



■ Janneke Schenning & Jolanda Botke

In gesprek met Annerie Vreugdenhil

# Diversiteit is een effectiviteitsvraagstuk

**Ze was 'het gezicht' van ING op metersgrote billboards langs de weg. Annerie Vreugdenhil, directeur Commercial Banking, is de hoogste vrouw van ING Nederland. Ze heeft hart voor diversiteit in leiderschap en probeert daar zelf een goed voorbeeld van te zijn. Voldoende aanleiding voor een interview. Een gesprek over leiderschap en de rol van ambitie en ontwikkeling.**

***"Een tanker in beweging krijgen, dat was een boeiend perspectief, dat mij (nog) meer lonkte dan de topprofessional zijn"***

Annerie Vreugdenhil (1963) is sinds september 2010 lid van de directie van ING Nederland en verantwoordelijk voor alle *Commercial Banking* activiteiten in Nederland (zakelijke cliënten). We spreken met haar op het hoofdkantoor in Amsterdam. Annerie komt uit een onderwijsgezin, geen *business* achtergrond. Toch wil ze indertijd als afgestudeerd jurist een commerciële functie vervullen. Toevallig komt ze bij een bank terecht en vond vooral de combinatie van het klantcontact en de

analytische kant geweldig. Na een aantal jaren als topprofessional bij *Corporate Clients* gewerkt te hebben, deed de gelegenheid zich voor te gaan leidinggeven.

“In het zakelijke bedrijf is manager worden niet een aantrekkelijke optie als je topprofessional bent. In Londen en Parijs is het *the kiss of death*. In Nederland is de arbeidsconstructie zo dat je moet doorstromen naar een leidinggevende functie wil je hogerop komen. Dus werd ik manager van een afdeling. Leuk, maar de klantenkant en de dealkant bleven trekken. Het was en is de combinatie die me aanspreekt.”

**“Strategische denken en de impact die dat heeft vind ik verschrikkelijk leuk en ik denk ook dat ik het kan”**

Je maakte een paar grote stappen. Hoe kwamen die tot stand, zo vroegen we haar. “Voor mij persoonlijk is het *Female Development* programma van ING dat ik volgde in 2003 de aanleiding geweest om grotere stappen te gaan zetten. Ik liep een paar dagen mee met een *level-1* directeur (de rol die ik nu zelf heb). Het was een onbekende wereld. Ik dacht: ‘ik geloof dat ik dit verschrikkelijk leuk vind’. Ik dacht ook: ik kan dit. Dat maakte dat ik ineens een stuk ambitieuzer werd. Wat ik aantrekkelijk vond, was het strategisch denken. De impact die je hebt op zo’n positie, meer kunnen doen met je eigen visie, invloed hebben. Er waren mensen die in me geloofden en ik kreeg de verantwoordelijkheid voor *Corporate Clients*. Een grote stap, niet alleen in omvang van het aan te sturen team (van vijftien naar honderd man), maar ook in de marktimpact die ik daarmee had. Toen deden zich een aantal onvoorziene omstandigheden voor die maakten dat die baan complexer en groter werd dan vooraf ingeschat: mijn baas ging weg en werd niet vervangen en ABN AMRO kwam onder druk te staan. Daarmee kwam er ruimte voor ING om een deel van de rol van ABN AMRO in het Nederlandse

bedrijfsleven over te nemen. Dat maakte het noodzakelijk dat ik me snel ontwikkelde.”

**“Het gaat me niet om zeggenschap, maar om impact op de toekomst van het bedrijf”**

Op een gegeven moment was je letterlijk in beeld (posters, radiospotjes). Hoe was dat voor je? “Toen we de rol van ABN AMRO konden overnemen in de markt was het belangrijk dat ING een gezicht kreeg. Iedereen kende ING als naam, maar er zat weinig gevoel bij. De marketing- en PR-goeroes vonden dat je dat gevoel het beste kon invullen door een gezicht te laten zien. We zijn in kranten gaan adverteren met namen, foto’s en telefoonnummers van ING-ers. Als vrouw op deze positie wilde ING graag dat ik hieraan meedeed. Uiteindelijk stond ik zelfs op *billboards*. Ik heb er superleuke reacties op gehad, de impact was enorm. De campagne was drie jaar geleden maar nog steeds als ik bij nieuwe klanten kom, zeggen mensen: ‘Ik zie jou iedere dag op de billboards’.”

**“Leren zit vooral in de rollen die je speelt”**

Toen je begon met leidinggeven, had je het gevoel dat je het ‘wel kon’. Wat heb je in de afgelopen tien jaar geleerd? “Wat ik geleerd heb is het *empoweren* van mensen. Ik vind dat een fascinerend terrein. Mensen willen graag ruimte hebben, hun eigen ding doen. Maar ze lopen ook verschrikkelijk graag achter een vlag aan. De stip op de horizon zetten en de visie ontwikkelen, dat vinden mensen inspirerend en dat verwachten ze van een leider. In de uitwerking moet er voldoende ruimte zijn voor eigen invulling. Die balans is niet zo vanzelfsprekend. *Servant leadership* is mooi, maar uiteindelijk zoeken mensen wel een leider om te volgen. Zeker in een crisis, zoals we die door zijn gegaan, wil iedereen graag dat jij zegt wat er gedaan moet worden. De uitdaging is de teugels weer tijdig los te laten. Je wilt mensen verantwoordelijk houden, want juist in crisistijd kun je het niet

in je eentje.” “Het leiderschap dat er van je verwacht wordt, varieert enorm, afhankelijk van de groepen waar je mee te maken hebt. Zelf leer ik vooral door te reflecteren, mezelf een spiegel voor te houden. Ik lees veel. Ik heb geleerd dat andere mensen niet zo zijn zoals ik. Niet iedereen heeft dezelfde ambities. Wat ik ook geleerd heb is dat je blijven ontwikkelen belangrijk is, maar dat niet iedereen automatisch de prikkels daarvoor heeft. Als leidinggevende is het van belang te zorgen dat mensen beweeglijk blijven. Dat ze niet vastroesten in een bepaalde baan.”

“Ik leer veel van nieuwe rollen. Ik ben nu bijvoorbeeld een jaar commissaris. Dat is een rol waarbij ik niet zelf aan de knoppen zit, waarbij delegeren en loslaten belangrijk is. Een dialoog die ik laatst met een ondernemingsraad had, gaf ook nieuwe inzichten. Die rollen zoek ik bewust op. Ik begeef me in netwerken met mensen uit andere bedrijfstakken. Een andere blik geeft inspiratie.”

***“Het is niet stoer om te zeggen dat je het niet weet”***

“Op dit niveau heb je een behoorlijke dosis discipline en structuur nodig om succesvol te zijn. Je hebt mensen om je heen nodig die je zwakke plekken compenseren. Ik heb discipline geleerd door echt drie maanden te verzuipen. Wat we als organisatie beter kunnen doen is van elkaar leren. Van de ervaringen die ik heb opgedaan kunnen anderen leren. Je kunt heel makkelijk voorkomen dat mensen in dezelfde valkuil trappen.”

Waarom gebeurt dat niet? “Het is niet stoer te zeggen dat je hulp nodig hebt, net in een nieuwe functie. Collega’s op dit niveau herinneren zich hoe zwaar zij het hebben gehad. Ze hebben niet het gevoel dat anderen het makkelijker moeten hebben. Ik denk oprecht dat vrouwen op zo’n positie dit eerder bespreekbaar maken. Vrouwen vragen sneller: ‘Hoe doe jij dat?’.”

***“Uiteindelijk is diversiteit een effectiviteitsvraag”***

“Ik denk dat het belangrijk is vrouwen op alle niveaus te hebben, omdat we toch wat anders in elkaar steken dan mannen. We benaderen dingen anders. Het resultaat is over het algemeen hetzelfde. De ‘hoe-vraag’ is vaak anders. Ik denk dat vrouwen zich kwetsbaarder op durven te stellen, vanuit gevoel en intuïtie de zaken durven te benaderen. Ze hebben ook zwakke punten. Ik denk dat ze minder hard doorpakken, zeker in moeilijke keuzes minder hard durven te zijn. Door ook naar de intuïtieve kant te kijken, krijg je andere keuzes. Je ziet in groepen met meer vrouwen echt iets anders gebeuren, een andere energie ontstaan die maakt dat je dingen voor elkaar krijgt.”

Hoe is het voor je om naast je functionele rol ook als vrouw voor activiteiten te worden gevraagd, zoals bij de campagne? “Bij alles wat er georganiseerd wordt, komt er een moment waarop wordt bedacht dat het goed is om er een vrouw bij te hebben. Er zijn weinig vrouwen in topposities, dus komen ze vaak bij mij uit. Soms denk ik, ik moet ook nog een business runnen, ik kan niet steeds in panels zitten. Tegelijk vind ik het oprecht belangrijk dat er een vrouw in zo’n panel zit en ik zeg vaak ja. Diversiteit vergroot het potentieel. Ik vind het van belang dat vrouwen zien hoe leuk het is om door te stromen binnen het bedrijf. Ik vind het een verantwoordelijkheid die ik moet nemen. Gelukkig is er een aantal *rising stars*. Helaas geen grote aantallen. Er wordt ook door de buitenwereld getrokken aan die vrouwen. Het blijft lastig om ze binnen te houden.”

***“Diversiteitsbeleid moet je organiseren, anders raakt het tussen wal en schip”***

“Het diversiteitsbeleid van ING richt zich op meer dan alleen vrouwen. We hebben vergelijkbare programma’s voor allochtonen.

Soms denk ik wel dat het voor een man makkelijker is een allochtone man aan te nemen dan een vrouw. Het verschil tussen man en vrouw lijkt groter, dan tussen mannen met verschillende achtergronden. We hebben als ING het *charter* 'Talent naar de top' getekend. Dat betekent dat diversiteit op de agenda blijft staan, ook in moeilijker tijden. Sinds november 2008 hebben we een diversiteitsmanager. Een boeiende datum, want net nadat we een eerste ronde staatssteun kregen, stonden er echt andere dingen op de agenda dan diversiteit. Toch kwam de diversiteitsmanager er en zij bleef."

"Ik doe binnen ING veel in diversiteitsprogramma's. Daarbij zeg ik voortdurend tegen vrouwen dat ze zich niet schuldig moeten voelen als ze zich aanpassen aan de omgeving. Als je uitgezonden wordt naar China, dan pas je je ook aan. Het heeft wel degelijk waarde om steeds te kijken hoe je iets kunt bereiken. Is het niet linksom, dan is het wel rechtsom. Iedere keer weer vraag ik me af: hoe werkt het hier en hoe kan ik effectief zijn op een manier die mij ook bevalt? Dat betekent me voortdurend aanpassen in stijl, maar dat is voor mij juist onderdeel van leiderschap. We hebben

bij ING geen quota, wel diversiteits KPI's (*Key Performance Indicators*). Dat begint met dat er op elke successielijst vrouwen moeten staan. Vrouwen worden op deze manier zichtbaar. We zijn managers gaan trainen om te laten zien wat de verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. Als een vrouwelijke kandidaat zegt 'dat kan ik niet', dan betekent dat niet dat je haar niet moet benoemen. Het betekent dat je het nog twee keer moet vragen en vertrouwen uit moet spreken. Het effect van aandacht voor diversiteit is dat we van vier naar twintig benoemingen per jaar van vrouwen in senior posities zijn gegaan. Die twintig benoemingen realiseren we nu al voor het derde jaar en de vrouwen doen het verschrikkelijk goed. Aan de zakelijke kant hebben we veel moeite om *fifty-fifty* te werven op universiteitsniveau. De relevante studies hebben relatief weinig studentes. Daar komt bij dat vrouwen een bank vaak niet interessant vinden. Ze weten niet wat ze missen! Een zakenbank is ontzettend servicegericht en klantgericht. Dat zijn eigenschappen die vrouwen vaak goed liggen. Als er iets is wat ik geleerd heb, dan is het wel dat ik het meest effectief ben als ik dicht bij mezelf blijf en de dingen op mijn manier kan doen." ■



***Janneke Schenning is directeur van NVO2, hét netwerk voor HRD-professionals [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)***

***Jolanda Botke is bestuursondersteuner van VETRON en manager Innovatie & Ontwikkeling bij Bureau Zuidema. [www.vetron.nl](http://www.vetron.nl) en [www.zuidema.nl](http://www.zuidema.nl)***