



## Interview met.....

### **Astrid Elburg**

Door: Geneviève Koolhaas, voorzitter VNVA, huisarts i.o.

**“Inclusieve leiders snappen dat we minderheden niet hoeven empoweren- ze hebben power zat. Maar dan moet je wel jezelf mogen zijn”**

Als Vereniging van Nederlandse Vrouwelijke Artsen maken wij ons al 90 jaar hard voor inclusieve geneeskunde. Nadat Aletta Jacobs in 1871 het precedent had neergezet voor vrouwen om arts te mogen worden, volgde het Kiesrecht waarmee vrouwen niet meer een tweederangs burger waren. Haar beweging en strijd voor vrouwenbelangen doorbrak geschreven en ongeschreven regels om inclusiviteit in de samenleving te waarborgen. De beste zorg wordt geleverd door teams die een afspiegeling zijn van onze pluriforme samenleving met de ambitie om de beste kwaliteit te leveren. De toplagen van de medische wereld zijn overwegend wit terwijl het aandeel vrouwen nog niet representatief genoeg is. Voor (vrouwelijke) artsen van kleur is dit een bijna onneembare horde want slechts 2% van de medisch specialisten heeft een multiculturele achtergrond.

Astrid Elburg, organisatiedeskundige in leiderschap en ethiek, honours docent aan de Vrije Universiteit en Nyenrode Business University en executive coach. Daarnaast is zij voorzitter van de Raad van Toezicht van het rijksmuseum Muiderslot. Zij levert handelingsperspectieven voor hedendaagse organisatievraagstukken. Daarmee worden gewenste veranderingen in gang gezet die leiden tot de realisatie van het gewenste doel.

‘Sociale systemen bestaan bij de gratie van een norm’. Wie voldoet aan de waarden van de normgroep wordt herkend als aanwinst. Jonge dokters, die passen binnen deze norm, worden eerder beloond met een opleidingsplek of promotie. Managers en opleiders maken dit systeem operationeel. Volgens Astrid Elburg zijn deze posities de ‘gatekeepers’. Het merendeel van de mensen in dit medische systeem, zo’n 80%, zijn ‘silent witnesses’: mensen die het niet perse eens



zijn met het huidige beleid maar zich ook niet zullen uitspreken. Een kleinere groep wordt gevormd door pioniers, de 'innovators' (natural includers). Volgens Elburg zijn dit de mensen die graag ook anders zouden willen, bijvoorbeeld meer diversiteit, maar zij lopen aan tegen de taaheid van systemen die liever vasthouden aan de klassieke definitie van wie 'de kwaliteit' vertegenwoordigen.

Elburg geeft aan: 'Volgens stelselmatig onderzoek wordt een collega met bi-culturele achtergrond al snel een doelwit van impliciete of expliciete uitsluiting, onderschatting of onderwaardering.' Vaak is er ook sprake van over het hoofd gezien worden of te worden genegeerd. Door deze onveilige situatie komen mensen in een overlevingsmodus van 'fight, flight or freeze' terecht. Als je in de verdediging schiet dan wordt dit gelabeld als boos of te emotioneel. Bi-culturele professionals gaan dan op eieren lopen en proberen door bovenmatig aangepast gedrag toch door alle hoepels te springen om te worden (h)erkend als geschikt voor een opleidingsplek, een medische specialisatie of voor een hogere functie.

Onderzoek van o.a. de SER van het CBS tonen aan dat het nog altijd moeilijk is om bi-culturele talenten vast te houden en te laten doorstromen in arbeidsorganisaties. Als je 'anders' bent worden jouw kwaliteiten en vaardigheden vaker in twijfel getrokken en jouw opmerkingen zullen vaker worden gepercipieerd als een aanval. Kijk ook naar vrouwen die politieke glazen plafonds doorbreken, zoals Sigrid Kaag of Femke Halsema. Ook uit onderzoek blijkt dat zij in de huidige gepolariseerde samenleving vaak het mikpunt zijn van agressie.

In onderzoeksliteratuur wordt ook 'deficiency thinking' genoemd als een obstakel voor bi-culturele medewerkers, vaker wordt er uitgegaan van tekorten in kennis en/of competenties en een gebrek aan rolmodellen.

Wat kunnen leiders doen om deze cultuur te doorbreken?

'Leiders van de 21e eeuw zijn inclusief en weten dat minderheden niet hoeven te worden empowered, ze hebben power zat.' Zij hebben vaak generaties overgeslagen om op hetzelfde cognitieve niveau mee te komen, zij toonden doorzettingsvermogen ondanks allerlei beoordelingsbarrières waardoor zij veerkrachtig zijn. Wat ze nodig hebben is psychologische veiligheid waardoor ze zichzelf kunnen zijn, wat overigens voor alle medewerkers in elke organisatie zou moeten gelden. Inclusieve leiders worden gekenmerkt door voortschrijdend inzicht, intellectuele en culturele bescheidenheid.

In veel van haar Raden van Toezicht maar ook op andere plekken in de samenleving ziet Elburg mensen die vinden dat zij vanzelfsprekend op die posities horen, voor buitenstaanders valt het niet mee om te worden geselecteerd. Als het ze wel lukt is doorstroom of behoud een volgende uitdaging. Als honoursdocent aan de VU 'From survival to Transformative Interactions' heeft zij een programma ontwikkeld om studenten nu reeds te trainen om later als leidinggevend inclusief gedrag aan te leren om ook ongemakkelijke gesprekken aan te kunnen gaan waardoor zij veilige omgevingen kunnen creëren. In haar visie staat leiderschap dan ook voor dienstbaarheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Elburg: 'Artsen worden betaald om te zorgen dat iedereen in de samenleving de best mogelijke zorg krijgt. Hier mag je op worden aangesproken en getoetst. Je bent samen verantwoordelijk voor de kwaliteit en de reputatie van de zorg. Een inclusieve houding op alle fronten is hierbij van essentieel belang.'

Wat is jouw advies aan co- of arts-assistenten van kleur?



'Wees je bewust van het systeem met alle geschreven en ongeschreven regels.' Weet dat je veel energie verliest als je niet jezelf kan zijn terwijl je ook nog bovengemiddelde intellectuele prestaties levert en vaak harder werkt om gezien te worden. Leren incasseren, ontwikkeling van uithoudingsvermogen en zelfregulering zijn van groot belang.

Wil je echt excelleren dan zul je perspectief moeten kunnen blijven zien en daarnaast is het verstandig om jezelf te belonen voor alle stappen die je zet, ik noem het 'building the bridge while walking over it'. Als dit lukt zal je op den duur het verschil kunnen maken en waardevol zijn voor diegenen die zich met jou identificeren, zoals je patiënten maar ook jongere collega's. Zorg voor een goed 'support system', mensen bij wie je stoom kan afblazen bij tegenslagen.

Onderdeel van de training is ook om zelf te ontdekken waar jouw toegevoegde waarde ligt binnen de 3 P's; Persoonlijk, Professioneel en in het Publieke domein. Op persoonlijk vlak kan je jezelf de vraag stellen wat jouw waarden zijn en wie je wilt zijn in de context van vandaag. Op professioneel vlak moet je doen wat je zegt en stelselmatig reflecteren op je eigen handelen. Publiekelijk ben je mede verantwoordelijk voor de reputatie en de kwaliteit het beroepsdomein. En stel jezelf de vraag wat jij doet om te zorgen dat elke patiënt, ongeacht gender, culturele achtergrond, seksuele oriëntatie of een fysieke of neurologische beperking, de best mogelijke zorg krijgt.

Het interview met Astrid Elburg was een eye-opener voor me. Ik ben een nazaat van een van de eerste Surinamers die in de jaren '60 met de boot naar Nederland kwam om te studeren. En ik ben een van die bi-culturele artsen die worstelt in het systeem, de structuur en de dynamiek van de medische wereld. Graag wil ik mij inzetten voor een meer inclusieve medische wereld die past in de context van de 21<sup>e</sup> eeuw en in de traditie van Aletta Jacobs. Daar staat ook de VNVA voor.

Maar bovenal hoop ik dat dit interview stof tot nadenken biedt, en dat we samen met een warm hart, een koel hoofd en uitgestrekte handen kunnen onderzoeken hoe we die inclusieve samenleving kunnen realiseren.