

INTERVIEW

Authentiek & integer



“Als je wilt kom je er wel”, was vijfjaar geleden de overtuiging van Daphne de Kluis, CEO Commercial Banking bij ABN AMRO. Inmiddels is ze voorstander van tijdelijke quota, “tot er meer evenwicht is.” Interview met een van de topvrouwen van 2019 die gelooft in authentiek en integer leiderschap.

U studeerde bedrijfspsychologie. Hoe belandde u bij ABN AMRO?

“Dat ik bij een bank ging werken stond allerm minst in mijn persoonlijke masterplan. Ik had het naar mijn zin bij een consultancybedrijf, wilde mijn financiële basis verbeteren en klopte daarvoor aan bij ABN AMRO. Als trainee rondkijken bij verschillende klantengroepen, een financiële opleiding: zo zou ik een betere consultant worden.” Ze lacht. “Dat plan is mislukt! ABN AMRO bleek zo’n mooi bedrijf en ik ervoer dat ik zowel het beschrijven van een visie als de implementatie heel leuk vind.” Overigens was ze op basis van haar sollicitatiebrief in eerste instantie afgewezen als trainee. “Ik heb opgebeld, weet niet precies meer wat ik heb gezegd, maar na twintig minuten zei de recruiter: kom toch maar even langs.”

Inmiddels bent u bijna vierentwintig jaar werkzaam voor ABN AMRO en sinds maart 2017 CEO Commercial Banking en lid van de executive committee. Wat draagt uw achtergrond als psycholoog bij op de werkvloer?

“In het hart van de bank werken niet zoveel psychologen. De combinatie van mijn EQ in combinatie met IQ was in die tijd nog bijzonder. Inmiddels is dit gangbaarder gelukkig.”

Waar komt EQ bij de bank van pas?

“We praten vaak tégen mensen in plaats van met mensen. Dit jaar zijn we gestart met Let’s talk-sessies, bijeenkomsten van twee uur met een groep van vijftientig tot dertig mensen uit alle lagen van de organisatie. Zonder agenda, alleen met een flip over. Met elkaar praten en naar elkaar luisteren. Waar zullen we het over hebben? Wat gaat er goed en wat gaat er

niet goed? Dicht bij jezelf maar ook van mens tot mens over vakinhoudelijke onderwerpen. De feedback die je krijgt is niet altijd positief. Ik kan me een dame herinneren die tegen mij zei: ik zou je wel wat vaker willen zien. Zo’n opmerking leidt tot een gesprek. Het moeilijkste is mensen ervan te overtuigen dat hun kop er niet af gaat als ze feedback geven. Dat beslissingen er beter van worden.”

Ziet u resultaat?

“Banken worden toch nog gezien als hiërarchisch. Communicatie is vaak lastig. Ik kan allerlei ideeën hebben, maar de medewerker in Eindhoven moet ook weten waar we voor staan. Vaak is er een leemlaag, die proberen we open te houden. Mensen gaan nu spontaan bloggen en vloggen, waardoor je ook andere medewerkers bereikt. En er komen hartverwarmende mailtjes binnen van medewerkers over wat ze de afgelopen jaren moeilijk hebben gevonden en waar ze nu over praten.”

Werkt zo’n open houding ook bij klanten?

“Vroeger zeiden we tegen de klant: dit heb jij nodig en daar gaan wij voor zorgen. Dat vonden we klantgericht. Nu vragen we: wat heeft u nodig dan gaan we dat samen aanpakken, co-creëren. Onze purpose is *Banking for better for generations to come*. Klanten zeiden: leuk hoor, maar je wilt gewoon geld verdienen, zeg dat maar gewoon. Zo kwamen we op een leus als Winst op alle fronten. Ontwikkelingen gaan zo snel: klantgerichtheid wordt steeds belangrijker. Je moet snel kunnen inspelen op veranderingen, ik noem dat de *adaptability quotient*, de AQ.”

Over feedback gesproken: u heeft een ‘reverse mentor’. Wat houdt dat in?

“Jonge mensen die ons uitdagen en alles over ons mogen zeggen.” Ze veert op. “Zo leuk! Ik heb net een sessie met mijn *reversed mentor* gehad, een jonge vrouw die pas bij de bank werkt en een fervent social media-persoon met ik weet niet hoeveel volgers op Instagram.”

Wat leert u van haar?

“Hoe je buiten de bank ook benaderbaar bent. Zij geeft mij tips en we maken een plan. Wie wil je bereiken en waarom? Best spannend voor mijn leeftijd hoor, haha! We hebben het ook over bij jezelf blijven. Ik ben geen grote social media-adept en zal dat nooit worden. Je kunt wel willen dat iedereen een social media-ster wordt, maar niet iedereen is dat. Laten we het dicht zoeken bij wie we zijn, authentiek en integer.”

U was genomineerd voor Topvrouw van 2019.

Wat vond u daarvan?

“Als je wilt dat er iets verandert, moet je er zelf iets aan doen. Ik zit in de jury van de *Young Captain Award*, voor jonge mensen met veel potentie. Hun CEO’s schrijven in de aanbevelingsbrief over de mannelijke kandidaten: briljant en een geweldige carrière. Bij de vrouwelijke kandidaten voegen ze daaraan toe: een goede moeder.” Na een veelbetekenende stilte: “Ik gun mannen dat over hun wordt gezegd dat het goede vaders zijn. Ik geloof namelijk dat een goede leider een rond persoon is. Die niet alleen met zijn carrière bezig is. En we hebben allemaal baat bij goede inspirerende leiders. Daar zet ik me graag voor in. Het benoemen van die onbewuste verschillen en er wat goeds

Authentiek & integer

INTERVIEW

mee doen. Dat was ook de reden voor mij om de nominatie voor topvrouw van het jaar te accepteren en mee te doen aan de verkiezing.”

Wat vindt u van een verplicht quotum van vrouwen in de Raden van Commissarissen zoals de SER heeft voorgesteld?

“Vijf jaar geleden vond ik de discussie over een glazen plafond niet relevant. Als je wilt kom je er wel, daarvan was ik overtuigd. Nu weet ik dat dat niet voor iedereen geldt, overigens ook niet voor alle mannen en collega's met een andere culturele achtergrond. Ik geloof nu wel in tijdelijke quota, tot er meer evenwicht is. Als we het niet forceren gaat het niet gebeuren.”

In een eerdere baan heeft ze ‘een fout’ gemaakt, biecht ze op. “Ik had een leidinggevende functie en zocht nieuwe medewerkers, het liefst vrouwen. Tegenover mij zat een vrouw die mij heel geschikt leek voor de functie, maar die zelf erg twijfelde. Ik praatte op haar in, adviseerde om met mensen om haar heen te gaan praten en terug te komen. Dat deed ze, maar ze was niet van gedachten veranderd. Ik dacht toen: dan heb ik straks iemand in mijn team die er niet in gelooft. En liet haar gaan. Nu zou ik zeggen: ik weet dat je het kunt, we gaan ervoor, dan komt het goed.”

Wat zou u vrouwelijke professionals met ambitie voor een leidinggevende functie adviseren?

“Blijf jezelf, ga je niet als man gedragen. Zorg dat je niet te snel wordt opgezogen door de heersende cultuur. Ik geloof niet in meedoen, dat loopt dood. Oud en nieuw zijn nodig, verschillende achtergronden en cultuur. We moeten een afspiegeling zijn van de maatschappij, onze klanten willen dat ook. Ik hoop dat als mijn dochters in hun werkzame leven zitten, niemand het meer heeft over mannen of vrouwen. Maar over mensen. Dat het gewoon geen issue meer is. In mijn management-team is 60 procent vrouw. Ik heb ze gekozen, had niet een bepaald streefpercentage, het is gewoon gebeurd. Er kwam geen enkele vraag over in mijn team, het is nooit een onderwerp geweest. Dat is precies hoe ik het wil.” —



BIOGRAFIE

Daphne de Kluis (1969), CEO Commercial Banking bij ABN AMRO, koos na haar middelbare school voor de opleiding bedrijfspsychologie “omdat mijn moeder psycholoog was en ik van mensen en het bedrijfsleven houd”. Aansluitend werkte ze drie jaar als consultant waarna ze in 1988 de overstap maakte naar ABN AMRO. Eerst als accountmanager Corporate Clients in Utrecht, in 2007 werd ze Head of Commercial Clients in

Roemenië en in 2009 Global Head of Debt Solutions. In 2013 volgde de functie Global Head Bijzonder Beheer. Sinds 5 februari 2017 is ze lid van het Executive Committee van ABN AMRO.

Stokpaardje van Daphne de Kluis is naar eigen zeggen “het belang om in alle lagen van een organisatie een goede combinatie van IQ, EQ en AQ” te hebben.