



C.v. Anja Groenewoud

- | | |
|------------|--|
| 1962 | Geboren in Waddinxveen |
| 1989 | Erasmus Universiteit,
bedrijfseconomie |
| 1989 | Staff Consultant (Accenture) |
| 1993 | Promotion to manager (Accenture) |
| 1998 | Promotion to associate partner
(Accenture) |
| 2000 | Deelname Accenture worldwide
partnership |
| 2001 | Managing partner Accenture
Utilities Practice the Netherlands |
| 2003 | Managing Partner Accenture
Resources Operating Group for
the Netherlands |
| 2005 | Universiteit Utrecht, postdoctoraal
Counseling in Context |
| 2006-heden | Country Managing Director
Accenture, The Netherlands |

“Mijn belangrijkste taak is de juiste mensen op de juiste plek te zetten”

Anja Groenewoud, Managing Director Accenture Nederland

Anja Groenewoud (45) is de eerste vrouwelijke algemeen directeur bij consultancyreus Accenture Nederland. En ze werkt parttime. Het bedrijf wilde haar zo graag behouden dat ze haar aanbod als partner parttime te werken en ook nog een studie te volgen. “Als ik geen inspirerende baas had gehad, had ik hier niet meer gezeten.”

Tekst Wouter Boonstra | Fotografie Ron Zwagemaker

In het imponerende kantorengedebied bij Amsterdam Zuid WTC heeft sinds een jaar ook Accenture zijn thuisplek gevonden. Op de 14de etage werken honderden medewerkers in een grote ruimte aan lange slingerende tafels. Aan de zijkant van de etage liggen kleine kantoor-tjes met een glazen wand. In een van die kantoor-tjes zetelt de Country Managing Director van Accenture Nederland, Anja Groenewoud. Diversiteit is een belangrijk thema voor haar en Accenture. 30 procent van het personeel is vrouw en het bedrijf richt zich in de slag om talent nu ook op etnische minderheden. Als het Banenoffensief van Vluchtelingenwerk Nederland valt, is Groenewoud meteen geïnteresseerd. Overall valt immers talent vandaan te halen.

Heeft u een motto in uw werk?

“Een motto... Even nadenken. Nou, dat zaken die belangrijk zijn voor het doen van je werk dichtbij je staan. Daarmee bedoel ik dat je een job kiest die bij je past. Je kunt dan gemakkelijker excelleren, hebt meer plezier in je werk, houdt het langer vol, kunt er meer energie in steken en bent overtuigender naar je mensen. Als ik er geen plezier meer in heb, is het voor mij klaar.”

Welke facetten zijn voor u belangrijk in uw werk?

“Ik kan pas met overtuiging een project doen bij een klant, als het aantoonbaar verbetering oplevert. Op een prettige manier dat resultaat bereiken met een team met mensen van ons en van de klant vind ik het ultieme consultancywerk. Als ik niet meer de toegevoegde waarde kan zien voor de klant, geeft het mij geen voldoening. Ik eis ook van mijn mensen dat ze dat continu in de gaten houden. Wat gaat het je in kwalitatieve en kwantitatieve zin opleveren? Is het de investering waard? Je moet constant die afweging maken: investering versus opbrengsten.”

Uw voorganger, Sander van 't Noordende, nu Group Chief Executive van Accenture's Resources Operating Group, zag bij uw aanstelling in u een goed voorbeeld van hoe vrouwelijke eigenschappen en leiderschap waarde toevoegen aan een door mannen gedomineerde organisatie. Wat zijn die vrouwelijke eigenschappen?

“Laat ik vooropstellen dat om succesvol te zijn binnen Accenture en binnen deze functie wij een groei in de business moeten kunnen laten zien en winstgevend moeten zijn. Dat is het belangrijkste en iedereen doet dat op zijn manier. Een vrouwelijke eigenschap is misschien met een extra dimensie naar iemand kijken. Vrouwen zien misschien meer facetten van een mens. Dat kan het geval zijn als je het over een opdracht hebt, maar ook als je iemand moet coachen. Je bent dan meer geneigd de bredere situatie te zien, in plaats van alleen het project. Ik denk ook wel dat ik dat goed kan.”

Hoeveel mensen neemt u per jaar aan?

“Nu 600. De helft is starters, de andere helft heeft 2 tot 4 jaar ervaring.”

En hoeveel mensen gaan er per jaar weg?

“Dat is ongeveer 15 procent (bijna 400). Maar dat verschilt per onderdeel. Als je bijvoorbeeld kijkt naar Software Solutions in Almere, met een focus op SAP, Oracle en Microsoft, is het verloop hoger. Bij management consultancy is het lager. Het wordt heel erg door de markt bepaald.”

Het is dus belangrijk dat u in die mensen investeert en hen een toekomstperspectief geeft.

“Er vindt nu inderdaad een enorm gevecht om goede mensen plaats op de arbeidsmarkt. Het is de uitdaging voor een bedrijf om die mensen uitdagingen te bieden die bij hun ambitie en persoon passen. Zeker in professionele dienstverlening is de mens jouw product. Als jij goed in kunt spelen op de wensen van het individu, kun je talent behouden. Dat doen we met uitgebreide opleidingstrajecten en ook door mensen buiten projecten te laten participeren. We realiseren ons dat mensen meer willen dan alleen maar de hele dag op een project zitten. Zelf ben ik een half jaar weggeweest om de zinnen te verzetten.”

Waarom?

“Om even na te denken over wat ik wilde. Ik ben er zelfs twee jaar parttime uit geweest. Ik ben in Utrecht een postdoctorale opleiding gaan doen, omdat ik me weer eens op iets anders wilde oriënteren. Daarvoor was ik eigenlijk van plan weg te gaan bij Accenture. Mijn baas vroeg toen of ik wilde blijven. Ik kon dan als partner twee dagen per week werken en voor de rest studeren.”



Wat was de conclusie dan na dat half jaar?

“Dat ik weer wilde studeren en dat kon ik toen dus combineren. Wat heel belangrijk is, en dat vind ik het mooie van deze tijd: mensen willen flexibiliteit. Wij hebben topsporters die halftime werken, werkende moeders en ook werkende vaders die vier dagen werken. Je moet als bedrijf faciliteiten bieden in de manier van werken om flexibel te zijn. We handelen zaken af in conference calls, mensen kunnen kiezen of ze thuis, op kantoor of bij de klant werken. We hebben geen aanwezigheidscultuur, maar een cultuur om resultaten te leveren en daarmee wil ik ook het voorbeeld geven van flexibiliteit. Ik ben zelf twee middagen in de week thuis. Dat betekent natuurlijk niet dat ik 's avonds of in het weekend geen dingen doe. Het gaat erom het werk te doen wanneer het nodig is, maar ook wanneer jij denkt dat het goed is.”

Was Accenture hiervoor een door mannen gedomineerd bedrijf?

“Bij Accenture werken 30 procent vrouwen. In het bestuur is 25 procent vrouw. Ik denk dat wij best positief afsteken tegenover het gemiddelde. Het bedrijf is al 15 jaar bezig meer diversiteit te krijgen en vrouwen te laten doorstromen. Niet uit maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar uit pure noodzaak. Talent behouden. We zijn ieder jaar met 15 procent gegroeid. Dat kun je alleen maar doen door consequent alle talent te signaleren. Ook bij vrouwen. In mijn bedrijf merk ik nooit dat het een voor- of nadeel is om vrouw te zijn. Bij ons gaat het om resultaat en hoe je het doet, maakt niet uit. Ik denk dat flexibiliteit heel goed past bij het werk van een consultant. Het is meetbaar, in tegenstelling tot een aanwezigheidscultuur. Wat natuurlijk wel helpt, is dat ik in deze positie ook flexibel werk. Dat geeft vertrouwen aan mensen die ook die ambitie hebben.”

Maar het is u ook aangeboden, anders was u weggegaan.

“Ja, maar ik heb daar helemaal niet mee gedreigd. Het werd me echt zo aangeboden. Toen heb ik daar nog een paar weken over nagedacht en toen dacht ik: het is eigenlijk heel mooi om een mooie baan te combineren met studeren.”

Ik las in Management Scope dat u zestig uur per week werkt.

“Heb ik dat ooit gezegd?”

Ja, is het niet waar?

“Het is heel moeilijk dat te bepalen. De ene keer meer dan de andere keer.”

Er stond ook bij dat u niet wilt dat uw personeel meer dan 40 uur werkt.

“Ja, consultancy heeft heel vaak het imago van 80 uur per week werken. Dat is volledig achterhaald. Vandaag de dag is er een ander arbeidsethos. Dat gaat meer over flexibiliteit en resultaat. Ik vind het

“Ik kan pas met overtuiging een project doen bij een klant, als het aantoonbaar verbetering oplevert”

belangrijk dat mensen kritisch omgaan met hun tijd. In principe moet je je werk gewoon kunnen doen in de tijd die er voor staat. Als je probeert het in 40 uur te doen en het lukt niet, heb je een gesprek met je baas. Dan kun je twee discussies hebben: of je moet je werk anders aanpakken of er moet iemand bij. Maar mensen structureel meer laten werken is niet wenselijk, want dan pleeg je roofbouw op mensen en je demotiveert ze. De gedachte erachter is dat mensen ook andere dingen willen doen naast hun werk.”

Minister Maria van der Hoeven van Economische Zaken vindt dat 40 uur werken weer de regel moet worden en dat het aantal verlofdagen omlaag moet. Bent u het met haar eens of zijn er intelligentere manieren om de krapte op de arbeidsmarkt op te lossen en de koopkracht op peil te houden?

“Ik weet niet of dat de oplossing is. Ik denk dat er veel meer potentieel zit in mensen die nu nog niet participeren in de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld zeer talentvolle vrouwen, maar ook mensen met een andere etnische achtergrond. Ik zat laatst in een taxi naar Schiphol met een chauffeur die eigenlijk apotheker was, maar hier niet aan het werk kwam. Daar ligt een uitdaging. Het gaat vooral om het vertrouwen dat wij moeten hebben om die mensen een kans te geven. Als iemand gebroken Nederlands spreekt, moet je misschien een extra voorziening treffen om zo iemand aan het werk te krijgen. Daar moeten we veel meer ons best voor doen. Met meer creativiteit kunnen we die talentpool aanboren.”

Wat vindt u van het idee van de PvdA om meer vrouwen in de top te krijgen door bedrijven een verplicht quotum op te leggen dat in 40 procent van de topfuncties een vrouw werkzaam moet zijn?

“Ik denk dat je vrouwen dan juist tekortdoet, omdat je in zo'n korte tijd niet 40 procent participatie van vrouwen kan krijgen. Het probleem is dat nog niet 40 procent klaar is voor een toppositie of een positie daaronder. Sybilla Dekker wil nu via de Top Brainstorm met een aantal bedrijven afspraken maken over instroom, doorstroom en bezetting van topposities. Dat is een commitment die publiek wordt gemaakt en waaraan je werkt als bedrijf. Dat spreekt mij meer aan dan het verplicht stellen. Als zoiets niet werkt, zou je een stap verder kunnen gaan, maar je moet wel realistisch blijven: van 12, naar 16 en dan naar 22 procent. Anders worden het gewoon excuusvrouwen in de directie. En wat is erger dan dat?”

Waarschijnlijk kom je in die pool van onbenut talent al een heel eind.

“Ja, maar ik denk dat je als bedrijf ook expliciet actie moet ondernemen om daarin succesvol te zijn. Wij proberen nu met 80 studentenverenigingen van allochtone studenten in contact te komen. Je merkt dan dat ze zeggen: goh, wil Accenture dan ook wat anders

dan 'de blanke man'? Maar let wel: 25 procent van onze medewerkers is van allochtone afkomst. We brengen hen in contact met die studenten en maken duidelijk dat dat heel goed werkt. Je moet er wel een aparte actie voor ondernemen en erop aansturen als bedrijf. Ik geloof er heilig in dat daar een wereld te winnen is."

Wat wilde u vroeger worden?

"Architect. Ik had daar ook het vakkenpakket voor en ben in Delft naar de voorlichtingsdagen gegaan. Toen kwam er een schrikverhaal dat er heel veel architecten werkloos waren. Dat heeft de halve zaal weggeblazen en mij ook. Uiteindelijk ben ik bedrijfseconomie gaan doen. Na mijn studie koos ik voor het brede van consultancy, want marketing vond ik wel leuk, maar heel specialistisch. Het mooie aan consultancy vind ik dat het over systemen, processen, mensen en veranderingen gaat."



“Als ik er geen plezier meer in heb, is het voor mij klaar”

Hoe kwam u bij Accenture terecht?

"Zij waren actief op de universiteit waar ik studeerde. Accenture heette toen nog Arthur Andersen. Dat was een goede naam, dus ik dacht: daar ga ik eens praten."

Wat was uw eerste project?

"Ik moest het ministerie van Onderwijs adviseren over de invoering van het informatiebudgetsysteem, een nieuw financieringssysteem van het onderwijs. Een onderdeel daarvan was het bijwonen van een debat daarover met specialisten in de Tweede Kamer. Dat was wel mooi. Het was ook maatschappelijk interessant."

Had u toen al een idee hoe uw carrière eruit zou gaan zien?

"Nee, ik wilde graag interessante projecten doen. Je hebt nu veel meer specialisatie binnen Accenture dan toen: outsourcing, management consulting en SI consulting. Outsourcing was er toen nog niet en de andere twee takken liepen nog veel meer door elkaar. Eerst deed ik een strategisch project, toen een systeemproject, daarna een opleidingstraject. Ik besloot mij te specialiseren in procesveranderingen en systemen, omdat ik ervan overtuigd ben dat dat de corebusiness is. Als je dat begrijpt, begrijp je iedere verandering in een bedrijf en wat dat betekent voor een bedrijf en de mensen."

Heeft u nog een droom in uw werkzame leven?

"Die droom is nu nog beperkt tot Accenture, omdat er nog ontzettend veel gebeurt in dit bedrijf. We groeien nog steeds hard en er zijn nog heel veel uitdagingen. Wat mij een hele mooie baan lijkt binnen Accenture wereldwijd is Chief Leadership Officer en dan echt nadenken over hoe de organisatie zich moet ontwikkelen en wat dat betekent voor talenten in onze organisatie. Dat zou ik nog wel eens willen doen."

En wat zijn de ambities van het bedrijf?

"Gestaag blijven groeien in outsourcing, technology en management consulting. Outsourcing heb je nodig om een grote basis voor je werk te krijgen. SI en technology groeien gewoon ieder jaar door. Wat ik relatief sterker zie groeien is management consulting. Onze strategiepraktijk is bijvoorbeeld enorm gegroeid, maar ook finance & performance management en talentmanagement. Vroeger was het 20 procent van onze business, nu wordt het een steeds groter onderdeel. Daarbij moet je ook denken aan specialistische industrie consulting en de sustainability praktijk die sterker zullen groeien."

Wat voor type leider zou u zichzelf willen noemen?

"Wat ik belangrijk vind is dat je jouw richting helder kunt communiceren en dat je in staat bent de plek van het individu in die richting duidelijk te maken. Je moet mensen kunnen uitleggen wat er van hun verwacht wordt en wat hun perspectief is. En dat je jouw collega's, partners laat meewerken in het realiseren van het grotere plaatje. Dat plaatje moet je duidelijk communiceren. Ik geloof dat je mensen alleen maar kan motiveren door heel concreet de uitdaging te schetsen en dat te vertalen naar hun gedrag, zodat ze in staat zijn de juiste keuzes en afwegingen te maken."

Kunt u goed delegeren?

"De boel onder controle houden en delegeren probeer je altijd in balans te houden. Ik geloof dat het belangrijkste van mijn werk is continu de juiste mensen op de juiste plek te zetten. Dan kun je veel delegeren. De grootste val waar ik zelf wel eens in trap is dingen te gaan doen die je eigenlijk niet moet doen, maar wel gaat doen omdat er niet een juist persoon op die plek zit. Dan moet je actie ondernemen. Ik moet dingen doen die waarde toevoegen aan het bedrijf en die eigenlijk alleen ik kan. Op het moment dat iemand anders in het bedrijf het kan, moet ik het delegeren. Ik moet me altijd afvragen wanneer die persoon er niet is, of die persoon er wel zou kunnen zijn. Delegeren is belangrijk, alleen je moet wel zorgen dat de mensen waaraan je het kunt delegeren kwaliteit hebben. Het werk moet goed gedaan worden, maar de uitdaging van professionele dienstverlening is dat mensen op leidinggevende posities ook altijd rolmodellen, inspirerend moeten zijn voor de mensen daaronder. Je kunt het je geen half jaar veroorloven om niet de juiste persoon op de juiste plek te hebben. Mensen lopen nog steeds weg, omdat hun baas niet inspirerend is. Ik heb altijd een inspirerende baas gehad, anders had ik hier niet meer gezeten."

Dat was Sander van 't Noordende.

"Absoluut. Hij heeft mij ook voor deze functie gevraagd. Waarom iemand een goede leider is? Omdat je gelooft in de richting die hij uitgaat, omdat hij in staat is jou op een stimulerende manier leiding te geven. Een belangrijk aspect van plezier in je werk is je baas. Bij Accenture begin je al na twee jaar met leidinggeven. Dan heb je al een team om je heen van meerdere mensen van ons en van de klant. Je moet dan duidelijk kunnen uitleggen wat het werk is en wat het doel van het project is. Het is een key-functie. Leidinggeven is heel belangrijk in dit bedrijf." ■