

Leren waarderen dat er **verschillend** wordt gedacht

Een manier om diversiteit in de praktijk handen en voeten te geven, is de drijfveren en voorkeursstijlen van de medewerkers te benoemen. PGGM liet dat enkele jaren geleden doen in de vorm van kleuren. Sindsdien worden teams en groepen zodanig samengesteld dat elke kleur vertegenwoordigd is.

TEKST **TOON BERENDSEN**

**ASTRID ROMIJN: "ONDERTEKENEN
CHARTER DIVERSITEIT VOOR ONS
VANZELSPREKEND."**



Astrid Romijn, Manager HR Beleid & Ontwikkeling: “We hebben van het totale management een profiel opgesteld en dan blijkt dat de primaire drijfveren oranje en geel zijn. Dat betekent zoveel als op een slimme manier resultaten willen boeken. We hebben ook een profiel opgesteld van uitsluitend de vrouwelijke managers: naast oranje en geel komen dan ook de kleuren blauw en groen als belangrijke drijfveren naar voren. Dat staat voor het goed vastleggen van wat je wilt bereiken en daarbij anderen betrekken. Kortom: vrouwelijk management brengt vooral als extra mee het meenemen van mensen, verbinding en communicatie.”

Directe aanleiding voor het gesprek vormt de ondertekening eind 2015 door de pensioenuitvoeringsorganisatie van het Charter Diversiteit. Inmiddels hebben ruim vijftig instellingen en bedrijven dit manifest ondertekend. Het Charter Diversiteit ontstond in 2004 in Frankrijk. Nederland is het zestiende land om het Charter te omarmen. Het Charter wil diversiteit en *inclusie* op de werkvloer stimuleren.

Initiatiefnemer in ons land is de Stichting van de Arbeid, die juli vorig jaar het project *Diversiteit in bedrijf* lanceerde. Diversiteit in bedrijf staat voor het Charter en voor een (digitaal) kennisplatform. “Via het Charter Diversiteit krijgen ondertekenaars toegang tot een eigen marktplaats voor diversiteitsbeleid. Hier wordt kennis aangeboden over diversiteitsbeleid en de toepassing ervan. Tevens biedt het contacten met andere bedrijven, kennisinstituten en maatschappelijke organisaties actief op het gebied van diversiteit en inclusie.”

Elkaar inspireren is absoluut een van de redenen voor PGGM om het Charter te ondertekenen. Astrid Romijn: “We dragen graag ons steentje bij aan het nog meer op de kaart zetten van diversiteit. Daarom delen we graag onze ervaringen met andere partijen. Omgekeerd kunnen wij leren van hun ervaringen.”

PGGM is tot nu toe een van de weinige partijen uit de financiële sector die het Charter al hebben ondertekend. Wellicht dat dit artikel in het New Financial Magazine andere financials inspireert om ook aan te sluiten. Zie voor meer informatie: www.diversiteitinbedrijf.nl.

BETER RESULTAAT

Astrid Romijn trad in 1997 in dienst bij PGGM. Inmiddels is ze Manager HR Beleid & Ontwikkeling. Romijn is een vurig pleitbezorgster van diversiteit en inclusie. Inclusie is ook waar het volgens haar werkelijk om gaat.

Romijn: “Bewustwording van diversiteit is natuurlijk heel belangrijk. Maar uiteindelijk moet die bewustwording zich ook vertalen naar het juiste gedrag. Dat mensen het waarderen als er verschillend wordt gedacht en dat je met de inbreng van anderen besluiten neemt.”

**“ZONDER EMPOWERMENT
VAN DE VROUW
VERANDERT ER NOG
STEEDS NIETS”**

Het resultaat is in het geval van PGGM – naast een prettige werkomgeving – een beter pensioen voor de deelnemers aan de pensioenregelingen van de fondsen en organisaties waarvan PGGM de uitvoeringsorganisatie is (daaronder Zorg & Welzijn). “Wij zijn er heilig van overtuigd dat diversiteit leidt tot betere besluiten. Omdat zaken van alle kanten worden belicht. Betere besluiten leiden uiteindelijk tot betere pensioenen”, aldus Romijn.

MIX & MATCH

Romijn vertelt dat PGGM al een vrouwvriendelijk bedrijf was toen zij er ging werken. Hoewel verreweg de meeste medewerkers man waren, was van een mannencultuur geen sprake. Veel meer was er een familiecultuur.

Romijn: “Ik heb nooit iemand raar zien kijken als ik om 15.00 uur naar het schoolplein moest om de kinderen op te halen. Ik kreeg alle ruimte om naast het moederschap te blijven werken. Het nieuwe werken, bij PPGM inmiddels gemeengoed, maakt het helemaal makkelijk om je werktijden flexibel in te delen.”

Volgens Romijn moeten vrouwen zich vooral ook niet laten beïnvloeden door de ‘schoolpleinmaffia’. “In de trant van: waarom moet je zo nodig kinderen als je fulltime wilt blijven werken?”

De maatschappelijke cultuur is in de ogen van Romijn het werkelijke probleem. Bij PGGM ondervinden vrouwen – maar ook vaders – geen belemmeringen als ze willen blijven werken. “PGGM maakt het mogelijk om een goede werk/privé balans te realiseren en tegelijkertijd carrière te maken en uitdagend werk te doen.”

Alleen, dat is echter niet genoeg, zeker niet om meer vrouwen in managementposities te krijgen. Daarom startte PGGM in 2014 met het programma Mix & Match, bedoeld om vrouwen te *empoweren*. Dat gebeurt overigens onder meer door aan iedere *mentee* een mentor toe te wijzen. Dat kan ook een man zijn, juist om ook hen te betrekken en te laten leren. “Daarnaast worden de vrouwen getraind en gecoacht zodat ze daadwerkelijke stappen zetten.”

AMBITIE UITSPREKEN

Romijn: “Op de werkvloer is de verhouding tussen mannen en vrouwen 60/40, in het management was dat eind 2011 80/20. Dat vonden we ongewenst. Uiteindelijk zijn het nog steeds de managers die de besluiten nemen. Vrouwen brengen een andere stijl van leiding in dan mannen. Ze moeten leren om die stijl niet te verloochenen. De neiging is al gauw om de stijl aan te passen aan het spel dat in de groep wordt gespeeld. Daarom moet een groep ook uit tenminste een derde vrouwen bestaan, wil de vrouwelijke stijl van leidinggeven werken.

“Vrouwen hebben bepaalde eigenschappen die haaks staan op hoe mannen denken. Als een vrouw een vacature ziet waarin tien eigenschappen worden gevraagd, zal zij denken: ik voldoe niet aan twee van de tien eisen, dus ik solliciteer niet. Een man denkt: ik voldoe aan acht van de tien eisen en die andere twee, dat lossen we wel op. En hij solliciteert. Het is goed dat zowel mannen als vrouwen zich van deze mechanismen bewust zijn.”

“In een vergadering met tien mensen denkt een vrouw: ik heb een tiende zendtijd. Een man is competitiever en zal proberen om meteen zijn punt te maken. De vrouw komt er dan bekaaid vanaf.

“Vrouwen gebruiken ook vaak verkleinwoorden. Overhaupt moeten vrouwen worden aangemoedigd om hun ambi-



“WELLICHT DAT DIT ARTIKEL ANDERE FINANCIALS INSPIREERT OM HET CHARTER TE ONDERTEKENEN”

ties uit te spreken. Uit zichzelf doen ze dat niet altijd en lopen daardoor het risico te worden gepasseerd.

“Ik geloof oprecht dat ik vrouwen kan inspireren hun ambitie uit te spreken en er voor te gaan. Dat is een van mijn grootste drijfveren om te doen wat ik doe. Hoe dan ook creëer ik graag een omgeving waarin iedereen tot ontplooiing komt.”

ETNISCHE DIVERSITEIT

Volgens Romijn gaat het er in de eer-

ste plaats om dat mensen zich bewust worden van de verschillen tussen vrouwen en mannen. Ze zegt zelf inmiddels ook wel een aantal *eye openers* te hebben gehad als het gaat om hoe mannen en vrouwen in elkaar zitten.

Vervolgens is het zaak dat beide ‘disciplines’ respectvol met elkaar samenwerken. En eigenlijk is dat de essentie van diversiteit, want PGGM richt zich zeker niet louter op genderdiversiteit.

“Dat heeft bij ons de afgelopen jaren de meeste aandacht gehad”, zegt Romijn. “Ook omdat het resultaat meetbaar is; inmiddels is de verhouding man/vrouw in managementposities 70/30 en dit jaar is de ambitie 65/35. Maar we richten ons ook nadrukkelijk op het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. En we gaan na het ondertekenen van het Charter Diversiteit ons nadrukkelijk inzetten op etnische diversiteit. Zo willen we bij het werven van nieuw personeel bureaus benaderen die gespecialiseerd zijn in etnische minderheden.” ■