

## Een politiek huis of een politieke arena

*De ABN AMRO Case, door Martin Hetebrij*

### Een industrieel drama

Besluitvorming is het centrale proces in organisaties. Zonder goede besluitvorming creëer je geen eenheid van beleid. Hoe kun je ervoor zorgen dat besluitvorming een hoge kwaliteit heeft en behoudt, ondanks tegenwerkende krachten? Dat besluitvorming tekort kan schieten laat de geschiedenis van ABN AMRO duidelijk zien. In 2007 werd ABN AMRO verkocht aan enkele andere banken, die haar onder elkaar zouden verdelen. Het boek 'De Prooi' biedt veel te denken en te leren. Laten we een gedeelte ervan eens nader bezien.

### Reis naar Marokko

In mei 2002 reist de hele top van de ABN AMRO af naar het zuiden van Marokko. Het mankeert aan goed leiderschap, er wordt te weinig geluisterd en te veel bevolen. De reis verricht zijn werking. Er is gespeeld, er is gelachen, de verbondenheid is vergroot. Men gaat vol goede moed terug naar Nederland. Helaas, de tegenstellingen zijn er nog steeds.

De geschiedenis van de ABN AMRO is precies en uitgebreid beschreven door Jeroen Smit. Zijn materiaal putte hij niet alleen uit geschriften. Hij voerde 133 gesprekken met vele betrokkenen bij het gebeuren en verwerkte die in een boeiend en geloofwaardig verslag. In het verhaal dat Smit vertelt kan hij zich beperken tot een zorgvuldige en heldere beschrijving en het oordelen heel inzichtelijk overlaten aan de vaak verwonderde en verbijsterde geïnterviewden.

### Agenda Raad van Bestuur wijzigt ingrijpend onder leiding van Groenink.

Twee jaar voor de Marokkoreis, in mei 2000 was Rijkman Groenink voorzitter geworden van de Raad van Bestuur. Dat had een grote verandering teweeg gebracht. De agenda van de Raad van Bestuur werd ingrijpend gewijzigd. Strategische vragen gingen domineren, besluiten over grote leningen werden gedelegeerd naar lagere echelons. Twee partijen kwamen steeds sterker tegenover elkaar te staan. Enerzijds de retailbankiers, met Kuiper als grote voorstander. Retailbanking is de traditionele maar wat saai geachte bankierstaak, die klanten aan financiering helpt met door de bank verstrekte leningen. Anderzijds de grootzakelijke bankiers, met Jiskoot als topman. Het was hun uitdagende taak om klanten te ondersteunen bij de verwerving van kapitaal via beurs en beursgang. Het zoeken naar een goede en positieve combinatie van beide vaak 'concurrerende taken' had geen resultaat.

Al snel na mei 2002 concludeert het bestuurslid Van de Brink, dat de Raad van Bestuur is veranderd in een vechtmachine van door elkaar heen pratende mannen. Die verandering blijkt blijvend. Steeds opnieuw ontstaan er gevechten. Eén belangrijk en terugkerend probleem betreft de verhouding tussen retail en grootzakelijk. In die gevechten lukt het niet tot goede en blijvende besluiten over die verhouding te komen. Rijkman Groenink doet onvoldoende om de gevechten te stoppen en neemt geen besluiten. De gevechten beperken zich niet tot de raad van Bestuur. Ze vormen de weerklank van problemen en botsingen op lagere echelons en kaatsen naar beneden terug, waar op ze worden voortgezet en op een later moment weer in de raad terugkomen.

### Hoe probeert men deze problematiek vervolgens aan te pakken?

Via een gespecialiseerd bureau biedt men coachingstrajecten aan, met het motto 'onze innerlijke motivatie is een bron van vertrouwen voor de wereld om ons heen'.

Als individuele bestuurders in staat zijn de eigen gedragsagenda te koppelen aan de strategische agenda van de bank, dan moet dat de spanningen in de Raad van Bestuur verminderen en de effectiviteit vergroten. De Raadsleden moeten leren kritisch tegen elkaar te zijn zonder de persoonlijke relaties op het spel te zetten. (Met enige bijstellingen ontleend aan Smit, p. 236)

Helaas blijft succes uit. De gevechten gaan door, en verzieken het overleg in de Raad van Bestuur. Zo vindt er in november 2006, vier jaar na de Marokkoreis, een geweldige confrontatie plaats tussen Kuiper en Jiskoot die uitloopt op een vertrouwenscrisis tussen beiden. Het gaat nog steeds over de verhouding tussen retail banking en grootzakelijk bankieren. De ruzie uit 2000 houdt niet op. Ook nu wordt de zaak gesust, zonder een echte oplossing. De verhouding tussen retail en grootzakelijk blijft even problematisch. In het boek verdwijnt het onderwerp na deze confrontatie uit zicht. Nog eenmaal wordt verwezen naar de voortgaande ruzie. In april 2007, een half jaar na de confrontatie wordt de vermoeidheid van de commissarissen besproken, mede ontstaan door het constante geruzie in de Raad van Bestuur. De onderhandelingen over mogelijke fusies komen steeds meer op de voorgrond. Dat die onderhandelingen, met Rijkman Groenink als centrale speler, ook getekend zijn door de verhoudingen in zijn bestuurlijke achterban mag geen twijfel lijden.

### Botsingen tussen bankiers uit retail en grootzakelijke divisies blijven.

Jeroen Smit laat ons een groot industrieel drama zien. Het vliegwiel in dit drama is een structurele spanning tussen de bankiers uit de retail en de grootzakelijke divisies. Dat vliegwiel is lastig te stoppen. Beide groepen bankiers hebben met dezelfde klanten te maken. De middelen voor financiering die ze bieden, eigen leningen door ABN AMRO, dan wel beursgang en ondersteuning daarbij, staan onder spanning. Omdat een regeling voor alle situaties moeilijk te vinden is, ontstaan er onvermijdelijk en regelmatig botsingen tussen de bankiers van beide divisies. De kunst is om dergelijke botsingen zo veel mogelijk te voorkomen. Dat vraagt allereerst besluiten over de strategie van ABN AMRO. De botsingen die ook dan zullen komen moeten zo goed mogelijk opgevangen worden. Als het kan op lagere niveaus, maar als dat niet lukt op het niveau van de Raad van Bestuur. Alleen zo kunnen de snelheid en de kracht van het vliegwiel onder controle worden gehouden en het geheel productief worden.

### Wat gebeurt er bij ABN AMRO?

Het verhaal van Smit laat het tegengestelde zien. Er ontrolt zich een niet ophoudende reeks van gevechten, waarbij de uitkomst van elk gevecht al weer de kiemen in zich draagt van de volgende. Jiskoot en Kuiper dragen daar het hunne aan bij, ongetwijfeld gestimuleerd door de mensen in hun eigen divisies die niet in staat zijn om botsingen op hun niveau om te zetten in goede afspraken. Maar ook Rijkman Groenink heeft zijn aandeel, hij neemt geen besluiten, geeft te veel ruimte voor interpretatie en ruzie. We mogen tenslotte het negatieve aandeel van de Raad van Commissarissen niet onderschatten. Zij laat dit conflict jarenlang voortduren, zonder ooit echt in te grijpen. Het centrale probleem van de ABN AMRO top bestond uit het collectieve onvermogen, om de structurele spanning tussen retail en grootzakelijk om te zetten in goede samenwerking. Het ontbrak de ABN AMRO top aan **besluitkracht**.

De besluitvormingsprocessen in en rond de Raad van Bestuur waren niet effectief. Ze ontwikkelden zich tot eindeloos voortdurende besluitvormingsgevechten, zonder afloop in een eindbeslissing. Had dat anders kunnen verlopen? Er waren ongetwijfeld mogelijkheden geweest. Van afstand is niet de beste keuze te maken. Laten we voor een goed begrip van wat er fout ging één mogelijke weg aangeven om het besluitvormingsproces op een hoger niveau te krijgen.

### **Symptomen worden bestreden, niet de oorzaak.**

Rijkman Groenink had de kemphanen Jiskoot en Kuiper de opdracht kunnen geven om binnen een bepaalde periode, in overleg met elkaar en hun teams zo mogelijk één maar eventueel twee alternatieven te bedenken voor een goed werkende coördinatie tussen retail en grootzakelijk. Zouden ze twee alternatieven hebben moeten zoeken, dan had Rijkman Groenink als extra opdracht kunnen geven dat ongeacht de voorkeur van elk, beide alternatieven werk- en leefbaar zouden moeten zijn voor beide divisies. Zouden ze één voor beiden wenselijke oplossing vinden, des te beter.

Omdat de besluitvorming zo slecht georganiseerd werd woekerden de besluitvormingsgevechten door. Het is niet verwonderlijk dat dit de persoonlijke relaties en het klimaat aantastte. Het één volgde uit het andere. Het is tegelijk begrijpelijk dat de doorlopende spanningen en conflicten ook het persoonlijk evenwicht van de leden van de Raad van Bestuur en anderen hebben aangetast. En daarmee hun vermogen om de collegiale omgang zakelijk te houden. Het is tenslotte niet te verwonderen dat de van hoog naar laag heen en weer gaande conflicten de autoriteit van het leiderschap aantastten.

In plaats van het centrale probleem, de slechte besluitvorming, aan te pakken richtte men zich op de effecten ervan. De structurele spanning tussen retail en grootzakelijk moest wel voortgaande botsingen genereren. Het enige wat men deed was bestrijden van de gevolgen. Er werden geen deskundigen op het gebied van besluitvorming ingehuurd, maar specialisten op het gebied van leiderschap, communicatie en psychologie. Vanuit hun verkokerde specialistisch perspectief adviseerden zij maatregelen, die de symptomen aanpakten, maar de kwaal in stand hielden.

Het verhaal van ABN AMRO laat een groep managers en hun adviseurs zien met een collectieve blinde vlek voor besluitvorming, niet in staat die op productieve wijze te managen. Wat dit tekort op korte en lange termijn heeft gekost valt nauwelijks te becijferen. Wonderlijk dat een groep hoog opgeleide, door de wol geverfde en zeer ervaren mensen zo en zo lang diep in de fout kan gaan. Hoe komt dat? Wat zijn de krachten die dat tot stand kunnen brengen? En wat te doen om die krachten te beheersen?

### **Het organiseren van besluitvorming.**

Is wat de ABN AMRO overkwam uniek? Is de geschiedenis alleen maar een drama omdat een aantal ongeschikte personen op het verkeerde moment op onjuiste posities zaten? Of laat de geschiedenis iets zien van een breder probleem? Wij gaan er van uit, dat het gebeuren in ABN AMRO niet op zichzelf staat. *Het lijkt eerder regel dan uitzondering, dat besluitvorming te weinig aandacht heeft en zich ongeorganiseerd voltrekt.* Deze stelling vindt zijn basis in een veelheid aan persoonlijke ervaring, opgedaan in jarenlang gegeven [trainingen op het gebied van politiek, macht en besluitvorming in organisaties](#). De deelnemers aan die trainingen vormen een goede doorsnee van de grote organisaties in Nederland, uit alle belangrijke sectoren. In de trainingen werden casussen behandeld uit de praktijk van de deelnemers zelf. Hoe bereik je in een bepaalde situatie je doelen?

De steeds weerkerende casussen vertelden verhalen over strijd in organisaties. Steeds weer ging het om gevechten tussen spelers en partijen om met elkaar, tegen elkaar in of achter elkaar om dingen gedaan te krijgen. Steeds weer ging het om vertrouwen en wantrouwen, om macht en communicatie, over een complex en mistig gebergte van verhoudingen en coalities waarbinnen ieder zijn weg moest zoeken. Steeds opnieuw viel de verbijstering op bij de vertellers over wat ze meemaakten, onbegrip, verbazing, ergernis, vaak ook hilariteit. Je kon het niet zo gek bedenken of het gebeurde.

De geschiedenis van de ABN AMRO bank is dus niet uniek. Besluitvormingsproblemen die daar optraden komen breed voor in veel, zo niet alle grotere moderne organisaties. Ik ben ervan overtuigd dat velen die het verhaal van ABN AMRO lezen, dat verhaal kunnen verbinden met eigen ervaringen. Normaal zullen mensen die dat in de eigen situatie meemaken niet uit de school klappen. De verhalen binnen de trainingen werden verteld, omdat ze functioneel waren voor het leerproces en omdat ze binnen de vier trainingsmuren bleven. Het unieke van ABN AMRO is dat haar verhaal in de openbaarheid kwam.

### **Besluitvorming is in veel organisaties een verwaarloosd probleem.**

Het verhaal over ABN AMRO toont op haar manier hoe besluitvorming in organisaties een verwaarloosd probleem is geworden. Het zijn de besluitvormingsprocessen, de acties en reacties van diverse spelers en partijen op elkaar, de traagheid, de herhalingen van zetten, de ruzies, het streven naar eigen belang, de onbevredigende uitkomsten die mensen zeer storen. Het zijn vaak trage, soms ook geforceerde, maar altijd onproductieve processen, even ongezond voor de deelnemers als destructief voor de organisaties waar ze werken. Besluitvormingsprocessen worden niet of onvoldoende **georganiseerd**. Waarom is het organiseren van besluitvorming zo belangrijk? Alleen goede besluitvorming kan doelen opleveren die voor de hele organisatie gelden. Alleen goede besluitvorming kan de samenwerking tussen mensen reguleren en in stand houden. Alleen via goed georganiseerde besluitvorming kan een organisatie haar taken vervullen en de mogelijkheden realiseren die haar omvang aan mensen en middelen te bieden heeft.

### **Besluitvorming als centraal proces in de organisatie.**

Besluitvorming wordt hier breed opgevat. Besluitvorming is het centrale proces in een organisatie, dat nodig is om eenheid van denken en doen tot stand te brengen en in stand te houden. Besluitvorming begint bij het inrichten en veranderen van de organisatie, het wordt vervolgd met het stellen van doelen, het verdelen van middelen en het beoordelen van resultaten. En het eindigt met het geven en ontvangen van leiding bij uitvoering van de operationele praktijk. Besluitvorming is naast en verbonden met de voortbrenging van producten en diensten het centrale proces in een organisatie, dat voor beleidseenheid zorgt.

### **Politiek Huis of Politieke Arena?**

Om de inzet van dit boek te schetsen maken we gebruik van een metafoor. Organisaties kunnen een **politiek huis** zijn, waarin de besluitvorming goed georganiseerd verloopt. Niet iedereen krijgt daarbij altijd zijn zin, dat kan niet. Maar de manier waarop besluiten tot stand komen is acceptabel, ook voor hen die anders hadden gewild. Een organisatie die een politiek huis is, is geen democratie. Maar ze heeft er wel wat van weg, voorzover het de acceptatie betreft van de manier waarop besluiten tot stand komen, ook als ze top down opgelegd worden.

In organisaties als een politiek huis zal zoals overal tussen mensen strijd worden geleverd. Al het gedoe wat optreedt waar mensen met elkaar aan de slag gaan, wat ze nodig hebben en wat ze wakker houdt is er terug te vinden. Tegelijk kent een dergelijke organisatie voldoende besluitkracht en eenheid van beleid om met succes haar doelen te bereiken.

We kunnen een voetbalwedstrijd als metafoor voor een politiek huis gebruiken. Het besluit waar het om gaat is de uitslag, het aantal goals dat elke partij krijgt en wie dus wint. Het proces bestaat uit felle strijd, met een grote en fanatieke inzet van alle spelers. Het proces kent een aantal regels waaraan ieder zich te houden heeft. Die regels worden regelmatig overtreden, vaak onbewust in de hitte van de strijd, maar ook wel bewust zo uitgevoerd, dat de kans op betrappen minimaal is. Gelukkig is er dan een scheidsrechter, die de regels bewaakt en die overtredingen zo goed mogelijk binnen de perken moet houden, en een publiek dat de scheidsrechter weer controleert.

Organisaties lopen het gevaar tot **politieke arena's** te verworpen. In een politieke arena verloopt besluitvorming ongeorganiseerd. Ze voltrekt zich als een strijd tussen elkaar wantrouwende en bevechtende partijen, waar niemand aan kan ontkomen. Waar de besluitvorming zich eenmaal tot een politieke arena heeft ontwikkeld, wordt ze een valkuil, waar het heel moeilijk is om uit te komen. ABN AMRO kan worden gezien als voorbeeld van een dergelijke politieke arena. De uitdaging aan ons allen is om de mogelijkheden te zoeken om politieke arena's bij besluitvorming te voorkomen, om politieke huizen te bouwen en ze in stand te houden.

**Voor meer informatie over de reguliere en in-company trainingen rond Macht en Politiek in organisaties kunt u contact opnemen met Tilly Kesting van Direction ([kesting@dir.nl](mailto:kesting@dir.nl) of T. 035 – 603 79 79). [Voor de training van Martin Hetebrij en Fred Vermeulen, klik hier.](#)**