

‘De kunst is perspectief te blijven bieden’

De perikelen rond ABN AMRO vormen de komende jaren ongetwijfeld een interessante casus tijdens HR-managementopleidingen. Een zwaar getraumatiseerde interne organisatie waar het vertrouwen ver te zoeken is, evenals het ooit zo trotse wij-gevoel. Brei dat maar eens recht als HR-strateeg. Er zullen beslist enkele jaren voor nodig zijn, zeggen oud-ABN AMRO-topbestuurder Pauline van der Meer Mohr en bedrijfscultuurdeskundige Peter van den Boom, maar de ontstane schade valt te herstellen.

Pauline van der Meer Mohr is sinds maart dit jaar ondernemer. Vanuit een sfeervol ingericht pand in Den Haag runt zij Amstelbridge, een snelgroeiende netwerkorganisatie van HR-specialisten. Tot maart was Van der Meer Mohr hoofd Group Human Resources bij ABN AMRO (zie ook *interview in HR Strategie nr.1 van dit jaar*). Samen met andere directeuren kwam zij na een ‘etnische zuivering’ op straat te staan toen het bankenconsortium van Fortis, RBS en Banco Santander begon met het opknippen en integreren van hun ‘prooi’ ABN AMRO. “Daar hadden ze mij natuurlijk niet bij nodig. Mijn rol was strategisch en bindend. Dat is tegenovergesteld aan een proces van het opknippen van bedrijfsonderdelen.”

Verschillende aanbiedingen om elders weer een nieuwe topfunctie te gaan vervullen, heeft Van der Meer Mohr afgeslagen. “Je grote professionele liefde komt maar één keer voorbij en voor mij was dat ABN AMRO. Toen het daar voorbij was, besloot ik het over een andere boeg te gooien en voor vernieuwing te kiezen in plaats van voor de eerste de beste prins op het witte paard met een mooi aanbod. Ik dacht namelijk écht: ik ga bij ABN AMRO mijn pensioen halen. Ik had het daar buitengewoon goed getroffen. Met mijn team maar ook met de Raad van Bestuur. Dat waren stuk voor stuk buitengewoon waardevolle mensen. Ik zal ook nooit iets onaardigs over ze zeggen.”

NOODZAKELIJKE FRICTIES

Van der Meer Mohr praat met ‘een slot op de mond’ over haar ABN AMRO-tijd (“Een vanzelfsprekend onderdeel van de vertrekrege-

ling”), maar het beetje wat ze wel zegt, biedt een ander beeld dan de vele artikelen in de pers over de top van ABN AMRO en met name de omstreden oud-CEO Rijkman Groenink. Die is immers zo’n beetje door heel Nederland tot de graaier en opportunist bestempeld die ABN AMRO heeft verkwanseld. Hij lijkt daarmee eerstverantwoordelijk te worden gehouden voor de chaos en onzekerheid waarin de bank momenteel verkeert. Onterecht, volgens Van der

‘Rijkman Groenink heeft gevóchten om de bank te behouden’

Meer Mohr. “Rijkman Groenink heeft gevóchten om de bank te behouden. Hij is naar mijn weten ook de enige die correct heeft voorspeld wat er zou gebeuren als het bankentrio Fortis, RBS en Santander ABN AMRO in handen zou krijgen. Dat Rijkman Groenink de boeman zou zijn, is zwaar overdreven.”

Over de verhalen dat bestuursleden elkaar in de boardroom in de haren vlogen: “Ja, er waren conflicten. Die liepen soms heel hoog op, maar dat is maar goed ook. Er moesten ongelooflijk belangrijke beslissingen worden genomen en daar komen emoties bij. Fricities zijn dan noodzakelijk. Zonder wrijving geen glans, zeg ik altijd.”

Terug naar medio 2007, het moment waarop de slag om ABN AMRO nog in volle gang is tussen het Britse Barclays en het bankentrio. In de boardroom vinden veelvuldig verhitte discussies plaats. Ook op de werkvloer heerst groeiende onrust. Van der Meer Mohr: "De emotionele intelligentie van een organisatie is groot. Mensen voelen, proeven en ruiken wanneer iets niet goed gaat. En als je niks vertelt, gaan ze zelf zaken invullen."

Het is een andere werksfeer dan die de topvrouw aantrof toen ze in mei 2006 als Head of Group HR begon. "Ik vond het een ongelooflijke bedrijfscultuur met een enorm wij-gevoel. Heel veel mensen werken er al dertig jaar of meer en hebben het groengele bloed van de organisatie door hun aderen stromen. Of ze nou vóór de fusie in 1991 voor ABN of AMRO werkten – er was geen sprake van een tweedeling. Onderling werden daar wel van die kantoorgrapjes over gemaakt, of je tot het ene of het andere kamp hoorde. Vriendelijk en opbouwend. Ik denk dat veel medewerkers nu het gevoel hebben dat hun professionele familie uiteen is gereten. Dat het huis wordt ontmanteld dat jezelf hebt opgebouwd. Ook voor de mensen aan de top voelt dat zo. Ik was in die tijd van de overname ook behoorlijk aangeslagen. Nadat ik weg was heb ik de boel ook moeten verwerken, tijd nemen voor reflectie. Het is toch een soort rouwproces dat je doormoet."



PAULINE VAN DER MEER MOHR

In de tijd dat de overnamestrijd nog in volle omvang woedde, was de tactiek vanuit HR om zoveel mogelijk openheid te betrachten, om het peil van onrust in het bedrijf te stabiliseren. Van der Meer Mohr: "Maar ik wist zelf ook niet alles. Toen bijvoorbeeld de onderhandelingen werden gevoerd met ING was daar slechts een heel kleine groep van op de hoogte. Ik wist er niets van."

Volgens consultant en bedrijfscultuurexpert Peter van den Boom

'We wilden voorkomen dat de bank van binnenuit zou eroderen'

gedijen apathie en angst in een organisatie wanneer werknemers het gevoel krijgen dat hen informatie wordt onthouden terwijl de toekomst onzeker is. "Een gezonde bedrijfscultuur wordt gekenmerkt door veiligheid, openheid en vertrouwen. Apathie en angst verlammen en vormen behoorlijke blokkades voor een organisatie om verder vooruit te komen. In zo'n negatieve sfeer is het ontzettend belangrijk dat je mensen weet te bereiken. Dat is met name een belangrijke taak voor het management. Die moet open en eerlijk zijn, en vooral ook de eigen kwetsbaarheid tonen zodat ook anderen zich uit durven spreken. HR moet in zo'n situatie vooral adviserend en ondersteunend optreden."

'LET'S GET READY FOR CHANGE'

Van der Meer Mohr vertelt hoe het gespeculeer op de werkvloer toenam. "Er was heel veel onzekerheid, maar dat leidde niet tot een stijging van het ziekteverzuim, wat je misschien zou verwachten. Ik schrijf dat toe aan de traditioneel sterke bedrijfscultuur. De medewerkers hebben een ongelooflijke discipline."

Volgens Peter van den Boom is dit een bekend patroon: "Medewerkers durven zich vaak niet ziek te melden in tijden van onzekerheid. Ze willen aan de bal blijven, omdat ze anders bang zijn dat ze geen invloed op hun eigen lot kunnen uitoefenen. Pas als alles geregeld is, zie je vaak een stijging van het verzuim. Dan komen de reacties los: psychisch en lichamelijk."

In het voorjaar van 2007, als de onderhandelingen met Barclays in volle gang zijn, lanceert Group HR het programma 'Let's get ready for change' om de toenemende turbulentie in het bedrijf aan te pakken. Van der Meer Mohr: "Dat waren speciale workshops op maat: voor werknemers, voor leidinggevenden en voor HR-medewerkers. Het was op dat moment duidelijk dat we hoe dan ook zouden worden overgenomen. We wilden op teamniveau maar ook op het niveau van het individu zoveel mogelijk onrust wegnemen. Wat we toen niet wisten was dat we zouden worden overgenomen en vervolgens in stukken gescheurd."

Tijdens de workshops voor HR-medewerkers werd onder meer gefocust op het adequaat inspelen op de emoties op de werkvloer, bijvoorbeeld op het moment dat er ontslagen zouden gaan vallen

(“Dan neemt de omzet van Kleenex exponentieel toe.”). Ook werden de HR-medewerkers geïnstrueerd over het ingaan op verzoeken van de overnemende partij om data te verstrekken. “Wat dien je in zo’n situatie wel en wat hoeft je niet te geven?”

Tijdens de workshops voor leidinggevendenden lag de focus onder andere op het op gang brengen en houden van een dialoog met het personeel. “Het doel van die sessies was om de bank bij elkaar te houden en het talent binnenboord te houden. We wilden voorkomen dat de waarde van de bank van binnenuit zou eroderen. Om die redenen hebben we toen ook op grote schaal de bonussen voor 2008 gegarandeerd, heel simpel omdat we mensen op kritische posities absoluut niet konden missen. Dat besluit zal ik tot mijn laatste snik verdedigen. Anders was het talent weggesnoept. Het verloop vertoonde geen stijging, dus je kunt zeggen dat we in onze opzet zijn geslaagd. Ook de Nederlandse overheid spint straks garen bij dat strategisch besluit van toen.”

ADVISEREN MET IMPACT

Volgens Peter van den Boom is het tijdens zo’n proces van onrust wegnemen, noodzakelijk dat HR de taak op zich neemt om de emotie die op de werkvloer voelbaar is, tot in de bestuurskamer te laten doorklinken. “HR heeft in dit soort situaties ook een signalerende functie, en moet kunnen adviseren met impact. Er moet worden voorkomen dat zo’n bestuur te zeer met zichzelf bezig is, en daardoor een gesloten subcultuur binnen de organisatie gaat vormen. Als de werkvloer murw is, is het de taak van HR om het bestuur onomwonden duidelijk te maken dat het noodzakelijk is

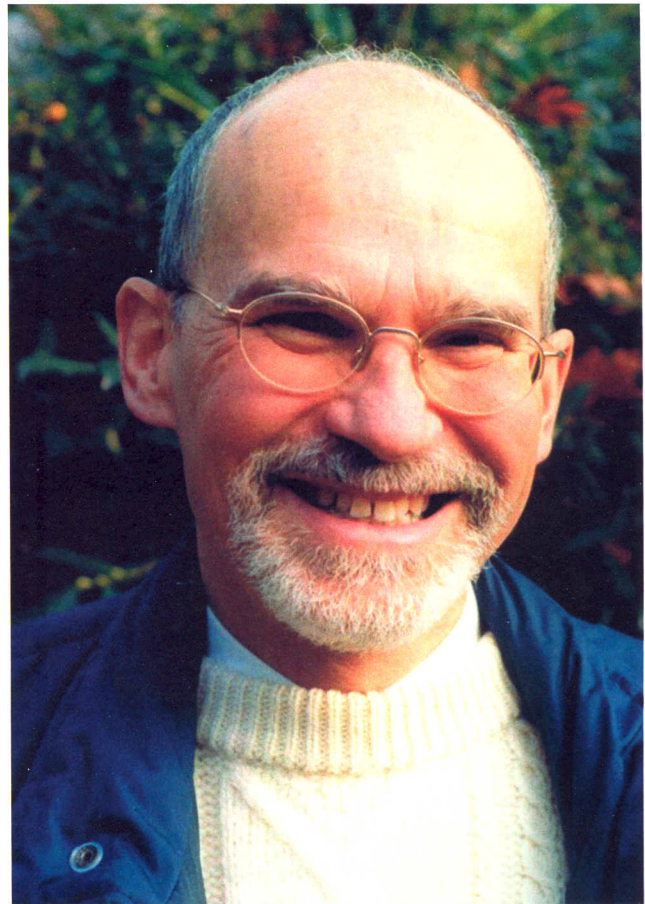
‘HR moet in zo’n situatie zorgen dat het bestuur uit zijn kamer komt’

dat ze hun kamer uit komen en met de mensen gaan praten. Op de werkvloer, in de kantine en tijdens workshops zodat mensen hun zienswijze en ideeën kwijt kunnen. Waar het om gaat is dat ze de mensen moeten zien te bereiken om veiligheid en vertrouwen te ontwikkelen en de boel in beweging te houden. Het is van groot belang om de kracht en vitaliteit van de business units en teams te vergroten. De versterkte delen maken het geheel sterk.”

DRAMATISCH RESULTAAT

Als de besprekingen met Barclays en ook ING mislukken, is de vijandige overname door Fortis, RBS en Banco Santander eind oktober 2007 een feit. De onrust verergert, als het bankentrio zijn plannen om ABN AMRO op te splitsen in werking zet. “Er heerste heel erg een gevoel van: wij tegen de grote, boze buitenwereld,” herinnert Van der Meer Mohr zich. “Voor de bank, de medewerkers maar ook het land is het eindresultaat zoals het er nu ligt natuurlijk dramatisch.”

De rampzalige afloop van de overname is bekend: Fortis Bank



PETER VAN DEN BOOM

wordt meegesleurd in de kredietcrisis en wordt in een reddingspoging door de Nederlandse en Belgische overheden zelf in twee stukken gehakt en genationaliseerd. Bij het ter perse gaan van dit tijdschrift was nog maar net bekend dat minister Bos van Financiën ABN AMRO en Fortis wil laten integreren tot één nieuwe – volgens de bewindsman – ‘sterke’ bank die onder de merknaam ABN AMRO zal gaan opereren. Oud-minister Zalm gaat de nieuwe bank leiden. De eerste reacties op dit nieuws waren gemengd: blijdschap en argwaan. Sommige commentatoren waarschuwden meteen al voor de uitdaging van de interne organisatie, gezien het feit dat Zalm daar geen ervaring mee zou hebben. “Ik heb geen idee hoelang de turbulentie nog zal duren,” zegt Pauline van der Meer Mohr. “Ik denk wel dat de vlag uitging op het moment dat duidelijk werd wat de staat van plan is. Voor eventjes maar, en dan gaat hij opnieuw uit op het moment dat er weer een stukje duidelijkheid wordt verschaft. Ik vind het zelf in ieder geval een wijs besluit om Gerrit Zalm te vragen om Fortis en ABN AMRO te integreren. Al denk ik dat de bank die daaruit moet gaan ontstaan nog steeds kwetsbaar zal zijn, omdat belangrijke onderdelen van de oude ABN AMRO ontbreken. En dan heb ik het over het internationale bankennetwerk en de afdeling grootzakelijke klanten die beiden naar RBS zijn gegaan.” Ook Peter van den Boom is positief over de keus voor Zalm. “Dit is goed voor de organisatiecultuur. Zalm hoort niet tot één van

de subculturen binnen de bank en is daardoor beter in staat om de delen binnen de organisatie met elkaar te verbinden. Ook de benoeming van de nieuwe president-commissaris Hessel Lindenberg vind ik positief. Hij is iemand die de bancaire sector van binnenuit kent, in tegenstelling tot de meeste andere commissarissen bij grote banken.”

“Een kritische en gebalanceerde Raad van Commissarissen is van

‘HR kan een uitstekende aanjager van een verbindend proces zijn’

groot belang om de komende jaren weer te kunnen gaan bouwen,” aldus Pauline van der Meer Mohr. “Door wat er is gebeurd is in ieder geval duidelijk hoe het niet moet, namelijk een Raad van Commissarissen die teveel op afstand opereert. Als je niet weet wat er binnen de bank gebeurt of hoe het eraan toegaat in de bancaire wereld, dan laat je je makkelijker foppen.”

En de rol voor HR? “Die moet zich nu als een soort siamese tweeling zien te koppelen aan de mensen van interne communicatie. De kunst is om werknemers perspectief te blijven bieden. Dat betekent ze zo goed mogelijk informeren. Medewerkers moeten zich empowered voelen, maar ook begrijpen dat de veranderingen nog niet voorbij zijn. Zo’n proces bestaat uit veel praten, maar vooral ook uit goed luisteren.”

“Ik adviseer de organisatie om opnieuw de eigen kernwaarden te definiëren,” zegt bedrijfscultuurdeskundige Peter van den Boom. “En dan niet alleen het bestuur dat even *quick & dirty* een lijstje maakt dat vervolgens niet beklift binnen de organisatie. Ik zeg dit expres omdat het op deze manier in de praktijk vaak gebeurt. Wat me nu het meest nodig lijkt is sociale innovatie: binnen de organisatie werkgroepjes vormen en samen met elkaar opnieuw op zoek gaan naar de verbindende waarden die in het verleden de bank groot hebben gemaakt. Door de activistische aandeelhouders – de kaalvretende sprinkhanen – zijn er verkeerde waarden het bankwezen binnengeslopen. Ik denk dat HR een uitstekende aanjager en facilitator van zo’n verbindend proces kan zijn, dat het vertrouwen binnen de organisatie opnieuw moet doen groeien. Zelf zou ik HR-opleiders benoemen als procesbegeleiders. Die zijn als geen ander getraind in het op gang brengen van interactie, ze weten wat er leeft en ook hoe je angsten en gevoelens van onveiligheid het beste naar boven haalt.”

Pauline van der Meer Mohr ziet nog een taak weggelegd voor HR, eentje die ongebruikelijk mag heten voor een personeelsafdeling. “Medewerkers creëren voor zichzelf de beste kansen door zoveel mogelijk te blijven focussen op de klant. Als die weer vertrouwen krijgt, dan straalt dat niet alleen op de bank af, maar ook op de werknemers. Dat is denk ik de snelste weg terug omhoog. Voor HR zie ik een rol om te midden van alle ellende en onzekerheid, dit besef te doen postvatten en groeien.” ■

De selectie van
Nederlands beste
trainings- en
opleidingsbureaus

vetron

Kijk op www.vetron.nl

T 013 - 594 47 02



Cultuur kan effectief worden ingezet in het voortbestaan van organisaties. *Touwtrekken om organisatiecultuur* inventariseert de noodzakelijke veranderingen in paradigma's, rollen en activiteiten voor leidinggevenden, medewerkers en HR-adviseurs. Het stimuleert de kritische visieontwikkeling op organisatiecultuur zodat u de ideeën verder kunt doorvertalen naar uw eigen organisatiepraktijk. Bestel het boek via www.hrstrategie.nl (klik op 'vakliteratuur').