Het ligt eigenlijk voor de hand

Diversiteit om rijker toe te zien

nvtz
toezichthouders in zorg & welzijn

AVICENNA
ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP

Het ligt eigenlijk voor de hand

Diversiteit om rijker toe te zien

Vier columns

Vier interviews

Lessons learned

November 2020

Gezamenlijke uitgave van NVTZ en Avicenna Academie voor Leiderschap

Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ)
Postbus 30512
3503 AH Utrecht
bureau@nvtz.nl

Avicenna Academie voor Leiderschap
Postbus 292
7400 AG Deventer
info@academievoorleiderschap.nl

Avicenna Academie voor Leiderschap is regiepartner van de NVTZ Academie. Beide ondersteunen van harte deze handreiking en daarmee meer diversiteit in de Raden van Toezicht. De samenleving ontwikkelt zich. Altijd weer. Essentieel is dat ook Raden van Toezicht hierop inspelen om verbinding met de samenleving te houden. Opdat zij met een open blik midden in de samenleving het juiste kan doen.

Samenstelling en teksten	Abdelilah el Barzouhi, Monica Haimé, Roberto Mangre en Frank Seine
Afbeeldingen	iStock | www.istock.com
Basisvormgeving	Saloua Aarab

Inhoud

5
Voorwoord

7
Over de auteurs

10
Columns

12 Diversiteit: ‘hype’ of ‘goudmijn’?
Abdelilah el Barzouhi

16 De manier waarop doet ertoe!
Monica Haimé

22 Waarom diversiteit een hot item in de raden van toezicht in de provincies buiten de randstad moet zijn
Roberto Mangre

24 Wat is de toegevoegde waarde van meer van hetzelfde?
Frank Seine

29
Interviews

30 Mohamed Baba
34 Lisette Mattaar
38 Mohamed Benzakour
42 Melek Usta

47
Lessons learned

Voorwoord

Geboeid heb ik de columns, de interviews en de lessons learned gelezen.
Wat een gaaf werk van de NVTZ-werkgroep Diversiteit!
Eerder waren er al bijeenkomsten over dit onderwerp waarbij goede, open gesprekken zijn gevoerd. Daarbij werd al duidelijk dat er nog zoveel te doen valt aan inclusie en diversiteit in Raden van Toezicht.

Er zijn veel varianten van diversiteit. In deze uitgave gaat veel over het contrast van mensen met buitenlandse of Nederlandse roots. Maar hoe Nederlands zijn Nederlanders? In ons zompige moerasland zijn talloze bevolkingsgroepen komen wonen. Friezen, Franken en Saksen en vele andere bevolkingsgroepen zijn hier door uiteenlopende redenen neergestreken en hebben zich tot een volk en een natie geploeterd. En hoe lang is het geleden dat iemand uit Limburg in Groningen nog als 'buitenlander' werd gezien?
Veel verschillen zijn allang overbrugd, verdwenen of worden getolereerd. En nu zijn we volop bezig met de uitdaging van onze tijd: in onze organisaties op alle niveaus zo divers worden als we inmiddels geworden zijn door de wereldwijde migratie.

Dat gaat niet vanzelf, dat wordt wel duidelijk uit deze uitgave. Onderzoek uit 2019 van Maurice Crul, hoogleraar Onderwijs en Diversiteit aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, laat zien dat mensen met zeer diverse migratie-achtergronden vriendengroepen vormen door alle groepen heen, maar dat slechts 12% van mensen van Nederlandse afkomst een vriendengroep heeft die een afspiegeling is van de buurt waar ze wonen! In een recent radio-interview vertelde een docent in het HBO hetzelfde over de vriendengroepen in zijn school. Op deze wijze zijn de Nederlanders bezig om zichzelf op lange termijn te vormen tot een geïsoleerde minderheid.

Dat is in Raden van Toezicht nog lang niet het geval. Daar zitten immers de mensen met 'gerijpte CV's' met vaak hoge opleidingen, brede werkervaring en omvangrijke netwerken.
De basis voor diversiteit in Raden van Toezicht wordt dus al gelegd in allerlei andere aspecten van de samenleving: goed onderwijs in gemengde scholen in elke woonwijk, open deuren voor stages en werkkansen voor iedereen, diversiteit in de woonwijken, verenigingen en in teams op het werk. En als borgpen een stevig verbod op elke vorm van discriminatie.
Dat geeft alle mensen met drive en doorzettingsvermogen de kans een mooie loopbaan op te bouwen die perspectief biedt op functies in de samenleving die een bepaalde mate van senioriteit vragen.

De huidige man/vrouw-verhouding in de Raden laat inmiddels een redelijk gezond evenwicht zien. Maar op de migratieachtergrond-verhouding zijn we er nog lang niet, terwijl er inmiddels voldoende divers talent beschikbaar is.
Ook searchbureaus hebben hier een taak: hoe weten zij kandidaten met diverse achtergronden aan te bieden aan een wervende organisatie? Ik ben met velen in deze uitgave eens dat een divers samengestelde Raad van Toezicht helpt om de samenleving, en de weerspiegeling daarvan in de cliënten/patiëntenpopulatie en het personeelsbestand, beter te begrijpen en van beter aansluitende zorg te voorzien.

Voor organisaties die mensen helpen met specifieke aandoeningen of beperkingen heb ik gezien dat ervaringsdeskundigheid, als plus op een goed CV, in de Raad van Toezicht een geweldige meerwaarde biedt. Ook heb ik louter positieve ervaringen met gelijkwaardig besluiten met cliënten of huurders bij elke wervingsprocedure voor nieuwe leden voor Raden van Toezicht.

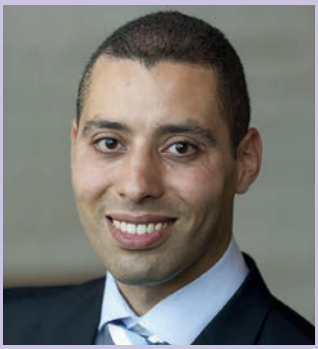
Diversiteit in teams geeft verrijking, maar het is soms ook hard werken. Andere achtergronden leiden tot andere vanzelfsprekendheden of overwegingen. Er zijn verschillen in gewoonten en denkwijzen. Dat geldt voor allerlei aspecten in zichtbare en minder zichtbare diversiteit. Dat geeft wellicht meer of andere discussies dan in homogene groepen. Maar wie met hard werken een mooie loopbaan heeft opgebouwd zou een dergelijke dialoog toch juist moeten verwelkomen en hier toch niet tegenop moeten zien?

Uiteindelijk zou het allemaal zo gewoon moeten worden dat geen issue meer is. Zoals toen een nieuwe directeur aan een medewerker met een duidelijk niet-Nederlandse etniciteit vroeg: 'En wat is jouw achtergrond?' de vrouw vrolijk antwoordde: 'Ik ben bestuurskundige!'

Ik raad alle huidige en toekomstige voorzitters en leden van Raden van Toezicht aan dit boekje te lezen en het op te nemen in het lesprogramma van aankomende toezichthouders, in de verwachting dat dit impuls geeft aan meer gezonde diversiteit in onze Raden van Toezicht.

Erik Dannenberg
Voorzitter NVTZ van 2013-2019

Over de auteurs



Abdelilah El Barzouhi
Abdelilah el Barzouhi komt uit Den Haag en is in het dagelijks leven werkzaam als arts en toezichthouder. In 2013 is hij gepromoveerd aan de Universiteit Leiden. Abdelilah volgde naast zijn geneeskundestudie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam met succes de masters Clinical Research en Zorgmanagement. In 2012 heeft hij de prof. H.W. Lambersprijs in de wacht gesleept. Deze Rotterdamse prijs wordt jaarlijks door de Erasmus Universiteit uitgereikt aan een excellente student met tenminste twee masterdiploma's waarvan één cum laude. Sinds 2017 maakt hij deel uit van de werkgroep diversiteit van de NVTZ.

Monica Haimé
Monica Haimé is afgestudeerd in de Organisatiepsychologie en Sociale Psychologie aan de Rijksuniversiteit Utrecht. Daarna heeft zij de postacademische opleiding Organisatiekunde en Bestuurskunde bij de Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde (SIOO) voltooid. Zij is gespecialiseerd in kwaliteitsmanagement, verandermanagement en conflicthantering in de zorg. Zij is kerndocente van de Opleiding Kwaliteit (OKF) en faculty member van de NVTZ en docent aan de NVTZ Academie. Daarnaast is zij lid van de raad van toezicht van het Kennemer Gasthuis geweest en is nu lid van de raad van toezicht van Pro Senectute.

Roberto Mangré
Roberto Mangré is in het dagelijks leven werkzaam bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit als inspecteur/adviseur bij de afdeling Toezicht Ontwikkeling. Hij is zes jaar lang betrokken geweest in de plaatselijke politiek in de gemeente Arnhem als commissie raadslid en als plaatsvervangend voorzitter bij de Audit commissie Arnhem. Tevens heeft hij gewerkt bij accountantskantoor Gibogroep waar hij deskundigheid heeft opgedaan in het beoordelen van financiële- en bedrijfseconomische vraagstukken. Roberto voelt zich betrokken bij huidige maatschappelijke en sociale vraagstukken.

Frank Seine
Frank Seine leidt samen met Monique Hammink vanuit de overkoepelende organisatie Meaningful Matters diverse opleidingsinstituten. Dit zijn Avicenna Academie voor Leiderschap, Opleidingsinstituut KMBV (voor zorgprofessionals), Empowering Center (voor o.a. jonge leiders) en als regiepartner een drietal academies voor toezichthouders en commissarissen (NVTZ Academie, VTOI-NVTK Academie en VTW Academie).
Daarmee wil hij een constructieve bijdrage leveren aan een inclusieve samenleving.
Frank zet zich in voor meer diversiteit in de Raden van Toezicht, omdat hij ervan overtuigd is dat daarmee organisaties veel beter in kunnen spelen op de behoeftes van de burgers in de wijken, de steden en het land.
Daarom vindt hij het juist zo het essentieel dat verschillende geledingen uit de samenleving bij het vormgeven van die samenleving zich actief kunnen inzetten.

Columns

Ga op bezoek bij andere RvT's en bespreek met hen vraagstukken van u zelf of van de samenleving die u aan het hart gaan, wees elkaars inspiratiebron.

Diversiteit: ‘hype’ of ‘goudmijn’?

Auteur: Abdelilah el Barzouhi

Binnen de maatschappij en zeker binnen de NVTZ is diversiteit op dit moment een hot topic. Toen ik binnen de NVTZ hierover hoorde dacht ik, wellicht wat u nu ook denkt, “daar gaan we weer”. Als Nederlandse Marokkaan (of Marokkaanse Nederlander of Nieuwe Nederlander of Nederlander met buitenlandse komaf, kortom lekker divers voor hetzelfde) opgegroeid in een ‘zwarte wijk’ in Den Haag, dacht ik alles over diversiteit te weten. Toen mij de vraag echter werd gesteld wat we kunnen leren over organiseren en besturen van mensen met diverse achtergronden, had ik niet een kant-en-klaar antwoord. Dit dwong mij dieper na te denken over de waarde van diversiteit. De persoonlijke zoektocht heeft mijn blik en de connotatie van de term diversiteit enorm verruimd. Hoewel mijn eerste idee bij diversiteit gechargeerd gezegd altijd was ‘wel en niet gekleurd’, is er zo veel meer goud te delven.

Waar begin je de zoektocht om antwoord te krijgen op de aan mij gestelde vraag welke mooie waarden we kunnen importeren vanuit andere culturen?

Monica Haimé, Roberto Mangre, Frank Seine en ik kregen het idee om ons te laten inspireren door Michael Moore, een politiek en maatschappelijk geëngageerde film- en documentairemaker uit Amerika die ook
Oscars achter zijn naam heeft staan en eerder door TIME Magazine uitgeroepen is als “one of the world’s 100 most influential people”. Na vele oorlogen die Amerika meer kwaad dan goed hebben gedaan, valt Michael Moore in zijn documentaire Where to invade next? verschillende Europese landen binnen, samen met zijn Amerikaanse vlag, om ideeën te stelen. Hij is op zoek naar goede oplossingen voor sociaal-economische vraagstukken om die te importeren naar Amerika.

In Italië spreekt Michael Moore mensen over vakantiedagen, een regeling die in Amerika ontbreekt. Hij verbaast zich dat Italianen wel 8 doorbetaalde vakantieweken hebben in tegenstelling tot Amerikanen die, als het erg mee zit, 2 weken hebben. Amerikanen zijn daarentegen niet productiever, beide landen behoren tot de top 15 van ‘s werelds meest productieve landen. In Duitsland verbaast hij zich over de duidelijke scheiding tussen werk en privé leven waarbij er pas een wet aangenomen is dat een bedrijf geen e-mail meer mag sturen naar de medewerkers na werktijd. Bij Mercedes blokkeert de computer gewoon elke leidinggevende die iemand thuis wil lastig vallen. De verbazing neemt toe als hij hoort dat iedere Duitser met stress een doktersrecept kan krijgen voor 3 weken gratis verblijf in een spa, want de Duitsers menen “het is goedkoper op de langere termijn, omdat ergere ziekten worden voorkomen, dus is het logischer om vooraf te betalen”. In Finland vindt hij het in eerste instantie moeilijk te begrijpen dat het land op de eerste plek in de wereld staat als het gaat om educatie terwijl Finse leerlingen de kortste schooldagen hebben en de leerlingen ook nog eens geen tot weinig huiswerk krijgen. Finse leerlingen presteren beter door minder naar school te gaan en de tijd te krijgen om zich op vele andere vlakken in het leven te ontwikkelen, want “er is immers zoveel meer in het leven dan school.”

In Portugal ziet hij politieagenten die nuchter over drugs denken. In Slovenië weet hij met zijn vlag zelfs door te dringen tot het presidentiële paleis van Slovenië.

In tegenstelling tot Amerika is het onderwijs in Slovenië gratis, omdat onderwijs als een publiek middel wordt gezien. Hij ontmoette Amerikanen die daar naar toe zijn gegaan om gratis te kunnen studeren. Bewust kiest men ervoor om het onderwijs voor iedereen gratis te laten, want als men buitenlanders bijvoorbeeld zou laten betalen, dan loopt het oorspronkelijk idee van “gratis studeren voor iedereen” gevaar.

In Tunesië ontmoet hij Amel. Hij vraagt haar of de VS iets kan leren van Tunesië. Zij antwoordt: “Amerikanen hebben geluk, ze zijn het machtigste volk op aarde. Maar omdat ze de sterkste zijn, zijn ze wellicht ook minder nieuwsgierig.” Zij laat weten veel van de Amerikaanse cultuur te kennen, zelfs hun kleding te dragen, maar zij vraagt zich af wat Amerikanen van haar cultuur afweten. Of die van Estland, of Zimbabwe? Zij nodigt Amerikanen uit om over haar cultuur te lezen en Tunesië te komen bezoeken, want als “je altijd maar denkt dat je de beste bent en denkt alles te weten, kom je er achter dat dingen niet zijn zoals je dacht dat ze zijn.”

IJsland is het laatste land wat hij bezoekt in zijn zoektocht. Op 24 oktober 1975 gingen bijna alle IJslandse vrouwen staken. Die dag was het bijna onmogelijk om iets gedaan te krijgen. De indruk van de waarde van vrouwen veranderde, voor zowel man als vrouw. Vijf jaar na deze staking werd IJsland het eerste land met een vrouwelijke president, een alleenstaande moeder met een dochter van 7 jaar. Interessant zijn ook de vele IJslandse banken, die tijdens de financiële crisis zijn omgevallen. De enige bank die het overleefde werd gerund door vrouwen. Nu, na de crisis, het aandeel van vrouwen in topfuncties gestegen is, bloeit de economie op en gaat het beter dan ooit.

Voldaan ging Michael Moore terug naar Amerika om de opgedane waarden te promoten. Soms kreeg hij het commentaar dat hij alleen de mooie dingen heeft laten zien. Die kritiek laat hem koud. Zo zei hij in een interview: “Ik heb rondgereisd om de bloemen te plukken, niet het onkruid.”

Net als Michael Moore ging onze werkgroep op pad om verder te graven. Diversiteit is niet alleen nadenken over kleuren. De NVTZ heeft de Charter Diversiteit ondertekend

en maakt zich samen met andere organisaties sterk om de diversiteit van raden van toezicht daar waar nodig te bevorderen. Het aantal vrouwen in raden van toezicht neemt nu al toe, het aantal jongeren zal ook toenemen, de veelkleurigheid neemt in de grote steden langzaam maar zeker toe. Het is voor onze werkgroep dan ook geen vraag of raden van toezicht in termen van diversiteit zullen veranderen. Het verandert al. Wel willen we de beweging een positieve en vooral waardevolle zet meegeven. Als werkgroep van de NVTZ gingen wij in het lustrumjaar op ontdekkingsreis en wij willen de gevonden goudmijnen niet voor onszelf houden maar met u delen.

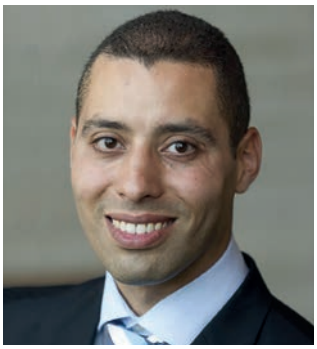
Enkele voorbeelden van interessante observaties waar wij het in de werkgroep over hebben gehad en die wij hier vluchtig vermelden.

> In de meeste buitenlandse culturen, Surinamers, Turken, Marokkanen, Antillianen, Oost-Europeanen heeft het begrip hiërarchie (oorspronkelijk: heilige ordening) nog een positieve betekenis, in de Nederlandse cultuur klinkt hiërarchie als iets ‘fouts’. Kunnen we daar iets van leren wanneer we de positieve betekenis expliciteren en uitdiepen? Wat zijn de dieper liggende waarden onder het begrip ‘hiërarchische ordening’?

> Ten tijde van de economische crisis gingen veel winkels failliet. Het leek alsof de winkels die gerund werden door Turken, Marokkanen en Chinezen in mindere mate kopje onder gingen. Zij deelden de winst en zij deelden het verlies. Ze hadden minder strakke arbeidsvoorwaarden en moesten het met elkaar zien te redden. Welke waarden en diepere inzichten kunnen wij zichtbaar maken?

> De slogan onder de jongeren is nu: ‘Start fast, fail fast, never fail in a way that can destroy you’. Deze slogan lijkt veel multiculturele Nederlanders op het lijf geschreven. Wandel door de binnenstad van Amsterdam, Chinatown in Den Haag, de Witte de Withstraat in Rotterdam en laat je verrassen door de grote hoeveelheid multiculturele ondernemers.
> En dat terwijl subsidies en investeerders juist bij deze groepen hun hand op de knip houden. Zij starten dus veelal op eigen kracht of met steun vanuit hun sociale netwerk. Hoe ondernemend is dat?

> Nederland is een polderland. Samenwerken, overleggen en compromissen sluiten zijn van grote waarde gebleken.
> Zoals eerder in deze column vermeld, komt in de documentaire van Michael Moore het gratis onderwijs voor Sloveniërs ter sprake. Michael Moore ontmoet Amerikanen die voor het kosteloze onderwijs naar Slovenië zijn gegaan.
> De vraag rijst of het niet verstandiger zou zijn voor hen wel kosten in rekening te brengen. Een studente van Sloveense afkomst betoogt dat door dat te doen, de waarde van vrij onderwijs en gelijke kansen voor een ieder in gevaar komt en de dieper liggende waarde verloren gaat. Wanneer is het sluiten van compromissen waardevol en wanneer gaat de waarde verloren wanneer je een compromis sluit?



Expliciteer naar elkaar wat u als RvT in de relatie met uw mede RvT-leden zou willen voeden en water zou willen geven en wat u in relatie tot de RvB en naar de organisatie zou willen voeden en water zou willen geven?

De manier waarop doet er toe!

Auteur: Monica Haimé

Op 28 augustus 1963 hield Martin Luther King in Washington zijn beroemde rede ‘I have a dream’ tijdens de mars van de Amerikaanse burgerrechtenbeweging. De mars was bedoeld om de weg vrij te maken voor meer gelijkheid, vrijheid en arbeidsplaatsen voor de Afro-Amerikaanse Amerikanen. Hij trok ten strijde om de belofte uit de verklaring van de rechten van de mens uit de Amerikaanse grondwet waargemaakt te krijgen. Die belofte was niet nagekomen en je kunt jezelf op de dag van vandaag afvragen in hoeverre die belofte nu wel is nagekomen.

Ik zit in 1999 op een warme zomernamiddag op het strand van Bloemendaal en lees zijn rede voor de zoveelste keer weer aandachtig vol bewondering door. Mijn driejarige dochter zit in de branding en bouwt één van haar geliefde druipzandkastelen waardoor ik nu al zeker weet dat zij straks een spoor van zand zal trekken door het huis. Ik lees:

“Ik heb een droom dat op een dag de staat Alabama, waar de mond van de gouverneur op dit ogenblik vol is van woorden als interventie en nietigverklaring, omgevormd zal worden in een plaats waar kleine zwarte jongens en zwarte meisjes hand in hand kunnen gaan met kleine blanke jongens en blanke meisjes en samen kunnen lopen als broeders en zusters.”

Ik kijk op en zie mijn dochter zitten, de ondergaande zon maakt van haar lange blonde haren een halo om haar hoofd. Ik ben een Surinaamse moeder en ik heb een blanke blonde dochter gekregen, een bere-pikin zoals men in Suriname zegt. Eentje die uit jouw eigen buik is geboren. Dit om het verschil aan te geven met andere kinderen die je ook als de jouwe mag beschouwen maar die je niet zelf hebt gebaard. Ik heb een dochter die ik moest insmeren in de zon en die zulk glad haar heeft dat het lastig vlechten was. Martin Luther King was niet gek. Ik vermoed dat hij wel wist dat we op een dag niet alleen hand in hand zouden lopen maar ook familie van elkaar zouden zijn. Zeer naaste familie omdat veranderingen zich organisch voltrekken met een kracht waar wij met onze wil en verzet niet tegen op kunnen. Als hij dat op dat moment zou hebben gezegd dan was het olie op het vuur geweest. Je moet soms wel voorzichtig zijn met de boodschap die je afgeeft.

Martin Luther King zette zich in voor verandering en Mahatma Gandhi’s theorie van geweldloosheid beschouwde hij als zijn strijdmotto: niet door haat en geweld, maar door liefde en vreedzame samenwerking wilde hij tot het geweten van de machthebbers spreken. Hij herinnerde hen nadrukkelijk aan de Amerikaanse Grondwet waarin staat dat iedereen bij geboorte gelijk is en daarom gelijke rechten heeft. Hij leefde in een tijd van de Klu Klux Klan, openbare rassendiscriminatie en bomaanslagen op zijn gezin en huis. Wij leven nu in een andere tijd en om met Kahlil Gibran te spreken: “We leven in onze eigen tijd en nooit zelfs niet in onze stoutste dromen zullen wij leven in de tijd van onze kinderen.” Mijn blonde dochter leeft in een heel andere tijd.

Veranderingen voltrekken zich organisch, langzaam maar zeker, gestaag en onontkoombaar. Als je God’s water over God’s akker laat lopen dan weet ik zeker dat over 30 jaar raden van toezicht in Nederland divers zijn van samenstelling.

“Waar zetten wij ons dan in essentie voor in?” is de vraag waar wij, de vier leden van de werkgroep “Diversiteit” van de NVTZ ons over buigen.

Onze antwoorden;

“We gaan geen dertig jaar wachten.”

“Er zijn nu jongeren en mensen met een migratieachtergrond die ambities hebben om toezicht te houden. Er zijn old boys die we moeten koesteren, vrouwen van alle leeftijden en mensen met een fysieke beperking die willen en kunnen bijdragen, we willen toch echt alle hens aan dek.”

“In de grote steden heeft de helft en soms meer dan de helft van de inwoners een migratieachtergrond, we lopen met onze raden van toezicht nu al achter de feiten aan (trends in Nederland, CBS 2017).”

“De Governance code staat bol van maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke doelstellingen. Als raad van toezicht bouw je aan een betere maatschappij, aan een betere samenleving. Die samenleving is divers en in het licht van de Governance code zou je dus juist voorop moeten lopen.”

“Diversiteit is ‘verrijkend’, je kijkt vanuit meerdere perspectieven, je beschikt over meerdere netwerken, informatiebronnen, andere waarden, je importeert de verandering die zich in de samenleving voltrekt in jouw raad van toezicht.”

“Diversiteit nodigt uit tot nieuwsgierigheid en tot doorvragen. Het vanzelfsprekende, het gangbare, het ‘zo doen wij dat altijd’ wordt doorbroken. Het vraagt om beter luisteren, beter overwegen, anders insteken, herijken.”

“Onderzoek heeft aangetoond dat groepen die divers van samenstelling zijn tot betere besluitvorming en betere resultaten komen (Samuel R. Somers, Tuft University).”

Uiteraard is het ook zaak om te overwegen waarom je je er niet voor zou inzetten. Het gesprek waarbij deze argumenten over tafel gaan is enerzijds hilarisch en anderzijds deprimerend. Dan gaat het over angst voor veranderingen die zich al voltrekken, verlies van schijnzekerheden en schijnveiligheid, verzet tegen het onbekende, over ‘freeze en flight’ impulsen in een dialoog die niet meer van deze tijd is. Een deprimerende dialoog die uitsluitend serieus gevoerd kan worden wanneer je een slechte dag hebt of een reeks slechte dagen aaneen. Dan verheerlijken we dat vroeger alles beter was, jongeren naar ouderen luisterden en buitenlanders in het buitenland woonden.

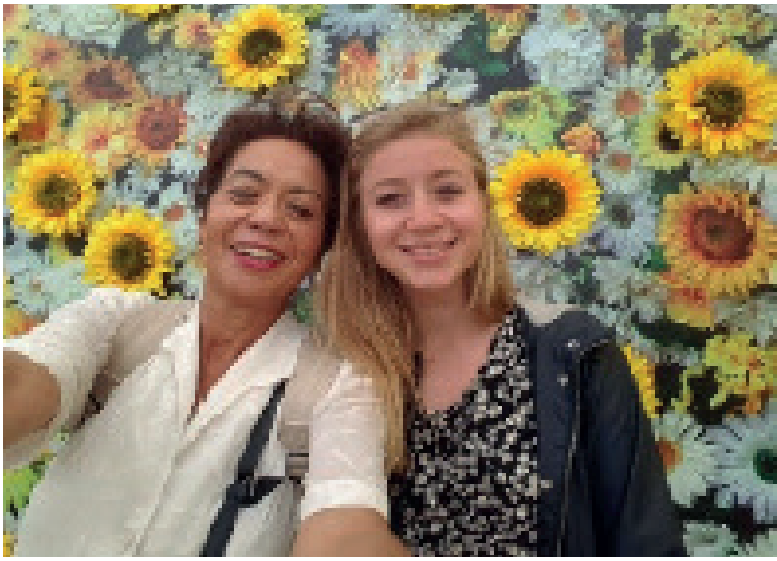
Mijn dochter is nu 23. Ze is in Nederland geboren en al acht keer in Suriname geweest, één keer omdat ik haar kennis wilde laten maken met het andere deel van haar roots en zeven keer omdat zij heimwee had. Ze wisselt moeiteloos van perspectief en afkomst. Wanneer wij op Schiphol zijn

en zij het gedoe en het gehannes aanschouwt met overvracht, handbagage en inchecken van de ‘Surinamers’ dan wordt ze opeens Nederlander en vraagt zich af ‘waarom ze altijd zoveel meenemen en waarom ze zich zo slecht voorbereiden op hun reis’.

Wanneer we landen in Suriname en de ‘Nederlanders’ zich puffend en mopperend over de trage gang van zaken opwinden dan vraagt ze zich af “Waarom zij zich nooit kunnen ontspannen en altijd zo gestresst zijn”. Ze looft de belastingen die ‘we’ in Nederland betalen waardoor het openbaar vervoer en de wegen zo fantastisch op orde zijn. Ze heeft, denk ik, een schijntje meebetaald vanwege bijbaantjes. Ze looft de verbondenheid van de familie in Suriname en is blij dat ‘we’ zoveel voor elkaar over hebben en dat ‘we’ zo goed voor onze ouderen zorgen en dat ‘we’ zo respectvol met ze omgaan. Ze krijgt altijd tranen in haar ogen bij die ene overgroottante van haar die nu dementerend is en door alle familieleden tegemoet getreden wordt met de eer die zij vanwege haar positie in de familie heeft. Het is familietraditie dat bij binnenkomst op het feestje je eerst naar haar gaat om te begroeten alvorens de rest te begroeten. Waait mijn dochter met alle winden mee? Eet ze van verschillende walletjes? Zo kun je het zien. Het valt mij wel op dat er een zekere mate van selectiviteit is in haar wij/zij redeneringen. Dat wat haar aanspreekt, wat voor haar van waarde is voelt blijkbaar als een waarde van haarzelf en dan maakt het haar niet uit of het Nederlands of Surinaams is.

In de bijlage van de Volkskrant van zaterdag 26 mei 2019 las ik een artikel over het boek “Dingen gedaan krijgen” van de neurowetenschapper Tali Sharot. De naam klinkt mij niet zuiver Brits in de oren, maar dit terzijde. Tali Sharot heeft zich gespecialiseerd in de wijze waarop onze meningsvorming tot stand komt en daarbij maakt ze gebruik van inzichten uit de psychologie, gedrags- en hersenwetenschappen. Ze bestudeert wat er in ons brein gebeurt bij informatie die ons aanspreekt en informatie die ons niet aanstaat. Met behulp van de MRI heeft ze ontdekt dat de hersengebieden die betrokken zijn bij het inlevingsvermogen minder activiteit vertonen wanneer er informatie binnenkomt die niet strookt met onze overtuiging. Positief geformuleerd en vrij vertaald lees ik dat bij meningsvorming wat ons scheidt minder effect heeft dan wat ons bindt. We willen onze mening bevestigd zien, we willen positief beloond worden en we staan open voor nieuwe veelbelovende positieve perspectieven.
We worden beïnvloed door de emotie van de boodschap en door de emoties die de boodschapper oproept.
Ik begrijp nu nog beter waarom de boodschap van Martin Luther King zo aansloeg, we hebben allemaal kinderen. Sommigen hebben meer kinderen dan anderen zoals Surinaamse vrouwen die bere pikins en andere kinderen hebben. Grappige waarde: in de familie zijn alle kinderen onze kinderen en bemoeien we (Surinamers bemoeien sowieso meer met elkaar dan anderen) en we willen allemaal dat zij in een betere wereld opgroeien. Hand in hand hecht beter in het brein dan eenzaam en alleen. Dat het beter kan worden geeft meer activiteit in het brein dan dat het moeilijk of vervelend gaat worden. Het brein gaat zelfs op slot bij onheilstijdingen, we kijken dan niet verder dan onze neus lang is. Ik denk aan de manier waarop de Zwarte Pieten discussie in de media wordt gevoerd en mijn hart krimpt, waarschijnlijk mijn brein ook als ik Tali Sharot mag geloven. Niemand wil dat zijn feestje wordt verpest en niemand wil dat zijn kind wordt buitengesloten. Dat bindt ons. Ik denk aan het ‘strijdmotto’ van Gandhi, niet door haat en geweld maar door liefdevolle en vreedzame samenwerking bereik je meer. Ik denk aan de parabel van de Indiaanse grootvader: in ons schuilen twee wolven, de een is angstig, bang voor verlies, zoekt het conflict op en moet altijd vechten omdat hij bang is iets tekort te komen of iets te verliezen. De ander is gericht op erbij horen, samenwerken, samen delen, hij wil vriendschap, liefde, de handen in elkaar slaan en samen optrekken. De wolf die je het meeste voedt die wint de innerlijke strijd.

We schuwen vanuit de werkgroep Diversiteit de innerlijke strijd niet en we willen geen quota’s en geen subsidies. Dat klinkt voor ons naar patriarchie, zieligheid en ongelijkwaardigheid. Waar streven we wel naar? Veranderingen kunnen zich goedschiks en kwaadschiks voltrekken. We zetten in op goedschiks. Veranderingen kunnen vertraagd of versneld worden. We zetten in op versneld. En veranderingen gaan makkelijker wanneer we inzetten op dat wat ons bindt. Wat van waarde is bindt en verenigt. De raden van toezicht worden diverser van samenstelling. We zijn op zoek naar raden van toezicht die er bewust voor kiezen om beter te worden door een



jongere, iemand met een fysieke beperking of iemand met een kleurrijke achtergrond op te nemen in hun midden. We willen van hen horen wat hun ervaringen zijn en we willen positieve boodschappen verder brengen. Wat wij willen voeden is gericht op het ontdekken welke waarden de multiculturele samenleving in zich draagt en wat in die waarden ons bindt. We zijn om in de taal van mijn dochter te spreken ‘de amplifier’ van een verandering die al gaande is. En de kunst is nu om zuiver en positief te verwoorden welke waarden ons verbinden en welke waarden wij moeiteloos kunnen overnemen omdat die ons aanspreken.

“

Je kinderen zijn je kinderen niet

Khalil Gibran

”

“En hij zei:

Je kinderen zijn je kinderen niet.
Zij zijn de zonen en dochters van ’s levens hunkering naar
zichzelf.

Zij komen door je, maar zijn niet van je,
en hoewel ze bij je zijn, behoren ze je niet toe.

Je mag hen je liefde geven, maar niet je gedachten,
want zij hebben hun eigen gedachten.

Je mag hun lichamen huisvesten, maar niet hun zielen,
want hun zielen toeven in het huis van morgen,

dat je niet bezoeken kunt, zelfs niet in je dromen.
Je mag proberen gelijk hun te worden,
maar tracht niet hen aan jou gelijk te maken.

Want het leven gaat niet terug,
noch blijft het dralen bij gisteren.

Jullie zijn de bogen, waarmee je kinderen als levende pijlen
worden weggeschoten.

De boogschutter ziet het doel op de weg van het oneindige,
en hij buigt je met zijn kracht opdat zijn pijlen snel en ver zullen gaan.

Laat het gebogen worden door de hand van de boogschutter
een vreugde voor je zijn:

Want zoals hij de vliegende pijl liefheeft,
zo mint hij ook de boog die standvastig is.”

Agendeer de vraag of de samenstelling van de RvT klopt in relatie tot de doelgroep, klopt met de inhoud, klopt met de context van de organisatie?

Waarom diversiteit een hot item in de raden van toezicht in de provincies buiten de randstad moet zijn

Auteur: Roberto Mangre

Als afstammeling van een Hindoestaanse Britse onderdaan die na de afschaffing van de slavernij is geëmigreerd vanuit India naar Suriname en daarna naar Nederland, schrijf ik deze column. Suriname is een land dat naast de oorspronkelijke bewoners (indianen) bestaat uit verschillende bevolkingsgroepen uit verschillende werelddelen. De voornaamste groepen zijn Creolen, Hindoestanen, Javanen en Chinezen. Het dagelijkse leven, lees de politiek, werd langs strakke etnische scheidslijnen aangestuurd door de Nederlandse geïmporteerde en toegepaste verdeel- en heerspolitiek. Ondanks deze politiek had iedere bevolkingsgroep zijn eigen geïmporteerde tradities en gewoonten van het moederland meegenomen. Inmiddels was mijn vader, als de tweede generatie inwoner van Suriname, als landarbeider doorgegroeid naar een middenklasse ondernemer met drie kapperszaken.

In 1975, toen ik twaalf jaar oud was, besloten mijn ouders binnen twee weken om naar Nederland te emigreren. De voornaamste reden voor mijn vader was dat er in Suriname misschien onregelmatigheden zouden optreden na de onafhankelijkheid tussen bevolkingsgroepen. Daarnaast vertrokken al zijn klanten naar Nederland en het zou voor zijn kinderen educatief goed zijn om in Nederland op te groeien.

In Suriname heb ik in mijn jeugd geleerd hoe om te gaan met diversiteit. Dus hoe om gaan met mensen die andere gewoonten en denkwijzen hebben. Hierbij zijn respect en samen willen delen voor mij de belangrijkste kernwaarden. Door diversiteit gaan mensen meer naar raakvlakken zoeken om met elkaar samen te kunnen werken en te leven. Ik denk hierbij aan simpele dingen als een gemeenschappelijke taal en gezamenlijk feestdagen vieren. Hier heb ik geleerd en zelf meegemaakt dat je met andere culturen en religies ook samen kunt wonen met alle vooroordelen die je van elkaar en over elkaar hebt.

In Nederland zijn we opgegroeid in de provincie. Wat ik van mijn jeugd herinner is dat integratie in de provincie geen issue was. Met vallen en opstaan werden we in de gemeenschap goed opgevangen en hebben we over en weer lief en leed met elkaar gedeeld. Ik heb mijzelf toen helemaal niet de vraag gesteld of wij wel of niet moesten integreren, omdat we het samen met elkaar moesten doen. In de provincie miste ik wel de Surinaamse feesten, muziek en eten.
Met de kernwaarden zoals respect en samen delen die ik in Suriname had meegekregen, heb ik in de provincie weer gezien en mee mogen maken dat je eigen culturele en etnische afkomst in een nieuwe omgeving ertoe doet om met elkaar samen iets op te bouwen.

Kleine anekdote:
Van één van mijn vrienden uit de provincie ben ik Peetoom van zijn zoon geworden. Moet je eens nagaan; een Hindoe die Peetoom wordt in een katholieke kerk. Het moet niet gekker worden, maar het kan.

Mijn werkervaring in de provincie heeft mij wel aan het denken gezet en ik kwam erachter dat de waarde creatie diversiteit niet bij iedereen doordrongen is in de provincie. Tijdens mijn werk kwam ik bij verschillende organisaties binnen waarbij ik gemerkt heb dat de culturele en etnische samenstelling binnen de top- en middenlaag van de organisatie geen afspiegeling vormt van de samenleving. Ik heb dit altijd een beetje vreemd gevonden. Het zou mooi zijn als deze afspiegling er wel komt.

Ik zie dat de randstad nu een inhaalslag probeert te maken naar meer diversiteit in de raden van toezicht. Daarom hoop ik nu als provinciaaltje dat wat in de randstad in gang is gezet, ook in de provincie binnen de raden van toezicht gaat plaatsvinden. Ik denk dat het argument dat onze bevolkingspopulatie qua cultuur- en etnische opbouw niet hetzelfde is als de randstad geen reden meer mag zijn in de provincie om diversiteit in raden van toezicht niet te bevorderen. Dus werk aan de winkel voor de raden van toezicht.

Wat ik onder diversiteit versta, gaat over bijna alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. De zichtbare dingen - zoals leeftijd en huidskleur - en de minder zichtbare dingen als culturele en sociale achtergrond, competenties en werkstijlen. Als je goed om kunt gaan met diversiteit, wil dat zeggen dat je goed om kunt gaan met verschillende soorten mensen.

Ik zou blij worden als raden van toezicht in de provincie gaan inzien dat culturele en etnische diversiteit er in de toekomst toe doet. Want onderzoek wijst steeds uit dat divers samengestelde teams leiden tot meer afgewogen keuzes bij diverse sociale, economische en culturele diversiteitsvraagstukken. Maar het allerbelangrijkste vind ik dat wij met de aanwezige diversiteit in de raden van toezicht het met elkaar kunnen gaan hebben over waar wij met z'n allen over drie-, vijf- of tien jaar willen staan om een waardig bestaan te hebben.

Moedig elkaar binnen de RvT aan om de gevestigde orde te doorbreken zodat vernieuwing, diversiteit en positieve veranderingen de kans krijgen om hun meerwaarde aan te tonen.

Wat is de toegevoegde waarde van meer van hetzelfde?

Auteur: Frank Seine

Twee jaar geleden kwam ik in contact met een adviseur werving en selectie omtrent diversiteit. Hij was van multiculturele afkomst en al zes jaar zeer actief om raden van toezicht te bewegen een nieuw lid te werven met een multiculturele achtergrond. Zonder resultaat. Hij liep tegen muren op. Raden van toezicht zagen er de meerwaarde niet van in. Vonden het niet nodig. Cynisch geworden beëindigde hij deze ambitie en ging wat anders doen.

We organiseerden als regiepartner van verenigingen van toezichthouders en commissarissen nogal wat bijeenkomsten de afgelopen jaren. Inmiddels zijn dat duizenden deelnemers en honderden bijeenkomsten. En als ik dan in de zalen kijk, dan moet ik constateren dat het inderdaad klopt. Diversiteit wordt met name bezien vanuit de verhouding man-vrouw. Ik kan inmiddels zeggen dat dit in een rap tempo verandert. Want de helft van de deelnemers is vrouw. Dat is heel wenselijk en noodzakelijk. Ook zie ik veranderingen in expertise en in leeftijd. Steeds meer jongere mensen laten zich opleiden tot toezichthouder en commissaris. Maar helaas, ik zie nog heel weinig deelnemers met een multiculturele achtergrond.

Het onderwerp ‘Diversiteit’ hebben we geagendeerd in meerdere edities van de leergang voor voorzitters. De reden zal duidelijk zijn. Voorzitters hebben een flinke vinger in de pap bij het werven en selecteren van nieuwe leden in de raad. Meerdere edities hebben we afgerond. En telkens geven de deelnemers aan dit niet zo’n relevant onderwerp te vinden. Het speelt niet zo in hun raad van toezicht wordt gezegd. Misschien chargeer ik, maar dit is wel de algemene tendens.

Meer dan 50% van de bevolking in grootstedelijke gebieden is van multiculturele afkomst. Daar is veelal sprake van een gedifferentieerde behoefte aan zorg en welzijn.
Er zijn slechts 5% bestuurders en toezichthouders met een multiculturele achtergrond. Dit percentage verandert al jaren nauwelijks. Veelal wordt gezegd dat het niet nodig is om een exacte vertegenwoordiging van de klantenpopulatie in de raad van toezicht te hebben. Daar is wat voor te zeggen, alhoewel bij internationaal opererende organisaties vrijwel altijd in het bestuur mensen met verschillende internationale achtergronden zitting hebben. Maar het gaat ook over de continuïteit van de organisatie, waarbij passende dienstverlening aangeboden wordt aan een diversiteit aan klanten. Dan helpt het enorm als mensen in het bestuur zitten die zicht hebben op de noden van de klanten en de wijze waarop deze klanten graag de dienstverlening ontvangen.

Zeker, het is ook makkelijk wijzen. Laat ik de hand in eigen boezem steken. Zo’n 9 jaar geleden had ik in mijn kring van kennissen en vrienden weinig mensen met een multiculturele achtergrond. Ook professioneel gezien was het niet anders. Het was geen onwil, het was niet dat ik niet geïnteresseerd was, maar het was wel zo.

Ook binnen onze eigen organisatie, waarbij onze leiderschapsprogramma’s veelal gaan over de meerwaarde van diversiteit, bleek het lastig te zijn om meer diversiteit in het werknemersbestand te realiseren. Men kiest graag collega’s waarmee men snel kan schakelen, met dezelfde cultuur en waarbij humor en het alledaagse gesprek makkelijk te voeren is. Achteraf schaam ik mij daarvoor. Maar blijkbaar was ook ik niet in staat om het tij te keren, terwijl ik toch directeur-eigenaar ben.

Een andere persoonlijke observatie. Ik heb zitting in de Werkgroep Diversiteit van NVTZ. We hebben afgesproken dat als we vergaderen, we dat bij één van de deelnemers doen. En vanzelfsprekend eten we dan van de keuken van het land van herkomst van het betreffende ontvangende commissielid. Heerlijk eten met de specifieke kenmerken van dat land. Nu ben ik binnenkort aan de beurt. Tot mijn schrik moet ik constateren dat ik geen idee heb wat ik op de tafel ga zetten. Ik ben geboren en getogen in Apeldoorn. Prachtig gesitueerd op de Veluwe weliswaar. Maar vlees eet ik niet meer. Of in ieder geval zeer sporadisch.
Dus dat wildgerecht gaat er niet komen. Maar wat ik ook constateerde, is dat ik nauwelijks meer een origineel Nederlands gerecht nuttig. Het is allemaal buitenlands eten wat ik eet. En ik geniet daarvan. En heb totaal niet het gevoel dat ik ‘mezelf kwijt ben geraakt’. Ook bijzonder eigenlijk...

Een paar jaar geleden nam ik deel aan een WorldClass Module in Zuid-Afrika met een aantal Nederlandse deelnemers. Ik bezocht projecten, had sessies met lokale leiders, kreeg een inkijkje in het verleden en in het heden van het intrigerende land. Ik besefte toen als geen ander dat je niet zomaar een samenleving in balans bouwt. Dat daar heel veel voor nodig is en dat dat van eenieder veel vraagt. En dat een samenleving ook zo maar weer terug kan vallen na een goede opleving, zoals in Zuid-Afrika na Nelson Mandela. Dat de burgers en bestuurders die de nieuwe mensen ontvangen een extra taak en opdracht hebben om ieder een plek te geven en te gunnen. Ja, en soms ook door opzij te stappen. Niet alleen voor zichzelf, maar juist ook voor de toekomst van hun kinderen. Een samenleving waar ieder een plek heeft. Dat is geen voortrekken, dat is pure noodzaak om een evenwichtige samenleving te bouwen. Waar samen bestuurd wordt. Dat hoort óók bij leiderschap.

Een andere ervaring: In 2015 besloten we vanuit de NVTZ Academie een ontwikkeltraject op te zetten, waarbij we potentiële toezichthouders vanuit de diversiteitsgedachte gingen klaarstomen voor deze rol. Meer dan 300 positieve reacties mochten we verwelkomen. Het merendeel van de kandidaten gaf echter aan dat ze niet vanuit hun multiculturele achtergrond aangesproken wilden worden, omdat ze gelijk behandeld wilden worden als de Nederlandse kandidaten. Hun kennis en kunde, ervaring en motivatie mochten meewegen in selectie. Hun cultuur en herkomst mochten niet van belang zijn in de

selectie, ze wilden niet dat het een factor van betekenis werd. Waarom eigenlijk niet? Omdat diversiteit, migratie-achtergrond, allochtoon, niet-Nederlands blijkbaar in onze maatschappelijke context niet positief van betekenis is. Waarom eigenlijk niet? Terwijl juist het meebrengen van een andere cultuur, andere normen en waarden zo rijk is. Terwijl die zoveel meerwaarde in zich draagt, terwijl die de kansen op vernieuwing vergroot, terwijl die niet meer van hetzelfde is maar meer van iets nieuws. Terwijl die veel meer de samenleving representeert. Is het negeren van de eigen cultuur en achtergrond de prijs die men bereid is te betalen om erbij te horen? Om te slagen in de Nederlandse maatschappij. Zitten wij met z'n allen echt te wachten op meer van hetzelfde? Het is geen verwijt. Ik begrijp het. Maar wat een gemiste kans, ook voor de Nederlandse cultuur, om zich te verrijken.

Dan is er ook een grote groep mensen met een multiculturele achtergrond die zich hard maakt om in bestuurlijk Nederland een plek te krijgen. Om mee te besturen. Om de samenleving mede vorm te geven. Zij pleiten voor een plek op bestuurlijk niveau. Dat is best lastig om voor jezelf en je eigen groep te pleiten. Je wordt dan snel verdacht, omdat je voor eigen parochie zou pleiten.

Zou het daarom geen hoog tijd zijn dat mannen zoals ik, als we toch even spreken over karikaturen; grijs, lang, een mooie carrière en nog volop in het zadel, zich eens knetterhard gaan maken om goede mensen met een multiculturele achtergrond een terechte plek te geven in bestuurlijk Nederland. Dat we dat niet overlaten aan alleen de groep zelf. Maar de noodzakelijke deuren openen om dit daadwerkelijk te bewerkstelligen? Ik roep dan ook de gevestigde orde op om een extra tandje bij te zetten en zich te verbinden met de diversiteit aan mensen in de samenleving, multicultureel, jong, oud, met en zonder arbeidsbeperking, man, vrouw. Mijn drijfveer is schaamte.

En mijn ambitie heeft te maken met mijn kinderen die ik een samenleving in balans gun. En omdat ik enorm veel potentieel zie voor een mooie samenleving. Voor een ander kan het een andere drijfveer of een andere ambitie zijn. Maakt niet uit. Als het maar werkt. Opdat we over pak hem beet vijf jaar net zo'n positieve ontwikkeling zien als de participatie van vrouwen in bestuurlijk Nederland. Een ieder weet toch dat de toegevoegde waarde van meer van hetzelfde nog meer van hetzelfde is? En dat meer van hetzelfde niet meer matcht met de veranderingen die zich nu in de samenleving voltrekken. Ik denk dat het positieve veranderingen zijn wanneer 'wij' die positief aansturen. Een oer Nederlands gezegde luidt: "Verbeter de wereld en begin bij jezelf". Ik hoop dat 'wij' in rap tempo bij onszelf beginnen en dat 'wij' diverser, vernieuwender, jonger en wijzer worden.

Ik realiseer mij dat ik onbewust aannames heb over diversiteit in het toezicht houden. Ik nodig lezers dan ook uit om mij hierop te wijzen, zodat ik scherp gehouden wordt.

Interviews

Mohamed Baba

Bestuursvoorzitter Haag Wonen

Wieg
Geboren in 1972 in Amsterdam als kind van Marokkaanse immigranten

Studie
Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Tilburg

Huidige context
- Bestuursvoorzitter bij Haag Wonen
- Voorzitter Sociale Verhuurders Haaglanden.
- Lid dagelijks Bestuur van De Vernieuwde Stad, het platform van 27 grote grootstedelijke woningcorporaties (portefeuille Woningmarkt).
- Lid raad van toezicht Ouder- en Kindteams Amsterdam
- Lid raad van advies Stichting Voortgezet Onderwijs van Amsterdam (VOvA)

Hard op de inhoud, zacht op de relatie,

Waarden meegekregen
- Niets komt zomaar aanwaaien
- Onderwijs is heel belangrijk om verder te komen
- Het is niet erg om harder te lopen dan de ander om je doelen te bereiken
- Iemand die veel diversiteit meebrengt voegt ook veel toe,
- Organiseer dingen goed
- Heb oog voor anderen en de groep
- Sta stil bij successen

Droom
- Dat organisaties diversiteit als een asset gaan zien en niet als een dossier wat er even bij gedaan wordt

“Gebruik diversiteit als instrument en niet als apart dossier van “dat doen we er even bij”

Mohamed Baba heeft als missie om goed wonen in Den Haag te realiseren voor mensen met een bescheiden inkomen. Mohamed is sinds februari 2018 voorzitter van de Sociale Verhuurders Haaglanden. Daarnaast is Mohamed per 1 juli 2020 toegetreden tot het Dagelijks Bestuur van De Vernieuwde Stad, het platform van 27 grote grootstedelijke woningcorporaties. Mohamed Baba heeft diversiteit hoog in het vaandel zitten en wij als werkgroep diversiteit wilden graag met hem kennis maken.

Kun je ons iets meer vertellen over je persoonlijke achtergrond? Waar heeft je wieg gestaan?

Ik ben in 1972 geboren in Amsterdam. Mijn ouders komen allebei uit Marokko. Mijn vader is in 1965 naar Nederland gekomen en woont hier dus al 55 jaar. Mijn moeder is in 1971 naar Nederland gekomen in het kader van gezinshereniging. Ik ben de oudste van zes, vijf jongens en één meisje. Ik ben in Amsterdam opgegroeid. Ik heb zowel in Amsterdam als in Tilburg gestudeerd. Ik woon met mijn gezin in Amsterdam.

Hoe ben jij je carrière gestart?

Ik heb altijd een groot voorbeeld genomen aan mijn vader. Zijn arbeidsethos is altijd erg hoog geweest. Hij leerde mij dat niets komt aanwaaien. Mijn vader ging bijvoorbeeld ‘s ochtends om half zes weg en kwam eind van de middag terug en ging daarna nog naar avondwerk.
Naast arbeidsethos leerde hij mij dat onderwijs heel belangrijk is omdat je je door onderwijs verder kunt ontwikkelen. Met deze bagage begon mijn carrière al op mijn vijftiende met allemaal bijbaantjes, variërend van krantenwijk tot winkelbaantjes op donderdagavond en weekenden. Ik ben altijd bereid geweest om harder te lopen dan de rest.

Ik studeerde bedrijfseconomie aan de Universiteit van Tilburg. Na mijn studie ben ik via mijn netwerk aan een baan geholpen. Mijn eerste baan na mijn afstuderen was in een financiële functie bij Philips in Eindhoven. Ik woonde toen nog in Tilburg. Ik ben daarna terug gegaan naar Amsterdam en heb toen nog even in de financiële dienstverlening gewerkt. Daarnaast deed ik vrijwilligerswerk omtrent diversiteit. Daarna is het idee ontstaan om een bureau te beginnen omtrent diversiteit en integratie. Ik heb dertien jaar lang dat bureau geleid samen met mijn broer. Daarna heb ik voor de gemeente Amsterdam gewerkt als directeur strategie & beleid. Na een paar jaar ben ik overgestapt naar de wereld van woningcorporaties. Eerst bij Woonbron, een woningcorporatie in Rotterdam, en sinds 1 maart ben ik bestuursvoorzitter bij Haag Wonen.

Aan wie heb jij het grootste deel van je succes te danken?

Dat is zonder twijfel mijn vader. Als mijn vader nooit de keuze had gemaakt om te emigreren, dan had ik hier niet gezeten. Ik vind het ook heel belangrijk om dat te beseffen. Je moet vooruitkijken, maar ik vergeet ook nooit om achteruit te kijken. Om te weten waar je naar toe gaat, moet je weten waar je vandaan komt. Mijn arbeidsethos heb ik echt van hem.

Wat trekt je aan binnen de woningbouwsector?

Wat me binnen de woningbouwsector aantrekt, is dat daar zowel fysieke als sociale aspecten bij elkaar komen. Aan de ene kant heb je de harde kant met de stenen, het bouwen en onderhouden van de woningen, en de betaalbaarheid garanderen tegen een goede kwaliteit. Aan de andere kant speelt de corporatie ook een hele belangrijke rol in de leefbaarheid, om mensen prettig te kunnen laten wonen in de wijk. Veiligheid in de wijk is daarin belangrijk, maar ook dat mensen zich in hun eigen huis prettig voelen. Dat speelt nu des te meer in tijden van Corona waarin veel mensen thuis langer verblijven en werken. Dus veel aspecten die belangrijk zijn voor mensen landen in het werk dat wij doen als corporatie.

Je noemde eerder de sociale woningbouw een grote emancipatie motor. Kun je dat uitleggen?

Ik ben zelf opgegroeid in een woning van een woningcorporatie. Ik geloof erin dat als je in een veilige omgeving woont waarin je prettig en betaalbaar kunt wonen, je je dan op andere dingen kunt richten zoals het volgen van onderwijs om jezelf verder te ontwikkelen. Dat je dus je ruimte kunt pakken doordat er ruimte wordt gemaakt. In dat opzicht vind ik sociale woningbouw een belangrijke emancipatorische motor.

Wat is je droom met Haag Wonen?

Eén op de tien inwoners van Den Haag woont of is betrokken bij een woning van Haag Wonen. Mijn droom is dat Haag Wonen een actieve partner kan zijn in de stad om integrale wijkaanpak handen en voeten te geven. Alleen kunnen we het niet. Dit doen we niet alleen met individuele bewoners, maar ook met netwerken van actieve bewoners, onderwijs, gemeente, zorg, politie en in het kader van perspectief op werk ook met werkgevers. Dat we verbindingen gaan weten te leggen, zodat als je in een woning van Haag Wonen woont je ook al die andere kansen in je wijk ziet en die ook gaat benutten omdat we als Haag Wonen partners zijn in allerlei netwerken. Hoewel wij alleen sociale huurwoningen bouwen, werken we wel samen met marktpartijen die in de middenhuur en duurdere segmenten zitten. En wat je ziet is dat waar vroeger hele wijken bijna alleen uit sociale huurwoningen bestonden, willen we meer naar gedifferentieerde wijken waar je verschillende soorten woningen hebt. Dus een mix van sociale huurwoningen met dure koopwoningen. In alle grote steden in Nederland wordt hard gewerkt aan deze stedelijke vernieuwing.

Wat betekent diversiteit voor jou en welke meerwaarde zie jij als het bestuur van een organisatie bestaat uit mensen met verschillende achtergronden?

Los van het morele dat het belangrijk is dat iedereen gelijkwaardig is en dat je geen onderscheid mag maken naar ras of geslacht of geloofsovertuiging, moeten we ons realiseren dat diversiteit een asset is. Dus het niet iets is wat zwak is of een steuntje in de rug nodig heeft. Iemand die veel diversiteit met zich meebrengt, voegt iets extra's toe. Het percentage mensen met meer dan een Nederlandse achtergrond neemt toe en behelst in de grootste steden van Nederland al meer dan vijftig procent. Als organisaties vooruit willen komen, dan zullen zich moeten inzetten voor een multiculturele samenleving. Dit betekent niet alleen in personeelsbeleid, maar ook in hun bedrijfscultuur en in hun aanbod van producten en diensten. Diversiteit wordt een must als je in de toekomst succesvol wil opereren. Diversiteit heeft een grote meerwaarde; voor de resultaten, voor nieuwe klantrelaties, voor de ontwikkeling van nieuwe producten, voor het aantrekken van talent en voor de creativiteit van organisaties. Diversiteit is dus een asset en geen zwaktebod. Ik kies ook bewust voor het woord "meer dan Nederlandse achtergrond". Diversiteit is ook niet iets dat "je er even extra bij doet". Nee, het zou onderdeel moeten zijn van je organisatie en je bedrijfsvoering.

Je was medeoprichter en partner bij Mexit, adviesbureau voor intercultureel management. Mexit hielp bedrijven en organisaties de kansen die de veelkleurige samenleving biedt ten volle te benutten. Kun je ons meer vertellen wat deze organisatie deed?

Wij zijn gestart in 2000. De activiteiten waren tweeledig. Enerzijds organiseerden we activiteiten op grass root niveau, dus echt in de haarvaten van buurten om de ontmoeting tussen mensen onderling te organiseren en om hobbels voor mensen weg te nemen. Anderzijds gaven wij organisaties advies zoals: hoe zorg je voor instroom en doorstroom van talent met een meer dan Nederlandse achtergrond? Hoe organiseer je vindplekken? Hoe maak je binnen je organisatie ruimte voor anderen die niet op jou lijken? Hoe ga je om met klantpopulaties die veranderen?

Welke hobbels kwam je tegen?

Wij hebben het dertien jaar lang gedaan en na dertien jaar was ik een beetje klaar met duwen en trekken op het onderwerp. Hoewel we een commerciële entiteit waren en we onze boterham ermee verdienden, was het elke keer duwen en trekken om het onderwerp goed geagendeerd te krijgen. Je moest continue in de overtuigingsmodus. Na 13 jaar duwen trekken was ik daar een beetje klaar mee. Toen wilde ik op een andere manier proberen het verschil te gaan maken. Maar wat ik nog steeds lastig vind, is dat bij diversiteit vaak vanuit slachtoffer gedrag wordt geredeneerd, van we moeten wat doen voor die zielige migranten. Terwijl ik veel meer geloof in de kracht die iemand meebrengt. Het verschil dat iemand kan maken vanwege die verschillende achtergronden en perspectieven. Aan de andere kant zie ik helaas ook mensen met een meer dan Nederlandse achtergrond vaak denken vanuit slachtoffer gedrag, bijvoorbeeld door te denken dat ze toch niet gezien worden of men hen toch niet wil aannemen.

In 2010 ben je uitgekozen tot "beste multiculturele ondernemer". Wat heeft deze prijs voor jou in persoonlijke en zakelijke zin betekent?

Als medeoprichter en partner bij Mexit kreeg ik die prijs. Die prijs in 2010 was vooral een erkenning voor het werk dat we deden en de manier hoe we dat deden. Dit gaf een boost om het geluid van de toegevoegde waarde van diversiteit verder uit te kunnen dragen. Dus met die titel op zak gingen er weer andere deuren open.

Hoe zorg je dat het onderwerp diversiteit terugkomt in de strategie van organisaties?

Door het niet zo te benoemen, maar heel erg vanuit de business kant te bekijken. Ik noem een voorbeeld. Ik zit nu in de raad van toezicht van Ouder- en Kindteams Amsterdam. Dat is het loket binnen de gemeente Amsterdam waar ouders die opvoedkundige vragen hebben terecht kunnen. Op elke school, buurt en welzijnsinstelling in Amsterdam zit een Ouder- en Kindteam adviseur.
Aan de ene kant heb ik een toezichthoudende rol maar als lid raad van toezicht ben ik ook sparringpartner voor het bestuur. We zien bijvoorbeeld dat de meest kwetsbare wijken de multiculturele wijken buiten de ring zijn. Met mijn achtergrond kan ik goed sparren met de raad van bestuur. Ik geef bijvoorbeeld aan dat informele netwerken in deze wijken heel belangrijk zijn. Dan heb ik het woord diversiteit of allochtoon nog geen enkele keer genoemd. Maar ik heb wel de problematiek en de kwetsbaarheid kunnen duiden in de discussies en de bestuurder kunnen helpen. Een ander voorbeeld is dat veel oudere Marokkaanse mannen nu hun dagbesteding kwijt zijn omdat de moskeeën dicht zijn vanwege corona, want vaak was hun enige dagbesteding een wandeling van huis naar de moskee. In de moskee hadden ze sociale interactie met andere buurtbewoners. Dat is nu weg gevallen. Wat doet het met eenzaamheid van die mannen in die wijken? Vanwege mijn meer dan Nederlandse achtergrond kan ik dat soort vragen stellen en weet ik andere onderwerpen aan te snijden waar een ander niet snel op komt omdat hij of zij niet die achtergrond mee brengt.

Vanuit de Marokkaanse en Nederlandse cultuur heb je diverse waarden meegekregen. Welke belangrijke waarden uit beide culturen neem je mee in het besturen van jouw organisatie?

Ik houd van beide culturen. Ik probeer van beide werelden het beste en het mooiste eruit te halen. Vanuit de Nederlandse cultuur heb ik waarden als degelijkheid, zorgvuldigheid, rationaliseren, goede organisatie en structuur meegekregen. Mijn Nederlandse ziel stelt vragen als “heb je er goed over nagedacht?” en “wat vind je er nu zelf van?” Vanuit mijn Marokkaanse achtergrond heb ik vooral waarden meegekregen die gaan over het groepsdenken en het groepsgevoel. Hoe zorg je ervoor dat mensen om je heen het goed hebben? Wat vinden anderen, zoals de medewerkers, van een bepaald voorstel? Hoe is de interactie tussen iedereen? Maar ook het stilstaan bij successen en die ook vieren vind ik een waarde die ik meer vanuit de Marokkaanse cultuur heb meegekregen. In mijn rol als bestuursvoorzitter probeer ik beide werelden goed te combineren: hard op de inhoud, maar zacht op de relatie. In die zin heb ik een goede balans kunnen vinden om de meerwaarde hiervan te benutten en dagelijks in te kunnen zetten.

Veel instellingen zien wel de meerwaarde van diversiteit, maar toch lukt het niet om diversiteit goed door alle lagen van een organisatie te implementeren. Hoe komt dat denk je? Wat zou je ze willen adviseren om diversiteit wel goed door te kunnen voeren?

Het begint echt bij commitment aan de top. Als de top van de organisatie het niet voelt, niet de meerwaarde inziet, dan blijft het bij goedbedoelde intenties maar dan sterft het een stille dood. Daarnaast moet je diversiteit nooit als een extra dossier ernaast doen. Je moet duidelijk kunnen maken op welke manier diversiteit bij draagt aan de doelstellingen van de organisatie. Waarin gaat diversiteit helpen om de business beter te maken of de medewerkers beter te maken of het product beter te maken? Dus gebruik diversiteit als instrument en niet als apart dossier van “dat doen we er even bij”. Zie diversiteit als onderdeel van de business.

Wat is je droom als het gaat om diversiteit?

Mijn droom is al voor een deel uitgekomen. Namelijk dat we het heel gewoon vinden in dit land dat de voorzitter van de Tweede Kamer Khadija Arib heet en van Marokkaanse komaf is. Als jonge vrouw is zij hiernaartoe gekomen en zij mag op die plek zitten. Dus dat zegt veel over dit land. We zijn er echter nog lang niet als je je bedenkt dat nog maar twee procent van top van organisaties een meer dan Nederlandse achtergrond heeft. Er ligt dus een grote taak voor de top van organisaties om diversiteit te omarmen. Maar ik hoop ook dat die twee procent die er al zit, ook een positieve impact heeft als rolmodel. Diversiteit is nodig om organisaties toekomstproof te maken.

Lisette Mattaar

Directeur Humanity House

Wieg
Geboren en getogen in Ridderkerk in een katholiek gezin met deels ook calvinistische waarden

Waarden
Vrouwen moeten hun eigen boontjes doppen
Als mens hoor je je in te zetten voor de samenleving
No-nonsense mentaliteit
Alles wat je doet, moet nut hebben, moet van waarde zijn en ergens aan bijdragen
Je moet eruit halen wat erin zit
Gelijke monniken, gelijke kappen
Als je iets in het leven wil, dan moet je daar ook zelf iets voor doen
Blijf jezelf verbinden met anderen en trek je niet terug op je eigen eiland
Beoordeel mensen niet op hun achtergrond, maar beoordeel ze op wat je van ze kan leren of wat je kan inspireren

Droom
Een vredesmuseum in Den Haag

Verdiep je als RvT in de menselijke verhalen van de mensen waarvoor u het werk doet en van uw medewerkers. Je kunt je meer inleven en beter relateren met elkaar wanneer je elkaars verhalen kent.

“Door een daadwerkelijke ontmoeting, kom je echt in beweging.”

Lisette Mattaar is directeur van Humanity House aan de Prinsegracht in Den Haag. Humanity House laat het menselijke verhaal zien van vluchtelingen. Ook biedt het een ontmoetingsplek voor mensen en organisaties die zich bezighouden met humanitaire thema’s als conflict, gelijke rechten, vrijheid van meningsuiting en migratie. Een gesprek over omgaan met andere culturen en hoe je diversiteit een plek kunt geven in de samenleving.

Uit wat voor nest kom jij?

Ik ben geboren en getogen in Ridderkerk. Mijn moeder was verpleegster en was graag bezig met mensen. Zij werkte bij mensen thuis in de Rotterdamse wijk Katendrecht, wat toen nog een achterstandsbuurt was. Ze vond het heel interessant om bij allemaal verschillende culturen binnen te komen. Als belangrijke waarde kreeg ik van haar mee dat vrouwen hun eigen boontjes moeten doppen.

Mijn vader had een ingewikkelde jeugd. Zijn moeder was vroeg overleden en er was geen geld om te studeren. Hij begon bij de PTT en is daar gaandeweg omhoog geklommen. Ook was hij actief bij de lokale politieke partij. Ook mijn moeder zat in allerlei besturen. Door beide ouders kreeg ik met de paplepel ingegoten dat je je hoorde in te zetten voor de samenleving. Ik heb nog foto’s dat ik op mijn zesde posters ging plakken met mijn vader.
Ik weet nog dat ik enerzijds het gevoel had dat ik het Ridderkerks milieu graag wilde ontstijgen en anderzijds dat de no-nonsense omgeving mij beviel. Het was een omgeving waarbij het niet vanzelfsprekend was dat er geld was om op vakantie te gaan. In mijn klas was er maar één meisje dat op skivakantie ging en dat was ik niet.
Wij deden het relatief goed, omdat mijn beide ouders werkten. Ik merk dat ik het nog altijd heel fijn vind dat ik die veilige basis heb ervaren in mijn jeugd.

Ik heb in de Rotterdamse wijk Feyenoord op een grote scholengemeenschap gezeten met gevarieerde samenstelling. Het was een school met MAVO, HAVO en VWO en met veel verschillende achtergronden en culturen. Tijdens mijn middelbare schoolperiode gingen mijn ouders scheiden. Met het inkomen van mijn moeder konden we in het huis blijven wonen. Ik realiseerde me toen aan den lijve het voordeel dat zij haar eigen inkomen had.
Het laatste jaar van mijn middelbare school heb ik in Arnhem gedaan, omdat mijn moeder hertrouwde.
Wij woonden toen met mijn stiefvader in een dorpje in de Veluwe. Heerlijk vond ik dat, ontspannen in een omgeving met rust, ruimte en veel groen.

Na de middelbare school ben ik naar het buitenland gegaan om mijn talen te verbeteren. Frans in Brussel en Spaans in Madrid. Mijn ouders wilden wel meebetalen, mits het nut had. Alles wat je doet, moet nut hebben en ergens aan bijdragen. De verdeling van de studiekosten was dat mijn moeder een derde betaalde, mijn vader een derde en ikzelf ook een derde. Ik had toen de hele zomer gewerkt om het geld bij elkaar te sparen. Als je iets in het leven wilt, dan moet je zelf daar ook iets voor doen. Die gelijke kostenverdeling is ook een waarde die ik heb meegekregen. Als ik iets kreeg, dan moesten mijn broers dit ook krijgen. Gelijke monniken, gelijke kappen.

Ik voelde me niet helemaal thuis in Brussel, terwijl ik het in Spanje heel fijn vond. Belgen zijn heel hiërarchisch en daar had ik heel weinig mee. Wij zijn hier in Nederland geneigd om soms met de regels te breken, terwijl men in België bij een zebrapad rustig voor het stoplicht blijft staan ook al komt er helemaal niets aan. Het is er ook veel formeler. Toen ik weg ging organiseerden mijn Waalse medestudenten een afscheidsfeestje terwijl ik dat helemaal niet had verwacht. Ik begreep dat totaal niet. Waarschijnlijk hadden ze mij veel meer opgenomen dan ik had gevoeld. Dat was wel een eerste cultuurclash. In Spanje woonde ik in een gastgezin en dat ging allemaal veel makkelijker. Ik voelde me er heerlijk thuis. Spanjaarden houden net als ik ook erg van cultuur, dus ik ging ook eindeloos naar musea toe.

Hoe ben jij je carrière gestart?

Na mijn tussenjaar in het buitenland ben ik in Maastricht bedrijfskunde gaan studeren. Dat vond ik naderhand niet zo’n leuke studie. Maar ja, eenmaal begonnen, dan moet je het ook afmaken, zo had ik van huis uit meegekregen. Met de waarde dat je eruit moet halen wat erin zit heb ik de studie afgemaakt. Ik heb toen wel besloten om dingen ernaast te doen die ik wel heel leuk vond. Ik ben veel gaan roeien en in het bestuur gegaan van een internationale studentenvereniging. In mijn laatste jaar ben ik weer naar het buitenland gegaan, naar Zaragoza in Spanje.
Nadat ik terug kwam, vond ik een stage bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Daarbij ben ik een minor “ontwikkelingsstudies” gaan volgen aan de UvA om beter te snappen waar het bij Buitenlandse Zaken over ging. Toen ging er een wereld voor mij open. Ik bleef uren hangen in cafés om te discussiëren over de wereld met andere medestudenten.

Ik ben na mijn studie bij het organisatieadviesbureau Andersson Elffers Felix gaan werken, in Utrecht.
Als maatschappelijk adviesbureau deden we opdrachten voor bijvoorbeeld Amnesty, het Nederlandse Danstheater, gemeentes en de vluchtelingen- en asielwereld. Ik heb toen bijna elk asielzoekerscentrum van binnen gezien.
Ik heb daar vijf jaar gewerkt en dat is een hele leerzame ervaring geweest. Toen merkte ik, Rotterdams als dat ik

ben, dat wanneer de opdracht ten einde was het echte werk nog moest gebeuren. Ik wilde dus concreter aan de slag gaan en ben toen gaan werken voor een kleine projectontwikkelaar die plannen maakte voor steden. Bijvoorbeeld een plan voor oude fabrieksgebouwen die leeg stonden. We zochten daarna naar investeerders en gingen vervolgens het plan daadwerkelijk uitvoeren. Ook dat heb ik vijf jaar gedaan. Een van de projecten waar ik voor gevraagd ben, was het opzetten van Humanity House. Alles kwam voor mij daarin samen, zowel de vluchtelingenkant als ontwikkelingssamenwerking. Daar wilde ik wel eindverantwoordelijk voor zijn.

Wat is je droom met Humanity House?

Er zijn in de afgelopen jaren ongeveer 250 duizend bezoekers geweest bij Humanity House, waarvan veel scholieren die daarvoor nog nooit een vluchteling hadden ontmoet. Wij zorgen voor beter begrip door de ontmoetingen met de vluchtelingen en de educatieve programma's. Het is waanzinnig wat er gebeurt. Zelfs jonge pubers worden muisstil. In de avond hebben wij lezingen en debatten. In Den Haag komen er steeds meer studenten die studies doen in de richting van waar wij ons mee bezig houden. Op die debatten komt heel veel jong publiek af. Bij die bijeenkomsten ervaren bezoekers wat er daadwerkelijk aan de hand is in Syrië of in Oekraïne.

Wat lang mijn echte droom is geweest, is een vredesmuseum. Den Haag is een stad waar heel veel gebeurt om de vrede in de wereld te bewaren. Je hebt hier tribunalen, het internationale gerechtshof en het Vredespaleis. Wat wij hier doen in Humanity House is dat wij een klein stukje vertellen, maar wat zou het interessant zijn om niet alleen te vertellen wat er met vluchtelingen gebeurt, maar ook wat Den Haag allemaal doet om na een oorlog of tijdens een oorlog een conflict weer te stoppen. Of hoe je, als een conflict weer stopt, bij kunt dragen aan een verzoening. Onze droom was om hier een vredesmuseum van te maken. We hebben in opdracht van de gemeente een plan gemaakt waar we in totaal drie jaar lang aan hebben gewerkt. We wilden een concept maken om mensen te betrekken bij het belang van vrede en ze daar mee leren omgaan. De meeste mensen hebben geen oorlog meegemaakt, maar de vrede is nog altijd heel kwetsbaar. We hadden een concept voor een vredesmuseum ontwikkeld dat we wilden huisvesten in het Joegoslavië tribunaal. We hebben alles uitgedacht. Zelfs alle exposities waren bedacht. Uiteindelijk is het heel enthousiast ontvangen, maar werd het helaas te 'groots' bevonden.

Humanity House is een educatief platform en museum om het menselijke verhaal achter wereldwijde rampen en conflicten in beeld te brengen. Waarom vind je het belangrijk dat mensen het menselijke verhaal achter de rampen en conflicten kennen?

We krijgen heel veel informatie over rampen en conflicten in de wereld via het journaal en andere berichtgeving. Maar we voelen ons vaak onmachtig om er iets aan te doen. De neiging is heel erg om je ervoor af te sluiten en te denken "te ingewikkeld, ik kan er niks mee". Terwijl wij denken dat als je het menselijke verhaal van de individu hoort, je je in ieder geval veel meer kunt inleven en je jezelf veel meer kunt relateren aan die ander persoon. Als je in aanraking komt met mensen die een oorlog of ernstig conflict hebben meegemaakt, zul je anders naar deze mensen kijken en zul je ze misschien ook anders tegemoet treden.

Humanity House organiseert ook ontmoetingen tussen bezoekers en vluchtelingen. Waarom vind je dit belangrijk?

Keer op keer blijkt dat het krachtigst te zijn. Dit is niet te evenaren. Als je echt zelf het gesprek hebt en als je zelf vragen kunt stellen, dan wordt dat een bijzondere ervaring. Wij zien hier zelfs jonge kinderen aandachtig luisteren. Face-to-face blijft het krachtigst.

Welk verhaal van een vluchteling heeft jou het meeste geïnspireerd?

Met name het verhaal van Bruce. Bruce is gevlucht vanuit Nigeria en vervolgens in een burgeroorlog terecht gekomen in Liberia. Daar is hij geronseld als kindsoldaat. Bruce weet uiteindelijk te ontsnappen, overleeft de oorlog en zoekt een manier om het land te ontvluchten. Hij verstopt zich verschillende keren in het ruim van een vrachtschip om zo naar Europa te komen. Al zijn pogingen mislukken. In 2000 vindt hij zijn weg naar Nederland via mensensmokkelaars, en komt aan op Schiphol. Hij heeft nu een eigen bedrijf en heeft ook een boek geschreven. Hij is enorm veerkrachtig. De veerkracht van mensen die zoveel meemaken om toch wat van het leven te maken, vind ik heel bijzonder. Dat je weer een draai weet te geven aan je leven, ondanks de grote ellende die je hebt meegemaakt. Dat inspireert me ook.

Welke meerwaarde zie jij als het bestuur van een organisatie bestaat uit mensen met verschillende achtergronden?

Ik geloof dat diversiteit een organisatie over het algemeen beter in staat stelt te presteren. Specifiek voor publieksplekken als Humanity House is het goed om door diversiteit verschillende publieksgroepen beter te begrijpen en te bereiken.

Veel instellingen zien wel de meerwaarde van diversiteit, maar toch lukt het niet om diversiteit goed door alle lagen van een organisatie te implementeren. Hoe komt dat denk je? Wat zou je ze willen adviseren om diversiteit wel goed door te kunnen voeren?

Die worsteling herken ik. Als wij bijvoorbeeld een diverser personeelbestand willen, dan merk ik dat wij er niet zo makkelijk aan komen. Zelfs als we er dus naar op zoek gaan. Dat wil niet zeggen dat ze er niet zijn, maar op een of andere manier is de matchmaking tussen het individu en de organisatie lastig. Misschien komt dit wel doordat het netwerk waar je dan als bedrijf of organisatie in functioneert een netwerk is dat weer leidt tot dezelfde soort mensen. Onze organisatie telt nu ongeveer 27 mensen, inclusief oproepkrachten en stagiaires. We proberen diverse achtergronden te krijgen maar ons belangrijkste criterium blijft kwaliteit. Ons publiek is helaas nu ook erg blank. We hebben nu iemand werken uit Nigeria en die heeft zelf een stuk geschreven hoe wij ons publiek diverser kunnen maken. Eén van de dingen is bijvoorbeeld om onze programma's door een andere groep te laten maken.

Zijn er ook bij jouw angsten als het gaat om de diverse samenstelling van onze samenleving?

We moeten ervoor opletten dat we ons niet terugtrekken op onze eigen eilandjes en elkaar niet meer tegen komen. Ik kan me voostellen dat het dan steeds lastiger wordt om samen te leven. Dus het grootste risico is dat we elkaar uit de weg gaan en ons alleen maar richten op de mensen met wie we vertrouwd zijn. Het is de kunst om de verbindingen te blijven maken, omdat je er dan achter komt dat we allemaal mensen zijn met ons eigen verhaal.

Welke waarden heb je geleerd in je werk die je graag mee zou willen geven aan je eigen kinderen?

Dat je van alle soort mensen wat kan leren. Beoordeel mensen niet op hun achtergrond, maar beoordeel ze op wat je van ze kan leren of wat je kan inspireren. Kijk verder dan je neus lang is. Ik vind diversiteit zo vanzelfsprekend dat ik vooral mensen zie en een blinde vlek lijk te hebben voor wat anderen als verschillend zien. Ik woon nu in een best chique dorp boven Amsterdam. Ik merk dat mensen uit mijn dorp niet goed kunnen omgaan met allerlei type mensen waar ik me erg prettig bij voel. Dat heb ik toch meegekregen in Ridderkerk. De kracht van het ontmoeten van diversiteit. Dat is ook bekend: hoe minder je aanraking komt met diversiteit, hoe spannender je dat vindt. Als je diversiteit echter tegemoet treedt, kom je er achter dat we allemaal mensen zijn met ons eigen verhaal.

Mohammed Benzakour

Schrijver en publicist

Mohammed Benzakour (1974, geboren in Ouled Ali, een plaats in het Rifgebergte van Noord-Marokko) heeft een jaar lang zijn verlamde moeder in een verpleeghuis begeleid. Hij heeft er een boek over geschreven.
Het bekroonde boek ‘Yemma - stilleven van een Marokkaanse moeder’, laat zien dat de Nederlandse zorg nog niet is ingericht op de grote groep migranten van de eerste generatie.

Bereid je als RvT voor op de multiculturele samenleving die al feit is of eraan zit te komen afhankelijk van uw context. Creëer een cultuur en randvoorwaarden zodat uw medewerkers in staat zijn om het juiste voor de klant te doen.

Multicultureel samensterven

Uit wat voor nest kom jij?

Ik ben geboren in Ouled Ali, een plaats in het Rifgebergte van Noord-Marokko. Ik ben van Berberse komaf. Mijn vader verliet Marokko in 1975 om als gastarbeider in Nederland te werken. Mijn moeder, twee oudere broers en ik gingen hem achterna. Mijn zus, van 19 jaar ouder, was al getrouwd en bleef in Marokko. In Nederland heb ik nog een zusje erbij gekregen. Ik was drie jaar toen ik naar Nederland kwam. Thuis spraken we Berbers, of Tamazight, zoals wij zeggen. Nog steeds, want mijn ouders zijn analfabeet en spreken slecht Nederlands. Wij zijn islamitisch opgevoed. De dagelijkse gebeden werden gedaan en er werd gevast wanneer het Ramadan was.

Hoe ben jij je carrière gestart?

Ik heb sociologie en bestuurskunde gestudeerd. Ik heb een tijd als fractiemedewerker voor de PVDA gewerkt. Vervolgens ben ik de journalistiek ingerold. Naast journalist, ben ik columnist voor verschillende kranten zoals NRC en Trouw en sta ik als schrijver gecontracteerd bij twee uitgevers.

In jouw boek vertel jij dat je moeder in het verpleeghuis belandde na een herseninfarct. Zij belandde in een rolstoel en werd volledig zorgafhankelijk. Ook raakte zij haar spraakvermogen volledig kwijt. Kun je ons vertellen hoe jij de zorg voor je moeder hebt ervaren?

Voordat ik daarmee begin, wil ik benadrukken dat ik met het boek een persoonlijk verhaal heb neer willen zetten over mijn verdriet. Het is absoluut geen aanklacht tegen de zorg. Tijdens het jaar dat mijn moeder in het verpleeghuis zat, ben ik wel veel dingen tegen gekomen waardoor ik me realiseerde dat vandaag de dag immigranten van Islamitische komaf, maar ik denk dat het geldt voor alle immigranten, geen goede oude dag kunnen hebben in de zorginstellingen zoals we die nu kennen. Ik ben geschrokken van het schrijnende gebrek aan passende zorg voor moslimpatiënten. Mijn moeder was de enige Marokkaanse vrouw in een Hollands verpleeghuis. Mijn moeder is analfabeet en de Nederlandse taal niet machtig. Niemand snapte haar, zij snapte niemand. Het infarct had haar deels verlamd. Praten kon ze niet meer.

Een voorbeeld: moeder kreeg logopedie. Wat bleek? Alle toegepaste methodieken veronderstellen dat de cliënt geletterd is. De methode was niet toegespitst op mensen die analfabeet zijn. Mijn moeder snapte de tekeningen en symbolen niet. Ze gokte maar wat en alles gokte ze fout. Zelfs als ze niet afatisch was geweest had ze alles fout ingevuld.

Op een gegeven ogenblik vond ik dat ik lang genoeg zwijgend had toegekeken. Ik wees de afasie-expert erop dat deze spelletjes beslist niet werken bij een analfabete. “Zou het niet zinniger zijn om aan te sluiten bij de belevingswereld van moeder?” Op alle brochures van het verpleeghuis las ik immers ‘zorg op maat’ en dat was vast niet voor niets. Ik had me intussen behoorlijk ingelezen in de logopedie en ontdekte het bestaan van in het buitenland bestaande succesvolle klank-en-melodie therapieën.
Het is wetenschappelijk bewezen dat bekende, vertrouwde, melodische teksten, zoals oude liedjes, langer behouden blijven dan de propositionele taal omdat ze in een ander hersendeel zijn vastgelegd. Omdat mijn moeder haar hele leven uit de koran reciteerde, zangerig en op rijmrefrein, dacht ik het ei van Columbus gevonden te hebben. Dus deed ik bij de logopediste de gouden suggestie om recitaties van koranverzen te gebruiken en daarmee te oefenen. Haar reactie: “Sorry meneer, maar ik ga mij niet verdiepen in de islam.” Ik was stomverbaasd. Ik vroeg haar niet om zich in de islam te verdiepen, maar droeg een suggestie aan van een methode die beter aansluit bij de behoefte van mijn moeder. Toen stelde ik maar zelf een oefenpakketje samen. Ik uploadde koranverzen van YouTube op mijn smartphone en het weinige wat ik in één week met moeder bereikte was al meer dan vier maanden gediplomeerde logopedie. Maar ik was te laat. Na de eerste drie maanden schijnt de kans op succes nihil te zijn. Gelukkig is er steeds meer aandacht om de methoden voor logopedie te herzien. Men moet niet vergeten dat er ook een hoop autochtone Nederlanders zijn die niet kunnen lezen en schrijven. Analfabetisme is best groot in Nederland en bevindt zich zeker niet alleen onder immigranten.

Nog een voorbeeld: op zeker moment stopte moeder met eten. Ik dacht: de Hollandse verpleegkost (tot snot gekookte bietjes en witlof met jus) komt natuurlijk haar neus uit. Ze mist haar eigen vertrouwde gerechten! Samen met mijn broers en zussen brachten we zelfgemaakte spijzen mee: sardientjes met tomaat, kiptajine met rozijnen, couscous met lam. Ze begon daarna helemaal op te bloeien! Echter, snel daarna kwam de restauranthouder naar ons toe: “Mijnheer Benzakour, het is niet de bedoeling dat families hun eigen prakkie van huis meenemen en dat hier in mijn kantine opeten. Als iedereen dat doet kan ik evengoed de tent sluiten.” Mijn verweer dat niemand dat doet, dat wij de enige Marokkaanse familie zijn, mocht niet baten. Regels zijn regels. Het mocht wel in de tuin, maar daar regende het altijd. Ik was radeloos. Uiteindelijk belandde ik per ongeluk in de kelder.
Mijn moeder en ik hebben daar bijna de hele winter, in het diepste geheim, harirasoep en sardientjes genuttigd.
Tot op een dag een kettingslot op het hok zat.

Een voorbeeld dat laat zien dat men zich onvoldoende realiseert dat culinaire behoeften van cultuur tot cultuur kunnen verschillen. Dus de zorg- en verpleegwereld is slecht geëquipeerd voor de toenemende groep oude moslimpatiënten? Ja, dat is wat ik heb ervaren tijdens het jaar dat mijn moeder in het verpleeghuis heeft gezeten. Het voorbeeld van de logopedie laat dat fraai zien. In het hele land is geen enkele logopedische opleiding of werkpraktijk te vinden met methoden speciaal ontwikkeld voor analfabete, slecht Nederlands sprekende cliënten. Dat enige equipering geen overbodige luxe is maar harde noodzaak bewijzen de statistieken. Het gros van de eerste generatie gastarbeiders (de groep die nu de bejaarde leeftijd bereikt) vertoont steeds vaker ouderdomskwalen en belandt dientengevolge steeds vaker in verpleegbedden, als gevolg van hartkwalen, suikerziekte, infarcten, met niet zelden afasie tot gevolg. Volgens het CBS zullen relatief steeds meer oudere migranten deel uitmaken van de samenleving. Met name het aandeel niet-westerse allochtone ouderen zal sterk groeien ten opzichte van de totale groep ouderen. Met een vervijfvoudiging van hun aandeel tot bijna 16 procent in 2050 worden zij als groep groter dan westerse allochtone senioren (bron CBS outline 2009).

Hoe kunnen wij als samenleving ons voorbereiden op de steeds ouder wordende immigranten die een beroep zullen gaan doen op de gezondheidszorg?

Aan de ene kant is het zo dat binnen de Marokkaanse en Turkse cultuur het niet normaal wordt gevonden als je je zieke ouders overlaat aan zorgprofessionals in een verpleeghuis. Dat betekent dat ouders lang thuis worden gehouden of inwonen bij de kinderen, met alle gevolgen van dien. Op een gegeven moment is het niet meer verantwoord, bijvoorbeeld in geval van vergevorderde dementie, dat een ouder thuis blijft. Er is dan bijvoorbeeld 24-uurs toezicht nodig. Toch kan dit bij immigranten vaak als verraad aanvoelen. We moeten deze kwesties bespreekbaar maken en de taboe doorbreken. Dat het dus niet een slechte zaak is als je de zorg van je ouders overlaat aan zorgprofessionals. Daarnaast is het ook een taak van de politiek en de gezondheidszorg om de zorgcultuur sensitiever te maken. De diversiteitsgedachte is er heel weinig.
Te lang is er gebakkeleid over multicultureel samenleven, het is nu tijd om werk te maken van multicultureel samensterven.

Hoe zouden we ervoor kunnen zorgen dat zorginstellingen beter geëquipeerd zijn voor de multiculturele samenleving?

Met het toenemend aantal allochtone senioren zullen de organisaties steeds meer moeten inspelen op de behoeften van deze groep. De groep is nu net nog te klein om de zorginstellingen sterk te kunnen prikkelen om iets aan hun faciliteiten te doen. Daarnaast is er ook een morele verplichting vanuit de politiek en de instellingen om deze groep, die als gastarbeiders hier naar toe zijn gekomen en vele rotklusjes hebben verricht, niet in de kou te laten staan. Een goede oudedagsvoorziening is het minste wat je deze mensen kunt aanbieden. Zorginstellingen kunnen het volgende doen om goed voorbereid te zijn:

- Wervingsbeleid: meer mensen van verschillende culturen. Mijn moeder vond het bijvoorbeeld heel fijn om geholpen te worden door een Marokkaanse, omdat ze zich beter begrepen voelde. Maar ook mensen met een culture achtergrond in de raden van bestuur en raden van toezicht.
- Accommodatie: wat zijn de wensen van de cliënten? Voor die oudere senioren immigranten groep heeft een leesruimte met kranten en tijdschriften beperkte zin, omdat nagenoeg iedereen analfabeet is. Geef ze bijvoorbeeld een ruimte waar ze kunnen bidden.
- Denk aan eten: wat zijn hun culinaire behoeften?.
- Wees niet te streng voor bezoekersaantallen. Vaak komt de hele familie langs, een maximum bezoekersaantal van 2 mensen is echt niet toereikend.
- Aandacht voor diversiteitsgedachte en cultuursensitiviteit in de opleiding van zorgprofessionals. Het zou een verplicht onderdeel moeten zijn van het curriculum. Je moet als zorgprofessional weet hebben van de verschillende culturen en hoe zorg wordt ervaren. Als je iedereen over een kam scheert, ben je niet patiëntgericht bezig.

Welke meerwaarde zie jij als het bestuur van een organisatie bestaat uit mensen met verschillende achtergronden?

Je kijkt echt verder dan je neus lang is en begrijpt beter de samenleving. Als je als Marokkaanse toezichthouder in een organisatie zit, begrijp je bijvoorbeeld beter wat de behoeften zijn van de Marokkaanse cliënten. Ik krijg bijvoorbeeld nog steeds elk jaar de vraag of je tijdens de Ramadan wel mag drinken. Men weet zo weinig van andermans cultuur en religie af. Het is heel belangrijk om over het muurtje van je eigen cultuur heen te kijken. Ook ik heb me daarom in verschillende religies verdiept.

Maar helaas lukt het veel instellingen niet om diversiteit goed door alle lagen van een organisatie te implementeren...

Ik moet nu denken aan een quote van Willem Elsschot "Tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren." De multiculturele samenleving is pas geslaagd als er niet meer over gesproken wordt. Het is denk ik een kwestie van tijd. Onbekend maakt vaak onbemind. Maar diversiteit heeft heel veel waarde in zich.

Tot slot, welke waarden heb je meegekregen van je cultuur die je niet verloren wilt laten gaan?

De sterke band en de zorgzaamheid tussen de kinderen en de ouders. In het verpleeghuis zag ik veel autochtone ouderen waarvan de kinderen slechts een paar keer per jaar, bijvoorbeeld met kerst langs kwamen. Als ik dan vroeg waar hun kind was, antwoordden ze vaak met "Hij/zij heeft geen tijd of heeft het te druk". De zorgzaamheid voor je ouders die ik als waarde heb meegekregen zou ik graag niet verloren willen laten gaan. In onze cultuur luidt niet voor niets het gezegde: "De hemel ligt onder de voeten van je moeder".

Melek Usta

Zakenvrouw met een maatschappelijke missie

Wieg
Geboren in Istanboel en getogen in Haarlem

Huidige context
Directeur werving-, selectie- en adviesbureau Colourful People
Lid van diverse adviesraden

Waarden
Het is belangrijk dat vrouwen economisch zelfstandig worden
Onderwijs is belangrijk voor een succesvol maatschappelijk leven
Een team mag je ook als familie zien
Maak creativiteit niet dood door regelzucht, controle en structuren

Droom
Dat diversiteit op sleutelposities binnen Nederlandse bedrijven heel gewoon wordt

Maak creativiteit niet dood door regelzucht, controle en structuur opgelegd door anderen. Toon lef, leiderschap en eigenaarschap en zet diversiteit in voor een rijker toezicht.

“De kern van diversiteit is dat je betere oplossingen krijgt als je mensen met verschillende referentiekaders, verschillende achtergronden en ervaring met elkaar laat samenwerken.”

Melek Usta kwam op haar tweede naar Nederland en studeerde HBO Personeelsmanagement en richtte in 2000 het bedrijf Colourful People op; een wervings-, selectie- en adviesbureau, gespecialiseerd in diversiteitsvraagstukken. Melek Usta startte haar bedrijf om diversiteit op sleutelposities binnen organisatie te vergroten. Zoals veel ondernemers, startte ze vanuit haar eigen ervaring: ze zag dat veel talent niet op waarde werd geschat bij recrutering door werving en selectiebureaus. ‘Leidinggevenden zijn geneigd kopieën van zichzelf binnen te halen. Terwijl diversiteit in opleiding, etniciteit, ervaring, gender en leeftijd teams juist sterker maakt.’ In 2006 werd zij uitgeroepen tot Zwarte Zakenvrouw van het jaar. Daarnaast is zij initiator en drijvende kracht achter Peer2Peer. Zij is een verbinder en inspirator die in staat is verschillende mensen en talenten bij elkaar te brengen om tot innovatie en verbetering te komen. Wij als werkgroep diversiteit van de NVTZ wilden ons graag laten inspireren door Melek.

Kun je ons iets meer vertellen over je persoonlijke achtergrond? Waar heeft je wieg gestaan?

Ik ben geboren in Istanboel en was bijna twee jaar oud toen ik met mijn ouders naar Nederland kwam. Ik ben getogen in Haarlem en heb tot mijn veertiende dicht bij het centrum van Haarlem gewoond, daarna zijn we naar Schalkwijk verhuisd. Ik kom uit een klassiek migrantengezin met vier kinderen: ik heb een oudere zus en twee broertjes. Wij moesten zelf onze weg zien te vinden in Nederland. Mijn vader heeft alleen de basisschool in Turkije gedaan en mijn moeder heeft niet de kans gehad om überhaupt naar school te gaan. Mijn vader is ondernemer geweest in de horeca.
Alle verhalen die je hoort van tweede generatie migranten, zijn op mij van toepassing: namelijk dat je op jezelf aangewezen bent en zelf je weg moet zien te vinden. Ook moesten we onze ouders thuis helpen, bijvoorbeeld met vertalen. Wat het met je doet is dat je op vrij jonge leeftijd al zelfstandig en volwassen wordt. Ik heb me heel snel gerealiseerd dat mijn gezinssituatie niet te vergelijken was met mijn Nederlandse vriendjes en vriendinnetjes. Ik was altijd heel leergierig en nieuwsgierig en dat heeft me ver gebracht in het leven. Ik deed de mavo, daarna een secretaresse opleiding en ging werken als secretaresse op een P&O afdeling van een grote diepdrukkerij in Haarlem. Ondertussen studeerde ik in de avonduren aan het MBO en later HBO. De diepdrukkerij in Haarlem moest helaas op een gegeven moment dicht en toen is besloten dat de afbouw van het bedrijf in vier jaar tijd moest plaatsvinden zodat iedereen omgeschoold kon worden. In die 4 jaar heb ik een belangrijke rol gekregen bij het omscholen van die medewerkers en het hen helpen aan een andere baan. Daar heb ik eigenlijk de smaak te pakken gekregen om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Uiteindelijk zijn er van de 400 medewerkers maar 7 ontslagen, de rest heeft allemaal een baan kunnen vinden. Daarna ben ik gescout door Start Uitzendbureau (nu Start People) en daar heb ik het uitzendvak leren kennen.
Een jaar later had ik vier vestigingen van het bedrijf onder mijn hoede. Ik bleek feeling te hebben voor het positioneren van de juiste mensen op de juiste plekken.

Hoe ben jij Colourful People gestart?

Wat mij opviel toen ik werkte bij Start Uitzendbureau is dat wij vaak hoogopgeleide kandidaten hadden met een migratieachtergrond maar dat we niet in staat waren om die mensen op hun niveau aan een baan te helpen. Ik vond dat talentverspilling en daar wilde ik iets mee doen. Ik besloot ondernemer te worden en mijn eigen verhaal te vertellen. Ik wilde werkgevers enthousiasmeren en overtuigen dat het heel slim is om breder te kijken. Ik ben toen vanuit een klein kantoor op een industrieterrein in Amsterdam-Noord begonnen met Colourful People, een werving-, selectie- en adviesbureau, gespecialiseerd in diversiteitsvraagstukken. Toen ik begon was ik ook inmiddels single mama. Ik had een zoon en ook de huur en crèche etc. moesten betaald worden. Toch besloot ik om mijn goedbetaalde baan op te geven en voor mijzelf te beginnen. Veel mensen verklaarden mij voor gek, maar ik dacht echt ‘wat heb ik te verliezen?’ Ik wilde gewoon springen. Mijn hele leven is doorspekt door knokken. Ik kom niet uit een gespreid bedje. Ik heb toen van 7 mensen een uitgebreid profiel gemaakt en heel goed in kaart gebracht bij welke bedrijven zij zouden kunnen passen en in welke functiegroepen. Ik ben toen heel gericht met die profielen werkgevers gaan benaderen. Ik heb het proces dus omgedraaid. In 2002 en 2003 begon het echt goed te lopen. Kantelpunt kwam echt toen ik verkozen werd tot ‘Zwarte Zakenvrouw van het jaar’ in 2006. Tegenwoordig heet het ‘Etnische Zakenvrouw van het jaar’. Vanaf toen ging het heel erg snel, echter na 2010 raakte de crisis ons. De omzet kelderde naar beneden en ondanks dat we een sterk team hadden konden we niet voldoende opdrachten binnen halen. Ik heb toen heel veel gesprekken gevoerd met mijn team over hoe we het tij konden keren. Probleem was echter dat met de crisis het hele thema diversiteit van de agenda verdween. Ik moest toen ook afscheid nemen van mijn mensen. Het was wel frustrerend dat we zo een sterke groei hadden doorgemaakt en dat we daarna toch in een dal terecht waren gekomen. Maar we zijn het te boven gekomen. Momenteel werk ik met een team van 7 senior partners en zijn wij daarmee het eerste en langst bestaande bureau in Nederland met onze expertise.

Aan wie heb jij het grootste deel van je succes te danken?

Een groot deel van mijn succes heb ik te danken aan mijn moeder. Mijn moeder komt uit een arm gezin uit een dorp in Turkije en zij was tot haar vijftigste analfabeet. Zij was een krachtige vrouw die anderen goed kon adviseren.
Ze vond het belangrijk dat ik economisch zelfstandig werd. In Turkije had ik minder kansen gekregen. Ik denk dat de gedrevenheid bij veel kinderen van migranten uit de sociaal lagere klasse daarom zo groot is. Als je (voor)ouders moesten knokken voor hun bestaan, krijg je die prikkel om te vechten en verder te komen waarschijnlijk mee.

Wat is je droom met Colourful People?

Dat we een nog grotere groep organisaties weten te adviseren en begeleiden bij het inzetten op meer diversiteit aan de top en middle-management functies, maar ook in Raden van Toezicht en Raden van Commissarissen.

Je hebt ook Peer2Peer opgericht. Kan je ons uitleggen welke filosofie hier achter zit?

Maatschappelijke thema's boeien mij. Ik voel mij een gezegend mens dat ik in Nederland ben terechtgekomen en in dit geweldige land wortel heb kunnen schieten.
Ik houd van Nederland. Als dochter van Turkse migranten weet ik als geen ander hoe belangrijk goed onderwijs is voor een succesvol maatschappelijk leven. Vijf jaar geleden kwam ik in aanraking met een onderwijskundige die de methode van Peer coaching uit Amerika naar NL heeft gehaald. In de Peer2Peer methodiek begeleiden leerlingen en studenten elkaar op een systematische en gestructureerde manier waardoor zowel de coach als de gecoachte leerling veel leren van dit proces. Peer coaches zijn bijvoorbeeld bovenbouw leerlingen die brugklassers begeleiden bij het vertrouwd raken op de nieuwe school. Maar dat kunnen ook leerlingen zijn die aan klasgenoten en/of aan jongerejaars bijles geven. We weten uit verschillende onderzoeken dat leerlingen vaak sneller iets van leeftijdsgenoten aannemen. Ook weten we dat leerlingen meer zicht hebben op wat er speelt onderling en kunnen ze mogelijk pestgedrag sneller aan de kaak stellen. We hebben de Peer2Peer methodiek doorontwikkeld met de nieuwste inzichten uit wetenschap en internationale casestudies. Al meer dan 55 scholen maken gebruik van de Peer2Peer methodiek. We gebruiken deze methodiek ook bij het koppelen van nieuwkomers (vluchtelingen en kinderen van arbeidsmigranten) aan reguliere leerlingen. Dat is een doorslaand succes geworden en dit programma loopt inmiddels op meer dan 35 voortgezet onderwijs- en middelbaar beroepsonderwijsscholen in heel Nederland. We leiden een regulier leerling op tot Peer Buddy en die koppelen we dan een jaar lang aan een nieuwkomer en die trekken dan een jaar lang met elkaar op. Uit heel veel verschillende koppels zijn ook vriendschappen ontstaan. Verrijking vindt dan aan beide kanten plaats. Leerlingen groeien in verantwoordelijkheid voor anderen én voor zichzelf.

In de Nederlandse cultuur leren we over het algemeen eerst een goed plan te maken voordat we overgaan tot actie. Hoe kijk jij hier vanuit jouw achtergrond tegenaan?

Ik vind creativiteit heel belangrijk. Veel grote organisaties maken alles dood met regelzucht, controle en structuren. Ik vind het wel zijn charme hebben hoe jonge Turken bijvoorbeeld, met bravoure en common sense, zonder veel opleiding, gewoon aan de slag gaan. Natuurlijk gaat er ook veel fout, maar die ondernemende houding vind ik mooi. Als ik vlak voor het weekend bedenk dat er een laptop nodig is, bel ik Hasan (een ICT-ondernemer) en die regelt er eentje voor maandagochtend. Met Nederlandse leveranciers lukt dat niet zo snel, die hebben altijd weer formulieren en procedures.

Hoe zit jouw Turkse en Nederlandse ziel eruit?

Ik zeg wel eens gekscherend: mijn emotie is Turks en mijn ratio is Nederlands. Mijn Turkse ziel is temperamentvol, emotioneel, met pieken en dalen. Ik kan heel snel diep gaan met mensen, waar een Nederlander misschien wat gereserveerder is. Ik kan ook melodramatisch zijn, wat ook erg past bij mijn Turkse ziel. Mijn Nederlandse kant, die inmiddels ook heel goed ontwikkeld is, weegt zaken af en heeft een meer onderzoekende, beschouwende houding.

Vanuit de Turkse en Nederlandse cultuur heb je diverse waarden meegekregen. Welke belangrijke waarden uit beide culturen neem je mee in het besturen van jouw organisatie?

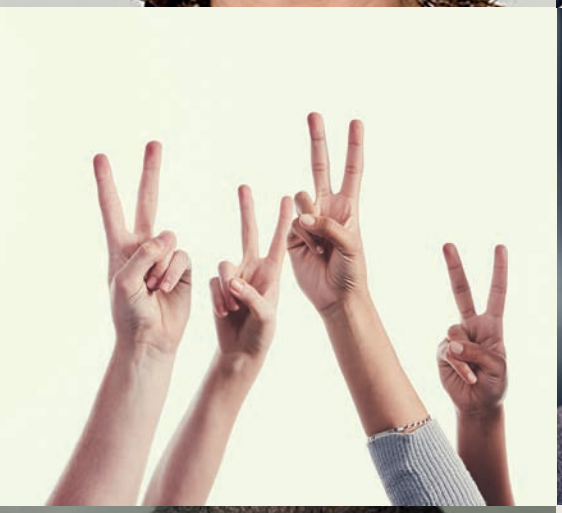
Dat je een team ook wel als familie mag zien. Dat is echt wel iets Turks. Maar ik vind het ook belangrijk om dingen goed te regelen. Die regelkant heb ik meer vanuit de Nederlandse cultuur meegekregen. Hoewel dat laatste mij niet altijd heel goed afgaat. Met de mensen waar ik al jaren op freelance basis mee werk, heb ik bijvoorbeeld nog steeds geen contracten mee geregeld. Veel gaat bij mij ook op basis van goed vertrouwen. In die 20 jaar dat ik nu ondernemer ben, is mijn vertrouwen zelden beschaamd.

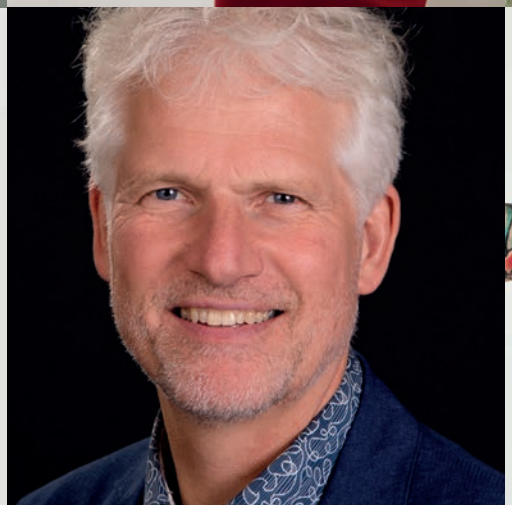
Welke meerwaarde zie jij als het bestuur van een organisatie bestaat uit mensen met verschillende achtergronden?

De kern van diversiteit is dat je betere oplossingen krijgt als je mensen met verschillende referentiekaders, verschillende achtergronden en ervaring met elkaar laat samenwerken. Dat gaat alleen niet vanzelf. Daar is visie, lef en leiderschap voor nodig. Organisaties hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid om al het talent op de arbeidsmarkt te benutten en niemand uit te sluiten.

**Veel instellingen zien wel de meerwaarde van diversiteit, maar toch lukt het niet om diversiteit goed door alle lagen van een organisatie te implementeren.
Hoe komt dat denk je? Wat zou je ze willen adviseren om diversiteit wel goed door te kunnen voeren?**

Mensen zijn geneigd kopieën van zichzelf binnen te halen, een universeel selectiemechanisme. Terwijl diversiteit in etniciteit, ervaring, gender en leeftijd teams juist sterker maakt. In crisistijd willen beslissers veiligheid en kiezen voor bewezen succes. Medewerkers met een andere culturele achtergrond binnenhalen, is voor hen riskant, want onbekend. Bewustwording hierin en de intrinsieke wil van leiders om hier verandering in te brengen, is een belangrijke eerste stap. En daarna is het belangrijk om een lange termijn agenda te hebben en vast te houden aan die ambitie.





Lessons learned

In terugblik
We hebben veel geleerd door bijzondere ontmoetingen, reflectieve bijeenkomsten en zelfreflectie en hebben het als een bijzonder voorrecht ervaren ons te mogen verdiepen in de waarde van diversiteit voor het toezicht. Het reflecteren over onze eigen ervaringen, de dialogen met elkaar en de weergave van onze inzichten in de columns brachten ons verder in de eigen ontwikkeling en we kregen onze eigen ambities beter in beeld. Tijdens de interviews merkten we telkens weer hoe waardevol het is om je te verdiepen in de ander en om de ervaringen en inzichten van de ander werkelijk te willen kennen. Zoals de mater familias van Monica Haimé ooit zei: “wat er in mijn eigen hoofd zit ken ik al en wanneer ik zelf te veel praat hoor ik alleen maar wat ik al weet. Wat die ander denkt brengt nieuws, beweging en voegt wat toe.” In het voorliggende en laatste onderdeel van deze uitgave willen wij de lessons learned uit de columns en de interviews voor u weergeven in de hoop dat u er wat aan heeft en dat wat wij hebben verzameld ertoe zal doen in de praktijk van uw toezicht. Maar voordat we dat doen willen we u eerst nog deelgenoot maken van het moerassige deel van onze tocht, de onderdelen die schuurden. Zoals vaak betoogd: Dante’s inferno is prikkelend, spannend en herkenbaar. Paradiso is slaapverwekkend. We hopen dat de lessons learned niet slaapverwekkend zijn maar we vermoeden dat het moerassige deel u zal raken. Het raakte ons en bracht ons regelmatig in verwarring en altijd tot nieuwe inzichten. We zijn er niet uit met elkaar maar we hebben vooral geleerd dat dat ook niet nodig is.

Het moerassige deel waar het schuurde

> Hoe de diversiteit in de samenleving aan te vliegen vanuit een perspectief van verrijking en niet vanuit een problematisch gerichte blik? In veel journalistieke artikelen, populaire essays en mainstream gesprekken viel het ons op dat bij het onderwerp diversiteit in de samenleving er heel snel problemen op tafel kwamen. Veel sneller en veel meer dan dat er positieve enthousiaste geluiden kwamen. Hetzelfde overkwam Michael Moore met de documentaire “Where to invade next?”. Terwijl hij er uitdrukkelijk voor had gekozen en ook expliciteerde dat hij op zoek ging naar wat de Amerikaanse samenleving van anderen kon leren werd hij na afloop bestookt met commentaar in de trant van het ‘afkraken’ van de samenlevingen die hij als voorbeeld stelde. Als zou het positieve dat wij kunnen leren van de ander teniet wordt gedaan door een negatief gegeven over die ander. Als het ontkennen van licht vanwege duisternis, als het ontkennen van schoonheid vanwege afwijking. Wij ervoeren met regelmaat dat wij ‘afwijkend’ bezig waren. Diversiteit moet je vanuit het probleem perspectief benaderen en niet vanuit het perspectief van een schatgraver. Er waren momenten dat wij onszelf en elkaar tot de orde moesten roepen om niet in de valkuil van het dominante probleemgerichte kijken te raken.

> Doet de culturele achtergrond van het potentiële nieuwe RvT-lid ertoe of gaat het alleen of vooral om de opleiding, kennis, ervaring en vereiste bagage? Tijdens de opleidingsdagen van de oriëntatiesessies voor aankomende toezichthouders met het oog op diversiteit was dit regelmatig onderwerp van gesprek. Sommige deelnemers gaven aan dat zij niet wilden dat hun Marokkaanse, Turkse, Antilliaanse achtergrond ertoe zou doen in de selectieprocedure. Zij gaven aan dat zij uitsluitend op basis van hun verworvenheden in termen van opleiding, ervaring en motivatie geselecteerd zouden willen worden. En het kwam ook voor dat deelnemers aangaven dat zij minstens zo autochtoon zijn als Nederlanders en dat hun culturele achtergrond er niet toe deed. Anderen gaven juist aan dat zij hun culturele achtergrond juist als een pré mee wilden laten wegen omdat zij die achtergrond van belang achtten voor het toezicht. In dit licht kwamen argumenten naar voren in termen van de context waarin het toezicht plaats zou vinden: bijvoorbeeld in steden met een hoog percentage inwoners met een multiculturele achtergrond. Het waren telkens individuele keuzen en individuele contexten. Het bleek onmogelijk om op dit vlak een eenduidig standpunt te bepalen. Wel hebben wij elkaar hierop bevraagd: mag de achtergrond er niet toe doen, omdat men vreest dat het waarde verminderend werkt? Kan de afwijkende culturele achtergrond juist waarde verhogend werken? Waarom zou je het juist wel of niet naar voren brengen. En belangrijk: wat is het effect van het tonen, het versluieren of het juist etaleren? En kan het ook juist de inclusieve samenleving bevorderen door ervoor uit te komen, het er gewoon te laten zijn of er juist trots op te zijn? De jongeren in de groep gaven juist unaniem aan dat zij hun jeugdigheid als positief punt zouden willen benadrukken.

> Wat weet een Turk nou van een Marokkaan, een Surinamer van een Turk en een Antilliaan van een Syriër? Deze vraag kwam aan de orde in de afweging waarom men zou kiezen voor een RvT-lid met een diversiteitsachtergrond. We kwamen tot het inzicht dat het hierbij niet gaat om de specifieke culturele achtergrond maar wel om het gegeven dat iemand een afwijkende achtergrond heeft en daarmee vanuit een andere referentiekader denkt. In dit opzicht kwamen wij dus tot het inzicht dat de afwijkende culturele achtergrond er juist toe doet. Dit vanwege de kennis en ervaring die iemand meebrengt over het ‘anders zijn’ en ‘anders handelen’ en ‘anders netwerken’ in een samenleving waarin het gebruikelijk is om uit te gaan van ‘zo doen wij dat hier’. Iemand die niet doordrenkt is van ‘zo doen wij dat hier’ stelt makkelijker en natuurlijker vanzelfsprekendheden aan de orde, stelt vragen naar wat de bekende weg lijkt maar soms niet meer is. Het gaat dus niet om de specifieke andere culturele achtergrond maar vooral om het andere perspectief.

Dit voor wat betreft het moerassige deel. Er zijn vele lessen die uit de columns en interviews kunnen worden gedestilleerd. We hebben ervoor gekozen om uit elke column en elk interview één tip te selecteren. Wij hopen dat u zich aangemoedigd zult voelen één of meerdere toe te passen in uw praktijk.

Lessons learned
In de column 'Diversiteit: 'hype' of goudmijn' komt de inspiratiebron van de werkgroep Diversiteit aan de orde. In navolging van Michael Moore willen we raden van toezicht aanmoedigen tot het volgende:

Ga op bezoek bij andere RvT's en bespreek met hen vraagstukken van u zelf of van de samenleving die u aan het hart gaan, wees elkaars inspiratiebron.

Hierbij gaat het vooral om de ontmoeting met de ander. Horen, zien en ervaren hoe een andere raad van toezicht vraagstukken beschouwt en benadert. Uiteraard is een open en ontvankelijke lerende attitude bij een dergelijk bezoek cruciaal. Het gaat er dan vooral om de leef- en denkwereld van een andere RvT te willen kennen. Bijna als een bezoek aan een onbekend buitenland met als enige doel wijzer en verrijkt terug te keren met een souvenir in de vorm van een nieuw idee of een nieuw inzicht.

'De manier waarop doet ertoe' wordt in de tweede column van dit boek betoogd. Hierin wordt ingegaan op de onderliggende waarden die ons handelen sturen. Door in lijn met bepaalde waarden te handelen geef je water, voeding aan dat wat je belangrijk vindt in de organisatie waar je toezicht op houdt. Je zorgt dat het gewenste handelen en de juiste attitude waar de organisatie voor wil staan zich verder kan ontwikkelen. Een RvT die vanuit wantrouwen naar de bestuurder handelt, voedt het wantrouwen in de organisatie. Bestuurders die constant benadrukken dat de zorg zwaar, moeilijk, ingewikkeld en belastend is, voeden bij medewerkers het plezier in het werk niet. De manier waarop de RvT en de RvB met elkaar en naar de leiding en medewerkers communiceren doet er toe. In lijn hiermee adviseren wij raden van toezicht het volgende:

Expliciteer naar elkaar wat u als RvT in de relatie met uw mede RvT leden zou willen voeden en water zou willen geven en wat u in relatie tot de RvB en naar de organisatie zou willen voeden en water zou willen geven?

De Column 'Maak van Diversiteit een hot item in de raad van Toezicht in de provincie en in de randstad' start door de titel in essentie al met een advies. Aanvullend hierop willen we raden van toezicht vragen om het volgende te doen:

Agendeer de vraag of de samenstelling van de RvT klopt in relatie tot de doelgroep, klopt met de inhoud, klopt met de context van de organisatie?

Bijzonder is in deze column de wijze waarop Roberto Mangre laat zien dat het leven organisch soms een wonderlijke onvoorspelbare loop kan hebben die uiteindelijk ook weer kloppend kan blijken te zijn. Zo ook de ervaring van één van ons die, zittend op een terras in Friesland, een jonge donkere vouw haar mobiele telefoon zag pakken en uitermate verrast was haar vloeiend Fries te horen spreken... Ze bleek dus ook opgegroeid te zijn daar en door de wonderlijke menging van bijna tegengesteld lijkende kenmerken had zij een breed netwerk en in meerdere contexten ingangssignalen door het wonderlijke feit dat zij deze kenmerken had. De brug tussen twee culturen is soms korter dan men denkt. In essentie gaat het erom dat men de eigen doelgroep goed kan inschatten, aanvoelen en kan dienen. Tegelijk is het van belang te denken aan een mogelijk nieuwe doelgroep. De diversiteit en variëteit in de Nederlandse samenleving groeit en alleen al vanuit dat oogpunt verdient het aanbeveling de samenstelling regelmatig onder de loep te nemen.

De vraag stellen is de vraag beantwoorden. Frank Seine vraagt in de titel van zijn column wat de toegevoegde waarde is van meer van hetzelfde. In lijn hiermee is zijn advies aan raden van toezicht:

Moedig elkaar aan om de gevestigde orde te doorbreken zodat vernieuwing, diversiteit en positieve veranderingen de kans krijgen om hun meerwaarde aan te tonen.

Vanuit zijn eigen profiel grijs, blank, comfortabel in het zadel, terugblikkend op een mooie carrière stelt hij indringend vragen over de wijze waarop de status quo in stand wordt gehouden en de wijze waarop die zou kunnen veranderen. Zijn aangrijpingspunt is de reflectie op het eigen persoonlijke handelen, de eigen vastgeroeste patronen en eigen blinde vlekken. Het wenkend perspectief dat hij schetst gaat over kansen creëren voor anderen, over de macht die je hebt ten positieve aanwenden, over het benutten van onze status en positie om vernieuwing, diversiteit en verjonging te bevorderen.

Tijdens het interview met Mohamed Baba kwam naar voren dat diversiteit een must is als je in de toekomst succesvol wil opereren. Diversiteit heeft een grote meerwaarde; voor de resultaten, voor nieuwe klantrelaties, voor de ontwikkeling van nieuwe producten, voor het aantrekken van talent en voor de creativiteit van organisaties. Diversiteit is dus een asset en geen zwaktebod. Volgens hem begint het bij commitment aan de top. Als de top van de organisatie het niet voelt, niet de meerwaarde inziet, dan blijft het bij goedbedoelde intenties maar dan sterft het een stille dood. Daarnaast moet je diversiteit nooit als een extra dossier ernaast doen.
Je moet duidelijk kunnen maken op welke manier diversiteit bij draagt aan de doelstellingen van de organisatie. Waarin gaat diversiteit helpen om de business beter te maken of de medewerkers beter te maken of het product beter te maken? Dus gebruik diversiteit als instrument en niet als apart dossier van “dat doen we er even bij”. Zie diversiteit als onderdeel van de business. In lijn hiermee adviseren wij raden van toezicht het volgende:

Maak diversiteit onderdeel van je organisatie strategie en zie diversiteit niet als apart dossier van “dat doen we er even bij

Tijdens het interview met Lisette Mattaar komt naar voren hoe beter begrip ontstaat als je je verdiept in het verhaal van de ander. Lisette is directeur van het Humanity House in Den Haag en zorgt voor daadwerkelijke ontmoetingen tussen burgers, veelal scholieren en vluchtelingen.
Wat zij ziet, is dat als je het menselijke verhaal van mensen kent, je je in ieder geval veel meer kunt inleven en je jezelf veel meer kunt relateren aan die ander persoon. Als je in aanraking komt met mensen die een oorlog of ernstig conflict hebben meegemaakt, zul je anders naar deze mensen kijken en zul je ze misschien ook anders tegemoet treden. In lijn hiermee adviseren wij raden van toezicht het volgende:

Verdiep je als RvT in de menselijke verhalen van de mensen waarvoor u het werk doet en van uw medewerkers. Je kunt je meer inleven en beter relateren met elkaar wanneer je elkaars verhalen kent.

Hoe belangrijk het is om het menselijke verhaal achter je cliënten te kennen, laat het verhaal van Mohammed Benzakour zien. Mohamed Benzakour heeft een jaar lang zijn verlamde moeder, die getroffen was door een herseninfarct, in een verpleeghuis begeleid en schreef hier een boek over. Het bekroonde boek ‘Yemma - stilleven van een Marokkaanse moeder’, laat zien dat de Nederlandse zorg nog niet is ingericht op de grote groep migranten van de eerste generatie. Zo was zijn moeder de enige Marokkaanse vrouw in een Hollands verpleeghuis.
Zijn moeder was analfabeet en de Nederlandse taal niet machtig. Zij kreeg logopedie. Maar wat bleek? Alle toegepaste methodieken veronderstellen dat de cliënt geletterd is.
De methode was niet toegespitst op mensen die analfabeet zijn. Na onderzoek kwam hij er achter dat in het hele land geen enkele logopedische opleiding of werkpraktijk te vinden was met methoden speciaal ontwikkeld voor analfabete, slecht Nederlands sprekende cliënten. De voorspelling is dat het aandeel niet-westerse allochtone ouderen de komende jaren sterk zal groeien ten opzichte van de totale groep ouderen. Daarnaast moet men niet vergeten dat er ook een hoop autochtone Nederlanders zijn die niet kunnen lezen en schrijven. In lijn hiermee adviseren wij de raden van toezicht:

**Bereid je als RvT voor op de multiculturele samenleving die al feit is of eraan zit te komen afhankelijk van uw context.
Creëer een cultuur en randvoorwaarden zodat uw medewerkers in staat zijn om het juiste voor de klant te doen.**

Een voorbeeld van iemand met een biculturele achtergrond die van beide culturen de vruchten plukt is Melek Usta. Vanuit haar eigen ervaring ‘leidinggevenden zijn geneigd kopieën van zichzelf binnen te halen, terwijl diversiteit in opleiding, etniciteit, ervaring, gender en leeftijd teams juist sterker maakt’ startte zij haar eigen wervings-, selectie- en adviesbureau, gespecialiseerd in diversiteitsvraagstukken. Zij gaf haar goedbetaalde baan op en begon voor zichzelf. Allemaal vanuit de droom dat diversiteit op sleutelposities binnen Nederlandse bedrijven heel gewoon wordt. Zij durft te springen en onbegane paden te bewandelen.
Creativiteit en durf zijn daarbij het sleutelwoord. Zij bemerkt dat veel grote organisaties helaas creativiteit dood maken met regelzucht, controle en structuren. In lijn hiermee adviseren wij de raden van toezicht::

**Maak de creativiteit niet dood door regelzucht, controle en structuur opgelegd door anderen.
Toon lef, leiderschap en eigenaarschap en zet diversiteit in voor een rijker toezicht.**