

Groeiend zelfvertrouwen allochtone or-leden Rabobank

'Samenwerking tussen culturen

Karim El-Khetabi en Yasser Chahed hebben een Marokkaanse achtergrond, Alma Musinovic-Mansour heeft in Jordanië en Bosnië gewoond voordat zij zestien jaar geleden naar Nederland kwam. De culturele achtergrond van deze medewerkers van de Rabobank heeft geen invloed gehad op hun keuze om or-lid te worden.

Door Loek Kusiak en Door van der Wiele

- **Inhaalslag gemaakt**
- **Betrokkenheid belangrijke drijfveer**
- **Groeiën als individu in de or**

Met stift tekent Karim el-Khetabi een piramideschema. Hij is accountmanager Bedrijven bij de Rabobank in Rotterdam. Daar is hij sinds drie jaar ook vice-voorzitter van de tienkop-pige lokale or. 'De onderste laag van de piramide stelt de 152 lokale or's voor van alle Rabobanken in Nederland. Al die lokale banken zijn eigen baas.' De middelste laag representeert de lokale groeps-or's. Daarin zijn de or's regionaal vertegenwoordigd. Er zijn er 4, met in totaal circa 60 leden. In het topje van de piramide zitten 20 afgevaardigden van de lokale groeps-or's vanuit het hele land. In Rotterdam staat de grootste lokale stadsbank van de Rabobank, met 650 medewerkers. De stad herbergt 170 verschillende nationaliteiten. 'Als bank wil je betrokken zijn bij de samenleving', legt Karim uit, 'en dat kan alleen als je daar een afspiegeling van hebt in je

personeelsbestand. Wij vertegenwoordigen niet alle 170 nationaliteiten. Circa 30 procent van ons personeelsbestand is allochtoon. Vijf jaar geleden zaten we nog op 5 procent. Bij stadsbanken als ABN Amro en ING was het aandeel allochtonen hoger dan bij de Rabobank. Onze filialen hebben historisch gezien een plattelandskarakter. We hebben een inhaalslag gemaakt.' Alma Musinovic-Mansour is marketingadviseur en or-lid van de Rotterdamse Rabobank. Zij knikt instemmend: 'Onze bank groeide heel hard en allochtonen studeren steeds vaker. Omdat we meer diversiteit wilden, lieten we de Turkse of de Chinese collega die bij ons werkt daarover in campagnes aan het woord. Daarmee verlaagden we de drempel voor allochtonen, die vervolgens kwamen solliciteren. We zijn nu een afspiegeling van de samenleving. Althans, in de bankhal. In de top ontbreekt het nog aan allochtonen en vrouwen. Daarover zijn we nog niet tevreden. Maar dat zien wij meer als een taak voor de HRM-functionarissen.'

Eerste generatie

El-Khetabi kijkt peinzend. 'Je kunt je als bank openstellen voor diversiteit in alle geledingen, maar dan moeten die groepen zich ook aanmelden. Uiteindelijk selecteert een werkgever je op vaardigheden en motivatie. En daarna, bij gelijke vaardigheden, kun je ervoor kiezen om iemand met een bepaalde achtergrond de kans te geven zich

in de functie te bewijzen. De groep allochtonen die in aanmerking komt voor het topmanagement en directieniveau is nu nog maar klein. De tweede- en derdegeneratie allochtonen heeft tijd nodig. Als kind van een gastarbeider uit de tweede generatie kom je uit een achterstandspositie. In de directie zitten ervaren mensen die hun sporen hebben verdiend. De talentvolle Marokkaan of Surinamer die afstudeert aan de universiteit, wordt nog niet automatisch directeur van een grote onderneming.' Daarnaast wordt het uitoefenen van invloed bij degene die je broodheer is in veel culturen niet op prijs gesteld. Bijgevolg wordt ook een or-lidmaatschap in menig huiskamer van allochtone gezinnen niet gestimuleerd. 'Veel eerstegeneratie allochtonen verwarren de term vakbond met or,' zegt Karim El-Khetabi. Hij benadrukt dat hij zich geen culturele minderheid voelt op de werkvloer. 'Inmiddels is bij ons de samenwerking tussen verschillende culturen dagelijkse kost en in de or vertegenwoordig ik evenredig alle collega's.' Toch kan hij zich voorstellen dat hij fungeert als rolmodel voor net afgestudeerde allochtonen. 'Ik sta niet onderaan de ladder. Ik heb een net pak aan en een vlotte babbel. Misschien dat Marokkaanse jongens en meiden zich daardoor meer herkennen in mij dan een gemiddelde Nederlander.'

Blinde vlek

Yasser Chahed, accountmanager Zakelijke Relaties bij de Rabobank in Tilburg, vertelt dat hij zich or-kandidaat heeft gesteld uit betrokkenheid bij de bank. Hij is nu 3 jaar or-lid. 'Ik heb daardoor ook geleerd geduld te hebben. In de beginperiode wilde ik snel scoren. Het verbaasde me soms hoe lang het duurt voordat je iets voor elkaar krijgt. Nu weet ik dat dit erbij hoort, dat het deel is van de onderhandelingscultuur.' Yasser werd bij zijn keuze voor het or-lidmaatschap gedreven door nieuwsgierigheid. 'Door het or-werk leer je een organisatie van binnenuit heel goed kennen. Je krijgt een brede kijk op zaken. Alle dingen die de bank raken, komen op tafel. Ik kijk nu anders aan tegen hoe beslissingen genomen worden.'

Multiculturele or (1)

Diversiteitsbeleid moet de positie van de vele nationaliteiten op de arbeidsmarkt en van de bedrijven zelf verbeteren. Eén van de middelen daartoe is de medezeggenschap. Via de or kunnen allochtone medewerkers hun stem laten horen. In deze reeks van vier aandacht voor de drijfveren en ervaringen van or-leden uit etnische minderheden.

is dagelijkse kost'



Foto: Same van der Mast

Vlnr: Karim El-Khetabi, Alma Musinovic-Masour, Yasser Chahed. 'Als iemand tegen je zegt dat je het goed doet, dan denk je: potverdorie, ik kan dit! Dat voelt goed.'

Als voorbeeld noemt hij het zogeheten kostenreductietraject en daarmee samenhangend het nieuwe organisatiemodel waar alle filialen mee te maken hebben. 'Als ik de nota's lees, zie ik dat we soms moeten kiezen voor het belang van de bank. Als or-lid kan ik niet uitsluitend denken vanuit het belang van de werknemers. Want als de bank er niet meer is, zijn wij onze banen kwijt.' Karim El-Khetabi herkent zich wel in de overwegingen van zijn collega. 'Betrokkenheid, dat is de belangrijkste drijfveer. Wel vinden we dat de or zich beter kan profileren.' Alma Musinovic-Mansour voegt daaraan toe: 'Een betere communicatie met de achterban is noodzakelijk.' Zij heeft het thema communicatie in haar or-portefeuille. 'We moeten actiever vertellen en meer ruchtbaarheid geven aan wat de de or doet en bereikt.' El-Khetabi: 'Communicatie was onder de vorige or nogal een blinde vlek en dat willen we oppakken. Ongetwijfeld laten wij dan weer andere dingen liggen.'

Alma: 'We hebben daarom een communicatieplan gemaakt. We gaan onder de mede-

werkers enquêtes uitvoeren om het imago van de or te meten en te verbeteren.' Het dagelijks werk bij de bank moet efficiënter, de lijnen korter. De klant wil steeds vaker digitaal contact met de bank. De dienstverlening moet daarop aansluiten. De top van de Rabobank verwoordt centraal de nieuwe strategie. Die druppelt door naar de lokale banken. De individuele bank bekijkt of het de strategie 1-op-1 gaat overnemen. 'De lokale directie kneedt aan het plan en legt dat voor aan de or. Dat kan heel ingrijpend zijn. Sommige functies komen te vervallen. Mensen krijgen andere taken. Bij het advies- en implementatietraject is de or betrokken.'

Coöperatief

De manier van samenwerken tussen directie en or omschrijft El-Khetabi als coöperatief. 'We moeten er altijd uitkomen, dus we bepalen met elkaar hoe de samenwerking ver-

loopt. "Ik ben transparant", zegt onze directievoorzitter, "ik hou niet van verrassingen". Op die manier gaan we met elkaar aan tafel, op basis van vertrouwen.' Alma: 'Als de directievoorzitter halsstarrig aan zijn standpunten blijft vasthouden, komen we

Eerstegeneratie allochtonen verwarren vakbond nog met or

er niet. Evenmin als de or nergens mee akkoord gaat. We opereren allebei oplossingsgericht.' Door mee te denken en mee te praten in de or, hebben de

drie nog meer zelfvertrouwen opgebouwd. Ze durven zich te roeren in discussies en bij de achterban niet direct populaire standpunten in te nemen. 'Ook nieuwe collega's, zowel allochtoon als van Nederlandse komaf, hebben we in de or zien groeien. Doordat je de materie goed tot je neemt, accepteert men je als een volwaardige gesprekspartner. En als iemand tegen je zegt dat je het goed doet, dan denk je: potverdorie, ik kan dit. Dat voelt goed. Voor de Turk, de Nederlander, voor iedereen.'

