

## ABNAMRO

Een paar weken geleden vroeg mijn kleindochter mij: ‘Oma, toen jij héél klein was, waren er toen nog dino’s?’

Ik vertelde dat aan een collega, die zei: ‘Nou, het was zeker wel een teleurstelling voor haar dat dat niet zo was?’ ‘Hoe weet jij nou dat ik ‘nee’ gezegd heb?’, zei ik. Want op zo’n vraag moet je natuurlijk nooit ‘nee’ zeggen. Op de eerste plaats kun je dan nooit meer een verhaal beginnen met: ‘Ik weet nog dat ik op een dag een heel groot dino-ei in de tuin van mijn opa vond’ of ‘Toen ik drie jaar werd, kwam mijn peettante met jong dinootje in een mandje. ‘Jij mag hem tam maken’, zei ze.’ Een kans op zulke prachtige dinoverhalen moet je als oma natuurlijk nooit zomaar weggoien....

Maar er is ook een andere reden waarom ik ‘Ja’ heb gezegd. Terwijl ik piekerde over een passend antwoord op die vraag, bedacht ik namelijk dat er op mijn werk eigenlijk wel een paar dino’s rondlopen. Hele slome, grote, eindeloos herkauwende dino’s, die op geen enkele manier vooruit te branden zijn, die de boel geweldig ophouden, die erg in de weg liggen en waar je geen kant mee op kunt.

Ze liggen op drempels, ze eten jonge plantjes op en ze verpesten de lucht omdat ze geweldige hoeveelheden uitwerpselen en ander afval produceren.

Zo voelt het tenminste. Want deze dino’s zijn zeker niet de grote beesten die mijn kleindochter bedoelde. Het zijn de mensen die niet in beweging te krijgen zijn. Die handelen vanuit de gedachte dat alles altijd goed werkte, dus waarom moeten we iets veranderen...? Die eerder cynisch dan bevlogen zijn in hun job. Met wie het slecht samenwerken is. Die niet geïnteresseerd zijn in de duurzame oplossingen, die goede ideeën in de kiem smoren.... Die altijd lopen te kniezen en daardoor de sfeer behoorlijk verpesten.

Overall in ons werk lopen zulke dino’s; ik weet het zeker. En dat heeft lang niet altijd met leeftijd te maken!

Mijn kleindochter heeft nog geen historisch besef. Zij weet niet dat niet alleen de wereld verandert, maar ook de mensen en de omstandigheden waarin mensen leven. Zij weet niet dat we in een samenleving wonen waarin alles zich voortdurend ontwikkelt.

Jullie weten dat wel. Als we met elkaar praten over de kernwaarden van ABNAMRO weet je dat je die waarden moet afzetten tegen de organisatie die de bank op dit moment is, tegen de waarden en normen van deze tijd en voor iedereen die nu met de organisatie te maken heeft. Dat is anders dan in de zeventiende eeuw, dat is anders dan vóór of meteen na de Tweede Wereldoorlog, en het is ook anders dan tien jaar geleden, wat zeg ik: dan twee jaar geleden....

Ik heb me de afgelopen weken verdiept in de ethiek van deze bank: de manier waarop iedereen met elkaar, met klanten en met de belangen van de bankzelf moet omgaan. En ik kwam tot de ontdekking dat daar van hoog tot laag veel zorg aan is besteed en dat er geprobeerd is om dat op een eigentijdse overzichtelijke manier onder woorden te brengen met

zes belangrijke punten, die alle zes weer verder uitgewerkt zijn. Als je ABNAMRO googlet, vind je ze al: op een overzichtelijke en begrijpelijke manier in beeld gebracht..

Toen ik ze allemaal zo voor me zag, die uitgewerkte punten, was mijn eerste gedachte dat iedereen die met een dergelijk ethisch concept te maken krijgt, toch wel heel gelukkig met zijn werk moet zijn. Neem nu bijvoorbeeld de zin ‘ik verbind door samen te werken’. Prachtig toch? Dat moet dan leiden tot ruimte voor elkaar, tot wederzijdse waardering en vreugde om successen van anderen, tot interesse en zeker ook tot samenwerking, zo zegt het model.

Verantwoordelijkheid betekent volgens dit concept dat je ook anderen kansen biedt, dat je je gedisciplineerd gedraagt en afspraken nakomt, dat je efficiënt bent en op kosten let, dat je het proces waar je aan werkt goed in de gaten houdt en dat je laat zien dat je lef en ruggengraat hebt omdat en doordat je initiatief durft te nemen.

En nog een (maar ik zal niet alle zes de punten hier bespreken hoor!): duurzaamheid. Bij duurzaam handelen gaat het volgens het model om respect, open ideeën, zorg voor relaties en maatschappelijke verantwoordelijkheid, rekening houdend met leefomgeving en mensenrechten.

Het zit er allemaal in: naar de bank, naar de klanten, naar elkaar in het werk, naar jezelf. Iedereen moet kunnen groeien, moet zich goed voelen, moet geïnspireerd zijn, moet er beter van worden. En wie wil dat nu niet?

Want weet je: dit geldt helemaal niet alleen voor de ABNAMRO: het geldt overal. Wat zou het heerlijk zijn als op onze scholen een dergelijk omgangsmodel werd gehanteerd! Wat zou het fijn zijn als zowel in grote als kleine leefgemeenschappen deze normen en waarden onderhouden zouden worden. Dat zou toch betekenen: terug naar het aards paradijs.....?

Nee, dat betekent het niet! En dat maakt het best moeilijk om verder over dit leefmodel na te denken. In het aards paradijs ging namelijk alles vanzelf. Er was geen ziekte en geen dood, zegt het verhaal, iedereen had genoeg te eten en te drinken en het kwaad bestond niet. Er was, laat ik het anders zeggen, domweg de zekerheid dat alles goed zou gaan. En zelfs toen nog, zo kun je lezen, verpestten de mensen het voor elkaar en voor zichzelf.

Wat moeten wij dan, met werk en een leven waarin zoveel zekerheden ontbreken? Waarin ziekte, verlies, ontslag, bezuiniging, misverstanden en ingewikkelde informatisering vaak de boventoon voeren? Het is toch wel duidelijk: in deze tijd moet je daar zorgvuldig mee omgaan.

De ABNAMRO maakte daarom drie kernwaarden tot speerpunten van haar beleid: vertrouwen – deskundigheid – ambitie. En ondanks, of misschien wel dankzij alle onzekerheden zet zij vertrouwen op de eerste plaats. En de bank staat daar niet alleen in.

In het veelbesproken – en aan alle kanten bekritiseerde – eindexamen Nederlands voor de havo, was dit jaar een tekst opgenomen over vertrouwen. ‘Vertrouwen... dé opgave van het komend decennium’, luidde de titel ervan. We leven in een maatschappij waaruit het vertrouwen verdwijnt, terwijl dat juist onmisbaar is voor een goedlopende samenleving. Hoe

krijgen we dat vertrouwen terug? Daarover moesten de kandidaten nadenken en vragen beantwoorden.

In het artikel werd een aantal stappen beschreven, die in de komende jaren gezet zouden moeten worden, maar alles staat of valt in feite al met de eerste stap: mensen moeten vertrouwen kunnen bieden en vertrouwen kunnen geven. Zij moeten beseffen dat vertrouwen een dáád is in het licht van onzekerheid en risico's, en dat er per definitie geen garanties zijn.

Anders gezegd: vertrouwen is niet iets dat vanzelf komt; vertrouwen moet groeien en op een gegeven moment besluit je dat het er is.

In De Efteling is een draak, die als er iemand langskomt, zijn kop en een hele lange nek over het hek steekt, zijn bek opent, grote tanden laat zien en vervaarlijk brult. Wij volwassenen lopen daar onbekommerd langs, maar voordat mijn kleindochter (die van de dino) dat durfde, moest er heel wat in haar kinderzieltje gebeuren. In eerste instantie weigerde ze domweg er zelfs maar langs te gaan, en wij werden verplicht een grote omweg te maken. De tweede keer riep ze: 'Ik kijk gewoon de andere kant op', en ze liep met een afgewend gezichtje en haar handjes voor haar ogen héél hard langs het enge beest. Maar een paar weken later zei ze: 'Als je gewoon blijft staan, gaat die draak vanzelf weer terug'. En ze blééf staan, met een klein wit gezichtje aanvankelijk, want helemáál zeker was ze er nog niet echt over, en de draak brulde, liet zijn tanden zien en trok zich terug. Het vertrouwen was bij dit mensenkind geboren. In zichzelf, en in een stukje buitenwereld. Ze kon omgaan met iets heel moeilijks! Ze zag het verschil tussen waar ze bang voor was en wat er werkelijk aan de hand was.

Vertrouwen komt soms vanzelf, maar vaak moet je besluiten dat je in iets of iemand vertrouwen hebt. En vooral ook: in jezelf. Wanneer de dingen altijd goed gaan, is dat niet zo moeilijk, maar ik zei het al: dat is vaak niet zo. En toch lijkt me dat vertrouwen de basis moet zijn van alle handelen. Ik heb het nu over de bank, maar het lijkt me eigenlijk een basisvoorwaarde voor wat ik voor het gemak maar even 'op een goede manier leven' noem.

Het geeft bestaansrecht aan een aantal andere belangrijke zaken, want verantwoordelijkheid kun je niet nemen als je geen vertrouwen hebt. Samenwerking heeft als basisvoorwaarde vertrouwen. Duurzaam handelen net zo. Een risico kun je niet nemen zonder (een zekere mate weliswaar van) vertrouwen. Een oplossing aandragen kan alleen als je vertrouwen hebt in je eigen en andermans professionaliteit.

Het is opgezet als een cirkel dat hele ethische model van de ABNAMRO. Alles komt uit elkaar voort, hoort bij elkaar en de basis wordt gevormd door vertrouwen. En ja, daardoor gaan dingen beter. En nee, niet alles zal dan goed gaan. Vandaar dat je moet werken aan die twee aanvullende kernwaarden: deskundigheid en ambitie.

Deskundigheid: door van de organisatie een lerende organisatie te maken. De kansen voor ontwikkeling te geven en te nemen.

En ambitie: de wil om te groeien, om een stap extra te zetten, om transparant te communiceren, op een veilige en verantwoorde manier, resultaatgericht.

Het 'warm welkom' geeft de klant het gevoel dat hij binnenkomt in een organisatie waar hij gewenst is en waar men het goed met hem voor heeft. Zo hoort het ook. Maar het gaat natuurlijk toch uiteindelijk om het runnen van business. Er moet méér gebeuren dan alleen maar die ontvangst en een goed kopje koffie. De klant moet het gevoel hebben dat hij gerespecteerd wordt, dat men naar hem luistert, dat afspraken worden nagekomen. Dat hij weet wat jij weet. En dat hij weet wat hij móét weten.

Hij mag rekenen op discretie, op uitleg van risico's, en uiteraard op integriteit. Dat moet allemaal volstrekt vanzelfsprekend zijn.

En dat kan alleen maar in een werkomgeving waar aan alle kanten vertrouwen heerst. Vertrouwen van werkgevers en werknemers naar elkaar; vertrouwen van klanten in de bank en vertrouwen van werknemers in elkaar en zichzelf.

Intussen hebben jullie stiekem vast al een paar persoonlijke dinootjes in jullie eigen werk getraceerd. Mensen, situaties die ontwikkelingen tegenhouden en nieuwe ideeën in de weg zitten. Misschien zelfs wel in je eigen leven jonge gedachtenplantjes opgegeten en liggen er overdrachtelijk gesproken grote logge monsters jouw groei in de weg.

Of denk je dat er ergens een draak zit, maar durf je er niet langs omdat hij zo hard brult... daar moet je mee leren omgaan.

Bankieren en zorg voor de medemens: dat klinkt als twee zaken die elkaar bestrijden. Wat moet vertrouwen daar nu bij? Hoe zit dat allemaal in elkaar? Uit de verhalen die jullie vanmiddag gehoord hebben, blijkt dat er zorg is voor de organisatie en vanuit de organisatie van de bank. Maar niet op de manier waarop de Hollanders dat in het verleden deden. De ABNAMRO wil een moderne bank zijn, en dat betekent dat iedereen zich daar thuis moet kunnen voelen. Thuis voelen betekent vertrouwd voelen, in balans zijn. In termen van de bank misschien: risicobewustzijn en vertrouwen moeten matchen. Kwaliteit moet voorspelbaar zijn. Dat is lastig en complex en daarom is het goed dat de ABNAMRO voor iedereen haar doelen en kernwaarden op een eigentijdse, doordachte manier onder woorden heeft gebracht en ook gelegenheid geeft om erover te denken en te praten.

Ik heb vanavond een beetje met jullie nagedacht over de rol van vertrouwen daarbij. Die rol is belangrijk, ik hoop dat jullie dat ook zien.

De ABNAMRO is niet het aards paradijs, en in ons leven is niet zo verschrikkelijk veel echt zeker. Maar als je vertrouwen schenkt en durft te vertrouwen, ontdek je dat we met elkaar de risico's overzichtelijker kunnen maken, dat je betere resultaten haalt, dat je beter samenwerkt en domweg: dat je gelukkiger wordt. Gewoon omdat je samen ergens voor staat, ergens aan werkt.

Dat betekent: een betere bank, een groeiende organisatie, tevreden klanten en allerlei redenen om de toekomst ondanks alles met vertrouwen tegemoet te zien.