

In Verpleeghuis Schildershoek is multiculturele visie ingeburgerd: `Onze inzet bevestigd in Advies RVZ'

Een werkgroep voor de bevordering van multicultureel personeelsbeleid die zichzelf overbodig maakt. Hoeveel organisaties en bedrijven dromen hier niet van? In het verpleeghuis Schildershoek in Den Haag is dit gebeurd.

Hier begon men zo'n tien jaar geleden te werken aan de twee zaken die in het RVZ-rapport centraal staan: meer allochtoon personeel én het aanpassen van de zorg aan de behoeften van "Nieuwe Nederlanders". Intussen is multicultureel personeelsbeleid er ingeburgerd en aandacht voor diversiteit in het dagelijkse werk is vanzelfsprekend. `Het is een karakteronderdeel van ons verpleeghuis. Ons visitekaartje.'

Op weg naar dit zorghuis krijgt een argeloze bezoeker meteen een voorproefje van multicultureel Nederland. Bij het station Den Haag HS is de patatzaak ver in de minderheid ten opzichte van de falafel, Chinese en Surinaamse restaurants en eethuisjes. Bij binnenkomst van het verpleeghuis staan de diensten van verschillende kerken – Hindoestaans, oecumenisch en islamitisch- broederlijk naast elkaar. Het portret van de medezeggenschapsraad is symbolisch voor de mate waarop allochtonen zijn geïntegreerd in de werkorganisatie: vijf van de zeven leden zijn allochtoon. Een resultaat waarop menige zorginstelling jaloers is.

Het verpleeghuis ligt midden in de multiculturele Schilderswijk. Toen het verpleeghuis gebouwd werd waren de bewoners bijna allemaal Hagenaars en Scheveningers. Toch heeft de directie toen al besloten zich in te zetten voor een multicultureel beleid. `Zo'n tien jaar geleden keken wij keek ik uit het raam, zagen de bewoners uit deze omgeving en dacht: "Wij moeten nu aan het werk want straks is het te laat", zegt Jan Booij, directeur van dit verpleeghuis.

In 1991 schreef hij een notitie over de noodzaak van een multiculturele omslag en er werd de werkgroep `Zorg aan allochtonen' gevormd die dit beleid "bewaakte". Nog steeds is diversiteit het sleutelwoord van het personeels- en managementbeleid. `Ons huis staat open voor iedereen ongeacht de etnische afkomst. Willen wij dan adequaat zorg verlenen dan moeten wij weten hoe te communiceren met "Nieuwe Nederlanders". Wij laten daarom het personeel zich scholen in andere culturen en religies, wij organiseren regelmatig lezingen over Suriname, de Antillen en India en bieden taalcursussen aan. Voor allochtone bewoners en hun familie organiseren wij ook lezingen over de gang van zaken in Nederland en een cursus Nederlands taal en cultuur.'

`Daarnaast zorgen wij ervoor dat het eten, de kerkdiensten en het vieren van feestdagen multicultureel zijn. Zo hadden wij vroeger slechts acht feestdagen per jaar; nu zijn het er twintig. En wij verspreiden een multiculturele kalender met alle belangrijke data voor de bewoners en het personeel '

Ook de werkwijze houdt de directie regelmatig tegen het licht. `Wij moeten ons zelf durven vragen: hoe communiceren wij? Wat organiseren wij aan recreatie en activiteiten voor onze bewoners en voldoet dit aan de behoeften van onze nieuwe patiënten?'

Personeelsbeleid

De omslag naar het "intermulticulturaliseren" hangt samen met met het voeren van multicultureel personeelsbeleid. `Wij wilden niet alleen zo'n personeelsbeleid om een afspiegeling te zijn van de samenleving maar vooral uit eigen belang: deze medewerkers kunnen ons veel leren over de taal en cultuur van nieuwe bewoners. Daarom is werving en selectie van allochtoon personeel al heel lang een must bij ons. Hierbij hebben wij ons niet beperkt tot het plaatsen van een oproep in de advertentietekst; wij zijn hen daadwerkelijk actief gaan werven. En als ze ingestroomd zijn doen we al het mogelijk om ze "binnen" te houden.' `Om de ondervertegenwoordiging van allochtonen in de hoogste functies teniet te doen voeren wij positieve actie. En wij proberen andere wervingskanalen. Wij hebben in allochtone media geadverteerd maar dit had praktisch geen effect. De beste wervingsmethode is nog steeds mond-op-mond reclame. Het informele circuit bij allochtone groepen werkt beter dan verwacht. Wij zorgen ook dat de sollicitatiecommissie multicultureel samengesteld is. Zo krijgen wij bijvoorbeeld een indruk of de kandidaat anders praat tegen leden van een andere etnische groep.'

Het aantal bewoners groeit gestaag terwijl het aantal autochtonen krimpt: 45 procent van de cliënten en 52 procent van de medewerkers is allochtoon. Intussen is de werkgroep 'Zorg aan allochtonen' opgeheven want allochtone medewerkers zijn beter verspreid in de organisatie. Twintig procent van de leidinggevenden -afdelingshoofd en unithoofden- is nu allochtoon. Ook in de OR en sollicitatiecommissies zijn allochtonen 'vanzelfsprekend'.

Booij: 'Multiculturaliteit is *common sense* geworden. Het besef dat multiculturaliteit goed is voor dit verpleeghuis is een gegeven. Wij zijn er nog lang niet. Het aantal allochtonen in hoge functies kan nog beter, zo zijn wij bijvoorbeeld op dit moment op zoek naar een allochtone verpleeghuisarts. Ook willen wij meer etnische groepen bereiken. Daarom starten wij nu een project voor oudere Chinezen.'

Enkele jaren geleden werd de zorgsector geplaagd door financiële tekorten; nu is het personeelstekort een groot probleem. Kortom: de druk in de zorg is altijd hoog. Kan men dit erbij hebben?

'De kop in het zand steken is geen oplossing. Bovendien betalen de investeringen zich naderhand terug. De dienstverlening aan "nieuwe Nederlanders" wordt beter en problemen worden voorkomen. Bovendien hoeven wij steeds minder moeite te doen om allochtoon personeel te werven want men wil graag hier komen werken vanwege de multiculturele uitstraling.'

Een belangrijke bottleneck van multicultureel personeelsbeleid is het ontbreken aan draagvlak onder het zittend personeel. Hoe bent u met dit probleem omgegaan?

'Het multiculturaliseren van onze instelling is ondenkbaar zonder een groot draagvlak. Het personeel is daarom vanaf het begin betrokken geweest; nu nog worden de meeste ideeën voor multiculturele activiteiten vanuit het personeel voorgedragen. Wij proberen ook duidelijk te maken dat iedereen baat heeft bij het voeren van een personeelsbeleid gericht op diversiteit. Toen wij bijvoorbeeld een cursus Nederlands organiseerden was de helft van de cursisten autochtoon. Binnenkort starten wij voor de derde keer een cursus Hindoestaans. Het grootste deel van de cursisten is Nederlander.'

Toch dreigt deze instelling slachtoffer van het eigen succes te worden. De extra inspanning en activiteiten kosten nu eenmaal meer geld maar dit verpleeghuis krijgt geen extra financiële middelen om deze te realiseren. Met veel creativiteit worden soms oplossingen bedacht: zo worden de religieuze diensten in één kamer gehouden. De religieuze attributen staan achter het gordijn verborgen en bij de dienst worden ze tevoorschijn gehaald.

'Aan de omvorming naar een multiculturele zorg hangt natuurlijk een prijskaartje. Het is niet eerlijk om instellingen die extra kosten maken geen extra middelen te verstrekken. De extra culturele activiteiten, diverse gerechten, het verder zoeken naar allochtoon personeel, het omscholen van personeel, maar vooral de tijd die de gecompliceerde communicatie kost. Deze zaken zijn niet alleen tijdrovend maar kosten gewoon meer geld.'

Neem bijvoorbeeld de menukaart. Dagelijks worden er drie maaltijden gemaakt: een "Hollands" gerecht, een voor moslims waarbij het vlees van een islamitische slagerij komt en een Hindoestaanse maaltijd zonder koeivlees.

'Het makkelijkste en goedkoper zou zijn om één gerecht te maken. Maar of wij daarmee onze bewoners van dienst zijn?'

'Je leert in de praktijk dat "ja" niet altijd "ja" is'

'Je leert hier continu. Over allerlei culturen waarover je anders onmogelijk iets zou weten. Het is een absolute verrijking', antwoordt Karin Tigges, maatschappelijk werker bij deze instelling. Ze werkt hier sinds 1988 en heeft daarom de multiculturele ontwikkeling meegemaakt. 'Wij waren een oer-Hollandse instelling. Alle bewoners waren "wit". De omgangsvormen, de wijze waarop wij met bewoners en familieleden communiceerden was bekend en vertrouwd. Snel kregen wij lezingen en studiebijeenkomsten over deze zaken bij andere culturen. Ik spreek nu een beetje Hindi. Blijkbaar was dit een geslaagde investering want ik pluk er nu de vruchten van. Ik sta niet met de handen in het haar wegens communicatie- en cultuurproblemen.'

Karin Tigges is voorzitter van de opnamecommissie somatiek –waar de meeste allochtone patiënten verblijven- en belast met de opvang van nieuwe patiënten. De instroom in goede banen leiden is haar job; dit heeft ze op de HBO-school in Amsterdam geleerd. 'Maar hier in de

praktijk heb ik het meeste geleerd. Ik kan mij herinneren dat wij in het begin deden wat wij op de opleiding leerden: bewoners zoveel mogelijk zelfstandigheid bieden. Meteen bij de eerste Hindoestaanse bewoners ging dit fout: ze waardeerden het streven naar zelfstandigheid helemaal niet. Toen hebben wij de omslag gemaakt en ons geschoold in andere culturen.'

Kunt u een voorbeeld geven van een knelpunt in de verzorging van deze groep bewoners?

Cursief

'Communicatie is regelmatig een probleem. Bij de uitleg over verplaatsing bijvoorbeeld moet je extra alert zijn of dit door de bewoner en zijn familie begrepen is. "Ja" is namelijk niet altijd een teken dat de boodschap overgekomen is. Hoe dit te weten? Door aandachtig op non-verbaal gedrag te letten en naderhand er op terug te komen bijvoorbeeld.'

Hoe is het geweest voor het zittend "wit" kader om deze veranderingen mee te maken? Een belangrijke bottleneck is immers het ontbreken van draagvlak bij het zittende personeel.

'In de pauzes en tijdens werkoverleg heb ik niets gemerkt van twijfel over de noodzaak voor dit beleid. Van wrevel, aversie of onderhuidse weerstand tegen de komst van allochtone collega's of de aandacht voor allochtone inwoners heb ik niets gemerkt. Maar: natuurlijk zullen er collega's geweest zijn die de veranderingen hier niet konden bijbenen en elders werk hebben gezocht. Nu zal het niet meer spelen want dit huis staat bekend om haar multiculturele aanpak. Je weet dus tevoren waar je aan begint.'

Wat raadt U anderen aan die net begonnen zijn met multicultureel personeelsbeleid?

'Denk niet lichtzinnig hierover. Dit moet gedaan worden vanuit de houding: "Kom, laten wij iets leuks gaan doen". Het voeren van multicultureel personeelsbeleid en het betrekken van alle personeelsleden om meer te weten over andere culturen is geen geringe of tijdelijke taak. Deze zaken vereisen commitment vanuit het management én een goed communicatievermogen met alle lagen van de werkorganisatie. De instelling is er niet bij gebaat als alleen de directie het nut ziet van zo'n ontwikkeling. Medewerkers die dagelijks in contact staan met de bewoners - verpleegkundigen, verzorgenden, koks en schoonmakers- moeten natuurlijk ook het nut ervan inzien.' Dat is hier gelukt.