatregelen van de organisatie en hun mening daarover en c) wensen en verwachtingen voor toekomstige (beleids)maatregelen. De tweede vraag is belangrijk omdat respondenten die in een bepaald discours denken, daardoor een bepaalde visie op beleid kunnen hebben. Zo stelt Ghorashi (2006) dat mensen die categoriaal denken, vaak een voorkeur zullen hebben voor doelgroepenbeleid. De laatste vraag gaat enerzijds over mogelijke verschillen tussen VUmc en Erasmus MC, en anderzijds tussen allochtonen en autochtonen.

3.3 Wetenschappelijke en maatschappelijk relevantie

In de afgelopen jaren is sociaal wetenschappelijk onderzoek steeds vaker als onderbouwing gebruikt voor beleid binnen het publieke domein (Pawson & Tilley, 2001). Als het specifiek om allochtonen[beleid] gaat, domineert volgens Ghorashi (2006) een empirische drang naar cijfermatig bewijs op basis van sociaal wetenschappelijk onderzoek. Binnen dergelijk onderzoek wordt 'de positie van allochtonen' constant geverifieerd met als consequentie de continue etikettering van groepen mensen. Het vertrouwen in empirisch onderzoek leidt er bovendien toe dat deze cijfers als leidraad worden genomen bij besluiten (Ghorashi, 2006). In de praktijk gaat het om cijfers van metingen en percentages met betrekking tot werkloosheid, criminaliteit, radicalisering en is er beperkt onderzoek naar de belevingswereld van allochtonen. Deze belevingswereld wordt nader onder de loep genomen door ernaar te streven dat 50% van de respondenten van Niet-Nederlandse afkomst is.

In *Handbook of workplace diversity* komt op basis van verschillende wetenschappelijke artikelen naar voren dat er tevens een gebrek is aan aandacht voor de visie en ervaringen van werknemers in het kader van diversiteit (Konrad et al., 2006). Een reden hiervoor is de twijfel van managers om onderzoekers toegang te geven tot het bevragen van medewerkers met de angst voor het aan het licht komen van bijvoorbeeld een vijandige werkomgeving waar het management voor verantwoordelijk kan worden gesteld. Tevens stellen Konrad et al. (2006) dat er te weinig onderzoek wordt gedaan naar het macroniveau binnen organisaties: sociale instituties die organisaties en ervaringen van medewerkers vormen. Hun aanname is dat sociale en historische contexten de werkomgeving beïnvloeden en dat onderzoek hiernaar gebrekkig is. Deze context en de "wisselwerking" met het individu wordt ondervangen door te kijken naar

discoursen. Indien deze discoursen op een bepaalde wijze wel of juist geen rol spelen, kan dit de aanzet zijn om op een andere manier naar culturele diversiteit te kijken. Niet alleen binnen organisaties, maar ook binnen (verder) wetenschappelijk onderzoek.

Niet onbelangrijk is dat de zorgsector vandaag de dag verantwoordelijk is voor bijna 20% van ons bruto nationaal product en daarmee economisch een steeds belangrijker wordende sector is. Daarbij komt dat het ziekenhuis in de meeste grote steden de grootste werkgever is (SIGRA, 2011). En ook al lijken personeelstekorten in de zorg door de economische crisis misschien minder groot dan voorheen voorzien (Grijpstra, 2010), de verwachting is dat de vraag naar gediplomeerde zorgverleners alleen maar zal toenemen (SIGRA, 2010). Zoals eerder omschreven is het de wens van onder andere VUmc en Erasmus MC om een afspiegeling te zijn van de maatschappij en de patiënten die binnenkomen. Willen organisaties een goede afspiegeling zijn, dan dient een divers medewerkersbestand gecreëerd en in stand gehouden te worden. Om hiervoor de juiste beleidsaanpak op te stellen, dient ingespeeld te worden op de sociale denkkaders van de medewerkers. Ook hieruit blijkt het nut van discoursanalyse. Een dergelijke manier van analyseren zou ook in andere organisaties toegepast kunnen worden waar sprake is van een toename van culturele diversiteit en waar behoefte is aan nieuw beleid.

3.4 Interdisciplinariteit

Een voordeel van Algemene Sociale Wetenschappen is het kunnen raadplegen van verschillende sociale disciplines. Hierdoor wordt vanuit meerdere invalshoeken gekeken naar het sociale probleem. Binnen dit onderzoek is het probleem, of in elk geval de uitdaging, culturele diversiteit dat zich bij uitstek leent voor een “interdisciplinaire bril”. Hoofdzakelijk worden er theorieën gebruikt uit de sociologie, maar binnen deze thesis wordt tevens geput uit de organisatiewetenschappen waarin strategieën omtrent het invoeren van beleid centraal staan.

Door naar discoursen te kijken wordt er haast “vanzelf” geprofiteerd van interdisciplinariteit. Immers, discoursen op zich zijn terug te vinden in verschillende wetenschappelijke disciplines. Niet alleen binnen sociale wetenschappen worden discoursen gebruikt om een bredere methodische kijk te creëren, discoursanalyse kent haar historie in de taalwetenschappen waarbij de rol van taal en de betekenis die individuen hieraan geven al eerder werd geïntroduceerd.

Het onderwerp culturele diversiteit binnen dynamische organisaties waarbij aandacht gaat naar verschillende groepen mensen, hun verhoudingen en uiteindelijk individuele besprekingen van ervaringen en wensen, getuigt tevens van een veelzijdige blik waarin niet alleen sociale disciplines, maar ook verschillende lagen en niveaus in de praktijk worden bestudeerd. Tezamen leidt dit tot een interdisciplinair onderzoek in theorie, methode en focus.

4. Resultaten

De uitgewerkte interviews leverde een complexe, maar uitdagende hoeveelheid aan data op. Om grip te krijgen op al deze informatie zijn de interviews gecodeerd met behulp van het programma Atlas Ti. Vanzelfsprekend is er gecodeerd op de drie discourses: "Categoraal", "Gelijkheid" en "Neutraal". Hiervoor is gebruik gemaakt van de *operationalisering* in het methodehoofdstuk en is aan alle uitspraken waar sprake was van één [of meer] van de drie sociale denkkaders een label toegekend. Daardoor ontstaat een duidelijk overzicht van hoe vaak, maar ook wanneer in het interview welke discourses dominant zijn geweest.

Omdat op basis van de theorie van onder andere Ghorashi (2006) verwacht kon worden dat respondenten die veelal het categorale discours gebruiken, uiteindelijk in (beleids)maatregelen uit zouden kunnen komen op doelgroepenbeleid, is tevens gecodeerd op "doelgroepenbeleid". Door te coderen is het meteen zichtbaar hoe vaak men doelgroepenbeleid benoemt, alsmede in welke context. De theorie van Van den Broek (2009) waarin staat dat aandacht voor verschil uiteindelijk gelijke kansen betekent, kwam ook in de data naar voren. Daarom is gecodeerd op "verschillen zien leidt tot gelijkwaardigheid". Ook hiervoor geldt dat er daardoor beter inzicht ontstaat over wanneer men deze uitspraken doet en welk aandeel deze uitspraken in het geheel hebben.

Belangrijk om te benoemen is dat uitspraken in de interviews niet altijd volledig af te bakenen zijn als behorend tot één discours. Dit betekent dat men weleens verschillende discourses met elkaar vermengt en dat er daardoor contradicties kunnen ontstaan. Daar waar duidelijk sprake was van een contradictie, wordt dit in de resultaten beschreven. Echter, daar waar een bepaald discours binnen een thema duidelijk domineert, wordt alleen het dominante discours besproken. Ik wil hier niet onopgemerkt laten dat medewerkers soms zeer interessante informatie gaven die meegenomen en opgeslagen is om later eventueel iets mee te kunnen doen. Omdat de focus op discourses ligt, is echter niet al deze informatie terug te lezen in dit onderzoek. De resultaten zullen gepresenteerd worden met als eerste een verkennende analyse op basis waarvan de grondige analyse is bepaald. Per paragraaf zal daarbij een deelvraag worden beantwoord.

4.1 Een verkennende analyse

Een voordeel van het coderen van de discourses in Atlas ti, is dat het programma tabellen kan samenstellen met het aantal keer dat een discours voorkomt in een interview. Met nadruk moet gezegd worden dat deze getallen niet als harde data gebruikt kunnen worden. Wanneer een interview korter is, zijn er ook minder vaak discourses gecodeerd, waardoor getallen een vertekend beeld kunnen leveren. Wat echter wel mogelijk is, is op basis van de getallen, omgezet

in percentages, de eerste opvallende aspecten te ontdekken om vervolgens middels de analyse van de data dieper op deze aspecten in te kunnen gaan. Middels Atlas Ti zijn "families" opgesteld waardoor respondenten van VUmc en Erasmus MC met elkaar vergeleken konden worden. Ook allochtonen [15 respondenten] en autochtonen [17 respondenten] zijn in twee families geplaatst. De beleidsmakers en P&O medewerkers zijn tevens in een familie gezet, tegenover de overige medewerkers om een verkennende vergelijking te kunnen maken. Omdat het 20 medewerkers tegenover 12 beleidsmakers en P&O medewerkers zijn, zijn de getallen omgezet in percentages (Zie tabel 2).

	CATEGORAAL	GELIJKHEID	NEUTRAAL
VUmc	48,72% (133)	28,21% (77)	23,08% (63)
Erasmus MC	41,19% (131)	39,62% (126)	19,18% (61)
Allochtonen	37,59% (109)	47,93% (139)	14,48% (42)
Autochtonen	51,50% (155)	21,26% (64)	27,24% (82)
Medewerkers	46,99% (172)	28,96% (106)	24,04% (88)
P&O/beleid	40,89% (92)	43,11% (97)	16,00% (36)
TOTALS:	44,67% (264)	34,35% (203)	20,98% (124)

Tabel 2: Aantal keer gebruik gemaakt van discoursen in het totaal aantal interviews.

Wat opvalt, is dat zowel bij VUmc als bij Erasmus MC het categorale discours in bijna de helft van de relevante uitspraken wordt gebruikt. Dit betekent bijvoorbeeld dat medewerkers vaak over verschillen tussen mensen van verschillende of andere culturen spreken, geregeld stereotyperen en benadrukken dat mensen op basis van hun culturele achtergrond verschillend van elkaar zijn. Daarnaast valt op dat in het Erasmus MC 10% vaker sprake is van een gelijkheidsdiscours waarin medewerkers uitspraken doen als "iedereen is gelijk", kenmerken van personen toeschrijven aan karakter en etnische diversiteit minder vaak dan in VUmc als een issue wordt gezien. De vraag die rijst als het gaat om de verschillen tussen VUmc en Erasmus MC is dan: wanneer gebruiken medewerkers deze discoursen gedurende het interview en wie gebruiken de discoursen precies? Met andere woorden: zijn de verschillen zoals de percentages in eerste instantie doen vermoeden terecht wanneer er een diepere kwalitatieve analyse wordt gedaan.

Als het gaat om de verschillen tussen autochtonen en allochtonen valt het op dat de autochtonen 15% vaker het categorale discours zouden gebruiken dan allochtonen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat autochtonen vaker stereotyperen, mensen in categorieën indelen en gedrag of eigenschappen toewijzen aan cultuur. De allochtone medewerkers daarentegen gebruiken 25% vaker het gelijkheidsdiscours in hun verhalen en antwoorden, wat zou kunnen betekenen dat zij zich vaker uitspreken met de gedachte dat iedereen gelijk is en culturele diversiteit niet een onderwerp moet zijn dat als gegeven besproken moet worden.

Tevens valt het op dat de autochtonen vaker een neutraal discours hanteren dan de allochtonen. Nogmaals, deze percentages zijn geen harde feiten, maar op dit verschil tussen de allochtonen en autochtonen wordt in de kwalitatieve analyse ingezoomd. Wanneer de beleidsmakers/P&O medewerkers vergeleken worden met de andere medewerkers is het het meest opvallend dat de eerste categorie medewerkers twee maal zo vaak een gelijkheidsdiscours gebruikt.

Omdat medewerkers gedurende het interview eerst gevraagd zijn naar hun ervaringen, later naar hun mening over de organisatie zoals deze nu is, gevolgd door gewenste (beleids)maatregelen voor de toekomst, zou ik ervoor hebben kunnen kiezen om de discourses binnen deze thema's te tellen en weer te geven. Dit levert echter niet alleen te kleine aantallen op, maar zou bovendien impliceren dat het aantal keer dat een discours bij een thema benoemd wordt, iets zegt over hoe de medewerker over het thema denkt. Echter, sommige respondenten hebben gemiddeld langer over een thema gesproken dan anderen waardoor aantallen een daadwerkelijke verhouding miskennen. Daarom is er voor de diepere analyse gekozen om een tabel op te stellen waarin per thema het dominante discours of de dominante discourses worden neergezet, aangevuld met heldere citaten. De resultaten hiervan worden hieronder gepresenteerd.

4.2 Een wirwar aan discourses




Gedurende de transcriptiefase werd met het blote oog reeds duidelijk dat de respondenten in geen enkel geval gedurende een interview één het hetzelfde discours aanhielden. Er is slechts een enkele respondent geweest die steevast twee discourses met elkaar vermengde en daarmee redelijk consistent was in haar uitspraken. In de meeste gevallen bleek echter dat het aansnijden van een nieuwe onderwerp, namelijk de “switch” van ervaringen naar de organisatie en van de organisatie naar [beleids]maatregelen, betekende dat de respondent een ander discours als dominant denkkader ging gebruiken. Hierbij is zelfs geen duidelijk verband te herkennen tussen het dominante discours met betrekking tot de ervaringen en later met de wensen voor beleid. Eén uitkomst steekt er met kop en schouders bovenuit: het neutrale discours in combinatie met de visie op de huidige organisatie(maatregelen).

Tabellen 3 en 4 geven de uitkomsten van de interviews weer op schematische wijze. Deze tabellen zijn niet gemaakt op basis van hoe vaak een discours voor kwam binnen een van de drie thema's, maar berust op de dominantie van één of twee discourses. Dit betekent dat middels nauwkeurige analyse is bepaald welk(e) discours(en) het meest naar voren kwamen, waar respondenten steeds op terug kwamen of waar bij de vraag om herhaling of een korte conclusie duidelijk werd dat een respondent zijn uitspraken putte uit een of twee dominante sociale denkkaders. VUmc en Erasmus MC, alsmede autochtonen en allochtonen zijn in twee

verschillende tabellen opgenomen. Ook is er een driedeling gemaakt op basis van de drie thema's.

De respondenten zijn in het eerste deel van het interview gevraagd naar hun ervaringen met culturele diversiteit en vertellen hierbij over hun dagelijks werk, hun dagelijkse ervaringen, hun achtergrond en geven, kortom, een uitgebreide introductie van zichzelf en hun persoonlijke visie op culturele diversiteit. In het tweede deel van het interview is gesproken over de organisatie: wat doet de organisatie inzake culturele diversiteit, wat vinden de medewerkers daarvan en sluiten deze maatregelen al dan niet aan op het beeld wat zij van de organisatie hebben. In het laatste deel van het interview is de medewerker gevraagd naar wat zij belangrijk vinden dat de organisatie als toekomstige (beleids)maatregelen invoert. De inhoud van de themasite "interculturalisatie" vormde een onderdeel van deze laatste fase in het interview.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
VUmc	<i>Ervaring</i>	Neutraal	Categoraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal
	<i>Organisatie</i>	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal
	<i>Beleid</i>	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal
Erasmus	<i>Ervaring</i>	-	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal
	<i>Organisatie</i>	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal
	<i>Beleid</i>	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal

Neutraal discours 
 Categorieel discours 
 Gelijkheiddiscours 

Tabel 3: Per respondent de dominante discours(en) per thema, vergelijking VUmc en Erasmus

De "wirwar" in de tabel laat zien dat er geen enkele respondent is geweest waarbij binnen de relevante uitspraken één en hetzelfde discours dominant is geweest. Blijkbaar is het voor mensen in de praktijk in het dagelijks leven niet gebruikelijk, of is het niet mogelijk om één logica door te trekken in de volledige analyse van culturele diversiteit. Sterker nog, wanneer een uitdraai gemaakt wordt van het aantal keer dat een discours binnen een interview is gebruikt, zijn het slechts uitzonderingen waarin een discours nul keer aan de orde is geweest. Wanneer vervolgens gekeken wordt naar de samenhang tussen de drie verschillende thema's: ervaringen, de organisatie en [beleids]maatregelen voor de toekomst, blijkt daar geen verband aanwezig te zijn. Het dominante discours, of de dominante discoursen binnen ervaringen voorspellen niet consequent de discoursen binnen de organisatie of binnen beleidsmaatregelen.

Op basis van de theorie is het aannemelijk dat medewerkers die met name uitspraken doen die te plaatsen zijn in het categorale discours, in beleidsmaatregelen een voorkeur zouden uitspreken voor doelgroepenbeleid (Ghorashi, 2006; Van Asperen, 2003). Wanneer een uitdraai gemaakt wordt van het aantal keer dat respondenten doelgroepenbeleid in het interview noemen, blijkt weliswaar dat in 50% van de gevallen doelgroepenbeleid als onderwerp de revue passeert, maar diepere analyse laat zien dat dit vaak niet in een positieve context staat. De respondenten die over doelgroepenbeleid beginnen, geven in de meeste gevallen aan dat zij tegen quota's zijn, en tegen beleidsmaatregelen die gericht zijn op specifieke groepen. Aan het eind van het interview, bij de concrete wensen en verwachtingen van de organisatie kwam doelgroepenbeleid zelden als gewenste maatregel naar voren. Welgeteld komt dit voor bij drie respondenten van de 32, die doelgroepenbeleid bovendien zouden willen combineren met andere beleidsmaatregelen. Het verband wat op basis van de theorie gevonden zou kunnen worden, namelijk tussen het categorale discours en doelgroepenbeleid is op basis van deze 32 interviews niet aantoonbaar.

Een ander verband dat op basis van de theorie van Van den Broek (2009) naar voren zou kunnen komen, is dat medewerkers die het categorale discours als dominante sociale denkkader gebruiken, in [beleids]maatregelen bewust oog zouden willen hebben voor verschillen onderling. Oftewel: alleen als men oog heeft voor bestaande verschillen tussen mensen, zal uiteindelijk gelijkwaardigheid bestaan. Dit bewustzijn inzake maatregelen vanuit de organisatie is er bij ruim een derde van de medewerkers, maar staat niet duidelijk in verband met noch het discours dat dominant is bij het thema "ervaringen", noch bij het thema "organisatie". Ervaringen van medewerkers zeggen dus weinig over hun mening over de organisatie of hun wensen voor beleid. Een van de deelvragen luidde: **Leiden dominante discourses tot bepaalde wensen en verwachtingen ten aanzien van beleid?**

Op basis van de tabel wordt meteen duidelijk dat er geen sprake is van een verband tussen een dominant discours als medewerkers spreken over eigen ervaringen of over de organisatie om vervolgens in hetzelfde discours tot beleidsmaatregelen voor de toekomst te komen. Sterker nog, de meeste respondenten gebruiken verschillende discourses voor de verschillende thema's, of gebruiken twee verschillende discourses binnen de verschillende thema's. Op basis van deze eerste analyse van verbanden tussen de drie thema's valt dus niet te voorspelen, noch te verklaren waarom medewerkers bepaalde wensen voor de toekomst hebben. Dominante discourses leiden dus niet tot bepaalde wensen en verwachtingen van beleid.




Met tabel 2 in het achterhoofd waarin een grof beeld werd geschetst van de meest gecodeerde uitspraken van de respondenten, is er meer te doen dan alleen uitzoeken of er wel of geen verband bestaat tussen de discourses en de thema's onderling. Het is nu van belang om

verklaringen te zoeken voor de meest opvallende verschillen die uit tabel 3 en 4 naar voren komen. Want dat het categorale discours over het geheel gezien het meest gebruikt wordt, zegt nog niets over de reden daarvan. Uit de globale analyse van de dominante discourses per thema blijkt namelijk dat allochtonen bij hun eigen *ervaringen* meer een gelijkheidsdiscours hanteren, terwijl autochtonen bij hun eigen ervaringen meer een categoraal discours hanteren. Als de P&O/beleidsmakers gescheiden worden van de andere medewerkers valt het op dat de beleidsmedewerkers vaker een gelijkheidsdiscours gebruiken. En wanneer de meest opvallende uitkomst nader bekeken wordt, namelijk dat bijna alle respondenten een neutraal discours gebruiken wanneer men over de organisatie spreekt, is het van belang om dit nader uit te zoeken. Om deze vraag te beantwoorden is een secure microanalyse vereist waarbij citaten zorgvuldig worden geselecteerd om de bevindingen te illustreren. In de eerstvolgende paragraaf wordt het verschil beschreven tussen allochtonen en autochtonen met betrekking tot hun persoonlijke ervaringen, gevolgd door een paragraaf die in het teken staat van de organisatie en het neutrale discours.

4.3 Het categorale discours en het gelijkheidsdiscours

Tijdens de zoektocht naar verschillen blijkt een van de twee meest opvallende contrasten te vinden te zijn binnen het thema "ervaringen": autochtonen gebruiken beduidend vaker een categoraal discours, daar waar allochtonen een gelijkheidsdiscours gebruiken (zie tabel 4). Omdat het eerste deel van het interview in het teken stond van persoonlijke ondervindingen en meningen zou het dus zo kunnen zijn dat het verschil ontstaat doordat autochtonen hun ervaringen op een andere manier omschrijven. Ook bleek uit tabel 2 (alle discourses van alle interviews in percentages) dat de medewerkers P&O en beleid vaker een gelijkheidsdiscours zouden gebruiken dan de andere medewerkers. Hiervoor was het noodzakelijk om de interviews grondig te analyseren en beschrijvingen van ervaringen van deze groepen te vergelijken.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Autochtoon	<i>Ervaring</i>	-																
	<i>Organisatie</i>																	
	<i>Beleid</i>																	
Allochtoon	<i>Ervaring</i>																	-
	<i>Organisatie</i>																	-
	<i>Beleid</i>																	-

Neutraal discours 
 Categoraal discours 
 Gelijkheidsdiscours 

Tabel 4: Per respondent de dominante discours(en) per thema, vergelijking autochtoon en allochtoon

Hieronder volgen enkele citaten waarin (...) een korte pauze in de uitspraken betekent en (--) duidt op een stukje verderop in het interview, waarbij een minder relevant deel weggelaten kan zijn om de fragmenten niet onnodig lang te maken. Voorgaand aan de citaten wordt meestal een korte introductie gegeven van de globale kenmerken van de respondent [zoals indien noodzakelijk het medisch centrum, in welke functie hij of zij werkzaam is en of de respondent allochtoon of autochtoon is]. Echter, geregeld zal uit de citaten al blijken om wat voor een respondent het gaat. Er is hiervoor gekozen om de anonimiteit van de medewerkers binnen de organisaties optimaal te kunnen waarborgen.

Opvallend aan onderstaande citaten is dat beide medewerkers werkzaam zijn binnen een P&O functie. De eerste respondent betreft de vragen over culturele diversiteit binnen de organisatie op zichzelf en geeft blijk van de nadelen die zij als allochtoon binnen de organisatie ondervindt. Ze zegt met nadruk dat ze niet begrijpt dat er verschillen zijn tussen haar autochtone collega's en haar. Eigenlijk voelt ze zich één van de anderen, maar haar omgeving blijft haar herinneren aan haar zogenaamde uitzonderingspositie. Onderstaand citaat is een voorbeeld van een gelijkheidsdiscours:

“Dat ze denken dat ik de secretaresse ben van een collega – ze niet verwachten dat ik zo’n functie heb – dat ik die Turkse word genoemd en dan kijk ik weleens: wie bedoelen ze eigenlijk... ooh dat ben ik, oh ja. Zwart haar, dat ben ik, ze hebben er over mij... ehm..

(--)

Ik vind het stom. Ik ben 40. Ik woon hier 38 jaar en mijn vader was een gastarbeider, mijn moeder niet... mijn moeder komt van de elite Turken, dus die komen niet naar Europa. Mijn vader was echt een gastarbeider. En dan wordt altijd over integratie gesproken en... Eh... tegen ons, (wij zijn met vier kinderen): ze zeggen altijd tegen ons, die zijn goed geïntegreerd, wij zeggen altijd: nee, we zijn goed opgevoed. En mijn ouders zijn geïntegreerd. En ehm...En ik ben nog steeds die Turkse... Ik heb een zoon van 14 en die is nog steeds de Turk (giechelt). Dus, over welke integratie hebben we het dan?

(--)

Ehm. Jij vraagt mij: begrijp je dat ze dat zeggen? NEE. Nee, waarom moet ik....? Dat is toch raar, om dat te kunnen begrijpen, dan denk ik: hè? (...) dus moet er dan een verschil zijn?”

Het tweede citaat is van een autochtone collega die culturele diversiteit niet op haarzelf betreft, maar op de allochtonen in de organisatie. Hierbij geeft ze aan dat zij binnen haar functie vooral te maken krijgt met negatieve beeldvorming en ze legt hierbij de nadruk op de bevinding dat medewerkers met een “bepaalde culturele achtergrond” een hoger ziekteverzuim percentage hebben. Haar citaat is gecodeerd met een categoriaal discours.

Maar kunnen er positieve dingen gehaald worden uit een wat cultuurdiverser wordende personeelsgroep?

(Diepe zucht)

“Ja.... dat dat... daar hebben we eigenlijk.. absoluut nog niet mee bezig gehouden... ik ik weet ook niet of dat.. ehm...Nou, ik zal heel eerlijk zeggen: op dit moment weet ik niet of we er echt positieve dingen uit halen. Die dingen hoor ik niet. Ik zie soms wel ehm... ja, juist de negatieve kanten ervan. Dat mensen uit andere culturen heel anders om kunnen gaan met: hoe sta je in je werk richting leidinggevenden, richting omgaan met verzuim. Ehm.. en dat

zie ik ook meer. Maar dat is misschien omdat je er in dat geval bij betrokken wordt. En de positieve dingen, dat gaat toch wel, die hoor je niet.”

En kun je voorbeelden geven van die negatieve dingen waar je tegenaan loopt in je werk?

“Ehm, jaa, dat dat ehm.... Nou dat dat... voor mensen soms de manier waarop zij met hun ehm ziekte omgaan hè, of frequent verzuim of als ze iets hebben en.. dat is natuurlijk heel generaliserend - maar dat soms ehm.. ook wat cultuurgebonden is. Hoe ze daarmee omgaan. (-) Maar het is juist in die wat vagere situaties waarbij je weleens merkt dat ehm... ja, dat we dan toch wel een bepaalde culturele achtergrond mee kan spelen in hoe ga je daarmee om. Met ziekte en je werk.”

Onderstaande twee citaten zijn van medewerkers die op een zorgafdeling werken. Het eerste citaat vindt plaats in een van de eerste minuten van het interview. Deze arts betreft het onderwerp culturele diversiteit niet zozeer op zichzelf, als wel dat ze het onderwerp ter discussie stelt. Ze is zich bewust van het gemak waarmee anderen verschillen aanbrengen, daar zijzelf betoogt dat diversiteit in de belevingswereld zit en dat het niets te maken heeft met de culturele achtergrond van iemand. Dit is een voorbeeld van een gelijkheidsdiscours:

..En als je inzoomt alleen op culturele diversiteit?

“Ja, maar ook dan is het de vraag eh, hoe je dat wil interpreteren wil je culturele diversiteit als verschillende geloofsachtergronden, of levensovertuigingen nemen.. of wil je het, eh, puur opvoeding in een ander land neerzetten. We hebben hier gewoon ook binnen onze groep van stafleden al verschillende.. ehm, geloofsovertuigingen, dan wel levensovertuigingen die maken dat je al op een bepaalde manier kijkt naar behandeling van patiënten. Dus ja. dat.. ja. en dat is al de cultuur, want dat is hoe je opgevoed bent en hoe jij je perspectief ziet.”

Nou, de reden dat ik het niet definieer is omdat ik juist wil weten hoe men erover praat, en het interpreteert..

“Precies, nou ja, het hangt.. ik weet dat in Nederland “cultuur”, met name de tegenstelling tussen het westers geloof en het niet-westers geloof neerzet. Maar dat is het voor mij niet.”

Wat is het voor jou?

“Het verschil in eh, gewoon belevingswereld, en dat kan door van alles en nog wat ingegeven zijn.”

Het tweede citaat van een autochtone leidinggevende geeft aan dat de respondent zich heel bewust is van de culturele verschillen van de verpleegkundigen op haar afdeling. Ze houdt hier niet alleen rekening mee, maar maakt er ook (zo blijkt later in het interview) in haar leidinggeven actief gebruik van. Opvallend is dat deze respondent heel overtuigd is van cultuurverschillen waar ze veelvuldig voorbeelden van noemt. Binnen dit citaat is het categorale discours zeer dominant:

“En tegelijkertijd in dat traject ben ik er ook achtergekomen van hé, jij bent Marokkaanse en wij denken dat jij arrogant overkomt, maar dat is niet zo, dat is gewoon jouw cultuur. En daar moeten we doorheen prikken, daar moeten we je niet op afrekenen.. want we hebben een Marokkaanse.. die heeft echt zo'n beetje dat. En mijn schoonmoeder is Griekse en die heeft dat ook. Dus dat herken ik heel erg, en dan denk ik van ja, wij denken dat zij zo is, maar ze is het niet.

(-)

Ik denk wel dat de afgelopen.. 10, 8 jaar er meer Marokkaanse, Turkse, medewerkers bij zijn gekomen; Surinaams, Antilliaans, dat is natuurlijk al veel langer.. maar vooral die middellandse zee gebieden, die toch een bepaalde expressiviteit hebben.. en eh, en Pakistan

ook, ja. We hebben ook een Poolse. En daar merk je ook, toch ook wel dat er een beetje dat onderdanige hè.. die moet je constant een douw geven: kom op, zelf je verantwoordelijkheid nemen! Ja.”

Het is belangrijk om niet te vervallen in een “gevoel” dat vrij gemakkelijk bij een discours ontstaat. Zo kan met name het categorale discours een negatieve bijklank krijgen, omdat stereotyperen en categoriseren geregeld als niet terecht wordt ervaren. Daarom onderstaande korte illustraties waarin het categorale discours ook duidelijk domineert, maar op een voor de geïnterviewde positieve manier:

“Ik vind het gewoon heel erg leuk dat iemand anders is. En zo kunnen we allemaal iets opnemen van een andere eh.. Marokkanen, eh, de meeste Marokkanen hè, met een Marokkaanse achtergrond die zijn eh.. best wel warm. Warme mensen dus dat is weer heel erg leuk! Ehm.. en Surinaamse gezelligheid. Ja, het is toch eh, dus dat is zo leuk in zo’n groep! En dat neem je toch van elkaar over. Dat is toch sfeerbepalend.”

“Nou, we hebben ook een verpleegkundige die komt uit Polen, hè, die is hier al jaren en die heeft een andere manier van hoe zij opgegroeid is wat belangrijk is en hoe zij sneller in de verdediging schiet op bepaalde dingen. Wat ik heel goed zie, is dat dat door haar culturele achtergrond komt. En dat heb ik doordat ik over interculturalisatie heb geleerd, wel gezien, dat is toch op een bepaalde manier moet je haar benaderen, of benader ik haar.. ehm, dus zo gebruik ik het dan.”

Desondanks valt het op dat bovenstaande uitspraken, gedaan door twee verschillende autochtone leidinggevenden wederom betrekking hebben op anderen. Culturele diversiteit lijkt voor de autochtone Nederlander dus iets te zijn wat buiten henzelf staat en waar met, in het algemeen, weinig zelfreflectie naar gekeken wordt. Dit is precies waar Shadid (2010) zijn angst over uitspreekt en waardoor hij middels culturele competentie pleit voor aandacht van verschillen tussen *iedereen*. Nu zullen nog enkele citaten volgen waarin allochtone medewerkers culturele diversiteit juist op zichzelf betrekken en zich uitspreken met het sociale denkkader: iedereen is gelijk.

“Diversiteit is wat mij betreft het rijker maken van een bepaalde cultuur, niet per definitie iets anders zijn en anders behandeld worden. En zo is het nu ook vertaald. Dus eigenlijk ben ik allochtoon, dus ik wil behandeld worden als apart, Bulgaars... nee. Ik wil behandeld worden als Nederlander. Als ik niet functioneer, dan functioneer ik niet omdat ik niet functioneer en niet omdat ik Bulgaars ben. Dat denk ik zelf.”

“Ja, er heerst toch een beeld van: troetelallochtoon hè. Zoals dat mooi heet. Omdat ja, je wordt binnengehaald omdat je allochtoon bent. En ik heb ook altijd gezegd: dat wil ik dus niet. Het gaat om de skills en op basis daarvan wil ik beoordeeld worden. Niet omdat ik allochtoon ben dat ik ergens aan toegevoegd wil worden. En ik denk dat een heleboel mensen dus van allochtone afkomst hetzelfde hebben (-) En.. ik heb dat als kind, heb ik daar ook nooit, nooit bij stilgestaan.. dat er verschillen waren. Want ik was niet bezig met wit, zwart, geel, weet ik wat Chinese kinderen... ik heb nooit, pas toen ik in Nederland kwam werd ik geconfronteerd met het verschil: die is zwart, die is wit.”

De laatste zin van bovenstaand citaat wijst erop dat deze respondent naar Nederland is gekomen en sindsdien pas oog heeft gekregen voor culturele verschillen. Het opvallende is dat zij wanneer ze uit haar eigen ervaringen put, zij aandacht voor cultuurverschillen neerzet als iets dat ze niet snapt en dat zijzelf absoluut niet gezien wil worden als allochtoon. Later bij de vragen over beleidsmaatregelen, pleit ze juist wel voor aandacht voor culturele verschillen om enerzijds meer allochtonen in de organisatie te krijgen en anderzijds gelijkwaardige zorg voor allochtonen én autochtonen neer te kunnen zetten. Zij is daarin geen uitzondering. Het niet bestaande verband tussen het gelijkheidsdiscours binnen ervaringen en hetzelfde discours bij de uiteindelijke wensen voor [beleids]maatregelen ondersteunt deze uitspraak.

Het vermoeden dat er aantoonbare verschillen zouden zitten tussen beleidsmakers en medewerkers in het gebruik van het gelijkheidsdiscours is na diepere analyse verworpen. De medewerkers die zich met [personeels]beleid bezighouden gebruiken inderdaad wat vaker een gelijkheidsdiscours. Echter, dat komt enerzijds omdat de helft van deze medewerkers van allochtone afkomst is die vaker een gelijkheidsdiscours gebruiken en omdat de P&O beleidsmedewerkers hoger in de organisatie werkzaam zijn waardoor zij sneller spreken over “wat hoort en hoe het moet zijn”. Er is daarom onvoldoende materiaal om te aan te tonen dat medewerkers binnen P&O en beleid vaker een gelijkheidsdiscours gebruiken. Het vermoeden dat er tevens een verschil zou bestaan tussen de medewerkers van VU en Erasmus in het gelijkheidsdiscours kan ook verworpen worden: dit verschil komt doordat in VUmc 40% van de respondenten van allochtone afkomst is, daar waar in Erasmus MC 60% van allochtone afkomst is. Een van de deelvragen luidde: **Welke verschillen tussen groepen respondenten zijn er waarneembaar?**

Uit een uitgebreide analyse waarin de ervaringen van alle medewerkers nader bestudeerd zijn blijkt dat autochtonen vaker een categoriaal discours gebruiken en daarbij tevens het onderwerp culturele diversiteit buiten zichzelf plaatsen. Allochtonen gebruiken daarentegen vaker een gelijkheidsdiscours en betrekken het onderwerp culturele diversiteit vaker op zichzelf. De theorie van Siebers (2009) zou dit kunnen verklaren: uit zijn onderzoek blijkt dat allochtonen binnen een organisatie actief bezig zijn met hun identiteitsvorming, waar autochtonen dit niet doen. Het is daarom niet verwonderlijk dat allochtonen zichzelf als “anders” zien en gelijk gesteld willen worden aan hun collega’s. Het feit dat allochtonen vervolgens in beleid aandacht voor culturele verschillen als noodzakelijk zien, getuigt ervan dat wanneer zij buiten hun eigen ervaringen treden, zij van sociaal denkkader veranderen. Ditzelfde geldt voor autochtonen die binnen de eigen ervaringen een categoriaal discours aanhouden om binnen beleid uitspraken te doen die te plaatsen zijn binnen het gelijkheidsdiscours.

Samengevat is de hoofdconclusie van deze paragraaf dat allochtonen het gelijkheidsdiscours als dominant sociaal denkkader hanteren binnen hun eigen ervaringen – het tegenovergestelde van wat autochtonen doen. Deze uitkomst ondersteunt het onderzoek van Siebers (2009) dat aantoont dat allochtonen meer bezig zijn met hun identiteit binnen de organisatie.

4.4 Het neutrale discours en de organisatie

Meest opvallend aan tabellen 3 en 4 is het gebruik van het neutrale discours binnen het thema “organisatie”. Wanneer medewerkers gevraagd worden naar wat de organisatie doet met culturele diversiteit en wat hun mening daarover is, maken ze vaak de overstap naar het neutrale discours. Omdat dit discours misschien wel het meest ingewikkeld is om te beheersen, vat ik de grote lijnen samen: een neutraal discours kenmerkt zich doordat medewerkers betogen dat de organisatie een neutrale plek is waar [culturele] verschillen niet naar voren moeten komen. Maar met een neutraal discours kan ook bedoeld worden dat medewerkers zeggen dat de organisatie “nu eenmaal zo is”, als zijnde een “ding” met een normen en waardenbestel, gebruiken en gewoonten waar niet aan getornd hoeft te worden. Er kan dan sprake zijn van een statische cultuur met bestaande [hiërarchische] verhoudingen, juist omdat deze “nu eenmaal zo is”. Met nadruk moet gezegd worden dat een neutraal discours dus niet hoeft te betekenen dat een omgeving daadwerkelijk neutraal is, maar er juist sprake kan zijn van het (bewust of onbewust) ontkennen van een dominante cultuur.

De vraag is nu wat het betekent dat het neutrale discours opvallend dominant is als men over de organisatie praat. Betekent het dat iedereen op dezelfde manier over de organisatie praat? Een globale analyse laat zien dat dit niet geval is. Om vat te krijgen op waarom medewerkers een neutraal discours in het hoofd hebben en op welke manier ze dit doen, is diepere analyse noodzakelijk. Hieruit blijkt dat de component “statische cultuur” als omschrijving van de beide organisaties het meest dominant is. Daarin is echter wel een opvallend verschil te ontdekken tussen VUmc en het Erasmus MC waarin de rol van het bestaande beleid in VUmc naar voren komt. Door zorgvuldig geselecteerde citaten hieronder weer te geven en te illustreren wordt duidelijk op welke manier de statische cultuur benoemd wordt waarbij medewerkers heel gericht doelen op een bestaande cultuur met normen, waarden en gebruiken die “staan als een huis”:

“...En als je dan hoort over stages lopen en.. ze ontwijken op de een of andere manier wel de academische instellingen. Omdat de verharding, en dat geldt niet alleen voor VUmc-AMC heeft dat minder, dat zal ook met de setting te maken hebben -maar ze vinden het nogal een verharde organisatie.”

Wat bedoelen ze daarmee? Statisch?

“Ja, heel erg statisch. Heel hiërarchisch ook, heel erg kijken naar wat is je functie en.. en wat ik bij die meisjes heel erg opmerkte is dat ja, ze zijn hard bezig met studeren en ze zijn serieus, maar daarnaast willen ze wel hun eigen identiteit behouden en voor het

merendeel van die meisjes geldt dat ze een hoofddoek dragen. Voor hun is dat belangrijk, dat willen ze ook blijven doen. Ehm, ze merken al in hun stages, dat dat al weleens problemen kan opleveren. Nou ja, dat geeft dan al de doorslag om voor dat bewuste ziekenhuis niet te kiezen..

(--)

Maar de domheid waar mensen zich in verschuilen, zo van: wij begrijpen het niet, of willen het niet begrijpen.. dat wekt een soort van irritatie. En dat hebben ze meer bij academische ziekenhuizen, dan niet-academische ziekenhuizen. Juist ziekenhuizen waar scholing, opleiding, alles bij elkaar komt, lijkt zich als het ware een beetje ja, te verschuilen achter allerlei regels, wetten, noem maar op.. weet je wel, en geen versoepeling kent in die opzichten. Beetje moeilijk uit te leggen, je zou ze zelf eens moeten spreken! – Maar het academische karakter heeft het wel degelijk mee te maken.”

Deze medewerker van VUmc laat duidelijk zien waarom zij denkt dat veel stagiaires die van allochtone afkomst zijn, geen stage willen lopen bij dit ziekenhuis. Volgens haar heeft dat vooral te maken met een verharde, hiërarchische cultuur en de daarmee samengaande domheid waar men zich achter verschuilt. In het Erasmus MC spreekt onderstaande respondent zich op vergelijkbare wijze uit over een statische cultuur, voornamelijk gericht op kwaliteitsnormen waarachter het medisch centrum zich schuil houdt:

“Ik vind het, dan zeg ik het heel voorzichtig, want ja, wij zijn, ik denk dat wij ook een beetje last hebben van arrogantie hier binnen het Erasmus. Van: we zijn een academische organisatie en het is allemaal.. veel wetenschappelijk onderzoek.. ehm, maar ik zie dat interculturalisatie onvoldoende terugkomt in het onderdeel P&O.

(--)

Misschien moeten we ook.. maak gebruik van die verschillen! Waarom moeten we gaan strijden als je Chinezen en Turken, Marokkanen, Antilianen hebt die zelf hun eigen partner willen wassen?! Waarom willen we dat per se tegenhouden?! Omdat wij vinden dat het volgens bepaalde normen moet, want het zijn nou eenmaal onze kwaliteitsnormen als ziekenhuis...”

Het bovenstaande citaat is van een allochtone P&O medewerker die zich als een van de uitzonderingen negatief uitspreekt over de top van de organisatie en over gebrek aan aandacht voor culturele diversiteit en interculturalisatiebeleid. Haar onvrede bestaat echter bij de meeste Rotterdamse respondenten minder. Onvrede en haast verbazing over de statische cultuur bestaat vaker bij de respondenten van VUmc. De volgende respondent uit VUmc begrijpt heel goed dat een medisch centrum protocollen en regels heeft, maar ze zet toch haar vraagtekens bij de “onmogelijkheid” van verandering:

“Tegelijkertijd is het ook wel een beetje.. men heeft ook altijd zoets van eh.. nou ja, prima. Andere culturele achtergrond, maar dit zijn wij, dit zijn onze regels, dus ja, aanpassen! We hebben regels, dus je past je maar aan. Dat er weinig ehm.. hè, we hebben een protocol, of de regels zijn nu eenmaal zo afgesproken, dus dan hebben ze zich maar aan te passen. Dus weinig mogelijkheden tot uitzondering.. tot het maken van uitzonderingen of aanpassing.”

Zoals reeds omschreven zijn de respondenten van VUmc over het geheel gezien kritischer op de organisatie dan de respondenten in Erasmus MC. Het volgende citaat illustreert dat niet

alleen, maar laat ook een discourswisseling zien binnen één en hetzelfde citaat wat enkele keren binnen de interviews is gebeurd. Deze verpleegkundige omschrijft eerder in het interview culturele verschillen tussen patiënten en maakt haar betoog verder af met:

“Ik vind wel dat te allen tijde rekening gehouden moet worden, met hè, dat er mensen zijn met een andere culturele achtergrond.. dus als er mensen op een bepaalde manier reageren dat je daar begrip voor moet hebben. Maar ik vind niet dat je het anders zou moeten doen. Want uiteindelijk vind ik ook, want je leeft in Nederland, ik vind wel hè, dat je leeft in Nederland, die hebben bepaalde normen, waarden, manier van doen.. ik vind ehm, dan moet je je aanpassen. Wil niet zeggen dat je dan heel je culturele achtergrond moet vergeten! Dus ik vind dat er wel begrip voor moet zijn, alleen ik vind niet dat je het moet veranderen; het is nu eenmaal zo.”

Ook de volgende leidinggevende bevestigt de dominantie van het neutrale discours waarbinnen in dit citaat uit Erasmus MC tevens sprake is een soort berusting in “de feiten”:

“We hebben geen selectiebeleid, van wat ik al zei: criteria van je moet zoveel mensen aannemen, zou ik ook niet zo’n goed signaal vinden want je kijkt naar iemand z’n kwaliteiten en dat zijn dan toevallig allemaal blanke jonge mannen tegenwoordig.”

De kans dat de laatste opmerking binnen het bovenstaande citaat zou voorkomen bij VUmc, is kleiner. De reden hiervoor is dat de leidinggevendenden bij VUmc meerdere malen in aanraking zijn gekomen met interculturalisatiebeleid, ook als het om aanname en selectiebeleid gaat. In Erasmus MC is dit [nog] niet aan de orde waardoor een dergelijke opmerking zonder enige vorm van twijfel of reflectie wordt gedaan. Het nu volgende citaat laat zien dat de respondent veel waarde hecht aan de Nederlandse normen en waarden. Dat deze respondent van allochtone afkomst is, bevestigt dat de verschillen binnen het neutrale discours veel dominanter aanwezig zijn tussen de medische centra, dan tussen allochtonen en autochtonen. Dat uit tabel 2 blijkt dat autochtonen vaker een neutraal discours gebruiken, komt uit de diepere analyse namelijk niet duidelijk naar voren. De verklaring is dat autochtonen gemiddeld langer over de organisatie spreken, daar waar allochtonen langer over hun eigen ervaringen spreken.

“Maar dan investeren wij – wat ik nu ga noemen zeg ik niet dat de aanpak is- maar dan investeren wij in ehm.. een samenleving die juist heel divers is en niet meer kenmerkend is voor Nederland. De vraag is of dat het uitgangspunt moet zijn of dat je juist gaat zeggen: wij hebben onze waarden, normen als Nederlandse samenleving en die willen we graag behouden en als samenleving bestaan we uit meerdere gemeenschappen die een andere achtergrond hebben, die mensen, die gemeenschappen houden ook rekening juist met die samenleving en de normen die daar gelden. En die houden rekening met die waarden en normen en die houden zich daaraan omdat ze zich een van ons voelen. Wat wij nu doen is: wij geven nu juist voorkeur aan rekening houden met de kenmerken en de waarden, normen van andere gemeenschappen. Wat overigens misschien wel goed is.. in het kader van ja, vrijheid en en.. geen racisme en wat dan ook en discriminatie – en tegelijkertijd is het niet goed voor onze samenleving, want dan zijn we heel veel zelf aan het opgeven, als Nederlanders. Is dat nodig? Nee!”

Wat uit tabellen 3 en 4 niet naar voren komt, is een verschil tussen de medewerkers bij VUmc die de statische cultuur binnen de organisatie vaker als negatief bestempelen, daar waar medewerkers in Erasmus MC vaker lijken te berusten in het feit dat de organisatie “nu eenmaal is zoals deze is”. Het is echter gevaarlijk om hier conclusies uit te trekken, want dezelfde medewerkers die bij Erasmus MC “vrede lijken te hebben” met de situatie, willen later in het interview toch dat er beleid en interventies uitgebreid of opgezet worden waarin ze wel degelijk meer aandacht wensen en verwachten inzake culturele diversiteit. Er lijkt dus iets bijzonders te gebeuren op het moment dat men over de organisatie spreekt. De organisatie als overkoepelende structuur lijkt een bepaalde invloed uit te oefenen op haar medewerkers, gelegitimeerd als een gegeven. De laatste nog onbeantwoorde deelvraag luidt: **Spelen de drie te verwachten discoursen een rol en bij welke thema’s?**

Het meest opvallende “eensgezinde” discours is het neutrale discours in combinatie met de organisatie, waarin de statische, en soms verharde cultuur van de organisatie de meest dominante component is gebleken. Medewerkers binnen VUmc lijken hieraan eerder te refereren dan de medewerkers van Erasmus MC. De verklaring hiervoor zou het interculturalisatiebeleid in VUmc kunnen zijn dat al sinds 2007 van kracht is. Dit heeft er waarschijnlijk toe bijgedragen dat medewerkers niet alleen bewuster met culturele diversiteit bezig zijn, maar vooral kritischer, op de manier van alerter, naar het onderwerp zijn gaan kijken. Deze alerte blik is niet zozeer naar voren gekomen in zelfreflectie, maar wel in een mening over de organisatie die meer aandacht zou mogen besteden aan culturele diversiteit. Hoewel kritiek misschien impliceert dat medewerkers ontevreden zijn, zou ik het juist als een positieve ontwikkeling bestempelen dat de medewerkers in VUmc zich een meer kritische houding hebben aangemeten als het gaat om het onderwerp culturele diversiteit. Medewerkers worden daardoor gedwongen om te reflecteren op de organisatie. Zelfreflectie is daarbij echter nog weinig in beeld – hier wordt nader op ingegaan bij de aanbevelingen.

5. Conclusies

5.1 Conclusie

De toenemende vergrijzing van allochtonen en het al dan niet bewust aantrekken van niet-Nederlands personeel om toekomstige tekorten in de zorg op te vullen, leidt tot meer culturele diversiteit in de sector. Bestaand onderzoek naar dit onderwerp laat zien dat de focus tot op heden op bedrijfsbelangen ligt en er overmatige aandacht bestaat voor “het afwijkende en het nieuwe” van allochtonen binnen organisaties (Glastra, 1999; Shadid, 2010). Daarbij is het opvallend dat interculturalisatiebeleid vaak als een topdown maatregel wordt ingevoerd, waar medewerkers “zonder pardon” aan dienen mee te werken (Van den Broek, 2004). Maar wil men met dergelijk beleid kans van slagen hebben, dan moeten de maatregelen passend zijn bij de structurele en sociale kenmerken van de organisatie (Roosevelt, 1999). Om te kunnen bepalen of dat zo is, is het noodzakelijk om te kijken naar hoe medewerkers zelf over culturele diversiteit denken (Glastra, 1999).

De sociale denkkaders van medewerkers zijn geoperationaliseerd met discoursen zoals deze binnen de sociale,- en organisatiewetenschappen theoretisch gebruikt worden. Medewerkers kunnen in verschillen denken, maar juist ook in overeenkomsten, of ze kunnen bepleiten dat de werkvloer een neutrale, onveranderlijke omgeving is. Door middel van interviews is onderzocht of deze discoursen in de praktijk doorwerken en of deze focus ons meer heeft geleerd over waarom en hoe medewerkers culturele diversiteit binnen een organisatie zien. De doelstellingen daarbij waren om niet alleen bij te dragen aan het wetenschappelijk debat, maar ook om mee te denken over sociaal beleid in het kader van culturele diversiteit. De hoofdvraag die daarom centraal staat in dit onderzoek luidt: **Welke ruimte bieden discoursen die medewerkers gebruiken aan interculturalisatiebeleid binnen zorgorganisaties?**

Eén van de deelvragen luidt: *Leiden verschillende discoursen tot bepaalde wensen en verwachtingen t.a.v. beleid?* Op basis van de theorie waren er verbanden te verwachten tussen de ervaringen van medewerkers en hun wensen voor beleid. Volgens Ghorashi (2006) en Van Asperen (2003) wordt categoriaal denken bij het formuleren van beleidswensen omgezet in doelgroepenbeleid. Maar de resultaten van dit onderzoek tonen dit verband niet aan. Op basis van de theorie van Van den Broek (2009) kon tevens verwacht worden dat medewerkers die in verschillen denken, uiteindelijk in beleid ook het nut van verschil zouden zien: verschillen erkennen betekent dan uiteindelijk gelijkwaardigheid. Ook dit verband kon op basis van de interviews niet gevonden worden. Voor organisaties betekent dit dat de uitgesproken ervaringen van medewerkers niet per definitie iets zeggen over de wensen voor beleid. Sterker nog, dit kwalitatieve onderzoek geeft geen enkele aanleiding om te denken dat dit wel zo zou

zijn. Wanneer een organisatie daarom verwacht gewenst beleid te ontwikkelen door medewerkers te bevragen naar hun ervaringen, moet zij beseffen dat ervaringen geen indicatie zijn voor wensen voor toekomstige maatregelen.

De volgende deelvraag luidt: *Welke verschillen tussen groepen respondenten zijn er waarneembaar?* Een opvallende uitkomst is dat autochtonen en allochtonen verschillende discoursen gebruiken bij het beschrijven van hun ervaringen met culturele diversiteit. Autochtonen denken vaker in categorieën en plaatsen het onderwerp buiten henzelf. De oratie van Ghorashi (2006) blijft om deze reden actueel, omdat het categorale denken over migranten door autochtonen nog steeds dominant is. Dat autochtonen vaker een categoriaal discours gebruiken bij hun uitspraken over ervaringen is mogelijk te verklaren met “othering” (Shadid, 2010; Jensen, 2011). Othering omschrijft het sociale mechanisme waarin autochtonen blijk geven van een “allochtonencultuur”, en zij zichzelf niet als dragers van een (specifieke) cultuur omschrijven. Allochtonen gebruiken bij het omschrijven van hun ervaringen vaker een gelijkheidsdiscours en betrekken het onderwerp op zichzelf. Dit betekent dat allochtonen het onderwerp culturele diversiteit zichzelf aantrekken en daarbij omschrijven dat zij juist gelijk zijn aan de anderen, vaak autochtonen, binnen de organisatie. Dit is een bevestiging van de theorie van Siebers (2009) die zegt dat allochtonen vaker met identiteitsvorming bezig zijn, daar waar autochtonen dit niet doen. Voor de organisaties is het belangrijk om te weten dat op basis van dit kwalitatieve onderzoek verwacht kan worden dat deze verschillen tussen autochtonen en allochtonen binnen de alledaagse zorgpraktijk ook te vinden zijn.

De laatste deelvraag luidt: *Spelen de drie te verwachten discoursen een rol en bij welke thema's?* Een opvallende uitkomst is dat de organisatie door bijna alle medewerkers in combinatie met het neutrale discours wordt genoemd. De medewerkers van beide medische centra omschreven de organisatie als een statische cultuur. Dit betekent dat medewerkers aangeven dat de organisatie nu eenmaal is zoals deze is, en dat zij moeilijk veranderbaar lijkt te zijn. De statische cultuur als omschreven door Siebers (2009) komt hier duidelijk in terug. In de dagelijkse zorgpraktijk zijn de theorieën van Duijvendak (2011) en Luijters en Van der Zee (2003) niet terug gevonden: weinig respondenten geven aan de werkvloer als een feitelijk neutrale plek te zien of zeggen dat ze zich niet kunnen identificeren met hun omgeving. Binnen het neutrale discours zijn verschillen te vinden tussen de medewerkers van de beide medische centra. De medewerkers van VUmc staan kritischer tegenover de organisatie dan de medewerkers van het Erasmus MC. Daar waar de meeste respondenten uit Rotterdam “vrede” hebben met de statische cultuur van de organisatie, uiten de medewerkers uit Amsterdam vaker kritiek ten opzichte van de cultuur van de organisatie. De verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat VUmc sinds 2007 beleidsmaatregelen heeft waarbij medewerkers regelmatig cursussen, symposia en workshops aangereikt krijgen en er veel aandacht is voor multiculturele faciliteiten

en feestdagen. Doordat medewerkers dus regelmatig op een stimulerende wijze “geconfronteerd” worden met culturele diversiteit, kan dit ertoe hebben geleid dat ze [onbewust] kritischer zijn gaan kijken naar de organisatie.

Tot nog toe is de concrete uitkomst voor de wensen van beleid van medewerkers onbesproken gebleven. Hier heb ik voor gekozen omdat het voor het wetenschappelijk debat niet relevant is gebleken, omdat er binnen de aangegeven wensen voor beleid geen heldere verbanden zijn met de voorgaande besproken ervaringen of de visie op de organisatie. Ook zijn er geen verschillen tussen de medewerkers van de medische centra en allochtonen en autochtonen te vinden. In de aanbeveling worden de bevindingen wel in het kort omschreven en in het rapport voor de medische centra wordt er ook uitgebreid aandacht aan besteed.

De bevinding dat het neutrale discours in combinatie met de organisatie heel dominant is, wijst erop dat de organisatie door medewerkers als een statisch gegeven wordt aangenomen. Medewerkers willen heel vaak verandering – zo blijkt namelijk uit de wensen voor beleid – maar ze maken een onverwachte overstap naar een neutraal discours als de organisatie ter sprake komt. Zij zien “de organisatie” als een groot bepalend gegeven, waarbij het *not done* is om die te willen veranderen. Een kritisch, alerte houding van de medewerkers op de organisatie kan hierdoor geremd worden. Dit komt met name tot uiting in Erasmus MC, waar (nog) geen sprake is van concreet beleid. De visie van de medewerkers op de organisatie biedt dus weinig ruimte aan interculturalisatiebeleid. Voor de makers van organisatiebeleid is het om die reden uiterst belangrijk om bewust te zijn van de non-kritische houding van medewerkers. Het kan wellicht verklaren waarom bijvoorbeeld workshops niet lopen of symposia niet actief bezocht worden: medewerkers verwachten misschien niet dat er verandering komt. Niet omdat ze het niet willen, maar omdat ze de organisatie zien als een statisch gegeven.

Als het gaat om de verschillen tussen autochtonen en allochtonen in de omschrijving van hun ervaringen, wordt er door medewerkers ook weinig ruimte geboden aan interculturalisatie. Doordat autochtonen vaker in categorieën denken en allochtonen in overeenkomsten ontstaat er een spanningsveld. Niet dat de discourses “gelijkheid” en “verschillen” niet samen kunnen gaan, maar de vanzelfsprekendheid daartoe is minder aanwezig dan bij medewerkers die eenzelfde sociale denkkader gebruiken. Allochtonen willen bijvoorbeeld de gelijkenissen zoeken tussen zichzelf en hun autochtone collega’s, terwijl autochtonen de verschillen in de praktijk willen benutten. Als dit niet uitgesproken wordt, kan dit binnen de praktijk mogelijk vragen en fricties opleveren. Volgens Ghorashi (2006) gaat het erom dat mensen op zoek gaan naar overeenkomsten zodat er een *tussenruimte* gecreëerd wordt waar men nader tot elkaar kan komen. Omdat het gemeenschappelijke doel van alle medewerkers “kwalitatief goede zorg is”, zullen er beslist raakvlakken te vinden zijn. En dan wordt de ruimte voor interculturalisatiebeleid misschien ineens veel groter.

5.2 Discussie

Deze masterthesis was een project van 5 maanden. Daarom is het noodzakelijk geweest om dit onderzoek af te bakenen waardoor er een aantal beperkingen zijn ontstaan. In eerste instantie was het plan om niet alleen interviews af te nemen, maar tevens een analyse te maken van de organisaties [VUmc en Erasmus MC]. Dit omdat onder andere Glastra (1999) op basis van het werk van Giddens uit 1984 laat zien dat organisaties een historisch gegroeide en sociale, culturele orde kennen. Deze historisch gegroeide orde wordt gedragen, maar kan gewijzigd worden door handelen van de medewerkers in de organisatie. Mijn oorspronkelijke onderzoeksopzet bestond daarom onder andere uit het analyseren van bijvoorbeeld visiedocumenten van de betreffende organisaties en te bestuderen of deze als verklaring zouden kunnen dienen voor verschillen die in de kwalitatieve interviews naar voren zouden kunnen komen. Dit plan kon wegens tijdgebrek niet gerealiseerd worden.

Andere beperkingen zijn te vinden in [de selectie van] de respondentengroepen. In de eerste plaats zijn de respondenten qua functieniveaus binnen VUmc en het Erasmus MC verschillend. Dit komt onder andere door de wensen van de medische centra om zoveel mogelijk verschillende functieniveaus in het onderzoek te vertegenwoordigen. Tevens zijn de verschillen te wijten aan de selectie van de respondenten. In VUmc was 60% van de respondenten autochtoon omdat de meeste van hen bij een van de workshops Interculturalisatie werden gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. Aan deze workshops namen vooral autochtone deelnemers deel. Via deze eerste groep respondenten is vervolgens doorgevraagd [sneeuwbalmethode] of men nog andere respondenten kende. Dit was wel een heel snelle en vruchtbare methode waardoor het mogelijk was om in korte tijd een groot aantal interviews af te nemen.

In het Erasmus MC ligt het percentage allochtone respondenten op 60%. Een verklaring hiervoor is dat de projectleider Interculturalisatie die sinds 1 januari 2012 in functie trad bij personeelszaken, zich heeft ingezet voor het vinden van zoveel mogelijk allochtone respondenten. Deze respondenten kwamen op hun beurt weer met andere allochtone geïnteresseerden. Desalniettemin had ik als onderzoeker, achteraf gezien, respondenten kunnen bedanken en op zoek kunnen gaan naar andere respondenten om de functieniveaus, in de casussen gelijk te trekken. De oververtegenwoordiging van allochtonen binnen het Erasmus MC heeft er wel toe geleid dat allochtonen en autochtonen uiteindelijk met elkaar vergeleken konden worden. De interessante contradictie binnen de beschreven ervaringen was anders niet uit het onderzoek naar voren gekomen.

5.3 Aanbevelingen

Onderzoek: wetenschap en praktijk

Op basis van de theorie van Ghorashi (2006), Van Asperen (2003) en Van den Broek (2009) was het te verwachten dat er een verband gevonden zou worden tussen de ervaringen van medewerkers en hun wensen voor beleid. Dat dit verband binnen dit onderzoek niet gevonden is, vraagt om een nader onderzoek om de verklaring hiervoor te kunnen vinden. Is dit verband niet gevonden omdat de zorgsector een veel specifiekere en andere sector is dan andere organisaties? Of zijn de uitkomsten van dit onderzoek gevonden door de methode van kwalitatieve interviews? Een mogelijkheid is dat wanneer respondenten niet bevraagd worden naar hun ervaringen [en zij deze dus niet omschrijven] maar interacties van medewerkers bestudeerd zouden worden, dat de ervaringen in de praktijk anders zijn dan medewerkers zeggen. Voor vervolgonderzoek zou hetzelfde verband centraal kunnen staan, maar dan met een andere methodiek.

Bij het analyseren van de interviews is een aantal vermoedens ontstaan die uiteindelijk niet overtuigend genoeg binnen de data naar voren zijn gekomen. Ook daarnaar zou nader onderzoek gewenst zijn. Het lijkt zo te zijn dat sommige medewerkers zich identificeren met de organisatie, daar waar anderen dit helemaal niet doen. Opvallend daarbij is dat er geen verschil lijkt te zijn in de medewerkers "hoger" in de organisatie die met [P&O]beleid bezig zijn, en medewerkers die dichterbij de zorgpraktijk staan. Dit zou kunnen betekenen dat medewerkers die beleid maken net zich evenveel of even weinig kunnen identificeren met de organisatie als verpleegkundigen en teamleiders op zorgafdelingen dat doen. De vraag is niet alleen of het zo is, maar vooral waarom en of het organisatieveranderingen in de weg kan staan.

Uit de theorie blijkt dat er onderzoeken zijn waarvan de uitkomst is: topdown beleid om interculturalisatie in een organisatie te bewerkstelligen (Van Vught, 1995; De Vries et al., 1995), en onderzoeken die juist uitkomen op zo praktisch mogelijke competenties die zich uitsluitend richten op de dagelijkse praktijk (Shadid, 2010; Betancourt et al., 2004; Seeleman et al., 2009). Hierbij is dus een onderscheid zichtbaar tussen meer door de organisatie opgelegde maatregelen, en maatregelen die in de praktijk bedacht en ontwikkeld zijn. Binnen dit onderzoek is er alleen gekeken naar of interculturalisatie "matcht" met wat medewerkers willen, waarom en hoe. Maar de expliciete organisatie van beleid is een volgende stap: hoe wordt interculturalisatie op de best mogelijke manier binnen zorgorganisaties geïmplementeerd?

Uit de interviews komt naar voren dat bij de medische centra veel allochtone verpleegkunde,- en geneeskunde studenten bewust niet voor een stage in een medisch centrum kiezen of na hun stageperiode solliciteren bij een ander ziekenhuis. Het vermoeden is dat dit komt doordat ze de cultuur van de medische centra ervaren als statisch waarbij de organisatie

zich afzet tegen verandering door zich achter regels, wetten en protocollen te verschuilen. Mogelijk passen streekziekenhuizen zich meer aan aan de allochtone nieuwe werknemers dan dat medische centra dit doen. Dit vermoeden is zeer interessant om nader te onderzoeken, omdat het voor veel medische centra prioriteit heeft om meer allochtone werknemers binnen de organisatie te ontvangen.

Een belangrijk doel van interculturalisatiebeleid is de kwaliteit van zorg te verbeteren. Daarvoor is naast onderzoek onder medewerkers, ook onderzoek onder patiënten noodzakelijk. Geregeld kwam het tijdens de interviews ter sprake dat medewerkers vinden dat de patiënttevredenheid van allochtonen pas echt duidelijk wordt wanneer de allochtone patiënten hier zelf naar gevraagd wordt. Nu lijkt het vaak zo te zijn dat allochtonen van patiënttevredenheidsonderzoeken worden uitgesloten vanwege de taalbarrière of omdat medewerkers het ondervragen van allochtonen tijdrovend vinden.

De top van de onderzochte organisaties bestaat vooral uit autochtone Nederlanders. Medewerkers - zowel allochtonen als autochtonen - speculeren veel over hoe dit kan en spreken hun zorgen erover uit. Het blijft echter bij speculeren en bij adviezen over bewust omgaan met aanname,- en selectiebeleid aan de "voor deur". Echter, geregeld is het mij ter oren gekomen dat allochtone medewerkers moeite hebben ervaren om op te klimmen binnen de organisatie en collega's kennen bij wie dit tot op heden niet lukt. Zeer belangrijk is het daarom om als organisaties te onderzoeken wat er gedaan kan worden aan interne doorstroming van allochtone medewerkers, of een onderzoek in te stellen naar de huidige situatie.

Praktijk

Het is goed om te merken dat de medewerkers van VUmc kritisch(er) kijken naar de organisatie en interculturalisatiebeleid in de meeste gevallen toejuichen. Aan zelfreflectie is echter bij de autochtone medewerkers in beide medische centra een gebrek. Autochtonen kunnen andermans cultuur soms tot in de details omschrijven en verklaringen toekennen voor cultuurbepaald gedrag. Hoewel het van kennis en verdieping in anderen getuigt, is de reflectie op de eigen cultuur van autochtone medewerkers gebrekkig te noemen. Maar enkelingen gaan bij zichzelf te raden wat nu typisch Nederlands is en wat daar typische positieve of misschien negatieve kenmerken van zijn. Het is een gevaar om te vervallen in *othering* als meerdere malen omschreven in de theorie: niet alleen allochtonen hebben een cultuur! De organisaties zouden daar hun middelen op in kunnen zetten.

Een respondent had tijdens een interview de opmerking: "Weet je wie de ergste cultuurspecifieke gebruiken hebben in het ziekenhuis?" Hierbij benoemde ze autochtone Nederlandse vrouwen die bekeerd zijn tot het Islamitisch geloof. Hiermee wil ik aangeven en illustreren dat de woorden allochtoon en autochtoon niet passend zijn binnen de actuele

(maatschappelijke) context. Er zijn door de respondenten vele voorbeelden genoemd van “officiële” allochtone medewerkers of patiënten die volledig “vernederlands” zijn. De cultuurspecifieke gebruiken of gedragingen van iemand zijn dus vaak niet afhankelijk van waar iemand geboren is of hoeveel ouders of grootouders een andere achtergrond hebben dan de Nederlandse.

Op basis van de interviews lijkt culturele competentie als maatregel het meest passend te zijn bij de organisaties en de wensen van de medewerkers. In culturele competentie kan namelijk aandacht bestaan voor alle medewerkers (Shadid, 2010). Niet alleen autochtonen die competent raken in de omgang met allochtonen, maar [misschien juist] ook andersom. En om de bovenstaande alinea niet tegen te spreken: alle medewerkers zouden moeten kunnen “dealen” met alle verschillende soorten medewerkers en patiënten die er binnen de medische centra te vinden zijn. Culturele competentie als praktisch handvat wordt bovendien ondersteund door het betoog van Van den Broek (2009): er mag [op groepsniveau] aandacht zijn voor verschillen, zolang deze niet als statische tegenstellingen gezien worden (Ghorashi, 2006; Van Asperen, 2003). Siebers (2009), die zegt dat verschillen op groepsniveau vermeden moeten worden, heeft volgens de meeste respondenten geen gelijk. Om gelijkwaardigheid te creëren, moeten verschillen erkend worden. Toch blijft het altijd oppassen om niet de gemakkelijke weg te kiezen, maar waakzaam te blijven voor culturele competentie van iedereen, voor iedereen. Want: **“Nee, ja! Jij bent een Turkse arts, dus jij neemt alle Turken maar, dan denk ik: hallooo.”**

Literatuur

- Asperen, E., van. (2003). De relatie tussen visie, interactie en beleid. In *Diversiteit werkt!* (pp. 21-32). Utrecht: Forum.
- Bellaart, H. (2001). Begeleiding van multi-etnische teams in de jeugdzorg. In Heijmans van den Bergh, A. *Werken met verschillen* (pp. 9-22). Utrecht: Forum.
- Bekkum, D., van & Bernet, T. (2001). Werken met loyaliteiten in multiculturele teams. In Heijmans van de, A. *Werken met verschillen* (pp. 23-32). Utrecht: Forum.
- Betancourt J. R. (2004). Cultural competence-marginal or mainstream movement? *New England Journal of Medicine*, 351 (10), pp. 953-4 .
- Boedjarath, I. (2010). Intercultureel burgerschap en gezondheid. Een dynamische werkelijkheid. *Cultuur Migratie Gezondheid*, 04/09, pp. 186-197.
- Boomstra, R., Wennink, J. & Kok, I. (2004). *Intercultureel management: een vak apart? Een onderzoek naar succes- en faalfactoren van interculturalisatie in de GGZ en de verslavingszorg*. Rotterdam: Mikado en GGZ Nederland.
- Bos, J. (2007). *Discoursanalyse. Communicatie op de werkvloer*. Bussum: Coutinho.
- Broek, L. van den (2001). Conflict interventie op een multiculturele werkvloer. In Heijmans van de, A. *Werken met verschillen* (pp. 35-40). Utrecht: Forum.
- Broek, L. van den (2003). *Gein ongein pesten. Over macht en territoriumspelletjes, intimidatie en discriminatie op het werk*. Soest: Nelissen.
- Broek, L. van den (2004). De intercultureel competente professional. *De gepassioneerde professional*: Van Gorcum Assen.
- Broek, L. van den. (2009). *De ironie van gelijkheid. Over etnische diversiteit op de werkvloer*. Tilburg: Ridderprint.
- Burggraaf, W. (1998). *Intercultureel management. Over culturen en de multiculturele organisatie*. Universiteit Nijenrode: Vedioor.
- Cillia, R. de., Reisisgl, M. & Wodak, R. (1999). The discursive Construction of national identities. *Discourse & Society*, 10(2), pp. 149-173.
- Duin, C., van., Jong, A., de & Broekman, R. (2006) *Regionale bevolkings en Allochtonenprognose*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Draak, M. den. (2011) *Kleurrijke Vergrijzing*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Duyvendak, J.W. (2011). *The Politics of Home, Belonging and Nostalgia in Western Europe and the United States*. New York: Palgrave Macmillan.
- Emans, B. (2003). *Interviewen: theorie, techniek en training*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Ghorashi, H. (2006). *Paradoxen van culturele erkenning, management van diversiteit in Nieuw Nederland*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

- Glastra, F. (red.) (1999). *Organisaties en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.
- Glastra, F. & Carrilbo, M. H. (2009). Diversiteitsmanagement en meervoudig organiseren. *Tijdschrift voor management en organisatie*, 4, 41-55.
- Grijpstra, D. (2010). Onderzoeksprogramma Arbeid in Zorg en Welzijn. *Stand van zaken en vooruitblik voor de sector Zorg en de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang*: Zoetermeer.
- Hofhuis, J. & Hoog, M., van 't. (2010). *Succesvolle diversiteitsinterventies bij de Nederlandse Overheid*. Groningen: Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.
- Hollander, A. E. M., Hoeymans, N., Melse, J. M., Oers, J. A. M. & Polder, J. J. (2006). *Zorg voor gezondheid. Volksgezondheid toekomstverkenning*: Bithoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.
- Hoppesteyn, M. & Reyngoud J. (2009) *Bevolkingsprognose Rotterdam 2010-2025*. Rotterdam: Centrum voor Onderzoek en Statistiek.
- Jensen, S. Q. (2011). Othering, identity formation and agency. *Qualitative Studies*, 2(2): pp. 63-78.
- Kochan, Th., Bezrukova, K., Ely, R, Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levina, D. & Thomas, D. (2003). The effects of Diversity on Business Performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 3-21.
- Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K. (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. Londen: Sage.
- Leeuwen, T., van (1995), Representing Social Action, *Discourse & Society*, Vol. 6, (1), pp. 81-106.
- Luijters, K. & Zee, K., van der. (2003). Kleur geven aan verschillen. In *Diversiteit werkt!* (pp. 9-21). Utrecht: Forum.
- Otten, S. (2011). *Building bridges is just the beginning. On reconciling diversity and identity*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Pawson, R. & Tilley, N. (2001). *Realistic Evaluation*. London/New Delhi: Thousand Oaks/Sage Publications.
- Pless, N. M. & Maak, Th. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*: 54, 129-147.
- Roosevelt, Th. (1999). *Building a house for diversity*. New York: Amacom.
- Schuyt, K. (2009). Generativiteit: hoe verdragen wij elkaar in een vergrijzende samenleving? *Over het recht om wij te zeggen. Groepstegenstellingen en de democratische gemeenschap*. Amsterdam: AUP.
- Seeleman, C., Suurmond, J. & Stronksm K. (2009). Cultural competence: a conceptual

- framework for teaching and learning. *Medical education*: 43, 229-237.
- Shadid, W.A. (2007). *Grondslagen van interculturele communicatie. Studieveld en werkkerrein*. Amsterdam: Kluwer.
 - Siebers, H. (2009). Struggles for recognition: The politics of racioethnic identity among Dutch national tax administrators. *Scandinavian Journal of Management*: 35, 73-84.
 - SIGRA Werk in de Zorg. Jaarbeeld 2010. *Zorg voor de toekomst*. Amsterdam.
 - SIGRA Werk in de Zorg. Jaarbeeld 2011. *zorgGRENs*verleggend. Amsterdam.
 - Steenwijk, R.R. (2007). *Culturen verbinden. Onderzoek naar interculturalisatie in VUmc*. Amsterdam: Intern onderzoek.
 - Straathof, A. & Dijk, R., van. (2003) *Cultuurverandering bij de overheid: sturen of sleuren?* Utrecht: Lemma.
 - Taylor, C. (1994). *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
 - Vries, S., de Ven, C., van de Nuyens, K., Stark, Schie, J., van & Sloten, G. C. (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO.
 - Vugt, G. W. M., van. (1995). *Werken in multiculturele organisaties. Theorie en praktijk van intercultureel management*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
 - Weicht, B. (2010). *Caring as a moral practice: An analysis of the construction of care for elderly people in Austria and the UK*. University of Nottingham.
<http://etheses.nottingham.ac.uk/1414/1/Weicht.pdf>.
 - Wennink, H. J., Boomstra, R. & Meeuwissen, J. A. C. (2001). *Een onvoldoende voor interculturalisatie. Quick scan naar de mate van interculturalisatie van instellingen in de geestelijke gezondheidszorg en verslavingszorg*. Utrecht: GGZ Nederland i.s.m. Trimbos-instituut en het Nederlands Centrum Buitenlanders.
 - Wester, F. & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Coutinho.
 - Wodak, R. & Krzyzanowski, M. (2008). *Qualitative discourse analysis in the social sciences*. Basingstoke: Pgrave Macmillan.
 - Zee, K. I. van der & Oudenhoven, J. P. van. (2006) *Culturele diversiteit op het werk: Achtergronden en interventies*. Assen: Van Gorcum.

Bijlagen

TOPCICLIJST INTERVIEWS

Duur: circa 60 minuten

- Onderzoeker omschrijft kort het doel van het interview
- De respondent wordt attent gemaakt op de geluidopname – deze wordt aangezet
- Voordat de respondent zich introduceert, vraagt de onderzoeker of er vooraf vragen zijn.

1. **[Culturele] diversiteit:** wat verstaat u eronder - ervaringen binnen de organisatie?

2. Wilt u zoveel mogelijk voorbeelden geven?

3. Welke zorgen/knelpunten worden ondervonden?

4. Wat betekent dit voor medewerkers en patiënten?

5. Wat doet de organisatie met culturele diversiteit en is de respondent het hiermee eens?

[Binnen VUmc nadruk op veranderingen in de afgelopen jaren]

6. Sluit dit aan op [het beeld dat de respondent heeft van] de visie en doelstellingen van de organisatie?

7. Wat wil de respondent dat er gedaan wordt?

8. Wie zouden hier een centrale rol in spelen?

9. Wat zou er verder helpen?

10. Zou een website een goed idee zijn en wat moet daar dan op komen te staan?

11. Wat vindt de respondent van huisarts-migrant.nl? Wat wordt er handig bevonden, wat mist? [Deze vraag wordt gesteld als er tijd en mogelijkheden voor zijn]

➔ Kent de respondent andere mogelijk geïnteresseerde respondenten?

➔ [Erasmus MC: heeft de respondent interesse in een actieve rol?]