



'Meer diversiteit? Het kan!'

Gerrit Zalm



Inspiratie Wereldburgers **Caroline & Jörgen** Oud bestaat niet **People trust people** Diversity Board

Inhoud

3	Mix: een magazine om jou te inspireren Omdat KPI's en targets wel helpen, maar niet het hart raken.
4	Bij een wereldbank horen wereldburgers De bewondering en verwondering van drie biculturele collega's
8	Infographic: wie zijn je collega's? Diversiteit bij ABN AMRO. Hoe staan we er voor?
11	Gerrit Zalm aan het woord 'Meer diversiteit? Natuurlijk kan dat!'
12	Diversity & Inclusion: People trust People waarom willen we een diverse en inclusieve organisatie zijn?
14	Klanten willen zich thuis voelen Wat kunnen en willen klanten met een divers ABN AMRO?
16	Even voorstellen: de Diversity Board De negen leden lopen warm voor deze board. Maar waarom?
20	Er waren eens oude mensen Leeftijd: een vreemde eend binnen de bijt van diversiteit
26	Dubbelinterview Jörgen Raymann en Caroline Princen Twee toppers over diversiteit: 'Hoe zie jij dat nou?'
32	Test jezelf en verras je collega's Ben jij de enige echte Mr. of Mrs. Diversity?
34	Roots - wat maakt ons tot wie we zijn? Vier anders dan andere collega's over hun jeugd en opvoeding
40	Events Enkele hoogtepunten in vogelvlucht
42	Zó coachen dat alle stemmen gehoor krijgen Haal het beste uit je team met systeemdenken
44	Fotograaf Ad Nuis blikt van buiten naar binnen 'Met deze foto breng ik de toekomst in beeld'
46	Gelauwerde wegbereiders bij ABN AMRO Deze pioniers verrichtten baanbrekend werk op het gebied van diversiteit
48	Faits Divers Hét recept van 2013: De Melting Pot Column: Een witte man zijn is geen talent, toch? Uitslag enquête Gay Bankers Network Wees jezelf op het werk Enquete Beleving van Diversiteit en Inclusie binnen ABN AMRO
51	Quotes van de redactie

Redactie
Sjoerdte Anne Porte
People Development Consultant, HR
Petra van Dam
HR Business Partner Particulieren
Nike Darley
People Development Consultant, HR
Nathalie Hazenberg
Programmamanager Employee Engagement, HR
Babette Hensbergen
HR Business Partner Particulieren
Agnies Lobbezoo
Marketeer ABN AMRO MeesPierson
Rose-Ann Maduro
Communicatieadviseur IT en Bestuurslid Diversity Network
Jamila el Mourabet
Diversity Consultant, Diversity & Inclusion
Ad Pontier
HR project medewerker, Learning & Development
Sven Romkes
Project officer, Diversity & Inclusion
Mike Rietvelt
Senior Redacteur, Communicatie & Branding
Yelly Weidenaar
Hoofd Diversity & Inclusion

Redactionele leiding
Renie van Wijk
Artirection
Sabine Verschueren
Eindredactie
Judith Zeeman

Lithografie en druk
Sumis

Fotografie cover
Hotze Eisma
Visagie
Edmay Sijmons-Mehilal
Modellen
Jamila el Mourabet
Simone von Stein
Sander Ton
Marvin Power
Roos Jansen
Karim Loukili
Rianne Kamphuis
Wim Mortier
Lai Yee Tsang

fotografie **Ad Nuis**

Mix: Een magazine om jou te inspireren



Als kind droomde ik al van Amsterdam. Nu ben ik als Friese dochter opgegroeid in Delfzijl; gevoelsmatig ver weg van het epicentrum, altijd winderig en minimaal twee graden kouder dan de rest van Nederland. Dus zo gek was dat wellicht niet... Zodra ik kon, ben ik verhuisd en inmiddels woon ik alweer twintig jaar met heel veel plezier in Amsterdam.

Amsterdam blijkt wereldwijd de stad te zijn met de meeste culturen. Dat zie je terug op straat, in de vele restaurants, maar bijvoorbeeld ook op de school van mijn kinderen. Van alle tien baby's die nu in Amsterdam worden geboren, is er nog maar één 'autochtoon'.

Niet alleen Amsterdam, maar heel Nederland verandert. En dat gaat veel sneller dan we denken. Volgens de gegevens van het CBS is diversiteit een feit. Maar om het te benutten, is wel een open cultuur nodig met ruimte voor andersdenkenden, waarin we inzien dat we juist ons voordeel kunnen doen met ieders eigen diverse talenten en inzichten.

Zijn we al zover bij ABN AMRO? We zijn zeker al een eind op weg, maar er is ook nog genoeg te doen op het gebied van diversiteit. KPI's en targets helpen, maar zijn niet inspirerend. Daarom bedachten we MIX: een magazine waarin we jullie meenemen in de wereld van diversity & inclusion. Wat houdt het in, wie zit er in onze Diversity Board, wat zijn de roots van collega's, een blik van buiten naar binnen en uiteraard *facts and figures* - we zijn tenslotte een bank. Ook een interview met Caroline Princen kan natuurlijk niet ontbreken.

En dat is precies het leuke van diversiteit; het maken van MIX werd een feest door de bijdrage van zoveel verschillende collega's die met veel enthousiasme meeschreven en geïnspireerd waren door het thema. Onze speciale dank gaat uit naar Sjoerdte Anne Porte die ons als een Nederlandse Anna Wintour met onuitputtelijke energie elke keer op koers hield.

Kortom, we zijn ontzettend trots en hopen dat jullie - net zoals wij - door MIX nog meer geïnspireerd worden om mee te bouwen aan een diverse en inclusieve ABN AMRO!

Yelly Weidenaar,
Hoofd Diversity & Inclusion

Bij een wereldbank horen wereldburgers

Noem ze gerust wereldburgers, de drie biculturele collega’s die hier hun verhaal doen. Wat viel hen op toen ze bij ABN AMRO kwamen werken? Voelen zij zich thuis in deze westerse cultuur? Wat inspireert hen? **Vivek, Jennifer en Gabriel over hun Nederlandse werkomgeving en de bewondering en verwondering die dat soms oproept.**



‘Nederland heeft een agenda-cultuur’

Vivek Kumta: “Ik groeide op in Mumbai, de grootste stad van India. Daar behaalde ik mijn MBA Finance. Als business analist ging ik aan de slag bij een bedrijf dat IT’ers detachteert. Zodoende kon ik kiezen tussen een project bij Rolls Royce in Groot-Brittanië en ABN AMRO in Nederland. Nou, dat was geen moeilijke keus. Ik wilde altijd al heel graag bij een bank werken. Dus verhuisde ik vijf jaar geleden naar Amsterdam. Inmiddels ben ik hier projectmanager, én in vaste dienst. Geweldig. De organisatie is goed voor mij geweest en ik blijf me graag ontwikkelen. De komende vijf jaar wil ik toegroeien naar een leidinggevende rol.”

De Nederlandse organisatiecultuur “Het duurt vaak lang voordat er beslissingen worden genomen.

Nederlanders zijn open; ieders mening wordt gehoord. En ze zijn hiërarchisch ingesteld. Het duurde even voordat ik die combinatie zag. Ook is er in Nederland veel respect voor de balans tussen werk en privé. Wanneer mijn baas mij rond etenstijd belt, vraagt hij eerst of het schikt. Dat is in India ongebruikelijk. Je kunt in Nederland ook zeggen dat je niet bereikbaar bent omdat je een vrije dag hebt. In India is die scheidslijn er minder. Daar zijn je collega’s vaak ook goede vrienden waar je thuis gaat eten, net als bij je baas. Nederland heeft een agenda-cultuur. Je gaat hier niet spontaan langs bij je vrienden of familie. In India zou het bijna een belediging zijn om een afspraak te maken met mijn ouders om samen te eten. Je gaat gewoon.”

Voor verbetering vatbaar bij ABN AMRO

“Voorheen was de cultuur *global*. ABN AMRO was wereldwijd een grote speler. Nu zijn we nog steeds internationaal georiënteerd, maar op veel kleinere schaal. Er zijn veel initiatieven, maar ik zie niet één duidelijke visie.”

Opvallend aan Nederlanders “Nederlanders zijn directer dan Indiërs; die zeggen niet graag ‘nee’. Mijn persoonlijkheid neigt wel meer naar de directe Nederlandse manier van doen. Waarschijnlijk voel ik me daarom ook thuis in deze cultuur.”

Nederlandse gewoonten om over te nemen “In India is men niet gewend zich aan tijden te houden. Met enige zelfspot praten Indiërs ook wel over de Indian Stretchable Time (IST) als variant op Indian Standard Time. Maar voor Nederlanders is op tijd

komen erg belangrijk. Zelfs als je geen andere afspraken hebt.”

Indiase waarden om te behouden “De hechte familiestructuur en het waardensysteem. Denk bijvoorbeeld aan respect hebben voor je ouders en grootouders. Indiërs zijn ook erg gastvrij.”

Eetgewoonten “Tussen de middag een broodje eten, dat doen mensen in India niet. Daar eten ze rijst. Maar rijst is niet zo handig wanneer je zoals ik, in de pauze vaak gaat wandelen met collega’s. Daarom neem ik dan een sandwich mee. Maar wel met Indiaas beleg. Kip of vis of groenten met een Indiase saus. Vaak de curry van het avondeten van de dag ervoor.”



‘Meer warmte, openheid en harmonie’

Gabriel Pedrosa Negami do Nascimento: “Ik ben geboren in Brazilië. Maar toen daar de economische situatie verslechterde, koos mijn moeder voor Nederland. Wij – haar kinderen – steunden haar daarin. Ik was toen elf. Als ik nu naar Brazilië ga, is dat éven wat onwennig. Daarna wil ik eigenlijk niet meer weg. Maar eenmaal terug in Nederland, voelt het ook hier als mijn thuis. Moeilijk uit te leggen. Ik ben een kwart Spaans, een kwart Japans en voor de helft Braziliaans, maar voel me vooral wereldburger. Ik heb twee studies gedaan: Sociale Psychologie en Business Mathematics & Informatics. In 2008 begon ik als internal consultant trainee bij Fortis met de nadruk op project- en procesmanagement. Momenteel ben ik Customer Excellence Lead. Eerst bij Finance en nu bij Risk, Management & Strategie. Mijn drijfveer is

om steeds mezelf te verbeteren en anderen te helpen in hun ontwikkeling. Tevreden medewerkers. Dat geeft mij energie.”

De Nederlandse organisatiecultuur “In de managementteams ben ik vaak de enige met een diverse achtergrond. En men is gericht op de inhoud, redelijk beheerst en niet zo open. Binnen ABN AMRO proberen we wel persoonlijk te zijn. Vanuit de gedachte van Customer Excellence is openheid ook belangrijk, omdat je tenslotte wilt veranderen. En dat kan alleen als je open bent.”

Voor verbetering vatbaar bij ABN AMRO “We hebben meer mensen nodig met een diverse achtergrond. Niet eens zozeer divers in de zin van ‘gender’ of ‘cultuur’, als wel met uiteenlopende levenservaringen en

manieren van kijken. Dat ik de plus- en de minpunten van verschillende landen heb gezien en ervaren, helpt mij bij het maken van afwegingen. Daarnaast zou meer warmte en openheid in de organisatie goed zijn. Collega’s moeten makkelijk met elkaar om kunnen gaan. In een team wil ik vooral harmonie creëren.”

Opvallend aan Nederlanders “Nederlanders proberen de dingen altijd volgens de regels te doen. Ze zouden wel iets losser kunnen worden om zo meer te genieten van het leven.”

Nederlandse gewoonten om over te nemen “Professionaliteit en punctualiteit. Dat zijn goede gewoonten die met name in de werksfeer hun diensten bewijzen.”

Braziliaanse waarden om te behouden “Toen ik in Nederland kwam, was het advies om twee klassen over te doen om de taal te leren, maar ik ben gewoon op de lagere school begonnen zonder doubleren. Al binnen enige weken haalde ik de beste cijfers van de klas en kort daarna kon ik naar het VWO. Het Braziliaanse geheim: hard werken en in jezelf blijven geloven!”

Eetgewoonten “Ik eet alles behalve typisch Braziliaans. Vroeger at ik wel vlees, maar nu eet ik veel bewuster: veel groenten, fruit en vis. Net als bij Customer Excellence, ga ik ook hier voor *continuous improvement*.”

‘Leer de cultuur van je medewerkers begrijpen’

Jennifer Liu: “Ik ben geboren in Nederland, maar tussen mijn eerste en vierde jaar hebben mijn grootouders mij opgevoed in Hong Kong. Daarna zat ik tot mijn zevende in Rotterdam op school tot mijn ouders naar België verhuisden. Uiteraard ging ik mee. Ik rondde er de studie Handelsingenieur in Beleidsinformatica af. In 2002 begon ik bij Fortis Audit Services als junior interne auditor. In 2005 kwam ik in dienst als auditor bij ABN AMRO BUNL. In 2007 ging die samen met de club die internationale audits deed. Tja, het werken in andere culturen sprak mij aan. Momenteel werk ik bij IT-audit.”

De Nederlandse organisatiecultuur “Er wordt veel vergaderd, vind ik. Nederlanders spreken vaak direct uit wat ze ergens van vinden. Maar het duurt soms lang voor er een beslis-

sing wordt genomen. Het voordeel is wel weer: respect voor ieders mening en minder kans op fouten.”

Voor verbetering vatbaar bij ABN AMRO “Niet altijd hetzelfde verwachten van elke medewerker. Meer aandacht geven aan de medewerkers en hen persoonlijker benaderen. Managers zouden bijvoorbeeld van elke medewerker het MBTI-type moeten kennen; wat voor type mens past goed bij welke werkzaamheden? Je zou je als leidinggevende goed moeten willen verdiepen in de verschillende medewerkers in je team. En dat geldt ook voor het leren begrijpen van zijn of haar cultuur.”

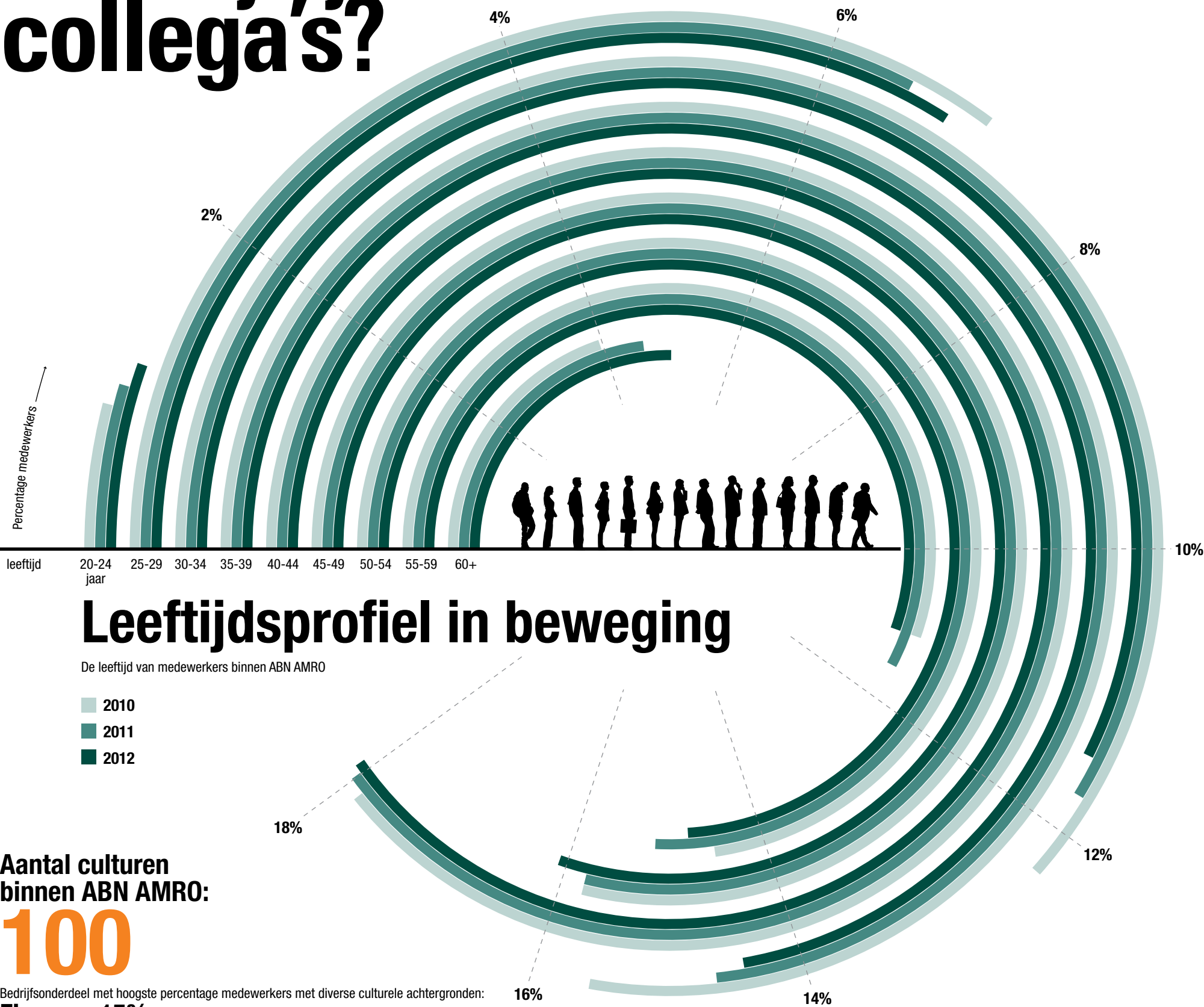
Opvallend aan Nederlanders “Nederlanders zijn ongeremd in het uitspreken wat ze ergens van vinden. Aziaten hebben een schaamtecultuur.”

Nederlandse gewoonten om over te nemen “Als Chinees in Nederland moet je je eerder uitspreken dan je vanuit je cultuur gewend bent. Chinezen gaan vooral harder werken bij een probleem of opdracht om te proberen hun taak te vervullen, maar dat is niet altijd de beste oplossing. Het helpt om te leren dat je iets bespreekbaar kunt maken, voor jezelf kunt opkomen en kunt laten zien wat je kan.”

Chineese waarden om te behouden “In de tijd dat ik in België woonde, had ik weinig tijd voor allerlei sociale activiteiten, omdat ik elk weekend meehielp in het restaurant van mijn ouders. Ook toen ik studeerde. Dat leerde mij om door te zetten en goed te plannen. Chinezen vinden onderwijs heel belangrijk.”

Eetgewoonten “De laatste jaren waardeer ik Chinees eten steeds meer. Vroeger was ik rebelser. Dat betekende ook dat ik vooral westers wilde eten.”

Wie zijn je collega's?



Aantal vrouwen in de top (vanaf Hay 14)

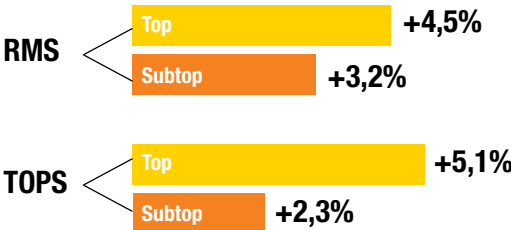


...en in de subtop (Hay 12,13)



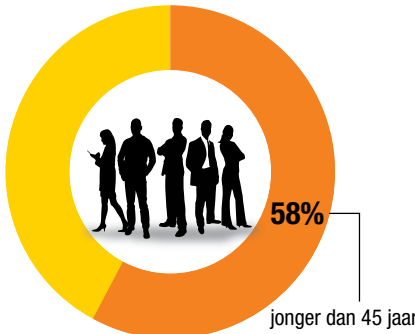
Groei

Percentage vrouwen in snelst groeiende bedrijfsonderdelen (2012)



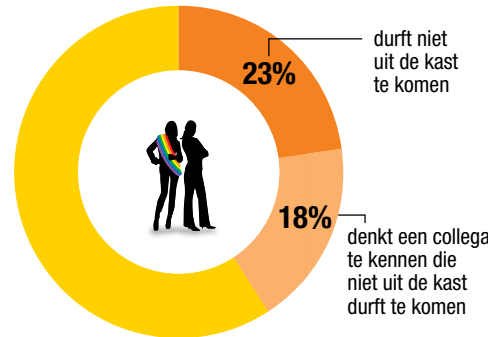
Jongste onderdeel bank

Retail en Private Banking



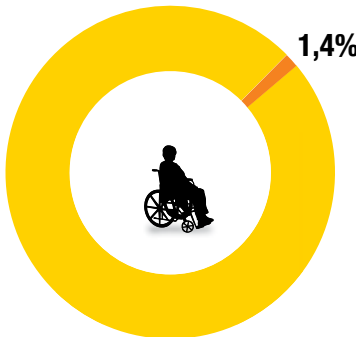
Gay

Hoeveel mensen voelen zich niet veilig om uit de kast te komen?



Arbeidsbeperking

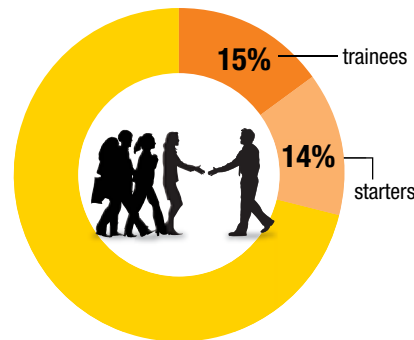
Geschatte percentage medewerkers



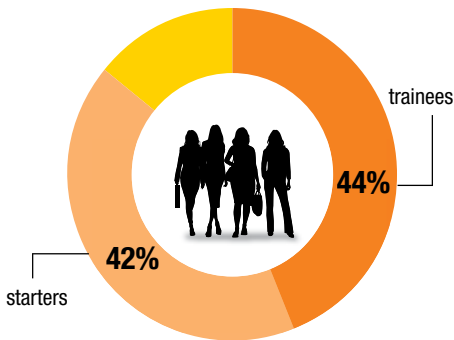
Instroom starters en trainees

Cultureel

Biculturele starters en trainees



Vrouwen



Mensen met een beperking

Het bedrijfsleven laat veel talent of arbeidskrachten links liggen. De helft van de mensen met een beperking heeft nog nooit in zijn leven aan het arbeidproces meegedaan.



HEBBEN WE ALLES GEREGLD,
NEMEN ZE HUN EIGEN STOEL MEE...

Meer diversiteit? Natuurlijk kan dat!

Afkomstig uit de 'lower middle class' was ik de eerste uit de familie die ging studeren. Zo kwam ik in een andere cultuur dan ik van huis uit gewend was en waarvan ik veel heb geleerd. Als je afkomst afwijkt van het gemiddelde, moet je nu eenmaal de nodige barrières overwinnen. Dat is niet erg of zielig, maar maakt je juist sterker als persoon.

Het diversiteitsvraagstuk beperkt zich vaak tot de 'vrouwenzaak'; hoe krijgen we meer vrouwen aan de top? Maar in mijn optiek is diversiteit veel breder dan dat. Man of vrouw, wit of gekleurd, hetero of homo, valide of mindervalide: het zou niet mogen uitmaken.

Helaas is dat nog vaak wel het geval. Benoemingen van 'de gemiddelde blanke man' lijken nog steeds gemakkelijker te gaan dan 'diversere' benoemingen. Dat heeft veel te maken met cultuur en met het feit dat mannen een langer arbeidsverleden hebben. Ik denk dat het met de diversiteit in de BV Nederland over tien jaar beter gesteld zal zijn. Omdat meer vrouwen en allochtonen afstuderen en omdat meer ondernemingen zoals de onze er werk van maken. Want een 'diversere' bank is een betere bank.

Als Raad van Bestuur kunnen we geen ijzer met handen breken, maar wel het vuurtje opstoken. Door beleid te maken, initiatieven te ondersteunen en ons te laten zien. Zo heeft de bank zich aangesloten bij Stichting CAP100, een stichting die zich inspant om de arbeidsmarkt toegankelijker te maken voor mensen met een lichamelijke beperking. En eerder dit jaar heb ik de Verklaring van Amsterdam getekend waarmee ABN AMRO onderstreept dat iedereen die werkzaam is bij de bank zichzelf moet kunnen zijn. Je leest er meer over in dit magazine.

Meer diversiteit bij ABN AMRO? Ik ben ervan overtuigd dat het kan.

Met vriendelijke groet,

Gerrit Zalm





Van links naar rechts:
Jamila el Mourabet,
Sven Romkes,
Yelly Weidenaar

Diversity & Inclusion: People trust People, not companies

Waarom willen wij een diverse en inclusieve organisatie zijn? Omdat het succes van ABN AMRO afhangt van het succes van onze klanten. En als de wereld verandert – en dus ook onze klanten – dan willen we daar bij aansluiten. Als zij het goed hebben, hebben wij het goed. Kortom, als we geven, krijgen we.

Professional zijn, is niet genoeg
Dat vraagt van ons een andere opstelling: wij zijn niet zomaar professionals, wij zijn bevlógen professionals. Want om te winnen moeten wij eerst de harten winnen van onze klanten - vanuit ons eigen hart. People trust people, not companies.

Als we unieke talenten de ruimte geven, creëren we een organisatie waar we graag zijn met een prettige sfeer vol energie en dynamiek die ook aantrekkelijk is voor nieuw divers talent. Daarmee kunnen we een onderscheidende, aansprekende positie innemen. Ook zal de klanttevredenheid stijgen, boeken we betere financiële resultaten en vervullen we een maatschappelijke rol die leidt tot meer vertrouwen in onze organisatie.

Het verschil durven maken
Als we kritisch zijn, dan moeten we constateren dat onze cultuur vrij homogeen is en wordt gekenmerkt door daadkracht, zichtbaarheid en meten is weten. Inleven, openstaan voor de ander en creativiteit zijn minder vanzelfsprekend. Het verschil maken is echter niet alleen een resultaat, het is ook een kwestie van opbouwen. Dat betekent dat we vanuit onze kern aan de slag gaan met een cultuur waarin we dat verschil durven, kunnen en mogen maken.

Waardeer diversiteit
Om te bouwen aan die toekomst moeten we dus openstaan voor andere inzichten en ideeën. We krijgen dan betere discussies en meer creativiteit. Daarbij staat steeds voorop: samenwerken als team, resultaat en continu streven naar verbetering. Veel zal afhan-

gen van leiderschap: hoe stuur je je teams zó aan dat diversiteit wordt gewaardeerd en benut waarbij onze kernwaarden – vertrouwd, deskundig en ambitieus – en onze business *principles* echt in onszelf verankerd zijn.

Het D&I-team
Het Diversity & Inclusion team heeft hierin een strategische, aanjagende en verbindende rol. Hoe we dat doen? Door het creëren van bewustzijn, het aanbieden van instrumentarium en het integreren van diversiteit in de bestaande HR-processen & procedures.

Enkele voorbeelden
Het afgelopen jaar zijn concrete diversiteitsdoelstellingen ingevoerd voor Recruitment en de verschillende bedrijfssonderdelen. Elk bedrijfssonderdeel heeft nu een plan van aanpak. Het wervings- en selectieproces van Recruitment is aangepast en leidt nu tot de aanname van meer divers talent We initiëren onderzoeken en organiseren (mentoring-)programma's, trainingen en events. Zo zorgde een groot diversiteitscongres *Do or Die-versity* binnen de organisatie voor een grotere bewustwording.

De bouwstenen voor 2013
Dit jaar verschuift de aandacht van Diversity naar Inclusion. Van een 'exclusieve aanpak gericht op in- en doorstroom' naar een 'inclusieve aanpak gericht op samenwerking en optimaal benutten van al het diverse talent'. Dit betekent wel dat we in staat moeten zijn om divers talent te herkennen. Daarom krijgen managers en HR-professionals de training 'selectieve waarneming' om ze bewust te maken van hun selectieve perceptie en de invloed hiervan bij het aannemen en laten doorstromen van mensen naar hogere posities. We willen immers een 'Top Class Employer' zijn.

Meer weten? Kijk dan op intranet: Organisatie/Thema's/Diversity & Inclusion

Klanten willen zich thuis voelen

Prima natuurlijk, dat ABN AMRO in populatie een afspiegeling van de maatschappij wil zijn. Maar vinden klanten dat belangrijk? Zitten zij daar wel op te wachten? Noraly Soedito kan daar volmondig ‘ja’ op zeggen. Zij is Relationship Manager Corporate Clients Noord-west. **Dankzij haar inzet en culturele achtergrond brachten de eigenaren van Tanger, dé multiculturele supermarkt uit de Randstad, hun zaken onder bij ABN AMRO.**



Tanger Supermarkten is een Marokkaans familiebedrijf. Ooit begonnen als buurtwinkel in Den Haag en inmiddels uitgegroeid tot een concern met drie grote vestigingen. Die groei was voor Noraly reden om ruim een jaar geleden met de eigenaars contact te zoeken. Ze werden haar klanten. Vandaag brengt ze hen een bezoekje in de vestiging in het levendige Amsterdam West. Het is druk bij Tanger. Ook op een gewone doordeweekse dag gaan de zaken goed.

Noraly krijgt een hartelijke begroeting van de beide eigenaars: de goedlachse vader Ahmed en zijn zoon Mohamed Barghaoul. Uitgebreid worden er handen geschud. Met een kopje thee praten ze bij in het kantoor dat uitkijkt op de winkel. “Het was een voor de hand liggende keuze”, zegt zoon Mohamed over ABN AMRO. “De onderneming groeit, en we kregen steeds meer behoefte aan één vast aanspreekpunt voor onze bankzaken.” Het leidde ertoe dat zij de Rabobank - met lokale banken en administraties - verruilden voor ABN AMRO. “Dat biedt ons meer overzicht en flexibiliteit.” En bij tussentijdse bankvragen, hebben Noraly en Mohamed – heel handig – contact via Whatsapp. Noraly: “Nu wij alle bankzaken beheren, kunnen we beter inspelen op de specifieke behoeften van hun groeiende onderneming.” En inderdaad: de ondernemende vader en zoon hebben al weer uitbreidingsplannen. Na de vestigingen in Den Haag, Rotterdam en Amsterdam krijgen Amsterdam en Rotterdam een tweede filiaal, komt er een kersverse vestiging in Utrecht en zelfs één in Antwerpen.



Maar het was niet alleen haar doortastendheid waarmee Noraly vader en zoon voor ABN AMRO won. Ook haar Surinaams-Javaanse achtergrond helpt daarbij; culturele herkenning. Mohamed: “Een niet-traditionele bankier; dat hebben we zeker laten meewegen bij onze keuze. In het verleden organiseerde Rabobank Den Haag een informatieavond voor de etnische ondernemers. Daar hebben ze veel klanten mee geworven. Dat is misschien ook wel een tip voor ABN AMRO.” Noraly erkent: “Er zijn nog niet veel bankierende etnische ondernemers bij Corporate Clients.” Zowel zij als Mohamed zien daarin nog potentieel voor de zakelijke markt. Want naast goede bancaire dienstverlening is het voor ondernemers belangrijk om zich begrepen te voelen en een gedeelde multiculturele achtergrond helpt daarbij.

Ook Tanger Supermarkten richt zich op klanten met diverse culturele achtergronden. Mohamed: “Wij hebben veel specialistische lokale producten die onze klanten nergens anders kunnen vinden. Mensen komen daarom graag bij ons. Diversiteit van je productenaanbod is belangrijk. Maar het is belangrijker om lokale specialiteiten te hebben die aansluiten op de behoeften van je klanten. Zo is het ook met de mensen bij bijvoorbeeld ABN AMRO. Het gaat er niet om hoe iemand eruit ziet of hoe iemand heet, maar om welke specialiteit iemand te bieden heeft.”

De toekomstige samenwerking zien ze met vertrouwen tegemoet. Het is de bedoeling dat de zaak van vader op zoon overgaat en dat Mohamed Tanger Supermarkten verder zal opbouwen. Over bepaalde kleine dingen verschillen ze van mening, maar ze hebben hetzelfde doel voor ogen: Tanger Supermarkten succesvol uitbreiden. Daarbij gaan zij uit van een langdurige relatie met ABN AMRO, waarbij ze Noraly zien als sparringpartner op basis van betrokkenheid en vertrouwen. Weer terug in de winkel vraagt een klant aan Mohamed of hij haar kan assisteren. “Tuurlijk altijd”, is zijn antwoord. Ook hier, bij Tanger Supermarkten, staat de klant centraal.

Even voorstellen: de Diversity Board



Chris:
‘Mensen kiezen vaak voor mensen die op henzelf lijken’

“Onze bank heeft een miljoen klanten, en dat zijn niet alleen maar witte, hoogopgeleide mannen. In tegendeel, onze maatschappij en dus onze klantengroep is diverser dan ooit. Als klantenbedrijf kunnen wij alleen maar succesvol zijn als we midden in die diverse maatschappij staan, en zelf die diversiteit omarmen. Ik heb gewoond op verschillende plekken op de wereld en ben gewend aan zeer diverse omgevingen en aan mensen uit allerlei culturen. Daar geniet en leer ik van. Daarnaast ben ik veel in aanraking gekomen met mensen met een beperking. Ik vind het belangrijk dat ABN AMRO een bedrijf is dat ook voor hun bijdrage openstaat. Maar mensen kiezen vaak mensen die op hen lijken. Werk aan de winkel dus.”

Chris Vogelzang
lid van de Raad van Bestuur en voorzitter Diversity Board



Alexander:
‘Diversiteit is een bron van inspiratie’

“Diversiteit is voor mij veel-omvattender dan een verschil in sekse, leeftijd, etniciteit of seksuele voorkeur. Het gaat ook om diversiteit in denken en doen, interesse, achtergrond, verleden en toekomst. We moeten een cultuur creëren die diversiteit omarmt en beschermt, en waarbinnen mensen zich veilig voelen. Die een voortdurende bron is van inspiratie, vernieuwing, innovatie, verandering en challenge.”

Alexander Rahusen,
Director Controlling



Frans:
‘Ik hou niet van uitsluitingen’

“Diversity is alom aanwezig. Het is een kenmerk van de wereld om ons heen. Al in de tijd van Fortis Bank Nederland was ik betrokken bij diversity. Het leidt tot betere beslissingen en brengt meer balans in discussies. En ik hou niet van ‘uitsluitingen’. Wel van zakelijke en goede verhoudingen, zonder vooroordelen en zonder te letten op zaken als aard en herkomst. Maar ik weet ook dat dat binnen een organisatie niet vanzelf komt en dat er dus gericht aan gewerkt moet worden.”

Frans van der Horst,
Managing director Business Services



Karin:
‘Ze dachten dat mijn man er kwam werken’

“Al jaren zet ik me voor diversiteit in. De vonk sloeg over toen ik bij een strategie consultant ging werken. Er was een kerstborrel voor collega’s met hun partners, en iedereen sprak automatisch mijn man aan als toekomstige collega. ‘Leuk dat je hier komt werken’, zeiden ze tegen hem. Als lid van de diversity board kan ik een omslag in dat denken versnellen. Dat vergt doorzettingsvermogen en een lange adem. Maar dat zie ik als mijn uitdaging.”

Karin Kersten,
Directeur Facility Management



Ruut:
‘Verschillende invalshoeken zijn verfrissend’

“Bij de bank is de man/vrouw verhouding nogal scheef. Met de huidige economische ontwikkelingen zal dit niet snel anders zijn, hier moeten we mee aan de slag. En het gaat niet vanzelf. Uit de praktijk en uit vele onderzoeken blijkt steeds weer dat een goede mix effectievere teams oplevert. De benadering vanuit verschillende invalshoeken is verfrissend. Ook voor mijzelf.”

Ruut Meijer,
Algemeen directeur Corporate Clients



Hilde: ‘Carrière, kinderen, privéleven: het gaat samen’

“Uiteraard zit ik op deze plek omdat ik daarvoor ben gevraagd als hoofd Human Resources. Een logische rol. Maar ik vind ook dat ik de taak heb om vrouwen te laten zien dat carrière, kinderen en een druk privéleven kunnen samengaan. Soms vraagt dat wel keuzes. We moeten actief op zoek naar meer vrouwen én naar meer diversiteit op bicultureel gebied. Mijn grootste uitdaging is om dit ook te vertalen naar het HR-beleid, zoals we dat voor de bank formuleren.”

Hilde Garssen,
Chief Human Resources Officer



Frans: ‘Diversiteit verandert je visie op je omgeving en de wereld’

“Naarmate ik me meer in diversiteit verdiep, raak ik des te meer overtuigd van het belang ervan. Het verandert je visie op je omgeving en de wereld. We hebben die open visie nodig om onze klanten goed van dienst te kunnen zijn, zeker in deze tijd. Ik gun het ook andere collega’s om tot hetzelfde inzicht te komen. Ik weet namelijk dat het heel verrijkend werkt.

Frans van Lanschot
Algemeen directeur ABN AMRO
MeesPierson



Suzanne: ‘Diversiteit is geen target op zich; het dient een doel’

“We staan aan de vooravond van een spannende periode met allemaal nieuwe uitdagingen. Concurrentie uit nieuwe hoeken, andere manieren van communiceren met klanten en medewerkers. Nieuwe verdienmodellen. Het is nogal wat. Met een cultuur waar ‘anders denken’ wordt gewaardeerd, kunnen we sterkere teams vormen die met betere oplossingen komen voor die complexe toekomst. We moeten elkaar inspireren met voorbeelden daarvan. Want diversiteit is meer dan een target alleen; het dient een doel.”

Suzanne van Kordelaar
Hoofd Interne Communicatie



Fred: ‘We moeten ingesleten patronen doorbreken’

“Toen ik gevraagd werd voor de Diversity Board heb ik geen moment getwijfeld. Ik heb in teams gewerkt met meerdere nationaliteiten, culturen en genders. Discussies in zulke teams zijn uitdagender en interessanter en leiden vaak tot betere oplossingen voor de cliënt en de bank. We moeten dus ingesleten patronen en denkbeelden doorbreken. Dat lukt niet alleen met beleid van bovenaf. Daar heb je zoveel mogelijk ambassadeurs voor nodig op alle niveaus van de organisatie. Daarom is het Diversity Netwerk ook zo’n prima initiatief.”

Fred Bos
Senior managing director, Head of Central Risk Management

Biculturelen

In Amsterdam is 1 op de 10 baby’s autochtoon. De volgende generatie werkenden ziet er heel anders uit.





De oudste

"Of ik er wat van merk dat ik de oudste medewerker ben? Daar ben ik eigenlijk helemaal niet mee bezig. Er zijn wel momenten dat mijn leeftijd ter sprake komt, maar dat is dan meer op een plagerige manier. Ik werk bijvoorbeeld 24 uur per week en dankzij het nieuwe werken kunnen we ook thuiswerken. Maar op dinsdag is iedereen altijd op kantoor, vaste prik. En dan kan het gebeuren dat ik aan het eind van de dag alle collega's al een prettig weekend wens."

Frans Ruessink, 66 jaar
medewerker Kwaliteitsdesk bij de
ABN AMRO Hypotheken Groep

tekst **Sjoerdije Anne Porte**, *People Development consultant, HR*, fotografie **Annaleen Louwes**

Er waren eens oude mensen...

Is leeftijd een vreemde eend binnen de bijt van D&I? Iedereen kent immers wel een ouder iemand, dus hier geen 'wat de boer niet kent'. En leeftijd is zichtbaar, dus 'uit de kast komen', is er ook niet bij. We hopen allemaal oud te worden, maar vraag niet aan iemand: "Ben jij oud?" **Want hoewel we het allemaal willen worden, wil niemand het zijn.**

Wat is oud?

Het grootste struikelblok eerst. De Dikke van Dale definiëert oud als volgt ‘*oud met betrekking tot ouder worden (van personen) al lang in leven (tegenstelling: jong): oude mensen.*’ Onderzoekster Dorien Kooij is specifiek. Zij maakt onderscheid aan de hand van vijf verschillende categorieën:

1. functionele leeftijd – je vermogen om zeker lichamelijk, intellectueel of sociaal werk uit te voeren
2. psychosociale leeftijd - hoe oud je jezelf voelt
3. organisatieleeftijd - jubileum
4. levensloopleeftijd - kind, vader/moeder of opa/oma
5. chronologische leeftijd - 1,2,3 etc.

Je bent dus niet vanaf een bepaald moment ineens oud. Je gaat ook geen magische grens over. Het is een optelsom van je eigen gevoel en dat van de buitenwereld.

Wie is oud?

We weten nu dat oud zijn voor iedereen verschillend is. Ook onderzoekers Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk concluderen dat ‘de oudere werknemer’ niet bestaat. Twee willekeurige oudere werknemers vertonen onderling waarschijnlijk meer verschillen dan overeenkomsten. Maar kijken we naar de oudere werknemers als groep, dan hebben zij wél één ding met elkaar gemeen. Zij zijn de werknemers die zich de komende jaren al bezig (kunnen) gaan houden met de invulling van de laatste jaren van hun loopbaan, zo constateren de onderzoekers Adams, Arents, Pat & Versantvoort.

Het probleem

Vooroordelen zorgen voor problemen, dat weten we allemaal. En er bestaan nou eenmaal ongegronde vooroordelen, ‘mythen’ over oudere werknemers, merkten de onderzoeksters Turner & Williams. We noemen er een paar. Oudere werknemers:

- willen en kunnen geen nieuwe vaardigheden meer leren
- zijn vaker ziek dan jongere werknemers
- zijn niet flexibel of kunnen zich niet aanpassen
- ze zijn op (krijgen een burn-out) en kunnen niet meer helder denken.

Maar laat er geen misverstand over bestaan: de cijfers laten wat anders zien (zie kader ‘De mythe’). Overbodig om te zeggen dat deze mythen of stereotypen kunnen leiden tot discriminatie van oudere werknemers (Shen en Kleiner, 2001). En zo belandde deze groep in het bakje van Diversity & Inclusion.

Eigen schuld, dikke bult

Niet alleen de leidinggevend en of collega’s zijn schuldig aan dit probleem. De medewerker met zijn pensioen in zicht, stereotypeert zichzelf namelijk ook. Zo maken zij zich meer zorgen over hun bekwaamheid om werk te verwerven met hun huidige competenties en leeftijd (Nielsen). Een typisch geval van een *selffulfilling prophecy* die meestal begint bij de leidinggevend en. Zij hebben een negatief beeld van oudere werknemers dat op anderen overslaat. De leidinggevende zendt bijvoorbeeld signalen uit van twijfel over de vraag of investeringen in de carrièreactiviteiten wel kunnen worden terugverdiend. Vervolgens begint de werknemer zelf daar ook aan te twijfelen (van der Heijden).

De mythen over de oudere werknemer

Leren

Dat ouderen minder goed leren, is een mythe. Ouderen leren anders: leerstof moet concreet aansluiten bij bestaande kennis. Zij letten meer op relevantie en directe toepasbaarheid. Werkgevers hechten er wel veel belang aan dat 55-plussers zich lerend opstellen. *RWI, “G(oud)!! Kansen creëren voor werkelozen ouderen” (2011)*

Verzuim

Ouderen melden zich minder vaak ziek dan jongeren. Het verzuim bij ouderen neemt vanaf 55 jaar af! Ouderen zijn opmerkelijk vaak NULverzuimers. Maar als ze ziek zijn, dan is er ook wel iets aan de hand. Ze doen niet aan baaldagen, dus hun gemiddelde ziekte duur is langer. Mensen blijken lichamelijke beperkingen opvallend goed te kunnen compenseren - denk aan de leesbril. Ouderen hebben slimmere werkstrategieën dan jongeren. *TNO, “De mythe doorbroken”Aukje Nauta, Merijn de Bruin en Roel Cremer (2004).*

Leefstijl belangrijker dan leeftijd

Niet iedereen veroudert even snel. Leefstijl verklaart vaker een slechte gezondheid dan leeftijd. Werkfactoren spelen een belangrijke rol: een 30-jarige die 15 jaar gras maait, loopt meer risico op fysieke klachten dan een 50-jarige die net begint. Lichamelijke gezondheid heeft niet of nauwelijks invloed op prestaties. Dankzij technologische ontwikkelingen en automatisering zijn er veel minder fysiek zware beroepen dan vroeger. Veel werk is aan te passen aan eventueel lichamelijke beperkingen van ouderen. De meeste ouderen blijven tot op hoge leeftijd gezond. Dat ouderen er gemiddeld lichamelijk op achteruitgaan, is toe te schrijven aan slechts een kleine groep die sterk achteruitgaat. *A.Nauta e.a., De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. TNO Arbeid 2004*

Klanten kiezen ouderen

Inlevingsvermogen. Geduld. Communicatief vaardig zijn. In deze competenties onderscheiden juist oudere medewerkers zich ten opzichte van jongere. Dat blijkt uit een enquête onder uiteenlopende soorten klanten. Ouderen weten goed aan te sluiten op de doelgroep. *NCSI, Leeftijd maakt verschil, Expertise LEEftijd (2011) RWI, Herintreding werkeloze 55-plussers”, B. Cuelenaere en V. Veldhuis (2011)*

We willen allemaal oud worden, maar niemand wil het zijn

De jongste

“Ik heb er eigenlijk nooit bij stilgestaan dat ik de jongste medewerker was, daar kom ik nu door dit magazine achter. Heb meteen een nieuwe bijnaam... de Benjamin, hahaha! Tuurlijk weet ik niet alles en moet ik af en toe iets vragen aan collega’s, maar dat heeft niet per se met mijn leeftijd te maken. Intussen werk ik in totaal 2,5 jaar bij de bank, steeds op verschillende kantoren en nu op Schiphol. Mijn collega’s vinden me zeker niet te jong. Als team draaien we erg goed en het is alleen maar mooi die verschillen in leeftijd, vind ik.”

Tim Krijgsman, 22 jaar
Adviseur Particuliere Relaties

Wat nu?

Het lijkt erop dat we ons met z’n allen in een vicieuze cirkel bevinden, vol met mythen en prophecies. Waarin geen heldenrol is toebedeeld aan de oudere. Niet door anderen en ook niet door zichzelf. En hoewel niemand een ‘oudere’ is, kent iedereen er wel een. Volg jij het nog? Belangrijk is, dat we ons vooral niet moeten blindstaren op die ene groep, maar gaan kijken naar álle medewerkers. Het geheel is immers meer dan de som der delen. Twee manieren die daarbij goed lijken te werken, zijn de levensfaseverdeling en de generatie-verdeling (zie kader ‘De vier...’).

Levensfaseverdeling

Bij de levensfaseverdeling houdt je leidinggevende rekening met je privésituatie. Want de situatie thuis kan van invloed zijn op je werk. Sta je thuis tot aan je nek in de poepluiers? Dan doe je het wat rustiger aan op je werk. Zijn de kinderen het huis uit en hou je energie over, dan kun je die wellicht juist kwijt in extra werk. Uiteraard is het wel van belang dat met de betreffende medewerker wordt besproken of dit ook de juiste inschatting is. Soms gaat iemand voor de tweede keer door de spitsuurfase – bijvoorbeeld de tweede-leg-man – en vindt hij het niet prettig om op het werk te worden overspoeld met grote opdrachten, hoe goed bedoeld ook.

Generatieverdeling

De andere populaire manier om elkaar beter te begrijpen, is aan de hand van generaties, zo ontdekte gedragsonderzoeker Bontekoning. Een generatie bestaat uit tijdgenoten die een band hebben doordat ze zijn opgevoed in dezelfde sociale context. Voor de babyboomers waren dit bijvoorbeeld de naoorlogse jaren van opbouwen en hard werken. Zo heeft elke generatie haar eigen unieke kenmerken: een optelsom van sterkten en zwakten. Hoewel je iemand kunt indelen in een generatie aan de hand van zijn geboortejaar blijft het ook hier zaak voor leidinggevend en in een gesprek te toetsen of de medewerker past in het plaatje. Voor zowel levensfasen als generaties geldt, lekker mengen in teams, dat verhoogt de productiviteit.

En ze leefden nog lang en gelukkig

We weten nu dat medewerkers niet oud willen zijn en zeker niet als zodanig bestempeld willen worden. We moeten dus ook niet meer proberen om deze mythische figuren te vinden in onze organisatie. Ze krijgen immers alleen maar last van die mythen en prophecies die heersen over hun gezondheid, energie en kennis. We weten dat we alle medewerkers hard nodig gaan hebben (zie kader ‘Meer banen...’). Want met alleen screenagers of ontwikkelfasenaren stappen we in valkuilen die de babyboomers of mogelijkhedennaren al ontdekt hebben. (zie kader ‘De vier...’). Door ons bewust te zijn van de verschillen kunnen we eindelijk echt gaan samenwerken en behoeft het onderwerp ‘oud’ niet langer de aandacht van Diversity & Inclusion.

Stuur voor een volledig overzicht van de gebruikte bronnen een mailtje naar sjoerdje.anne.porte@nl.abnamro.com o.v.v. ‘Bronnen’.

De vier generaties en fasen

Babyboomer 1940-1955 Zoeken toegevoegde waarde. Gedreven

Generatie X 1955-1970 Bewustwording. Zelfreflectie

Generatie Y 1970-1985 Willen presteren

Screenager 1985-2000 Grenzeloos actief. Sfeer op de werkvloer - niet status, salaris, carrière

De ontwikkelfase

Het leven is één grote ontdekkingsreis en leerschool. Opleiding en (her)starten met werken gaan vaak hand in hand. In deze fase van het leven ontdekken mensen hun eigen mogelijkheden in het werk. Zij zijn idealistisch, enthousiast en willen hard werken.

De spitsuurfase

Breekt aan wanneer er kinderen komen, maar ook wanneer werk wordt gecombineerd met zorg voor familieleden of andere sociale verplichtingen, zoals verenigingswerk. Mensen in deze fase willen of moeten heel veel combineren. Voor sommigen is deze fase er echt een van overleven.

De balansfase

Het zoeken naar en/of vinden van balans. Vragen als ‘is dit alles?’, ‘wie ben ik en wat wil ik in dit leven?’ spelen een rol. Belangrijke keuzes in werk en privé zijn gemaakt. Het is ook de fase ‘en nu kies ik (eindelijk) voor mijzelf!’

De mogelijkhedenfase

Wordt gekenmerkt door de invloed van beperkingen op de persoon. Deze invloed kan zich zowel psychisch als fysiek doen gelden. De medewerker realiseert zich bijvoorbeeld dat hij ouder wordt. De een stapt daar makkelijker overheen dan de ander. Maar ook op jonge leeftijd kunnen dit soort beperkingen een rol spelen.

Meer banen, minder mensen

De afgelopen zestig jaar is de beroepsbevolking in Nederland - iedereen tussen de 20 en de 64 jaar - gegroeid van ruim 5 miljoen naar 10 miljoen mensen. Aan deze groei komt een eind.

Vanaf 2020...

neemt de omvang van de beroepsbevolking af. De omvangrijke generatie babyboomers (geboren tussen 1955-1965) stopt dan met werken, terwijl het percentage jonge mensen op de arbeidsmarkt vermindert.

In de periode tot 2015...

komen er naar schatting 600.000 banen bij, terwijl er door pensioen en arbeidsongeschiktheid ook nog eens 2,6 miljoen banen vrijkomen waarvoor mensen nodig zijn. Voor het eerst in de geschiedenis zullen er daardoor structureel meer banen zijn dan mensen die aan de slag kunnen. (Bakker, Oosterwijk, Westerlaken, De Groot, Bovenberg, Ester, Schrijer&Klosse, 2008).

In de periode tot 2040...

leidt dit tot een daling van de beroepsbevolking met maar liefst 1 miljoen mensen. De omvang van de totale bevolking groeit in die periode nog licht en het aandeel van mensen ouder dan 65 jaar stijgt sterk. Ramingen laten zien dat de vraag naar arbeidskrachten nog flink zal doorgroeien.

GLBT: Nederland is het eerste land van Europa met een homohuwelijk maar ook met een weigerambtenaar.





**Twee toppers
over diversiteit:
'Hoe zie jij
dat nou?'**



“ABN AMRO heeft zo’n rijke cultuur. Jullie hebben nota bene de Surinaamse gulden nog geïntroduceerd.” **Jörgen Raymann**, presentator van *zo: Raymann* ontmoet **Caroline Princen**, topvrouw bij ABN AMRO, voor een ongedwongen gesprek over diversiteit. Ze voelen zich merkbaar bij elkaar op hun gemak en zijn al gauw verwickeld in een geanimeerd gesprek over: ‘hoe doe jij dat nou’ en ‘hoe zie jij dat’?

Als Jörgen binnenkomt, maakt hij meteen een grap over zijn verlate aankomst. “Toch drie uur? Ik dacht half drie. Jullie dachten: het is een Surinamer, we zeggen dat het een half uur eerder begint?” Hij kust Caroline uitbundig ter begroeting. “Excuses, meid.” Snel in de schmink en een mooi pak aan. “De vragen zijn voorbereid? Ik vraag wel gewoon wat in me opkomt”, zegt Jörgen en hij neemt meteen het voortouw.

J: Wat maakt jou tot een vrouw die de top aandurft?
C: Ik ben vrij nuchter en niet zo heel snel bang. Ik denk vaak: dat zou moeten kunnen, ik kan dat wel.
J: Waar ben je dan wel bang voor?
C: Bungeejumpen, dat soort enge dingen. Ik durf zelfs niet te skiën.
J: Vrouwen in de top van het bedrijfsleven hebben het altijd moeilijker. Willen vaak ook rekening houden met hun gezin. Jij kan het blijkbaar wel.
C: Als je er echt voor kiest dan zal je het moeten organiseren. Door duidelijke keuzes te maken, zowel met betrekking tot m’n werk als privéleven, voel ik me er ook niet schuldig over.
J: Je wilt niet dat je kinderen het gevoel krijgen dat je veel hebt gemist.
C: Dat gevoel heb ik niet. Mijn jongste zit in groep 8. De musical is dan het hoogtepunt van het jaar. Daar wil ik zonder meer bij zijn, dus ik heb een half jaar geleden al gebeld wanneer dat zou zijn. Dan ben ik absoluut niet beschikbaar voor werk. En jij? Hoe doe jij dat?
J: Ik heb lang niet gepland. Ik heb me daar wel eens schuldig over gevoeld. Was veel ’s avonds weg. Had er alles mee te maken dat ik niets wilde missen. Tegenwoordig is dat niet meer. Nu wil ik juist tijd doorbrengen met mijn gezin.
C: Je moet je niet schuldig voelen. Je kunt nu eenmaal niet alles. Ik kan bijvoorbeeld geen luizenmoeder zijn op school.
J: Haha, dat vind je helemaal niet erg: je bent natuurlijk bang voor die vieze beestjes!
C: Het gaat erom dat je kunt uitleggen waarom je er niet bent. Dan zal je kind ook niet het gevoel hebben dat je er niet was. Als je er op de juiste momenten maar wel bent. Ik denk dat het daar om gaat.

J: Caroline, je bent 46. Al nagedacht over de manier waarop je herinnerd wilt worden?
C: Nee, eigenlijk niet. Ik heb niets uitgestippeld. Ik zie wel wat er nog op

m’n pad komt. Ik hoop in elk geval wel dat mijn kinderen mij zullen herinneren als een fantastische moeder. En jij dan? Toch niet als de eerste allochtone komiek?
J: Nee hoor, dat kan helemaal niet. Vóór mij had je al Eric Sauers en Howard Komproe. Inmiddels heb ik wel de langstlopende show van Hilversum. Maar het is nooit mijn bedoeling geweest een allochtone komiek te zijn. Ik maak mijn shows voor alle Nederlanders. Ik heb een Surinaamse identiteit, maar ik ben niet met televisie begonnen om integratie te bevorderen.
C: Ik word vaak gevraagd omdat ik vrouw ben. Om dan te praten over ‘vrouwen aan de top’ of het ‘vrouwen-perspectief’. Dat heb jij natuurlijk ook. Gevraagd worden omdat je Surinamer bent.
J: Vaak zeg ik ook gewoon ‘nee’. Laatst maakte Brunswijk bekend dat hij weer president van Suriname wilde worden. Dan hangen alle omroepen bij mij aan de telefoon. Waarom bellen jullie me nu, denk ik dan. Als er iets in Polen gebeurt, bellen jullie me ook niet. Ik wil het eigenlijk nog wel breder trekken. Waarom horen we nooit iemand met een Limburgs of Drents accent het journaal presenteren.

‘Je moet je niet schuldig voelen. Je kunt nu eenmaal niet alles.’



‘Zouden we bij ons aannamebeleid omgekeerd moeten zitten, net als bij The Voice?’



C: En vroeger?

J: Destijds wilden ze een donkere presentator voor het tv-programma The Comedy Factory. Eigenlijk vond ik dat ze me moeten vragen omdat ik goed ben. Maar als het dan zo aan het begin van je carrière gebeurt, moet je er ook niet te moeilijk over doen. Het geeft je namelijk wel de mogelijkheid om van binnenuit dingen te veranderen. En jij?

C: Ik zou waarschijnlijk nooit voor ABN AMRO gevraagd zijn als ik een man en directeur van een staalfabriek was geweest. Dus ja, ik kwam in beeld doordat ik een vrouw ben. Dan had ik heel hooghartig ‘nee’ kunnen zeggen, maar het heeft mij een kans gegeven. Je moet niet gepikeerd zijn als je wordt gevraagd om je vrouw-zijn. Ga zitten, grijp je kans en zorg dat je de beste bent. Het maakt dat je in beeld bent. We zijn bij ABN AMRO bezig met diversiteit. Zijn er dingen die jij ziet die we beter kunnen doen?

J: Toen de Bank of China naar Rotterdam kwam, zag je dat elke Chinees daarnaartoe trok. Immers, daar zat hun man, daar zat hun cultuur. Dat was een gemiste kans voor banken. Banken hadden die Aziatische manieren moeten herkennen. Niet alleen door Aziatische baliedmedewerkers aan te nemen, maar door er rekening mee te houden in de hele manier van zakendoen. Gebruik jij je vrouwelijke charmes eigenlijk weleens?

C: Haha, nee dat zit niet echt in mij om daar gebruik van te maken. Ik ben, denk ik, wel degene die de meest persoonlijke gesprekken voert in het bestuur.

J: Heeft diversiteit eigenlijk wel prioriteit bij ABN AMRO?

C: Jazeker! Maar het staat niet in de top 3. Daarvoor is een aantal zaken nóg belangrijker om aan te pakken.

J: Niet in de top 3?

C: Nee, wel in de top 10. Het is een echt agendapunt. We zijn wel in staat biculturelen aan te trekken, maar beperkt. Geef ons eens tips, Jörgen. Hoe halen we ze binnen en hoe houden we ze binnen?

J: Ik heb een coaching- en motivatiebedrijf. Daar doen we competentieonderzoek, puur op capaciteiten. Dat geeft een heel ander beeld dan persoonlijke gesprekken. Mensen zijn toch geneigd mensen aan te nemen die het meest op hen lijken. Achmed de slager heeft een stageplek voor degene die het meest op Achmed lijkt. En dat terwijl we allemaal weten wat we van diversiteit kunnen leren.

ABN AMRO heeft zo’n rijke cultuur. Jullie hebben nota bene de Suri-naamse gulden nog geïntroduceerd. Jullie zitten of hebben gezeten in zoveel landen. Daar zou zoveel meer mee gedaan moeten worden. Maar de witte man lijkt nog steeds de dominante cultuur. Als ik bij jullie op de bank rondloop, zie ik ze wel hoor: de vrouwen, de buitenlanders.

C: Zouden we bij ons aannamebeleid, net als bij The Voice, omgekeerd moeten zitten?

J: Maar dan hoor je nog het accent. En we zijn toch al heel gauw geneigd om mensen met een gebrekkig accent af te schilderen als niet al te slim, terwijl zo iemand een briljant bankier kan zijn. Maar het begint er al mee dat ze zich niet aanmelden voor een bedrijf op de Zuidas. Ze kennen allemaal twintig mensen met afwijzingen. Ze denken: dit is te hoog gegrepen. Maar als je zoekt naar Marokkanen, dan vind je ze wel. Je moet alleen niet bij de Rotary of op de golfbaan gaan zoeken.

C: Ik ben er van overtuigd dat diversiteit belangrijk is. Voor bedrijven, voor de samenleving. Jij?

J: Honderd procent van overtuigd. In het begin was ik de enige Surinamer in mijn bedrijf. Ik heb ervoor gezorgd dat er steeds ‘andere’ mensen bij kwamen. Het maakt dat je veel verschillende invalshoeken krijgt, nieuwe oplossingen en een frisse kijk op de zaken. Ik ben er van overtuigd dat mijn bedrijf niet zo hard zou zijn gegroeid als we allemaal dezelfde soort mensen hadden aangenomen.

C: Waarom zijn veel bedrijven daar dan toch nog niet van overtuigd?

J: Broodvrees. En mensen zijn bang dat ze ‘hun’ cultuur zullen verliezen. Maar in de huidige snel globaliserende wereld verandert cultuur nu eenmaal. Je kunt je niet meer verstoppen achter de dijken. Je zult breder moeten kijken.

C: Noem eens wat?

J: Bij Pepsi hebben ze de kracht van vrouwen goed begrepen. CEO van Pepsi is Indra Nooyi, een vrouw uit een andere cultuur. Een Indiase vrouw in een sari is de baas van een van de meest Amerikaanse bedrijven die er bestaat. Vrouwen creëren gelijk een andere *feel*. Ze zijn veel creatiever. Zoeken naar oplossingen. Mannen denken anders. Is er een feestje, dan denken mannen: waar is het bier. Vrouwen zien dat de tafels mooi zijn opgemaakt, hebben oog voor de presentatie, zien het detail en de toewijding.

C: In je show ben je Tante Es. Dan ben jij de vrouw.

J: Zij is mijn alter ego geworden. Als ik de jurk aantrek, word ik het wijf. Ik ben opgegroeid met een moeder en een zuster. Ook nu nog zit ik in een vrouwenhuishouden met twee dochters. Ik ben erg in *touch* met mijn *feminine side*. Men heeft zelfs lang aan mijn seksuele geaardheid getwijfeld.

C: Eng om te doen?

J: Tijdens een workshop op Aruba kwam een man naar me toe om me te waarschuwen. ‘Jongen, elke week in een jurk. De mensen gaan er nog wat van denken.’ Mensen mogen denken wat ze willen. Ze vertrouwen me dan als ik met hun vrouw ben, haha.

Leeftijd

Vanaf 45 jaar word je carrière-technisch als oud bestempeld. Nog slechts 22 jaar te gaan tot je pensioen.



Test jezelf en verras je collega's

QUIZ

DE diversiteitsquiz voor medewerkers van ABN AMRO.
De quiz die voor eens en voor altijd een einde maakt aan die knagende
twijfel: **ben ik een Joker, een Dubbelganger, of toch de enige
echte Mr. of Mrs. Diversity?**

1. Jij (man) hebt een goede band met je leidinggevende en denkt hem behoorlijk goed te kennen. Dan komt hij totaal onverwacht uit de kast. Wat denk jij?	2. Tja, jouw vaste flexplek in de kantine - waar je elke dag met je broodje kaas zit - is bezet door een Indiër die van zijn meegebrachte curry geniet. De plek naast hem is wel vrij. Wat doe je?	3. Jij (vrouw) en je mannelijke collega azen op dezelfde promotie.... die aan je neus voorbijgaat. Je collega strijkt met de eer. Hoe reageer je?
a) Hij zal toch niet verliefd op mij zijn? b) Ik zal toch niet verliefd op hém zijn? c) Prima! En wat fijn dat hij hier zo open over is. d) Uit de kast? Uit de kast? Uit welke kledingkast?	a) Je gaat naast je collega zitten en zegt: "Hee, dat ziet er best lekker uit." b) Ja daag, weet je wel hoe sterk die curry ruikt? Ik heb net een nieuw jasje aan. c) Je vraagt of Ali Baba zijn 40 rovers misschien kwijt is. d) Je gaat zitten en peuzelt in stilte je broodje kaas op.	a) Hoe verrassend. Niet! Mannen krijgen nu eenmaal altijd voorrang. b) Hoezo HIJ? Je gaat op hoge poten naar je leidinggevende en eist een verklaring. c) Terecht. Eigenlijk is je collega ook net iets verder in zijn ontwikkeling dan jij. d) Je schrijft een open brief aan De Telegraaf over het glazen plafond voor vrouwen binnen ABN AMRO.
4. Een collega in een rolstoel komt vast te zitten in de draaideur. Wat doe je?	5. Er is een nieuwe versie van Lotus Notes beschikbaar. Voor jou - als whizzkid - een eitje, maar je weet ook dat sommige collega's meer verstand hebben van lotus waterplanten dan van een lotus software pakket. Wat doe je?	6. Een medewerker uit je team wil dagelijks meerdere keren gebruikmaken van de stilteruimte om te bidden. Wat denk jij?
a) Je attendeert de receptioniste op de situatie en verstuurt daarna vanaf je werkplek een mail naar de RvB over de toegankelijkheid van het pand voor mindervaliden. b) Poeh, echt geen tijd! Je was net begonnen aan je pauze. c) Je snelt erop af om een helpende hand te bieden. d) Hilarisch! Je maakt een foto voor Facebook.	a) Je denkt: "Succes allemaal, hoe moeilijk kan het zijn?" b) Je stuurt je oudere collega's een mail met de link naar de handleiding en oppert gekscherend de mogelijkheid van een toelichtende 'diavoorstelling'. c) Je biedt je collega's aan om ze stap voor stap door het programma heen te loodsen. d) Je nodigt de projectverantwoordelijke uit voor jullie volgende teamoverleg. Hij/zij kan dan een toelichting geven op het nieuwe programma.	a) Vooruit, zolang ie maar geen lawaai maakt. Stilteruimte, nietwaar? b) Nee zeg, ben je nu helemaal betoeterd. Bidden doe je maar in je eigen tijd, hier ben je om te werken. c) Prima, als er maar wel van tevoren duidelijke afspraken worden gemaakt. d) Hmm, geen idee eigenlijk. Wat zou het beleid van ABN AMRO op dit punt zijn?

0-5 Me, myself and I Diversiteit komt in jouw woordenboek niet voor. Jij denkt graag vaak en veel aan jezelf. Waar zou de wereld zijn zonder jou? Nergens toch? Tijd voor een inburgeringscursus!	6-10 De Joker Jij ziet de wereld door een roze bril en snapt niet waar anderen zich zo druk om maken. Een dag niet gelachen is een dag niet geleefd! Fijn zo'n positieve houding, maar pas op dat je anderen niet kwetst met je (flauwe) grappen. Een beetje inlevingsvermogen op z'n tijd kan heus geen kwaad.	10-20 De Dubbelganger Jij hebt weleens van diversiteit gehoord. Je weet dat er mensen rondlopen die anders zijn dan jij en dat vind je prima. Ze moeten je er alleen niet mee lastigvallen. Tip: Kijk af en toe iets verder dan je eigen normen en waarden.	20-30 Mr./Mrs. Diversity Wauw! Jij hebt ECHT oog voor de wereld en de mensen om je heen. Je staat open voor mensen die anders denken en/of anders zijn. Je denkt na over hoe ABN AMRO een afspiegeling kan zijn van de maatschappij en komt met initiatieven om diversiteit te bevorderen. YOU practice what WE all preach!
---	---	---	---

Vraag 6 A=1 B=0 C=5 D=3	Vraag 5 A=0 B=1 C=5 D=3	Vraag 4 A=3 B=0 C=5 D=1	Vraag 3 A=3 B=0 C=5 D=1	Vraag 2 A=5 B=0 C=1 D=3	Vraag 1 A=3 B=5 C=0 D=1
--	--	--	--	--	--

ROOTS BOOTS

Wat maakt ons tot wie we zijn? Natuurlijk onze genen, onze cultuur en nationaliteit. Maar ook nieuwe ervaringen, inzichten en opvoeding sturen ons in een bepaalde richting. Dat maakt diversiteit zo veelomvattend. **Vier collega's vertellen over hun jeugd en hoe die hun kijk op de wereld heeft gevormd.**

‘In Nederland ben ik vooral erg trots op alles wat Fins is’



Tessa van Berckelaer
29 jaar
Marketing & Employability

Wie is je vader?

“Mijn vader is Diederick van Berckelaer, 66 jaar oud en Nederlander. Hij is geboren in een gezin met Indische roots. Zowel zijn grootouders als zijn eigen ouders woonden een aanzienlijk deel van hun leven in Indonesië. Mijn vader is in Nederland geboren, maar zijn ouders gingen daarna terug naar Indonesië waar hij dus zijn kinderjaren heeft doorgebracht. Hij eet nog steeds liever rijst dan aardappelen.”

Wie is je moeder?

“Mijn moeder is Sirku van Berckelaer-Pöllänen, zij is 65 jaar oud en Finse van origine. In de jaren zeventig is ze door het Finse Ministerie van Buitenlandse Zaken

uitgezonden naar de Ambassade in Nederland waar ze in Den Haag belandde. Daar ontmoette ze op de tennisvereniging mijn vader. Toen haar termijn erop zat bij de ambassade en zij eigenlijk weer terug moest naar Finland, besloten ze te trouwen. Ze konden niet meer zonder elkaar.”

En toen kwam jij!

“En toen kwam ik. Geboren in 1983 in Den Haag. Maar na negen maanden werd mijn vader uitgezonden naar Singapore – hij werkte voor bierbrouwer Heineken – en gingen we daar wonen. Vanaf mijn vijfde woonde ik weer in Nederland. Finland is vooral het land waar ik naartoe ga voor familiebezoek en vakanties.

Denk aan koude winters en lange zomeravonden.”

Hoe heeft deze jeugd je gevormd tot de persoon die je nu bent?

“Ik sta, denk ik, meer open voor andere culturen, en ik ben me bewust van de verschillen tussen mensen. In Nederland ben ik vooral erg trots op alles wat Fins is. Zo zouden we in Nederland soms wat ‘Finser’ kunnen zijn op het gebied van sensitiviteit. Finnen stoten iemand niet graag voor het hoofd, en kiezen hun woorden met zorg. In Nederland zijn we vaak hard en direct in onze communicatie. Ook in het zakenleven. Bij de bank bijvoorbeeld, zouden we wat meer rekening kunnen houden met de mens achter een collega of

contactpersoon. Waarom reageert iemand zoals hij doet? Tegelijkertijd vind ik het directe ook wel fijn, omdat je dan meteen weet wat er wordt bedoeld. Het is gewoon leuk dat je een bijzondere afkomst hebt en een tweede taal spreekt. Ik zou ook niet kunnen kiezen tussen deze twee culturen. Voor mij is het echt een verrijking van mijn persoon.”



‘Als de bank naar Suriname gaat, ga ik mee’

Pascal Lammers
36 jaar
Relatiemanager Bedrijven
Alphen aan den Rijn

Wie is je vader?
“Mijn vader is Ro Simons. Hij kwam vanuit Suriname naar Nederland, maar ging weer terug toen ik vijf jaar was. Hij kon hier niet aarden. Het klimaat speelde een rol, maar ook de vrijheid die hij in Suriname had. Daar leef je voor een groot gedeelte buiten, je huis is ervoor om in te slapen. Daardoor is luxe er ook minder belangrijk. Een plastic stoeltje in huis is bijvoorbeeld niet ongewoon.”

Wie is je moeder?
“Mijn moeder is Dineke Lammers, zij is een echte Nederlandse. Geboren in Leiden en getogen in Alphen aan den Rijn. In de jaren zeventig werd een gemengd huwelijk nog niet geaccepteerd. Het waren duidelijk andere tijden dan nu, waar het

niet meer vreemd is dat een gezin bestaat uit verschillende culturen.”

Ben je zelf weleens naar Suriname gegaan?

“Jazeker! Ik ging voor het eerst toen ik 18 was. Naar mijn roots. Ontdekken wie mijn vader is. Ik heb daar het leven in Suriname mogen ervaren. En ik heb er mijn huidige vrouw leren kennen. Zij is Braziliaanse van origine, maar opgegroeid in Suriname. Als het land financieel stabiel wordt, zou ik zeker weer terugkeren met mijn gezin. Je hebt er geen taalbarrière en mijn twee kinderen zouden zich daardoor prima kunnen aanpassen. De bank was ook ooit aanwezig in Suriname. Gebeurt dat nog eens, dan ga ik direct mee.”

Hoe hebben deze twee culturen jou gevormd?

“Mijn Surinaamse roots hebben mij geleerd open te staan voor én oprechte interesse te hebben in anderen. Daarnaast is de Surinaamse cultuur heel gastvrij en mensgericht. Dat is bij ons thuis net zo. We staan altijd voor elkaar klaar. Familieleden worden bij ons thuis ook opgevangen indien nodig. Mijn Nederlandse kant is dat ik graag dingen goed geregeld wil hebben. Zekerheid en stabiliteit en de mogelijkheid dit te bieden aan mijn gezin. Je hebt veel gemakken in dit land en dat is fijn. Maar vrijheid en een band met elkaar hebben, vind ik belangrijker. Zo ook bij de ABN AMRO. Het werk moet zo efficiënt mogelijk gebeuren, dat snap ik.

Maar vergeet vooral niet de mensen. De buitenkant is niet altijd hetzelfde als de binnenkant. Waarom reageert iemand bijvoorbeeld zoals hij doet? Vraag eens door. Of vraag hoe het met hem thuis gaat. Het hoeft niet altijd over werk te gaan. We zijn nu eenmaal allemaal mensen. Mensen van diverse achtergronden en met diverse kwaliteiten. We kunnen daar heel trots op zijn en doe er gewoon ook je voordeel mee!”



‘Door mijn achtergrond was ik al vroeg zelfstandig’



Martijn van de Breul-Matao
39 jaar,
Strategie Consultant

Wie is je vader?
“Mijn vader is Thomas van den Breul. Hij is geboren in 1947 en wordt dit jaar dus 66. Hij woont nu in het buitenland, maar komt dit jaar naar Nederland terug. Hij was directeur van een chocoladefabriek. Een familiebedrijf dat hij verkocht toen hij begin 40 was. Daarna heeft hij een aantal jaren in Curaçao gewoond en daarna in Thailand.”

Wie is je moeder?
“Mijn moeder is Jantje - Janny - Roelofje Bos. Net als mijn vader komt zij uit Assen. Zij is heel lang ‘de vrouw van’ geweest. Ze vond het leuk om voor de kinderen te zorgen. Toen mijn broer en ik een eigen stal voor de paarden hadden, heeft ze daar ook veel geholpen. Ze hield niet

van koken. We aten standaard vlees, aardappelen, groenten, waarbij de aardappels ook nogal eens wat glazig uitvielen.”

En hoe ziet jouw leven eruit?

“Tot mijn zeventiende zijn we om de twee jaar verhuisd. Een soort ‘rondje IJsselmeer’. Het betekende steeds weer een nieuwe school. Ik heb Montessori onderwijs gevolgd, waar je zelfstandig kon werken. Dat vond ik geweldig. Toen ik vijftien was, ben ik gaan paardrijden. Dat ging mij goed af. Ik werd professioneel dressuurruiter, heb internationale wedstrijden en een EK gereden tot mijn 24e. Toen vond ik de ruiterwereld te beperkt worden. Ik kreeg een baan als hypotheekadviseur bij Bouwfonds Hypotheken. Het Bouwfonds werd

overgenomen door ABN AMRO. Daar ging ik als leidinggevende aan de slag in een *call centre*. Verder heb ik nog gewerkt als *preferred banker*. Nu werk ik als Strategy Consultant bij Sales Innovatie, de leukste baan tot nu toe. Ik ben er ook een jaar tussen geweest. In dat jaar ben ik naar Australië en Thailand gegaan waar ik mijn huidige man heb leren kennen. We zijn getrouwd en hebben elkaars naam aangenomen. Daarom bestaat mijn achternaam uit twee delen, want ‘Matao’ kwam erbij. Ieder zijn eigen identiteit en ook iets van de ander.”

Hoe heeft deze jeugd je gevormd tot de persoon die je nu bent?

“Van mijn ouders heb ik het volgende meegekregen: ‘hard werken en niet zeuren’. Dat heeft ons - mij, mijn

broertje en zusje - gevormd. Dat betekent voor mij dat ik altijd alles vanuit het positieve benader. En ook dat ik me voor de volle honderd procent inzet of het nou gaat om mijn werk of een hobby. Het moeilijke is dat ik dat dan ook verwacht van anderen, terwijl die verwachting niet altijd terecht is. Door mijn achtergrond was ik al vroeg zelfstandig. Ook dat is een onderdeel van me. Bij ABN AMRO heb ik wel eens ervaren dat niet iedereen het waardeert wanneer je anders denkt of te open communiceert. Ik zie nog steeds een *old boys network*. Dit heeft ABN AMRO groot gemaakt, maar maakt het soms ook moeilijk om een cultuuromslag te realiseren. Gelukkig merk ik dat Gerrit Zalm en de Raad van Bestuur diversiteit op waarde kunnen schatten.”





‘Het wonder van het normale drong tot me door’

Joost Hogervorst
45 jaar
Eindredacteur internet & mobiel

Wie is je vader?
“Mijn vader is Han Hogervorst en hij komt oorspronkelijk uit Haarlem. Zijn beroep was assurantiehouder.”

Wie is je moeder?
“Mijn moeder is Margreet Krom. Zij was lerares op een basisschool en komt uit de Zaanstreek.”

En wie ben jij?
“Van huis uit heb ik meegekregen dat alles twee kanten heeft. Mijn ouders gaven daarbij het goede voorbeeld: probeer te be-oordelen, alvorens te oordelen. Mijn twee broers en ik hadden een onbezorgde jeugd. We gingen veel varen en voetballen met vrienden. Veel van die vrienden heb ik nu nog steeds.

Na mijn middelbare school deed ik de grafische school en later de HEAO. Toen ik 22 jaar was, kreeg ik leukemie. Dat tastte mijn zenuwstelsel aan waardoor ik in een rolstoel terechtkwam en minder goed kon horen. Ook nu nog. De artsen hadden niet gedacht dat ik ooit nog zou kunnen lopen, maar dat is me toch gelukt. Ik ben ook getrouwd. Mijn vrouw en ik hebben twee dochters van twaalf en veertien jaar. Sinds tien jaar werk ik bij ABN AMRO. Ik ben nu eindredacteur internet & mobiel. De organisatie heeft ervoor gezorgd dat die baan ook altijd zal passen bij wat ik kan. Dat waardeer ik enorm.”

Hoe heeft deze jeugd je gevormd tot de persoon die je nu bent?



“Toen ik ziek werd, veranderde ik zichtbaar van student met zondags-kindachtig imago in een kankerpatiënt met een daarbij duidelijk herkenbaar kaal hoofd en mager lijf. Dat doet mensen anders naar je kijken. Toen ik ook nog in een rolstoel belandde, dacht men soms dat daarmee ook meteen mijn brein was weggesijpeld. Erg leerzaam. Bovendien was ook voor mij van alles op de helling komen te staan, wat eerder nog zo vanzelfsprekend leek. Maar ik ben gelukkig geboren met een positieve instelling. Ik heb een boek over mijn ziek-zijn geschreven. Dat hielp me bij de verwerking. Ook aan tekenen heb ik veel gehad. Dat is voor mij veel meer dan alleen een hobby; het is mijn zuurstof. Hier heb ik niemand voor nodig en

hiervoor ben ik ook niet afhankelijk van mijn gehoor. Op mijn 37e had ik mijn eerste expositie. Door mijn situatie drong het wonder van het normale tot me door. Er was weinig meer vanzelfsprekend voor me. De oude Grieken begonnen met filosoferen nadat zij in aanraking waren gekomen met andere volkeren, gebruiken en opvattingen. Vergelijk het met diversiteit. Zij vroegen zich af wat er nu normaal was. Wat waarheid was. Ze werden er wijzer van. Je zou kunnen zeggen dat diversiteit je leert leven en dat het doet leven.”

Vrouwen

Nederland komt met het aantal ‘vrouwen aan de top’ niet verder dan vrouwonvriendelijke landen als Pakistan, Saoedi-Arabië en Afghanistan. Turkije doet het beter.



> **Diversiteit in tijden van crisis**
De kracht van diversiteit juist in tijden van crisis. Vrouwen vanuit diverse organisaties delen hierover best practices met elkaar.



Do or Die-versity congres v
Alle handen de lucht in op de ABN AMRO-rap van Brownie Dutch en Soufiane Touzani



^ **WIFS congres bij ABN AMRO**
Thandiwe Chama, winnares kindervredesprijs 2007 maakt impact met haar woorden: "If not you then who, if not me then who, if not now then when?"



< **Raad van Andersdenkenden**
Generatie Y in dialoog met senior management over authenticiteit versus de 'ABN AMRO mal'



^ **Do or Die-versity congres**
De hele zaal luistert aandachtig naar het inspirerende verhaal van Ben Verwaayen



Kick-off ECHO Mentoring Programma >
ABN AMRO organiseert samen met Shell, KPMG, NS en KPN een mentoringprogramma voor bi-culturele studenten



^ **Diversity Dinner**
Collega's stemmen aan de hand van rode en groene kaarten voor of tegen verschillende diversiteitsstellingen

Diversiteit inspireert, motiveert en heeft impact. Dat geldt ook voor de bijeenkomsten die over dit thema binnen ABN AMRO zijn gehouden. Met bezielende en indrukwekkende sprekers, boeiende workshops en vooral de kans om inzichten en ervaringen met elkaar te delen.
Een overzicht van de hoogtepunten in vogelvlucht.

v **Diversity dinner**
Het diner wordt geopend met de overwinningsspeech van Obama als inspiratie voor alle interne diversiteitsambassadeurs



< **Workplace Pride Nieuwjaarsreceptie**
ABN AMRO ondertekent de 'Verklaring van Amsterdam' om het belang van een veilige werkplek te onderstrepen, ongeacht de seksuele geaardheid

< **Do or Die-versity congres**
Sadik Harchaoui over diversiteit als de kunst van het waarnemen



^ **World Wheelchair Tennis Tournament**
Esther Vergeer deelt haar ervaringen over topprestaties leveren, ook met een fysieke beperking



^ **WIFS congres bij ABN AMRO**
Wouter Bos, Caroline Princen en Annemarie van Gaal in gesprek over het thema van het congres 'IMPACT'



^ **Do or Die-versity congres**
Tussen de workshops door is er tijd om alle inzichten met elkaar uit te wisselen

Events

Zo coachen dat alle stemmen gehoor krijgen



Dit artikel gaat niet over de gewenste balans in diversiteit bij ons bedrijf, maar over de stap erna. Als er eenmaal meer diversiteit in het bedrijf is – en dus ook in jouw team – hoe kun je er dan voor zorgen dat die ook optimaal wordt benut? **Dat kan met het zogenoemde systeemdenken, waarbij je voor ‘systeem’ ook kunt lezen: team, relatie of organisatie.**

Bij systeemcoaching draait het niet om individuen of groepen, maar om de relatie tussen mensen binnen het team. Het gaat ervan uit dat teams over een eigen intelligentie beschikken. Uit onderzoek blijkt ook dat er zoiets bestaat als ‘collectieve intelligentie’.

Een belangrijk uitgangspunt voor deze vorm van teamcoaching is dat alle stemmen in een team gehoord moeten worden. Uit onderzoek blijkt dat teams die effectief zijn, dit goed doen. Helaas komt het ook voor dat dit niet gebeurt. En wat blijkt? Vaak dragen juist de ‘stemmen’ die niet direct worden gehoord de sleutel tot oplossingen in zich. Wanneer we daar aan voorbijgaan, is dat een gemiste kans om de diversiteit en intelligentie van een team te benutten. Ieder teamlid is ‘een stem van het systeem’ en vertegenwoordigt iets dat in het team leeft. *Wie* iets uitspreekt is minder relevant, dan *dat* het wordt uitgesproken. Dat maakt het individu minder kwetsbaar en het team juist sterker. Dit zichtbaar maken en ervaren, helpt een team zichzelf te begrijpen en daardoor effectiever te functioneren. Een systeemcoach kan daarbij helpen, maar ook leidinggevend kunnen met kennis van de systeemtheorie en met praktische handvatten hun team effectiever coachen en naar een hoger plan brengen.

De relevantie voor diversiteit
De algemene aanname is dat diverse teams betere resultaten laten zien. Dit is nog steeds niet wetenschappelijk bewezen, maar onderzoek wijst wel uit dat teams met meer vrouwen effectiever zijn. Het feit dat vrouwen gemiddeld sociaal sensitiever zijn, lijkt hierbij een rol te spelen. Iemand die sociaal sensitief is, begrijpt het standpunt en de gevoelens van anderen beter en kan sociale situaties goed inschatten. Meer begrip en gevoel voor elkaar maakt een team dus effectiever. In een divers team is dit nog meer het geval dan in een team met gelijkgestemden, simpelweg omdat de verschillen groter zijn.

Hoe kun jij hier mee aan de slag?
Inzicht hebben in de werking van je eigen team is waardevol voor managers. Wanneer de sociale intelligentie van je team toeneemt, heeft dat een duurzaam effect. Om dat te bereiken, ga je aan de slag met vragen als: op welke manier nemen wij besluiten; vullen wij voor elkaar in of vragen we elkaar ernaar; streven wij dezelfde doelen na; hoe denken wij over bepaalde thema’s en welke (externe) invloeden zijn er op ons team? Juist in een diverse teamsamenstelling maakt meer inzicht in elkaars standpunten de winst nog groter. Met zo’n effectief team plukken we pas echt de vruchten van onze diversiteit.

Doe mee en win een gratis sessie

Speciaal ter gelegenheid van deze uitgave biedt MIX één team de kans om gratis een eerste stap te zetten naar collectieve intelligentie, samen met een systeemcoach. Wil jij dat voor jouw team? Schrijf dan in een mail aan Nathalie Hazenberg waarom juist jouw team hiervoor in aanmerking moet komen: nathalie.hazenberg@nl.abnamro.com o.v.v. ‘systeemcoaching’.

Meer weten?

Zoek op internet op ‘ORSC’, ‘CRR Global’, ‘systeemcoaching’, ‘deep democracy’ of bekijk de video van de grondleggers op YouTube: Interview - Faith Fuller and Marita Fridjhon. Je vindt daar ook informatie over een gerichte opleiding die voorziet in praktische oefeningen om je team te coachen. Uiteraard kun je ook een systeemcoach inhuren, maar uiteindelijk is het natuurlijk fantastisch als jij je team zelf dagelijks kunt stimuleren in het gebruik van collectieve intelligentie.



Fotograaf Ad Nuis blijkt van buiten naar binnen

“Ik wilde graag achter de schermen kijken van de financiële wereld”, vertelt fotograaf Ad Nuis. “Die staat enorm in de belangstelling. Toch was er bij ABN AMRO geen sprake van een defensieve houding. Ik kreeg overal toegang. Het hoofdkantoor is een dorp met vijfduizend inwoners. Allemaal met hun eigen achtergrond, kennis en specialismen. Ook internationaal georiënteerd. Veel mensen uit India en Pakistan. Het is een redelijke afspiegeling van de samenleving. Vergeleken met Amsterdam nog steeds wat aan de blanke kant, maar dat is een kwestie van tijd. Op deze foto zie je jonge mensen van universiteiten en hogescholen die naar een bijeenkomst kwamen waar de bank zich als toekomstige werkgever presenteerde. De bank richt zich daarbij heel bewust op Nederlanders met een andere achtergrond in het besef dat zij de toekomst zijn. Met deze foto breng ik die toekomst in beeld, en die maakt me best vrolijk.”

Ad Nuis (1958) werkt sinds 1984 als zelfstandig fotograaf. Elk jaar fotografeert hij een aantal maanden bij een instelling in Amsterdam. Dit jaar is dat het hoofdkantoor van ABN AMRO aan de Zuidas. Hij maakt daarover het fotoboek: ‘De Bank is een mens’. Hij is verder auteur van zeven fotoboeken, heeft columns in Vrij Nederland en NRC Handelsblad en werkt aan een film/ fotoproductie over olie in de Kaukasus.

Wegbereiders



Huseyin Cosar
“Mijn rolmodel is Warren Buffet...”

Prijs: Diversity Champion of the Year 2012
Naam: **Huseyin Cosar**
Functie: Beleggingsadviseur & Vermogensbeheerder
Rolmodel: Warren Buffet
Jury: Samen (met Johan Mesu) heeft hij laten zien dat religie en cultuur niets afdoen aan de kwaliteit van een beleggingsadviseur. Een klant die hieraan twijfelde, hebben ze van het tegendeel kunnen overtuigen.



Hanneke Dorsman
“Neelie Kroes stelt alles in het werk om haar doel te bereiken”

Prijs: Legal Woman of the Year 2012
Naam: **Hanneke Dorsman**
Functie: Hoofd Juridische Zaken
Rolmodel: “Neelie Kroes. Ik bewonder haar om haar zeer krachtige persoonlijkheid. Ze streeft duidelijke doelen na en stelt alles in het werk om deze ook te verwezenlijken.”
Jury: Hanneke vindt het belangrijk mensen op een prettige manier uit te dagen. Ze is recht door zee en komt afspraken altijd na.



Ria Soedhoe
“Mijn rolmodel is een combinatie van Nelson Mandela en Safra Catz”

Prijs: finalist voor Etnische Vrouwelijke Manager van het jaar 2012
Naam: **Ria Soedhoe**
Functie: Head of IT subdomain operational CRM
Rolmodel: “Een combinatie van Nelson Mandela en Safra Catz. Nelson Mandela om zijn volharding en zijn niet-aflatende energie om de wereld te veranderen. Safra staat als vrouw aan het hoofd van het softwarebedrijf Oracle. Op een wereldniveau dat gedomineerd door mannen. Zij heeft zich niet laten indoctrineren om haar stijl aan te passen, maar is zichzelf gebleven. Zij put uit haar eigen kracht.”
Jury: Ria wordt geroemd om haar vermogen tot verbinding, en om haar stimulerende rol die ook andere vrouwelijke managers aantrekt.



Ton Hagens
“Jamila al Mourabet is wel een rolmodel voor me, door haar altruïstische instelling”

Prijs: Diversity Champion of the Year 2011
Naam: **Ton Hagens**
Functie: hoofd Operating Officer
Rolmodel: “Misschien is Jamila al Mourabet van D&I wel een rolmodel voor me, door haar altruïstische instelling om ABN AMRO diverser te willen maken.”
Jury: Ton gelooft dat het de verantwoordelijkheid van iedere manager is om diversiteit te bevorderen en doet dat door uitsluitend – uiteraard hele goede – vrouwen te benoemen. In TOPS maar ook in C&MB is er een omslag gaande en wordt er keihard aan diversiteit gewerkt, door vrijwel alle senior managers.



Vanessa Hart
“Vrouwelijke leidinggevenden fungeren allemaal als rolmodel”

Prijs: Winnaar van de All Bright Ring 2012
Naam: **Vanessa Hart**
Functie: hoofd Afdwikkeling bij Bijzonder Beheer
Rolmodel: “Regiodirecteur Miranda Stokkingreef. Zij vertelde dat vrouwelijke leidinggevenden in feite allemaal fungeren als rolmodel. Iets waar ik tot op dat moment niet bewust bij had stilgestaan. Het was voor mij de aanleiding om na te gaan wat mijn rol hierin kon zijn.”
Jury: Ze organiseerde op eigen initiatief empowerment sessies voor vrouwen en awareness sessies voor leidinggevenden. Het resultaat: een grotere bewustwording - zowel bij vrouwen als bij leidinggevenden - over de issues rond diversiteit. En het aantal vrouwen in de top en subtop bij FR&R & RM&S steeg in 2012 onder andere hierdoor.



Pieter van Mierlo
“Ik heb geen specifiek rolmodel”

Prijs: Diversity Champion of the Year 2010
Naam: **Pieter van Mierlo**
Functie: directeur Financial Restructuring & Recovery
Rolmodel: “Ik werk sinds jaar en dag aan gemengde teams en durf daarvoor mijn nek uit te steken. Ik kijk het van niemand af en spiegel me ook niet aan een speciaal iemand. Ik vind Neelie Kroes wel een sterke vrouw die hard op de trom slaat als het gaat om diversiteit. Maar een rolmodel is ze niet voor me”.
Jury: Mannelijke organisaties als ABN AMRO hebben veel baat hebben bij diversiteit. Hij laat zien dat een praktische aanpak het beste werkt. Het straalt positiviteit uit en trekt divers talent aan.



Eliëtte Nuyens
“Mijn zus is mijn rolmodel, ze is zowel zakelijk als privé succesvol”

Prijs: Een van de vier finalisten voor de KriDaTie JongTalentTrofee 2012
Naam: **Eliëtte Nuyens**
Functie: International HR Business Manager, Commercial & Merchant Banking
Rolmodel: “Mijn zus Emilie, twee jaar ouder dan ik en in mijn ogen zowel professioneel als privé succesvol. Vorig jaar deed ze naast haar drukke baan de halve triathlon van Zurich en onlangs kreeg ze een prachtige dochter. Ze werkte ook een aantal jaar in het buitenland. Iets wat ik sterk ambieer.”
Jury: Haar positieve houding, veelzijdigheid, het vermogen om in zichzelf te kijken en op zoek te gaan naar verbeteringen worden geroemd.

Pioniers en kwartiermakers: mensen die voorop lopen en de weg wijzen. Je vindt ze ook bij ABN AMRO. Op het gebied van diversiteit verrichten deze wegbereiders baanbrekend werk. **Zij ontvingen daarvoor de afgelopen jaren een welverdiende award of nominatie. Wie zijn zij?**

Recept: De Melting Pot

Met grote trots presenteren wij hét recept van 2013: De Melting Pot. Speciaal voor ons ontwikkeld door vijfsterrenchef-kok Michel Divers jr. Eenmaal gemixt doe je er lekker lang mee, want alle ingrediënten zijn van de puurste kwaliteit. Niet langer gedraald nu. Volg het recept nauwkeurig op voor een jaar lang inspiratie op topniveau. En oh ja: de smaakbeleving is pas werkelijk sensationeel wanneer zoveel mogelijk diverse disgenoten aanschuiven.

Benodigheden

1 grote pan zonder dubbele bodem die de warmte goed binnenhoudt, met een goed sluitend deksel. Af en toe de stoom laten ontsnappen.

Ingrediënten

1 liter veiligheid
1/5 liter interesse
3 ons lef
1/5 liter doorzettingsvermogen
1 flinke dosis humor (verse humor nooit opnieuw gebruiken, droge humor kan weer wel)
1 pond eerlijkheid (in plakjes, niet alles in één keer, en te eerlijke stukjes weggooien)
1 stevige handvol betrokkenheid

Garnering

Een krokant laagje gezelligheid
Een waaier van plakjes vrijheid

Recept

Maak om te beginnen in de goed verhitte pan een mooie basis (ook wel fond genoemd) van de veiligheid en de interesse. Na een tijdje roeren voeg je daar in kleine beetjes het lef doorheen. Als je ziet dat de basis wat stroperig wordt, meteen wat doorzettingsvermogen erbij gieten. De hoeveelheid humor is in principe onbeperkt, behalve als je merkt dat ‘ie bitter wordt. Dan onmiddellijk ophouden met humor toevoegen. Het gerecht kan ervan gaan schiften en dat willen we niet. Met de betrokkenheid kun je daarentegen niet scheutig genoeg zijn. Helemaal op het eind voeg je de eerlijkheid toe. Het kan zwaar zijn om dit erdoor te roeren, maar houd vol voor het beste resultaat. Zorg ervoor dat het gerecht een mooie, gelijkmatige, goed uitziende en lekker ruikende consistentie heeft voordat je het opdient. Schenk het vervolgens in een hittebestendig bord en garmeer het zo fantasievol mogelijk met het krokante laagje gezelligheid en de waaier van plakjes vrijheid.

Eet smakelijk!



Wees jezelf op het werk

Gerrit Zalm, voorzitter van de Raad van Bestuur, ondertekende in januari namens de bank de ‘Verklaring van Amsterdam’. Hiermee verklaart hij onder meer dat er instrumenten zullen worden ontwikkeld die meten hoe LHBT-vriendelijk (Lesbisch, Homoseksueel, Biseksueel, Transgender) de organisatie is. Hierop heeft het Gay Bankers Network van ABN AMRO een enquête ontwikkeld.

Voor deze enquête zijn binnen ABN AMRO Nederland 18.500 mensen benaderd. Daarvan vulden 4.904 de enquête in (26,5%). De opvallendste cijfers uit het onderzoek vertellen ons dat wij trots mogen zijn op elkaar dat 77% van onze LHBT collega’s open kan zijn over zijn of haar seksuele voorkeur. Het landelijk gemiddelde ligt tussen de 60 en 70%.

Uiteraard kan het altijd beter. Wat kun je er zelf aan doen? Iets minder grappen maken, kan al helpen: 12% van de LHTB collega’s had het afgelopen jaar te maken met vervelende reacties op het werk. De helft van deze groep (51%) geeft aan dat het daarbij om te veel grappen ging.

Als bank hebben we ook de mogelijkheid de wereld een beetje ‘divers vriendelijker’ te maken. Van de geënquêteerden vindt 52% dat de bank ook in haar media-uitingen aandacht moet besteden aan de seksuele diversiteit. En 75% vindt dat de bank in het buitenland moet proberen een vergelijkbare houding aan te nemen over seksuele diversiteit.

De ‘Verklaring van Amsterdam’ is een initiatief van de Workplace Pride Foundation, een internationaal platform dat ijvert voor de inclusie van LHBT op het werk.

Heb je interesse in het hele rapport, stuur dan een email naar gay.bankers.network@nl.abnamro.com

Beleving diversiteit binnen ABN AMRO

De afdeling D&I heeft een enquête uitgezet onder medewerkers hoe zij denken over diversiteit.

95%

vindt dat diversiteit een toegevoegde waarde biedt voor ABN AMRO

90%

is het er mee eens dat we met meer diversiteit in onze organisatie op de toekomst zijn voorbereid

85%

denkt dat ABN AMRO een hogere klanttevredenheid kan realiseren met meer diversiteit

79%

wordt uitgedaagd meer uit zijn of haar werk te halen door andersdenkende collega’s

63%

denkt dat diversiteit zorgt voor betere financiële resultaten

Facts divers

Een witte man zijn is geen talent, toch?

Woensdagochtend op Schiphol, wachtend bij Gate D85 op een vlucht naar Oslo. Vijf dagen even weg van de financiële crisis, het H(ypotheek)-woord, ontslagron-des, zorgkosten, vakbonden en discussies over de paus. Even genieten van de luxe op vakantie te kunnen gaan.

Noorwegen is een gidsland voor de rest van de wereld als het gaat om diversiteit. Vrouwenquota in het bedrijfsleven en meer vrouwen dan mannen in het parlement. Dat zal in Nederland nog wel even op zich laten wachten. Het beoogde aantal vrouwen in topfuncties; dat is wat hier de gemoederen bezighoudt.

Deze discussie is aan mijn Noorse vriendin niet besteed. Ze heeft het liever over mensen. Waarom zou je onderscheid maken tussen geslacht of afkomst? Een witte man zijn is geen talent, toch? Alle mensen hebben talenten en die verschillen per persoon. Wellicht kun je met statistieken bewijzen dat bepaalde talenten meer voorkomen bij vrouwen dan bij mannen, maar laten we ons hier niet op blindstaren.

Toegegeven: we hebben de komende jaren een breder pallet aan talenten nodig in de top van bedrijven. Maar de bestuurlijke, financiële en ecologische crisis-situaties vragen om een andere aanpak dan via beleid alleen. Het cijferfetisjisme en de drang om alles te controleren, is te ver doorgeslagen. Ligt er niet juist voor onszélf een taak om open te staan voor andere mensen, talen-ten en oplossingen? Om samen tot een betere oplossing te komen voor alle stakeholders?

Inmiddels heet de gezagvoerster - jawel! - ons hartelijk welkom. Haar vrouwenstem klinkt me geruststellend in de oren. We kunnen vertrekken naar onze volgende bestemming.

Bij welke netwerken hoor jij?

DNA

Ben jij een ambitieuze en professionele medewerker die zich betrokken voelt bij het thema diversiteit? Word dan lid en draag bij aan het succes van ABN AMRO. DNA richt zich met haar activiteiten op culturele diversiteit in het algemeen en op awareness, engagement en persoonlijke ontwikkeling in het bijzonder.

ABN AMRO Gay Bankers Network

Vind jij dat de bank een sociale organisatie moet zijn waar ‘Les-bian, Gay, Bisexual en Transgender’ (LGBT) een bekend, geac-cepteerd en benoemd gegeven is? Ook ABN AMRO wil dit in- en extern uitdragen en heeft dat vastgelegd in het beleid van Human Resources. Wil je dit ondersteunen, of ondersteund worden? Meld je dan aan.

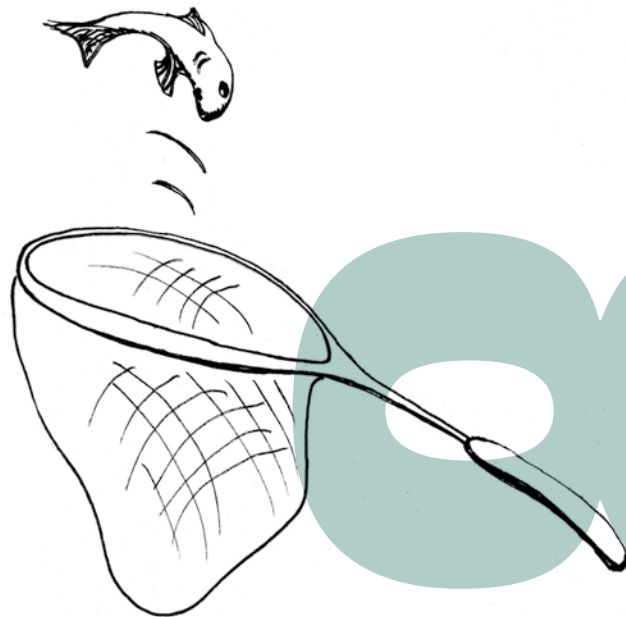
Women on the move

Heb jij als vrouw de ambitie om jezelf te ontwikkelen? Wil je daar op informele bijeenkomsten met andere vrouwen over van gedach-ten wisselen? Meld je dan aan bij het netwerk Women on the move: voor alle vrouwen in de salarisschalen 8-11. Centraal staan: kennis, ervaring en enthousiasme delen, en (de bijdragen van) vrouwen bij ABN AMRO meer voor het voetlicht brengen.

Leading Ladies

Bekleed je als vrouw een hogere kaderfunctie? Dan weet je hoe be-langrijk het is dat ambitie en – informeel – netwerken hand in hand gaan. Juist het informele karakter van Leading Ladies maakt dat je onderling gemakkelijk informatie uitwisselt en opdoet. Centraal staan: ervaringen delen en samen een sterk en zichtbaar netwerk vormen.

Aanmelden kan via intranet: thema’s/diversity/netwerken



Facts divers

En zo denkt de redactie over Diversiteit:

“Diversiteit is het open staan voor mensen die anders zijn en anders handelen dan jijzelf.”

Rose-Ann Maduro
Communicatieadviseur IT en Bestuurslid
Diversity Network

“Wees jezelf, er zijn al zoveel anderen”

Petra van Dam
HR Business Partner Particulieren

“Als iemand streeft naar hetzelfde doel, luister dan goed om persoonlijk verder te groeien”

Ad Pontier
HR project medewerker,
Learning & Development

“Diversiteit is als een goed gerecht. Elk ingrediënt voegt iets unieks toe wat leidt tot een betere smaak”

Jamila el Mourabet
Diversity Consultant, Diversity & Inclusion

“Aandacht voor talent in plaats van beperking.”

Babette Hensbergen
HR Business Partner Particulieren

“Het interviewen van diverse collega’s was verrijkend voor mij gaat het bij diversiteit over het waarderen van verschillen tussen personen”

Nike Darley
People Development consultant, HR

“Ik hoop dat ik heb meegewerkt aan een klassieker. Een blad dat je bewaart en waar je over twintig jaar van denkt: grappig dat diversiteit toen zo’n issue was”

Sjoerdije Anne Porte
People Development Consultant, HR

“Diversiteit is het met nieuwe ogen kijken naar wat we in het verleden normaal vonden, dat afleren en abnormaal gaan vinden.”

Agnies Lobbezoo
Marketeer ABN AMRO
MeesPierson

“Diversiteit gaat voor mij over de uniekheid van ieder individu.”

Nathalie Hazenberg
HR, Programma Manager Employee
Engagement

“Diversiteit is geïnspireerd raken en inspireren. Jezelf durven blootgeven en jezelf mogen zijn”

Sven Romkes
Project officer, Diversity & Inclusion



JE GELOOFT NIET IN KANTOORTIJDEN? VERTEL

Kom in gesprek op werkenbijabnamro.nl

Eigenzinnige meningen. Nieuwe ideeën. We zijn benieuwd wat jij kunt toevoegen als professional bij ABN AMRO. Laten we kennismaken.

DE BANK ANNO NU  ABN·AMRO