

---

# Interculturalisatie: identiteit en management

## Bestuurders en geestelijk verzorgers samen aan de slag

In 2006 nam de dienst Pastoraat en Geestelijke Verzorging (PGV) het initiatief voor het huidige interculturalisatiebeleid van VU Medisch Centrum te Amsterdam. Reina R. Steenwijk, organisatieadviseur en projectleider, doet verslag van de ontwikkeling van dit beleid en geeft daarbij aan hoe de verbinding tussen managementperspectieven en perspectieven vanuit geestelijke verzorging leidde tot creatieve resultaten die het interculturalisatieproces in huis ten goede kwamen.

### Reina R. Steenwijk

**S**TEEDS MEER PATIËNTEN, studenten en medewerkers in ons ziekenhuis, VU medisch centrum (VUmc), komen oorspronkelijk uit een andere cultuur dan de Nederlandse. Al die culturen samen bieden een groot reservoir aan mogelijkheden. Veel daarvan blijft echter onbenut of wordt niet altijd als positief ervaren. In 2006 vormde een aantal interculturele vraagstukken rond medische en verpleegkundige zorg en rond de commissie van de moslimgebedsruimte aanleiding voor het hoofd van de dienst Pastoraat en Geestelijke Verzorging (PGV), mw. Drs. J. Delver, om het initiatief te nemen voor een medewerkersonderzoek dat zou moeten uitmonden in beleid waarin van vernieuwing rondom het omgaan met interculturele diversiteit in VUmc sprake kon

zijn. Een vernieuwing gericht op grotere onderlinge verbondenheid met elkaar, die niet alleen organisatorisch kon worden ingevuld, maar waarbij ook sprake zou kunnen zijn van verbinding en verdieping van de identiteit van de organisatie. Juist daaraan kon een dienst geestelijke verzorging, misschien zelfs als enige dienst in een ziekenhuis, dacht zij, een bijdrage leveren. Niet alleen de patiënt behoort immers tot de werkopdracht van de dienst; de geestelijk verzorger heeft vanuit het beroepsprofiel van de VGVZ ook taken voor de instelling als organisatie als het gaat om zorgvisie, ethiek en identiteit. Het medewerkersonderzoek dat zij initieerde had een praktische invalshoek: nagaan welke vragen en ervaringen uit verschillende culturen kunnen bijdragen tot het opspo-

ren van kwalitatieve verbeterpunten in het VU Medisch Centrum. Om dat onderzoek uit te voeren, stelde het hoofd van dienst mij aan. Als organisatieadviseur had ik in verschillende landen en bedrijven gewerkt, maar nog nooit in een ziekenhuis.

## Theoretische achtergrond

Als inspiratiebronnen voor interculturalisatie in VUmc noem ik vanuit managementwetenschappen in de eerste plaats Roosevelt Thomas en Taylor Cox. Zij definieerden intercultureel managen als volgt: 'De manieren waarop diversiteit kan worden gemanaged waardoor de potentiële voordelen van diversiteit meer kans krijgen en de potentiële nadelen kunnen worden geminimaliseerd.'

Daarnaast was ook het werk van Halleh Ghorashi, hoogleraar Management en Integratie aan de Vrije Universiteit (VU), een belangrijke inspiratiebron voor mij. Ghorashi gaf in haar inaugurerende rede in 2006 duidelijke handvatten voor het managen van culturele verschillen. Zij werpt de vraag op of cultuur *ons* maakt of dat cultuur *door ons* wordt gemaakt. Als we kiezen voor dat laatste, gaan we ervan uit dat samenwerking nieuwe mogelijkheden tussen mensen kan creëren. Dat kan in een ziekenhuis nieuwe mogelijkheden geven voor de definitie van kwaliteit. Ghorashi focust op het begrip verbinding: als we de verbinding tussen culturen tot stand kunnen brengen, kunnen we de gevoeligheid ontwikkelen om onze eigen culturele grenzen te overstijgen. Die verbinding tot stand brengen noemt zij interculturalisatie: 'Interculturalisatie geeft het proces aan, waarbij culturen zich met elkaar kunnen verbinden. De manier waarop individuen met de inhoud van hun cultuur omgaan is immers niet per definitie vastgelegd, maar kan veranderen en wordt beïnvloed door contextuele factoren, bijvoorbeeld de werkomgeving.' Verder stelde zij: 'Mensen zijn in staat hun culturele habitus te bekritisieren en zich open te stellen voor vernieuwingen en aanvulling van nieuwe culturele elementen. Wel is er een gevoel van veiligheid nodig om dit soort reflectie en vernieuwing toe te laten.'

Dat laatste is een uitdaging voor ieder veranderingsbeleid. En het waren tijdens mijn onderzoek belangrijke punten: veiligheid voor verandering en vernieuwing. Een ander belangrijk punt voor

mijn onderzoek was de vraag: benutten we eigen mogelijkheden voor de uitbreiding van kwaliteit wel genoeg? Laten we de dingen op hun beloop en wordt elke leidinggevende geacht eigen oplossingen te vinden als patiënten op de afdeling aanvullende behoeften hebben? Of betekent goed management dat je bewust mogelijkheden biedt voor het zoeken naar een nieuwe gezamenlijkheid? Een (academisch) ziekenhuis met gedreven medewerkers in een multiculturele werkomgeving zou, meende ik, bij uitstek de plek moeten zijn om culturele diversiteit te oefenen en inhoud te geven.

## Verbinding en verdieping

Ik hield interviews met 44 (voornamelijk allochtone) medewerkers, 12 patiënten (die waren ook bij dit onderzoek betrokken) en 20 leidinggevenden. De kwalitatieve verbeterpunten die in het onderzoek beoogd werden, hoefden niet alleen te gaan over de kwaliteit van medische en verpleegkundige zorg, maar konden ook betrekking hebben op andere activiteiten in huis. Uit de interviews bleek dat er voldoende vertrouwen aanwezig was om in huis een meerjarig project rondom het thema interculturalisatie te beginnen.

In juni 2007 wees de Raad van Bestuur van ons ziekenhuis, mede naar aanleiding van het medewerkersonderzoek, interculturalisatie aan als één van de profilerings thema's in de brede aanpak van de herijking van identiteit van het huis. Het VUmc heeft een protestants-christelijke oorsprong en legt er mede daarom de nadruk op dat alle culturen en religies een vanzelfsprekende plek verdienen in de organisatie. De raad van bestuur ziet identiteit niet als een vastomlijnd principe, maar creëert mogelijkheden deze bespreekbaar te maken en telkens verder te ontwikkelen vanuit een besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid van de instelling. De Raad van Bestuur was daarom een van de stimulansen achter het project interculturalisatie dat door de dienst PGV begonnen was. Het ziekenhuis heeft verder als één van zijn interne doelstellingen dat de persoonlijke waarden van medewerkers en de organisatie op elkaar aansluiten. Cultuur is daarbij het bindmiddel. Daarnaast is er ook een belangrijke externe doelstelling: onze organisatie wil zich sterk blijven maken op de arbeidsmarkt door een afspiegeling te zijn van de samenleving.

Wat betreft het eerste, interne doel, was ons vanaf het begin duidelijk dat er een verband lag met geestelijke verzorging. De beroepsstandaard voor de geestelijke verzorging definieert als kerntaken gerelateerd aan de instelling immers onder meer het 'bijdragen aan de identiteit van de instelling, het bijdragen aan de zorgvisie en de vorming van medewerkers op het terrein van religie en cultuur'. Verandering in een organisatie is weerbarstige materie, dat weten we in ons ziekenhuis maar al te goed. Het vormgeven aan een nieuw, gezamenlijk thuisgevoel is een proces van vele jaren. Aan de hand van de uitkomsten van het medewerkersonderzoek uit 2006 en de doelen van het ziekenhuis werden de doelstellingen van het project interculturalisatie als volgt geformuleerd:

Medewerkers instrumenten in handen geven om de verbindingen tussen verschillende culturele achtergronden beter mogelijk te maken. Dat geldt ten aanzien van medewerkers onderling en van medewerkers ten opzichte van patiënten. Deze instrumenten worden vertaald in projecten en zijn toepasbaar door geheel het ziekenhuis, ingebed in bestaande kaders en structuren, en meetbaar.

VUmc als organisatie meer bewust te maken van de verscheidenheid aan culturen binnen en buiten zijn muren, zodat het kan besluiten of en hoe die verscheidenheid ingezet wordt ter verbetering van de kwaliteit van patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek.

Kernwoorden voor de projecten interculturalisatie zijn verbinding en verdieping. Het vormgeven aan de hedendaagse werkelijkheid vraagt om een interculturele identiteit. Door de begrippen verbinding en verdieping om te zetten in projecten, hebben medewerkers instrumenten in handen gekregen om meer vorm te geven aan interculturele identiteit. Bijna alle ideeën voor projecten komen oorspronkelijk van medewerkers. De taak van mij als projectleider was dan ook niet om projecten te verzinnen, maar om anderen te inspireren en te verleiden hun creativiteit in te zetten. Zo begin je aan een zoektocht: gezamenlijk een eerste stap zetten om een andere werkelijkheid te creëren. En

dan blijkt wederom dat die gezamenlijke weg het belangrijkste doel is. Hieronder beschrijf ik een aantal projecten die we gezamenlijk zijn aangegaan en die bijgedragen hebben tot verbinding en verdieping.

### **Symposia, workshops, lunches**

De mogelijkheid om je met iemand te verbinden neemt toe naarmate de ander minder 'vreemd' voor je wordt en je je beter bewust bent van je eigen (stereotype) denkkaders. Daarom is in het begin van het project interculturalisatie veel aandacht besteed aan het organiseren van symposia en workshops. Die waren zowel gericht op kennisoverdracht als op bewustwording van je eigen vanzelfsprekdheden.

Op het startsymposium interculturalisatie gaf een stand-up illusionist de aftrap. Hij maakte visueel wat je normaal niet ziet en wat je je niet realiseert, liet deelnemers zelf ervaren dat je altijd 'maar een deel van de werkelijkheid ziet'. Dat was een eye-opener, 'omdat het de theorie koppelde aan de directe ervaring en zo werd je even op een ander spoor gezet.' 'Het maakte een stroom van energie en nieuwe ideeën in mij los. Zeer inspirerend dus!' Telkens wanneer we vanuit interculturalisatie erin slagen een wat onverwachte invalshoek te creëren, heeft dat een positieve weerslag op het succes van een project en kunnen nieuwe inzichten ontstaan. Dan maken mensen een stap in hun zoektocht naar verbinding en gezamenlijkheid. Dat zijn geen grote gebeurtenissen, maar vaak een stapje in de alledaagse werkelijkheid. Zo'n kleine stap maakt een zoektocht veilig.

Dat bleek toen meer dan 110 leidinggevenden deelnamen aan een dialoog over de dilemma's bij interculturalisatie. Die gesprekken vonden plaats tijdens tien lunches waaraan de catering bijzondere aandacht had besteed. Die setting droeg bij aan een open sfeer waarin rustig en diepgaand dilemma's konden worden besproken, zodat ook de bewustwording kon toenemen. Als voorbeelden van de dilemma's in het leidinggeven aan een diverse groep medewerkers werden beheersing van het Nederlands en gewenste omgangsvormen genoemd. Dat gaf gelegenheid tot het gesprek over taal als symptoom, als onderdeel van een groter issue. Als iemand zich prettig voelt in zijn omgeving, gaat het spreken van het Nederlands vanzelf

beter. Dat komt omdat taal, als uitwisselingsmechanisme, twee kanten heeft: taal- en spreekvaardigheid van de spreker enerzijds en luistervaardigheid en -bereidheid van de luisteraar anderzijds. Als je bereid bent op een andere manier te luisteren (mee-luisteren in plaats van tegen-luisteren) zul je merken dat de ander beter gaat spreken en dat je hem makkelijker begrijpt. De context waarin de persoon zich bevindt voor wie Nederlands niet de eerste taal is, is dus cruciaal. En daar kan een leidinggevende verschil maken.

Natuurlijk kwam tijdens die lunches het begrip discriminatie ter sprake: daarbij gaat het erom wat door allochtone medewerkers als discriminatie *ervaren* wordt. De aanslag op de Twin Towers (11 september 2001) bijvoorbeeld was indertijd bij veel teams onderwerp van gesprek. Maar de vraag aan een allochtone collega ‘wat vind jij er eigenlijk van?’ werd door hen soms als test ervaren. Het kan op zichzelf een vraag zijn uit interesse, maar zoals één van de leidinggevenden zei: ‘Waarom wacht je op een incident om iemand naar zijn mening te vragen – dat geeft aan dat iemand er speciaal uit wordt gelicht. En het is een indicatie dat iemand zich moet ‘bewijzen’. En een medewerker: ‘Ik werk hier al tien jaar, waarom zou ik hierover nu anders denken dan ze altijd al van me hebben gehoord?’

Als een organisatie de tijd neemt om na te denken over het beleid ten aanzien van culturele diversiteit kan verdieping ontstaan, niet alleen over dat beleid maar ook over andere processen. Een aantal uitspraken tijdens de lunches voor leidinggevenden waren daarover heel duidelijk. Misschien is dit wel de beste typering: ‘We weten het niet goed, daarom handelen we vaak intuïtief bij issues rond culturele diversiteit’. En intuïtief betekent bijna altijd handelen binnen het kader dat je kent. Omdat de meeste leidinggevenden in VUmc autochtone Nederlanders zijn, is dat het kader van waaruit de beoordeling of selectie van toekomstige medewerkers plaatsvindt. Allochtone Nederlanders die solliciteren lopen daarbij meer kans op achterstand.

Daarom hoort ook het organiseren van een aantal interactieve workshops *Management van diversiteit* in interculturalisatie thuis. Zo kan reflectie

ontstaan over vragen zoals: hoe komt het dat wij de fouten van iemand buiten de eigen culturele groep negatiever beoordelen dan de fouten van iemand binnen de culturele groep? Of hoe kijk je naar sollicitanten zodat je onbekende talenten scherper waarneemt en niet alleen ‘meer van hetzelfde’ binnenhaalt? En natuurlijk vooral: hoe maak je zulke dilemma’s bespreekbaar op je afdeling? Het zijn juist die lastige vragen waarmee je als organisatie aan de gang moet om verbeteringen te kunnen doorvoeren en in resultaat meetbaar te maken.

Deelnemers aan de workshops realiseren zich dat deze onderwerpen van een meer fundamentele orde zijn. Zoals één van hen zei: ‘Ik heb me nog niet genoeg gerealiseerd dat ik dit onderwerp apart bespreekbaar kan maken op mijn afdeling, misschien komt het ook doordat ik maatschappelijke “gène” voel bij dit onderwerp’. Langzaam dringt zo in de organisatie het bewustzijn door dat verschil op basis van afkomst eerst bespreekbaar moet worden gemaakt voordat het vanzelfsprekend wordt.

Maar ook kan dit bewustzijn leiden tot innovatieve veranderingen. Leidinggevenden geven aan dat zij bij een etnisch divers medewerkersbestand vaker moeten nadenken over hun stijl van leidinggeven. Er zijn leidinggevenden die hun managementstijl hebben veranderd: de oude manier werkte niet goed. Zij sturen bewust op diversiteit en vragen zich steeds af of bepaalde regels nog wel geldigheid hebben. Een leidinggevende tijdens één van de sessies: ‘Je hoofd, niet je hart, is bepalend voor het vasthouden aan de onderliggende codes en regels, wil je zo’n soort leidinggevende zijn? Wees daarop kritisch naar jezelf.’

Onlangs werd in een gesprek tussen leidinggevenden over het selecteren van nieuwe artsen en verpleegkundigen opgemerkt dat je toch altijd *de beste kandidaat* zoekt. Werd daarmee soms impliciet bedoeld dat kwaliteit en allochtoon elkaar uitsluiten? Het was stimulerend dat in datzelfde gesprek de opmerking werd gemaakt: ‘Wat is de definitie van *de beste kandidaat*? Daarover kunnen we nog wel wat discussie voeren. Want kijken we wel goed en niet te beperkt langs de bekende lijnen van ons selectieproces?’ Dat is de vraag naar

vernieuwing en verdieping – en naar omgaan met verschillen.

## Feest vieren en eten

Maar uiteindelijk blijkt de beste manier van verbinden het samen feest vieren en samen eten. De dienst PGV is verantwoordelijk voor de jaarlijkse feesten als Divali en het Suikerfeest. Die zijn een aantal keren groots gevierd en dat heeft waardering en enthousiasme gebracht. Op de ochtend van het Divali-feest krijgt iedere afdeling een lichtje met boekenleggers waarop informatie over het feest staat. Een geestelijk verzorger brengt die tijdens de pauze en vraagt de medewerkers om de lichtjes terug te brengen naar de Divali-viering later op de dag, samen met de wensen of gebeden van de afdeling. Er komen soms bijzondere emoties naar boven, zoals die afdeling die speciaal dacht aan een onlangs verongelukte jonge collega. Voor de medewerkers was dit een extra manier om samen hun verdriet tot uitdrukking te brengen. Dat geeft zo'n feest nog meer inhoud en draagt bij aan de verbinding tussen medewerkers van zeer verschillende afkomst. Sinds de dienst PGV als eindejaarskaart een multiculturele feestenkalender verspreidt, kent iedereen ook de data van elkaars feesten. Die kalender wordt veel gebruikt en hangt als een soort herkenningspunt op alle afdelingen.

Kwaliteitsvragen zijn juweeltjes voor een organisatie als ze een moment brengen waarop je elkaar inspireert, wat tot innovatieve verandering kan leiden. Een mooi voorbeeld hiervan kwam van de restaurantafdeling. Uit mijn onderzoek bleek onder andere dat patiënten en medewerkers het eten te Hollands en weinig gevarieerd vonden. Net in diezelfde tijd werd het nieuwe personeelsrestaurant geopend en het hoofd van de Unit Voeding en het hoofd van de keuken voelden zich hierdoor uitgedaagd: ze gingen op zoek naar gerechten uit de 'wereldkeuken'. Vanaf het eerste moment was dat een gouden greep! De patiënten zijn meer tevreden, de belangstelling voor personeelsmaaltijden is met bijna 20% toegenomen en de keuze aan buffetten of hapjes tijdens recepties is bijna grenzeloos. Maar dat is niet het belangrijkste resultaat. In de keuken bleken koks te werken van meer dan zeven verschillende nationaliteiten, die vroeger allemaal Hollands kookten. Nu kwamen recepten tevoorschijn, de familie werd

nog eens geraadpleegd en de koks gingen meer volgens hun eigen traditie koken. Niet alleen de tevredenheid van de keukenmedewerkers is hierdoor toegenomen, maar ook de betrokkenheid op hun werk en de trots op het product. Het heeft van de Unit Voeding een andere werkomgeving gemaakt, die opstaat voor innovaties.

Ook de stijl van leidinggeven is hierdoor meegegroeid. Dat merkten we in een onderzoek naar *halal* maaltijden. Een studente geneeskunde onderzocht in haar master-stage hoe de *halal* maaltijden verbeterd konden worden. Zij koos daarmee om een stage maatschappelijke vraagstukken te lopen binnen de dienst geestelijke verzorging. Al haar 16 aanbevelingen zijn met groot enthousiasme en zorgvuldigheid uitgevoerd. Dat heeft gezorgd voor meer *halal* bestellingen door patiënten, waardoor het vertrouwen in het intercultureel karakter van ons ziekenhuis verdiept blijkt.

Ook een ander, nog sluimerend talent van de diversiteit aan medewerkers wordt nu benut, namelijk de talenkennis. Natuurlijk maken wij gebruik van de tolkentelefoon, maar voor zo'n aanvraag is niet altijd genoeg tijd. Als een acute situatie ontstaat doordat een patiënt van Schiphol wordt binnengebracht, moet je weten wat voor medicijnen hij gebruikt voordat je kunt handelen. Voor zulke acute gevallen hebben zo'n 75 tweetalige, medisch geschoolde medewerkers zich als vrijwilliger aangemeld voor de tolkenpool. Die medewerkers samen spreken 30 talen en daarbij nog doventaal. Op de SEH (Spoed Eisende Hulp) is de inzet van deze tolken-vrijwilligers kort geëvalueerd. Uit deze evaluatie twee citaten: 'Dat er een doventolk is vind ik zeker een pluspunt, een keer (dove) familie op shockroom ontvangen. Vader lag vast in *headbloks* en (kleine) kinderen konden hem daardoor ook niet goed zien. Doventolk gaf bij alle betrokkenen veel rust in alle ongerustheid.' En: 'Ik weet zeker dat het de patiëntveiligheid verhoogt en vind het fijn dat de mogelijkheid er is!' Het voordeel van deze tolken-vrijwilligers is dat zij bij het huis horen, snel ter plekke kunnen zijn, goed zijn ingevoerd in de zorg en beroepsmatig voldoende afstand hebben tot de patiënt. Vooral dat laatste is een pluspunt, want dat betekent een vertaling met grote zorgvuldigheid en kennis, die familie of vrienden niet kunnen geven.

## Spin-off

Dergelijke ervaringen worden ingebracht in de opleidingen geneeskunde en verpleegkunde, die allebei een onderdeel 'culturele competentie' kennen. Verpleegkundigen en artsen oefenen hun beroep uit in een samenleving die steeds meer divers is. Patiënten zullen dus ook op meer verschillende manieren met zorgverleners communiceren. Daarom is in de curricula ingebouwd dat studenten – waar ze ook vandaan komen – leren omgaan met andere culturen en zienswijzen. En daar blijft het niet bij: regelmatig wordt gecheckt hoe studenten en opleiders het onderdeel culturele competentie waarderen en of dat onderdeel nog beter kan worden ingevuld. Bij de omgang met patiënten blijkt het eigen, vertrouwde denk kader het meest weerbaarst en het moeilijkst te veranderen.

Niet alleen in de Randstad vind je een grote culturele diversiteit. Ik ben laatst voor de universitaire medische centra nagegaan hoe groot het aantal allochtone inwoners in hun verzorgingsregio is. Dat varieert van 50% in Amsterdam en Rotterdam tot 20% in Leiden en Groningen. Geen enkel ziekenhuis kan het zich, meen ik, veroorloven een aandeel van minstens 20% allochtone gebruikers te veronachtzamen. Op zijn minst zal de organisatie zich moeten afvragen of deze patiënten aanvullende behoeften hebben en aan medewerkers de mogelijkheid bieden voor het trainen in culturele competenties. Een ziekenhuis is in de eerste plaats een plek waar individuen samenwerken om hun patiënten zo goed mogelijk zorg te verlenen. Oppervlakkig gezien lijkt het begrip cultuur daar nauwelijks relevant. Voor een ziekenhuis in een grootstedelijke omgeving is dat al anders: daar springt de culturele diversiteit van patiënten en medewerkers meteen in het oog. Voor onze organisatie is culturele diversiteit ook een onderwerp van reflectie, enerzijds vanwege zijn christelijke wortels en anderzijds doordat het een favoriete opleidingsplek is voor studenten uit een andere achtergrond dan de Nederlandse. Hoe geef je erkenning aan iedere medewerker als individu en maak je tegelijkertijd ruimte voor elkaars achtergrond? Met andere woorden: hoe geven we samen vorm aan onze identiteit?

Jan Willem Duyvendak, hoogleraar algemene sociologie aan de Universiteit van Amsterdam, gaat in zijn nieuwe boek (*The Politics of Home*, 2011) in op het 'thuisgevoel': een gevoel van vertrouwdeheid dat gepaard gaat aan het samenvallen van de persoon en zijn omgeving. In Nederland hebben autochtonen, volgens Duyvendak, na de jaren zestig van de twintigste eeuw een bepaald thuisgevoel ontwikkeld waarvan nu blijkt dat het de omgang met verschillen bemoeilijkt. De kunst is nu om, in onze tijd, respect op te brengen voor het thuisgevoel van een ander – een huis met veel kamers te creëren. Dan kunnen thuisgevoel en identiteit opener voor diversiteit worden en daardoor ook groeien in positieve zin. Duyvendak vindt de werksituatie daarvoor met name geschikt omdat daarin, in zijn visie, meer diversiteit voorkomt dan in de privé situatie.

Ervaringen opdoen, in dialoog gaan met elkaar, bedenken hoe dit is om te zetten in patiëntenzorg en opleiding: al die elementen zijn zulke waardevolle impulsen gebleken in de afgelopen jaren. Zulke vragen raken niet alleen aspecten rond culturele diversiteit, maar de kern van een vitale organisatie. De uitdaging is dat zoveel mogelijk medewerkers betrokken worden bij het stellen van vragen – en bij het nadenken daarover. Dan komt er zicht op de volgende stappen in de zoektocht naar mogelijkheden voor vernieuwing. Niet alleen culturele diversiteit kan daarvan profiteren, maar veel onderdelen van de organisatie kunnen zo een kwalitatieve verdiepingsslag maken.

Onze organisatie is nu begonnen met het samenbrengen en structureren van al die opgedane nieuwe kennis, zodat het onderdeel kan worden van de normale managementprocessen van iedere afdeling en divisie. Het is een prachtig resultaat als vernieuwing zo verankerd wordt. Coördinatie en kritisch overzicht blijven nodig en passen bij een dienst geestelijke verzorging. Maar dat zal niet gaan zonder steun. Mede daarom blijft de betrokkenheid van de Raad van Bestuur zo onmisbaar.

## Ten slotte

Wat kan de meerwaarde zijn als de dienst geestelijke verzorging een dergelijke thematiek aan-

stuurt? De dienst komt van hoog tot laag in de organisatie, heeft zowel patiëntenzorg als staftaken in haar pakket, is laagdrempelig. Een geestelijk verzorger heeft, naast ethiek en pastoraal psychologisch inzicht, ook expertise opgebouwd op het gebied van religie en cultuur. De dienst kan initiatieven ontplooiën vanuit een invalshoek die voor andere afdelingen minder voor de hand ligt. Maar voor langdurige inspiratie geldt: sluit aan bij je eigen expertise en creativiteit.

Ik heb in de afgelopen jaren van de geestelijk verzorgers geleerd hoe je verdieping en reflectie in projecten kunt inbouwen. En zij van mij hoe je een proces in gang zet met het nemen van de eerste stap. Concreet zijn en tegelijk op metaniveau kunnen reflecteren en relativeren, dat lijkt mij de

grootste kwaliteit en kracht van een goede geestelijk verzorger.

Drs. R. R. Steenwijk, projectleider interculturalisatie VUmc, is socioloog en organisatieadviseur.

## Literatuur

Taylor Cox jr. (1994). *Cultural Diversity in Organizations*, San Francisco: Berrett-Koehler.

Jan Willem Duyvendak (2011). *The Politics of Home, Belonging and Nostalgia in Western Europe and the United States*. Basingstoke etc.: Palgrave Macmillan.

Halleh Ghorashi (2006), *Paradoxen van culturele erkenning. Management van diversiteit in Nieuw Nederland*, oratie Vrije Universiteit, Amsterdam.

Roosevelt Thomas jr. (1999). *Building a House for Diversity*, New York: AMACOM.