

INTERVIEW PETER TEESINK. GEMEENTESECRETARIS GEMEENTE AMSTERDAM.

QUOTE 1: 'Ik kan het niet verdragen als mensen worden beoordeeld op aspecten waar zij niets aan kunnen doen of kunnen veranderen. De vorm van uitsluiting die op basis daarvan ontstaat; dáár verzet ik mij tegen'

QUOTE 2: 'Mijn stelling is dat je, na twee jaar, het managementteam hebt dat je verdient. Als je er vanuit jouw verantwoordelijkheid, na twee jaar geen divers managementteam van hebt gemaakt, dan heb je gewoonweg niet genoeg je best gedaan'

QUOTE 3: 'Ik heb headhunters weleens teruggestuurd als hun voordracht alleen uit witte mannen en witte vrouwen bestond. 'Ga je werk maar opnieuw doen' zei ik dan, ga maar verder zoeken, ze zijn er wel je zoekt blijkbaar niet goed genoeg'

QUOTE 4: 'Ik accepteer het argument namelijk niet dat mensen met een diverse achtergrond er niet zijn voor topposities'

QUOTE 5: 'Ik vind het ontzettend belangrijk dat obstakels - waardoor mensen niet mee kunnen óf mogen doen - worden weggenomen. Dát is de belangrijkste rol van de leidinggevende'

QUOTE 6: 'Diversiteit is het eenvoudigst, inclusie is het ingewikkeldst'

Het interview vindt plaats op een vrijdagochtend. Er is een gezamenlijk gevoel van herkenning aangezien mijn vrouw familie heeft in Losser. Peter is een Tukker, heeft een vakantiebaantje gehad bij Johma Salades en zo begint een ontspannen gesprek met een uitwisseling over het vaderschap. Wij zijn namelijk beiden gezegend met dochters. Ik heb twee dochters en Peter drie dochters.

WAT HEB JE MET HET ONDERWERP DIVERSITEIT EN INCLUSIE PETER?

Ik wil daarbij de brug slaan naar mijn werkzame leven. Ik heb, als eindverantwoordelijke, bij de Sociale Werkvoorziening in Groningen gewerkt. Dit was echt een traditionele organisatie. Mensen werkten daar langjarig. Het beeld over deze mensen was dat zij veel dingen *niet* konden. Dit heeft mij sociaal gevormd in die zin van dat ik het heel bijzonder, zeg maar niet ok vond dat er zo naar deze mensen werd gekeken.

Zij werden namelijk beoordeeld op zaken waar zij weinig aan konden doen zoals huidskleur, (intellectuele-) capaciteiten en (breder) competenties. Deze zaken bepaalden waar zij wél of niet voor in aanmerking kwamen. Ik vond dat best een beetje gek. Want Iwan, jij en ik kunnen meer *niet* dan wel (ik bevestigde dat uiteraard). Bij mij is bijvoorbeeld gekeken naar wat ik wél kon, terwijl bij deze mensen die bij de sociale werkvoorziening werkten vooral werd gekeken naar wat zij *niet* konden. Dat deed ook iets met deze mensen, zij berustten daarin lieten hun dromen varen.

Dat deed iets met mij.

Je moet weten, ik kan geen huizen in elkaar zetten, ik ben geen tolk en ik kan dus veel dingen niet. Ik weet dat en heb dat ook geaccepteerd.

Maar terug naar de sociale werkvoorziening. Gaandeweg heb ik bij de Sociale Werkvoorziening in Groningen geprobeerd om dat type denken om te draaien. Wat kunnen deze mensen nu wél. Mijn doelstelling was om ze op termijn onder te brengen bij reguliere bedrijven op basis van hun talenten en competenties. Dat vroeg om een andere kijk, een andere aanpak en een andere benadering.

Dat is overigens aardig gelukt al zeg ik dat zelf en heb een mooi voorbeeld dat dit illustreert.

Bij de Sociale Werkvoorziening werkte een mevrouw die jarenlang achter de lopende band stond. Met haar en haar collega's zijn gesprekken gevoerd met de volgende beginvraag; 'wat wilde je nu worden toen je jong was'?

Een mooie maar ook gevoelige vraag. Wat was toen je droom, waar wilde je naar toe? In de gesprekken die volgden keken wij nadrukkelijk of deze droom in de huidige situatie haalbaar was. Voor sommige medewerkers was deze droom niet (meer) haalbaar. Zij keerden weer terug naar hun afdeling maar enkelen wilden nog *steeds* hun droom najagen en vervullen. Hoe mooi was dat?

Zo was er een mevrouw van 56 jaar oud die in haar jeugd graag in de kinderopvang wilde werken. Zij verrichtte overigens al zo'n twintig jaar lopende band werk in onze sociale werkplaats. Deze mevrouw is uiteindelijk terechtgekomen in een verpleeghuis waar ze nu demente bejaarden ondersteunt.

Zij zei tegen mij; *'ik had nooit gedacht dat ik op deze leeftijd deze stap heb mogen zetten omdat twintig jaar tegen mij is gezegd dat ik niets meer kon dan lopende band werk'*. Dat heeft mij echt geraakt.

Mijn punt is dat ik het niet kan verdragen als mensen worden beoordeeld op aspecten waar zij niets aan kunnen doen of aspecten die zij eenvoudigweg niet kunnen veranderen. De vorm van uitsluiting die op basis *daarvan* ontstaat *dáár* verzet ik mij tegen. Dit voorbeeld kun je ook breed trekken naar allerlei vormen van uitsluiting zoals ras, geloof, uiterlijk en seksuele voorkeur.

Ik heb te veel mensen gezien die last hebben gehad van uitsluiting. Ik heb ook mooie voorbeelden van hoe het ook echt anders kan. Als je namelijk ontwikkeling, eigen regie en mogelijkheden vooropzet dan kom je tot een ander, mooier resultaat. Voor jezelf, jouw medewerkers, jouw organisatie en de Amsterdammer. Dit gaat ook op voor de leefwereld waarin mensen elkaar ontmoeten.

GEMEENTE AMSTERDAM

Ik heb een prachtige organisatie, van ongeveer 18.000 medewerkers, prachtige mensen en tegelijkertijd weet ik dat een deel van de mensen zich niet gezien of niet gehoord voelen. Zij hebben het gevoel dat zij hun talenten en kwaliteiten niet volledig kunnen inzetten, dat de organisatie ze daarin belemmert.

Daarmee blijft een deel van hun talenten onbenut en daar doe je de organisatie mee te kort. *Ook* doe je de Amsterdammers daarmee te kort omdat wij als gemeente ons werk – als wij dit talent de ruimte en kansen geven– gewoonweg nog beter kunnen doen. *Daar* oog voor hebben en daarop handelen vind ik erg belangrijk. Je kunt je als mens, organisatie én maatschappij niet veroorloven om mensen buiten spel te laten staan. Talent heeft geen kleur.

Als je hier overigens met een zakelijke blik naar kijkt is het hartstikke verstandig dat alle medewerkers de kans krijgen om hun talenten en kwaliteiten te laten zien. Dat maakt ons ook een aantrekkelijke werkgever als je naar de krapte op de arbeidsmarkt en de huidige War-For-Talent kijkt.

ACTIEGERICHT LEIDERSCHAP

Vanuit de top van de organisatie vraagt diversiteit en inclusie bewustwording en actie. Ook voor mijn organisatie. *Echte* actie. Als leider en leidinggevende is dit ook een onderwerp dat je echt en oprecht zou moeten dragen. Mijn belangrijkste taak in een organisatie is dat iedereen mee kan doen. Echt mee kan doen. Natuurlijk heb ik ook een rol naar het college, op de inhoud en ga zo maar verder maar ik hoef niet alles *zelf* te doen. Ik heb heel veel goede mensen in deze organisatie die bijdragen aan deze mooie stad.

Ik vind het ontzettend belangrijk dat obstakels - waardoor mensen niet mee kunnen óf mogen doen - worden weggenomen. Dát is de belangrijkste rol van de leidinggevende. Zorg voor een veilige werkomgeving waarin de medewerkers kunnen excelleren. Zij excelleren dan op de opgave die de stad ons geeft. Het is niet jouw taak als leidinggevende dat *jij* daarop excelleert. Dit geldt voor alle niveaus van teamleider tot gemeentesecretaris.

CREËREN VAN DIVERSITEIT EN INCLUSIE IN DE TOP VRAAGT LEIDERSCHAP, IS HARD WERKEN EN KOERSVAST BLIJVEN

Ik ben er sinds mijn aanstelling erg op alert dat mijn topmanagement divers is samengesteld. Dat betekent dat ik in de voordrachten, bij vacatures, ook terug wil zien dat er diverse multiculturele kandidaten worden aangedragen. Ik heb headhunters weleens teruggestuurd als hun voordracht alleen uit witte mannen en witte vrouwen bestond. 'Ga je werk maar opnieuw doen' zei ik dan, 'ga maar verder zoeken', ze zijn er wel je zoekt blijkbaar niet goed genoeg.

Toen ik naar Amsterdam kwam, vanuit de gemeente Groningen, viel mij op dat Amsterdam een erg gemêleerde stad was met een diversere bevolking dan Groningen. Verklaarbaar overigens als je kijkt naar de demografische samenstelling. Mij viel op dat het management in Amsterdam niet divers/inclusief was qua samenstelling en geen representatie van de stad was. Dat was gewoon een feitelijke constatering. Ik vond het belangrijk dat dit ook zichtbaar was.

Ja, ik wil ook gewoon met deze cijfers naar buiten en publiceren hoe wij ons als gemeente hierin ontwikkelen, welke stappen wij zetten. Dat vraagt ook gewoon lef, niet allen vanuit mij maar ook van mijn managementteam en de andere managementlagen. Vanuit mijn rol zeg ik ook alleen maar dingen die iedereen allang weet. Ik bedenkt niets nieuws en maak zichtbaar wat de situatie is en bespreek dit. Mijn doel is dat wij dit gesprek in de breedte van de organisatie kunnen voeren.

Ik zie dat er al heel veel vanuit bewustzijn (op het vlak van diversiteit en inclusie) binnen mijn organisatie is gedaan alleen vind ik dat niet zo heel stevig als je kijkt naar effecten. Er is – in mijn ogen – ook niet zoveel ingezet om deze situatie te veranderen, ofwel meer divers te worden qua (top-) management. Toen ik werd aangesteld wilde ik een formeel voorkeursbeleid (dit is ook gerealiseerd) maar dat is niet het belangrijkste. Het belangrijkste is het effect dat daarvan uitgaat.

Je creëert een gelijk speelveld door bij de werving en selectie altijd vier benoembare kandidaten hebt waarvan er twee zijn met een diverse (multiculturele-) achtergrond. Anders mag je niet starten met het selectieproces. De uitkomst is uiteraard altijd dat de beste kandidaat wordt aangenomen maar wél vanuit het perspectief dat iedereen een gelijke kans heeft om mee te doen.

Natuurlijk kan het gebeuren dat de voordracht niet aan deze criteria voldoet. Dan bespreek ik dat in mijn managementteam. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat wij de werving- en selectiebureaus de opdracht geven om verder te zoeken óf moeten constateren dat er – ondanks alle inspanningen – geen benoembare kandidaten zijn met een diverse achtergrond. Ik ben graag bereid om procedures vier of zes weken extra de tijd te geven.

Dat geeft bij de werving en selectiebureaus aan dat het serieus is, dat het geen trucje is dat ik nastreef. Bureaus weten dit zo langzamerhand wel. Ik accepteer het argument namelijk niet dat mensen met een diverse achtergrond er niet zijn voor topposities. Daar leren zij ook van.

Het creëren van diversiteit en inclusie in de top vraagt leiderschap, is hard werken en koersvast blijven.

NA TWEE JAAR HEB JE HET MANAGEMENTTEAM DAT JE VERDIENT

Als je kijkt naar mijn managementteam dan is deze divers qua samenstelling en dat heb ik ook bewust zo ingezet. Ik vind dat belangrijk en ben ook blij dat wij staan waar wij nu staan. Mijn stelling is dat je, na twee jaar, het managementteam hebt dat je verdient. Als je er vanuit jouw verantwoordelijkheid, na twee jaar geen divers managementteam van hebt gemaakt, dan heb je gewoonweg niet genoeg je best gedaan. Er gaan altijd mensen weg dus die mogelijkheden zijn er. Als het je niet is gelukt is het dus een bewuste keuze.

Niet zolang gelden had ik een groep van vijftig potentiële directeuren van het Rijk die bij de gemeente Amsterdam op werkbezoek kwamen. Ik heb dit ook tegen hen gezegd. *'Jullie zijn, over enige tijd benoemd en ook deze keuze kunnen jullie maken. Jullie kunnen daar het verschil in maken. Ook voor jullie geldt; als jullie managementteams na twee jaar niet divers en inclusief zijn dan komt het niet omdat het niet kan maar omdat je het niet wil'*. En ja, sommigen vonden deze uitspraak ingewikkeld, confronterend.

DIVERSITEIT IS HET EENVOUDIGST, INCLUSIE IS HET INGEWIKKELDST.

Werving en selectie en zorgen dat je een divers team hebt is één. Zorgen dat het team ook functioneert als een inclusief team is lastiger. Hoe ga je om met het 'ongemak/ingewikkeldheid' die ontstaat als de traditionele groepssamenstelling verandert. Ik omarm dit ongemak dat dan ontstaat.

Het is een dilemma dat bij veel leidinggevendenden de vraag oproept; hoe overwin ik dit ongemak bij mijzelf?

Hoe bied ik ruimte voor een andere inbreng, andere perspectieven? Niet iedereen is daartoe in staat. Het blijft nu bij veel leidinggevendenden in organisaties bij constateren en 'weten hoe het werkt'. Ik kijk nadrukkelijk naar de volgende stap die moet worden gezet. Handelen.

INSTITUTIONEEL RACISME

Ook in mijn organisatie zitten vormen van (onbewust) institutioneel racisme of uitsluiting. Het zijn zware woorden maar daar moet je niet voor willen weglopen. Het betekent *niet* dat medewerkers racistisch zijn maar wél dat wij (onbewuste) mechanismen hebben die niet zijn gebaseerd op objectieve criteria. In onze (organisatie-) systemen is soms sprake van een 'familiecultuur'. Binnen die cultuur, waarin iedereen elkaar kent en begrijpt, is het buitengewoon gezellig. Voor een buitenstaander is het echter ingewikkeld om onderdeel uit te maken van de familie, zeg maar geaccepteerd te worden met jouw eigenheid en kwaliteit. Dat zie je bijvoorbeeld heel subtiel terug in de functiebeschrijvingen waarin de eisen die worden gesteld zo zijn geformuleerd dat die mensen reageren die onderdeel uit mogen maken van de familie.

Of bij besluitvormingsprocessen over zware trainingen/dure opleidingen die zo zijn ingericht dat diegenen die daarover beslissen mensen, veelal witte leidinggevende mensen, kiezen die op hen lijken.

Als er dan een opvolgingsvraagstuk is dan komt diegene natuurlijk als eerste in aanmerking die die dure opleiding heeft gevolgd. Zo houd je het systeem natuurlijk in stand.

Binnen mijn organisatie hebben wij hierop geïnterveneerd. Nu kunnen mensen die zo'n dure opleiding willen volgen solliciteren. Geïnteresseerden verschijnen dan voor een commissie die divers is samengesteld en die beslist wie de training mag volgen. Dit is een manier om het systeem te doorbreken.

Als je een inclusieve organisatie wil, dan wil je dat iedereen zich veilig en gehoord voelt. In dit voorbeeld bleek dat het overgrote deel van de witte sollicitanten de kans groot achten dat zij de opleiding mochten volgen terwijl medewerkers met een multiculturele achtergrond deze kans als klein achten. Er was een enorm verschil in perceptie van de kansen.

Dit weer gelijk trekken, ofwel acteren op gelijke kansen (en niet alleen daarnaar streven) leidt tot een inclusieve organisatie en een klimaat waar iedereen voelt; 'ik doe mee'. Wij zitten midden in dit proces waarbij de verschillende families in mijn organisatie zich meer en meer naar deze visie moeten gaan verhouden.

Stadsdeel 'Amsterdam Zuidoost' heeft weer een andere dynamiek dan 'Amsterdam Nieuw-West' en 'Nieuw West' heeft weer een andere dynamiek dan 'Amsterdam Noord' dus de weg om te komen naar een inclusieve organisatie is nog vele malen complexer. Ik loop daar niet voor weg.

En Iwan het gaat natuurlijk verder dan wit of zwart het gaat ook om de vele verschillen qua culturen, gender en geloof. Deze variatie en gelaagdheid zie je ook in mijn organisatie en dat maakt het ingewikkelder. Maar een ingewikkelde puzzel ontslaat je niet van de verplichting om deze op te lossen, of in elke geval daarmee bezig te zijn.

LEIDERSCHAPSPROFIELEN

Wij zijn nu binnen mijn organisatie bezig met het aanpassen van de leiderschapsprofielen; wat zijn nu de elementen die je een goede leider maakt? Ik heb één groot voordeel en dat is dat mijn organisatie tot en met functieschaal tien hartstikke divers is. Daarna wordt het ingewikkeld blijktbaar want dan kom je in de hogere- en leidinggevende functies.

Dan zie je dat de (diverse) doorstroom niet goed is. Ik hoef daarom nooit de discussie te voeren over kwaliteit want als die er tot en met functieschaal 10 is dan zou deze ook richting de hogere schalen geen probleem moeten zijn. Dat ligt voor de hand. Iedereen zou dus naar rato moeten kunnen doorstromen.

Als dat *niet* gebeurt dan ligt het niet aan de kwaliteitsredenen, dan is er iets anders aan de hand. Dan ligt het aan de wijze van selecteren of aan het (organisatie-) systeem. Dat zie ik ook in onze organisatie. Wij zijn nu aan het meten hoeveel mensen een bi-culturele achtergrond heeft tot en met functieschaal toen en daarboven. Dit maakt de beelden feitelijk en inzichtelijk.

In Nederland ontbeert die kennis die nodig is om deze doorstroom te vergroten. Iedereen vindt het reuze interessant maar in Nederland zie ik dat er vooral man/vrouw diversiteit de aandacht krijgt. Ik zie maar weinig tot geen (grote) organisaties die breder naar dit vraagstuk kijken. We zijn nu op zoek naar goede voorbeelden in het buitenland. Organisaties die dit onderwerp veel breder (succesvol) aanpakken en niet stoppen bij de man/vrouw verhouding.

VOORBEELGEDRAG

Ik ben mij bewust van mijn eigen voorbeeldgedrag en probeer koersvast te blijven op het realiseren van een inclusieve organisatie.

De bedoeling van onze aanpak is dat, zoals eerder gezegd, iedereen zich meer en meer in de organisatie thuis voelt. De 'downside' is dat ik geluiden hoor dat bijvoorbeeld 'witte mannen' zich meer en meer bedreigd voelen terwijl het enige dat ik doe is een gelijk speelveld creëren waarbij de beste kandidaat wint. Dus ja, witte mannen maken minder kans maar laten we eerlijk zijn; ze maakten ook te veel kans. Maar ik wil ook aandacht geven aan *die* geluiden. Dat is juist in een inclusieve organisatie nodig. Aandacht voor de verandering, het ongemak wat daardoor ontstaat en dan juist iedereen erbij houden.

Dat is de opgave.

KWALITEIT OF DIVERSITEIT?

Dat was jaren geleden bij vrouwen ook een mantra ("zijn ze er wel, kunnen ze het wel?") dat vaak werd gebezigd. Onzin natuurlijk. Nu zie je deze discussie terugkomen bij de multiculturele groep mensen. De vraag 'hebben zij wel de gevraagde kwaliteit' domineert nu daar. Dat heeft ook echt te maken met de familiecultuur. Wie laat je toe en wie niet? Zijn de redenen daarvoor echt objectief?

Ik probeer dit in mijn organisatie te doorbreken door andere mensen in mijn managementteam te selecteren. Daarbij heb ik oog voor de weerstand die er vervolgens ontstaat. Ik maak deze weerstand bewust bespreekbaar want het heeft geen enkele zin om die weerstand onder het tapijt te schuiven. Ik vertel dit verhaal, hoe ik invulling geef aan diversiteit en inclusie, bijvoorbeeld aan Ondernemingsraden van andere organisaties. Dat vind ik belangrijk, breed delen en van elkaar leren.

Kijk bijvoorbeeld wie er afstuderen? Hoeveel van die afgestudeerden van de Universiteit stromen door naar een PhD? Ook daar zie je dat het merendeel dat doorstroomt gewoon wit is. Kortom andere organisatie, dezelfde problematiek. Ik geef dan terug dat dit te maken heeft met hun eigen beleid en de wijze waarop zij daar concreet mee aan de slag gaan. Ik houd deze organisaties ook een spiegel voor, ga je voor constateren of handelen?

WAT ZOU JIJ MENSEN DIE ZICH UITGESLOTEN VOELEN EN DAARMEE AFHAKEN WILLEN MEEGEVEN?

Ik stel de vraag 'kun je iemand in jouw omgeving vinden die op *jou* lijkt en die wel succesvol is'? Zo ja probeer je met diegene te verbinden en te leren van zijn/haar ervaringen. Wat heeft tot dat succes geleid? Wij werken als gemeente samen met organisaties die deze jongeren daarin helpen.

Zij steunen jonge multiculturele mensen met een MBO-/HBO-/WO opleiding die niet altijd hebben geleerd hoe zij een netwerk moeten opbouwen. Deze jongeren worden geïntroduceerd in de voor hen relevante netwerken. Ik heb dit overigens ook moeten leren toen ik jong was.

Wat ik ze ook wil meegeven is dat zij de 'verlegenheid' die ze soms voelen los moeten. Ga er gewoon voor!

LEEF- EN SYSTEEMWERELD

In Nederland is dit vrij kunstmatig gescheiden, de leef- en systeemwereld. Herken je dit bijvoorbeeld bij de werving en selectie Peter?

Jazeker, wat zet je bijvoorbeeld in het competentieprofiel als je iemand zoekt qua ervaring, kennis van openbaar bestuur enzovoorts. Ik zou het mooi vinden als je 'verantwoordelijk voor mantelzorg voor je vader of moeder' als competentie benoemt. Dan haal je eigenlijk de relevante kennis en ervaring uit de leefwereld naar de systeemwereld.

Als je die verantwoordelijk hebt gedragen dan zou je bijvoorbeeld ook geschikt zijn voor functies waarbij het 'dragen van verantwoordelijkheid' relevant is. Dit is een klein voorbeeld. Ik stel daarmee continu de systeemwereld ter discussie. Het gaat erom of de uitkomst rechtvaardig is. Als dat niet zo is dan moeten wij de systeemwereld aanpassen. In plaats van dat mensen dan pech houden.

Wees daarin niet bang voor precedentwerking. Vanuit mijn rol heb ik het makkelijker dan bijvoorbeeld een teamleider die wordt vermalen door processen, verantwoordingslijnen en de waan van de dag. Stel de leefwereld voorop. Daar is iedereen mee geholpen en zeker als het gaat om Inclusie.