

# 'ER WAS VIJANDSCHAP'

Hoe Fortis en ABN Amro één hopen te worden

Nu de overnamestrijd om ABN Amro voorbij is, moet het bankentrio dat de nieuwe eigenaar is de onderdelen integreren in de eigen organisaties. Daarbij is snelheid geboden, 'anders blijven mensen zitten met het karikaturale beeld van de ander'.

**I**k voel me gepakt dat ABN Amro gaat verdwijnen', zegt een jonge ABN Amro-medewerker aan het hoofdkantoor aan de Zuidas. 'Ik heb bewust voor deze bank gekozen, de cultuur spreekt mij aan. Het is echt een internationale bank. Fortis is een verzekeraar en toevallig ook een bank. In het begin was onze reactie allergisch: 'Wij zijn ABN Amro, wat zijn dat voor duivels?' Er was vijandschap. Dat is afgekoeld. De mensen accepteren inmiddels dat Fortis de nieuwe eigenaar is. De onzekerheid onder het personeel is er niet minder om geworden nu de overnamestrijd rond ABN Amro is beslecht en het consortium van Fortis, Royal Bank of Scotland en de Spaanse Banco Santander de bank in handen heeft. De werknemers zijn niet alleen onzeker over hun positie – er gaan ruim vijfduizend banen verdwijnen – maar voor wie mag blijven, is het belangrijker of de sfeer nog wel blijft zoals die is. Vooral medewerkers van ABN Amro vrezen voor de teloorgang van hun bedrijfscultuur. 'Ik werk bij een gaaf bedrijf, de sfeer is goed', zegt een *investment banker*. 'We hebben genoeg zelfvertrouwen om niet te vrezen werkloos te worden. We komen overal wel aan de bak, maar blijft het bedrijf wel net zo leuk? Krijgen we nog dezelfde kansen om te groeien?'

Veel bankmedewerkers beamen dat de cultuurverschillen tussen ABN Amro en Fortis groot zijn. ABN Amro ziet zichzelf als internationale A-

**'HET MOET HIER VOOR DE JONGENS ALTIJD GOED VOOR ELKAAR ZIJN. WE HOUDEN VAN LUXE DINGEN; HET BMW-GEHALTE IS HIER HOOG'**

bank en een kijkt een beetje neer op het op België en Nederland georiënteerde Fortis. Daar vinden ze die ABN Amro'ers ballen met een grote mond. De anonieme *investment banker* van ABN Amro: 'ABN Amro is, net als Unilever en Heineken, een plek waar je je carrière als afgestudeerd econoom graag wilt beginnen. Van oudsher komt het beste talent hiernaartoe. Dat komt ook tot uitdrukking in de bedrijfscultuur. Het is wat meer *wining and dining* dan bij andere banken, zeker voor de afdeling *investment banking*. Een corporaal sfeertje zou ik het niet willen noemen, al lopen hier heel wat *ex-corpsleden* rond, maar we doen wel aan *work hard, play hard*, keihard werken als het nodig is en goed feesten als het kan. We hebben vaak uitjes, er worden mooie dingen georganiseerd. Met z'n allen skiën, feesten, het moet hier voor

de jongens altijd goed voor elkaar zijn. We houden van luxe dingen; het BMW-gehalte is hier hoog.' Bij Fortis maken ze zich, althans officieel, weinig zorgen. 'De typische ABN Amro-medewerker is zelfverzekerd. Sommigen noemen dat arrogant. Ik denk dat je als bankier alleen succesvol kunt zijn als je buitengewoon zelfbewust bent, anders kom je niet aan de bak', zegt Hugo ten Brink, hoofd personeelszaken bij Fortis. 'Ze hebben een eigengereide en vakkundige houding. Ik weet zeker dat Fortis-mensen die eigenschappen ook hebben. Er zullen ongetwijfeld cultuurverschillen zijn, maar wij hebben ervaring met de integratie van banken. Toen ABN Amro de Private Bank MeesPierson aan ons verkocht, hebben we die succesvol geïntegreerd met onze spaarbank (VSB). Dat is pas een verschil. We hebben laten zien dat we culturen kunnen laten samensmelten.'

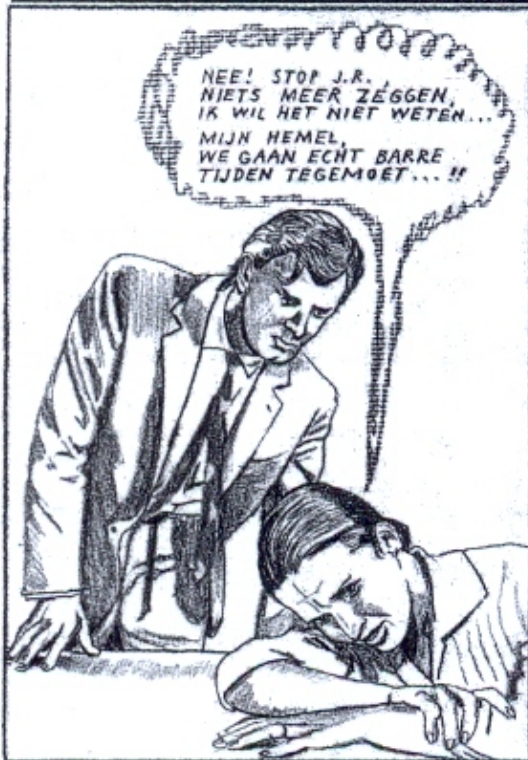
Wie er ook gelijk heeft, als de integratie tussen Fortis en ABN Amro slaagt, is dat een uitzondering. Volgens adviesbureau Hay Group is slechts een op de tien fusies en overnames succesvol. Begin dit jaar publiceerde Hay Group een onderzoek op basis van gesprekken met tweehonderd hogere Europese managers die betrokken zijn geweest bij een fusie of overname. Een van de conclusies was dat bedrijven te veel gericht zijn op boekenonderzoek en de integratie van IT-systemen en te weinig aandacht hebben voor het samenbrengen van verschillende culturen.



Mirjam Baars, gastdocent personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg, is het daar helemaal mee eens. 'De harde kant krijgt vaak te veel aandacht en de zachte - cultuur - te weinig. Cultuur is als een ijsberg: het grootste deel ervan is onzichtbaar, onder water. Bij een fusie of overname botsen die ijsbergen onder water. Zo'n cultuurruiting is bijvoorbeeld hoe mensen met hun baas omgaan. Doen ze dat informeel, of juist hiërarchisch? Is het "u" of "jij"? Dat zijn ingesleten gedragspatronen waarvan mensen zich niet bewust zijn, maar botsingen daartussen kunnen heel heftig zijn.'

Verschillende culturen integreren, hoe doe je dat dan? Hoogleraar verandermanagement aan de VU Anton Cozijnsen: 'Wil je een fusie of overname tot een succes maken, dan moet je duidelijkheid scheppen. Hoe gaan dingen veranderen en wie gaan er mee? Dat haalt de angst weg. Angst slaat de creativiteit dood. Wie bang is, durft geen risico's te nemen en presteert minder.' Dat geldt voor zowel de Fortis- als de ABN Amro-medewerkers, maar voor die laatsten nog wel →

**'ABN AMRO-MENSEN HEBBEN EEN EIGENGEREIDE EN VAKKUNDIGE HOUDING. IK WEET ZEKER DAT FORTIS-MENSEN DIE EIGENSCHAPPEN OOK HEBBEN'**



als je niet blijft staan bij de verschillen, maar de mensen bij elkaar brengt, ze samen aan het werk zet. Anders blijven ze te lang zitten in hun karikatuurale beeld van de ander. Van de Loo denkt dat ook kleine cultuurverschillen tot botsingen kunnen leiden. 'Kijk maar naar de protestantse kerken: als mensen binnen één geloofsgemeenschap anders denken over een artikel, kunnen families daarover uiteenvallen. Samenwerken met mensen met een heel ander geloof is dan soms gemakkelijker.'

**Inmiddels is de integratie begonnen.** Op de Zuidas is het aantal BMW's en Audi's met Belgisch nummerbord de laatste tijd al zichtbaar toegenomen. Binnenkort gaan honderden managers van beide banken met elkaar naar trainingen over de integratie. Daarbij krijgen ze richtlijnen over de harde, maar ook de zachte kant van het samenbrengen van twee culturen. Ten Brink van Fortis: 'Wij hebben de integratie van beide bedrijven binnen Fortis voorbereid, maar vanaf nu werken we samen met de ABN Amro-mensen. We willen

hun niets opdringen. We hebben een gesprek gehad met de ondernemingsraad van ABN Amro waarin men zei "We maken ons zorgen hoe de cultuur van Fortis hier binnengereden wordt". Toen zeiden wij: "Waar halen jullie het vandaan dat wij onze cultuur hier binnenrijden? We maken samen een nieuwe cultuur." Over een paar jaar weten we of de overname van ABN Amro door Fortis tot de zeldzame geslaagde voorbeelden hoort of dat ook hier de ogen groter waren dan de maag.

paul.van.der.kwast@intermediar.nl

→ het meest, denkt Cozijnsen: 'Niet alleen omdat ABN Amro de overgenomen partij is, maar ook doordat er na verschillende reorganisaties bij ABN Amro een angstcultuur is ontstaan.' Een Investment banker van ABN Amro zegt over dat laatste: 'Mensen speculeren nu: die en die hebben hun beste tijd wel gehad. Anderen denken misschien wel zo over jou, en dat verlamt. Sommigen dekken zich helemaal in, gaan "op hun klanten" zitten om zich onmisbaar te maken.' Erik van de Loo, buitengewoon hoogleraar management aan business school Insead in Fontainebleau, denkt dat het ook van belang is dat mensen elkaar snel leren kennen. 'Een fusie of overname kan slagen

## GET READY

Zowel Fortis als ABN Amro besteedt veel tijd aan het voorbereiden van het personeel op deze voor hun onzekere tijden. Daarbij mogen zij graag terugvallen op tenenkrommende kretologie.

**Fortis** heeft 'fortioma's', axioma's die de richtlijn voor gedrag en cultuur vormen. Een kleine greep uit deze tegeltjeswijsheden: 'Wees optimistisch - zoek manieren om dingen te verbeteren.' 'Toon moed.' 'Wees gedreven door passie', 'Act as one.' 'Eén Fortis maakt ons sterker.' 'Wij streven allemaal dezelfde doelen na.'

**ABN Amro** reikt haar personeel de [Engelstalige] Get Ready-handleiding aan. De bank geeft aan dat mensen bij de aanpassing aan de integratie door verschillende fases kunnen gaan en geeft adviezen. Houd u vast:

1) **Endings.** De bestaande structuur houdt op te bestaan - dat kan bij medewerkers leiden tot een toestand van shock en apathie, met concentratieproblemen, vergeetachtigheid en achterblijvende

prestaties als gevolg.

Ben je verdrietig? - Een goede huilbui kan therapeutisch werken, maar van een keer lekker lachen heb je meer lol en het geeft meer opluchting.

Angstig? - Informeer jezelf. Vraag je af "wat is het ergste dat er kan gebeuren en hoe zal ik dat aanpakken?"

2) **Exploration.** De oude manier werkt niet meer en een nieuwe loopt nog niet soepel. Angst, gepieker en geroddel nemen toe, mensen melden zich vaker ziek.

Je wordt angstiger, minder gemotiveerd? - Anticipeer op een rommelige tussenperiode. De meeste dingen in het leven gaan tijdelijk slechter voordat ze weer beter gaan.

3) **New beginnings.** Alles lijkt stabiel en zekerder, de goede weg lijkt ingestegen. Maar wat doe je om je daaraan aan te passen? Nieuwe vaardigheden zijn vereist? - Anticipeer daarop en zorg dat je ze leert.

## Onderwijzer

■ Jij vindt dus dat ik van ál die mensen apart moet weten wat ze motiveert? De man kijkt me smalend aan. Hangt wat achterover in zijn stoel met zijn armen over elkaar. Ongeveer 30, een heel groot horloge en net een benoeming tot manager op zak. We praten met elkaar over basale vormen van sociale invloed. Hoe breng je mensen in beweging? Of - minstens zo belangrijk - hoe voorkom je dat managers ze tot wanhoop drijven?

Mijn stelling is dat mensen erg van elkaar verschillen in de beleving van 'motiverende' prikkels die managers verzinnen. Invloed is dus maatwerk. De ene collega heeft uitgebreide complimenten nodig. De ander heeft genoeg aan een enkele blik. Sommige mensen vinden managementaandacht in het openbaar plezierig. Maar anderen vinden liever 's morgens

### Wie effectief leiding wil geven, moet weten wat zijn collega's - één voor één - in beweging brengt

een persoonlijk briefje op hun bureau. Het verschilt per land, per bedrijf en per individu wat mensen als stimulerend ervaren. Wie effectief leiding wil geven, moet dus weten wat zijn collega's - één-voor-één - in beweging brengt. En dat vinden veel managers lastig.

Gek. We verwachten van een onderwijzer - met een klasomvang van ruim dertig kinderen - dat hij binnen enkele maanden alle leerlingen kent, inclusief hun talenten en gebreken. En we eisen ook nog dat ze zoveel mogelijk individueel begeleid worden. Zodat er optimale prestaties worden geleverd. Maar veel managers - span of control meestal niet meer dan vijftien man - vinden dat in hun eigen werk overdreven.

Misschien moet je dan gewoon eerlijk zijn tegen jezelf. Als je het niet écht leuk vindt om je te verdiepen in de vraag wat de verschillende mensen om je heen beweegt, als je de technische of vakinhoudelijke kant van je werk veel leuker vindt dan het leveren van prestaties via anderen, als je eigenlijk niet een beetje die onderwijzer bent, dan moet je helemaal geen manager willen worden.

Jammer genoeg is dat niet hoe het werkt. Wie zich wil ontwikkelen, qua carrière en salaris, moet manager worden in de meeste bedrijven. En vaak maken we dan de beste leerling van de klas onderwijzer, of die daar nu het talent en de passie voor heeft of niet.

Naar zo'n school zou ik m'n kinderen nooit sturen.

Ben Tiggelaar  
ben@tiggelaar.nl

