

Mark Blaisse

Baas boven baas

*Hoogmoed, narcisme en eenzaamheid
in de top van bedrijfsleven en politiek*

2016 Prometheus Amsterdam

© 2016 Mark Blaisse
Omslagontwerp Suzan Beijer
Foto auteur Jana Plavec
Zetwerk Elgraphic bv, Vlaardingen
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 3192 0

De sergeant-majoor

*Jan Peter Schmittmann,
directeur ABN AMRO Bank Nederland*

‘Ik kan er niets van, maar leuk vind ik het wel. Natuurlijk sla ik veel te hard, ik ben niet subtiel genoeg met het korte werk. Ik sta hier gewoon strafcorners te meppen in plaats van te golfen,’ zei Jan Peter Schmittmann nadat hij net weer een bal met een zwieper het bos in had gejaagd. Tijdens een partijtje golf in Hilversum had ik hem gevraagd op wie en wat hij zich aan het afreageren was. Zo had hij het zelf nog niet bekeken.

‘Terwijl het waar is wat je zegt. Ik ben ergens van binnen heel erg boos. Maar nu even vooral op mezelf.’

Aan zijn exclusieve Scapa of Scotland-tas hingen de labels van de beroemdste clubs van Europa, St. Andrews en Gleneagles, want al kon hij er weinig van, hij wilde wel gezien worden als een man met smaak en mogelijkheden. Golf was een manier om aan de stress van het werk te ontsnappen en een ander soort mensen te ontmoeten. Met klanten een bal slaan vond hij minder leuk dan omgaan met de ontwerpers van de golfbanen of met investeerders die droomclubs zouden oprichten, in Nederland, maar liefst ook in Schotland.

Erbij horen, dat vond hij belangrijk.

Kon hij tijdens het spelletje slecht tegen zijn eigen tekortkomingen, daarna was alles meteen weer vergeten.

‘Het is maar een spel, maar als ik bezig ben wil ik wel winnen,’ zei hij terwijl hij een biertje bestelde. Wij kenden elkaar toen misschien drie jaar.

De eerste keer dat ik Jan Peter Schmittmann sprak was op zijn kamer op de Foppingadreef in Amsterdam-Zuidoost. Hij was in 2003 Floris Deckers opgevolgd als baas van ABN AMRO’s divisie Nederland en was van plan flink de bezem te halen door de omstreden strategie van zijn voorganger.

Hij was koud benoemd of de stijl op de verdiepingen van de directie veranderde van tempo. Een dag zonder beweging was een verloren dag, dus liep hij in hemdsmouwen te coachen, te duwen en te trekken aan wie er maar op zijn weg kwam. Zijn bank moest de beste worden, de meeste innovaties op de markt brengen, in alle opzichten winnen. Hij was niet te beroerd om met getrokken zwaard voorop te lopen, recht op zijn tegenstanders af, in de wetenschap dat zijn mensen uit de loopgraven zouden stuiven om hem te volgen, het deed er niet toe waarheen.

Het jonge door hem zorgvuldig samengestelde managementteam omarmde hem, maar hief ook regelmatig de armen in de lucht van vertwijfeling. Johan van Hall en Wietze Reehoorn, die, net als oudgediende Chris Vogelzang tot op de dag van vandaag nog in de Raad van Bestuur van het afgeslankte ABN AMRO zitten, leerden veel van hem. Hoe je mensen kan enthousiasmeren, hoe je loyaliteit kweekt, hoe je met klanten om moet gaan en met elkaar. De komst van Schmittmann ging met een ongekennde wervelstorm in Amsterdam-Zuidoost gepaard.

Toen hij mij ontving lag hij in een leren stoel na te puffen van een dag vol vergaderingen en keek hij mij met een sarcastische blik aan. Ik had al begrepen dat hij niets te maken

wilde hebben met de adviseur van zijn voorganger, maar zijn directe baas Joost Kuiper had erop aangedrongen.

‘Eerlijk gezegd snap ik niet wat je komt doen. Als ik hulp nodig heb, hoor je het wel.’ De toon was gezet.

Zoals hij daar in zijn stoel hing leek hij eerder een beursbengel dan een bankier. Schmittmann was tanig en sportief, van boven tot onder lean-and-mean, das met witte puntjes losjes om de nek, een roze overhemd van zijn favoriete merk Ralph Lauren om de schouders, voeten gestoken in loafers waarmee hij zijn kamer in en uit rende, terwijl hij nogal luid commando’s afvuurde op zijn charmante assistente, die met een grote glimlach water en espresso kwam brengen.

‘Geweldig mens, daar kan ik op bouwen. We werken al jaren samen. Kent mij van haver tot gort en is nog niet weg-gelopen.’ Dit was geen man voor een Jaguar, zoals zijn voorganger, eerder voor een Volvo. Geen voorzichtig formule-rende generaal, maar een recht voor zijn raap opererende sergeant-majoor.

Leidinggeven betekende voor Schmittmann helder zijn, kort en krachtig formuleren, het voorbeeld geven, sentimenten opzij zetten, liever sterven dan opgeven.

‘Nou?’ zei hij, toen ik even niet wist wat ik moest zeggen.

‘Ik geloof niet dat ik erg welkom ben,’ antwoordde ik en stond op. Hij liet mij de deur uitgaan, de gang oplopen, zijn secretaresse goeiendag zeggen, voordat hij mij terug brulde.

‘Ben je nou helemaal gek geworden? Er is werk aan de winkel, ja!’

Het werd een leuke middag. Schmittmann bleek te kunnen luisteren, had gevoel voor humor en wist zichzelf wel de-gelijk te relativieren. Ik had gemerkt dat hij flink bot kon overkomen, maar ik ondervond dat eerder als een vorm van verlegenheid. *Bildungsangst*, zeggen de Duitsers. Hij leek zich

af te vragen of hij wel genoeg verstand had van andere zaken dan geld en verborg zijn ongemakkelijkheid onder een laag jongensachtige branie.

Ik vond hem een speelse, enigszins antiautoritaire en onaangepaste baas, kwaliteiten die wel pasten bij het toenmalige ABN AMRO, waar veel meer werd gedurfd dan de buitenwereld beseftte. Naast de standaardbankiers haalde personeelszaken uitvinders binnen en theoretische natuurkundigen, historici, psychologen en afgestudeerden van de hoge hotelschool, aan wie werd gevraagd juist het tegendraadse te testen. Fouten maken moest, anders leerde je niks, mislukkingen werden geanalyseerd en niet veroordeeld. Onder Schmittmanns bewind is er zelfs een 'Instituut voor Brilljante Mislukkingen' opgezet, waar tal van cases de revue passeerden die soms ook de media haalden.

Lef werd ook op het hoogste niveau gewaardeerd. Wilco Jiskoot, verantwoordelijk voor de zakenbank, mocht miljarden verspelen als hij ook maar miljarden binnenhaalde. Hoog risico, hoog rendement, op hoop van zegen. Andere bestuurders (Kuiper, Collee) mochten namens de bank miljoenen uitgeven voor hun grote hobby, zeilen, door een race rond de wereld te sponsoren in de hoop dat de verschillende vestigingen het gevoel kregen dat zij door één cultuur met elkaar verbonden waren. ABN AMRO was in de gouden jaren geen voorzichtige bank en dat maakte het ook voor buitenstaanders aantrekkelijk om ervoor te werken.

Schmittmann paste dus wel in het rijtje vreemde figuren, net als zijn voorgangers. Hij was niet bang om te zeggen wat hij van strategieën, mensen en situaties vond, speelde met vuur alsof zijn positie nooit meer in gevaar zou kunnen komen. Hij wist zich gesteund door Rijkman Groenink, op wie ik hem ook fysiek vond lijken. Betrekkelijk klein, sterk, provo-

cerend in zijn benadering, licht gebruind door het buitenleven waar altijd wel ruimte voor was. Een baas moest uitstralen dat hij elke situatie gemakkelijk aankon, nooit moe was, tijd genoeg had voor de racefiets of een skivakantie. Het leed geen twijfel of hij zou in het hoogste gremium van de bank komen, het was een kwestie van tijd, meer niet.

De eerste middag met Schmittmann zei in feite alles over hem, al duurde het jaren voordat ik dat besepte. Een man die geloofde in het belang van emoties zonder dat hij er zelf emotioneel van werd. Overtuigd van zijn paternalistisch talent, wilde hij iedereen zijn masker afnemen, maar hield het zijne ferm tegen het smalle hoofd gedrukt. Als hij door zijn team onder druk werd gezet ging hij veel bewegen, naar flipovers lopen of kwam met een nieuw onderwerp zodat hij kon ontsnappen.

Je was vóór hem of tegen hem. Er zat niets tussen. Loyaliteit, daar ging het hem om, dom was erg, maar ontrouw was een doodzonde. En dus verzamelde Schmittmann getrouwen om zich heen, mannen en een enkele vrouw die hem blindelings volgden. Zodra hij wrijving voelde belegde hij iets gezelligs, liefst met veel openhaardvuur en wijn. Sprong de betreffende opstandeling niet in het gelid, dan kon hij vertrekken.

Schmittmann wilde de arrogantie van de bank te lijf. Hij had gezien hoe Groenink met zijn medebestuurders door de woestijn in Marokko had gescheurd en in tentenkampen had overnacht om de saamhorigheid te vergroten en had Erik-Jan de Rooy, oud-reservekeeper van het Nederlands hockeyelftal, gevraagd op dat niveau nieuwe reizen te organiseren. Leiderschapsreizen brachten bazen bescheidenheid bij, wist Schmittmann, die zich had voorgenomen eerst de leidinggevendenden binnen de divisie Nederland en vervolgens zo veel mogelijk andere werknemers een innerlijke ontdek-

kingsreis te laten maken. De Rooy mocht, met een vrijwel onbeperkt budget, op speelse wijze zachtheid en empathie binnen de bank brengen. Niet dat de programma's soft waren, integendeel, de bankiers moesten met gevaar voor hun leven langs rotsen abseilen of werden midden in de nacht in onherbergzame streken gedropt. Iedereen deed verplicht mee aan deze alternatieve *Expeditie Robinson*, waarbij zij aantekeningen maakten van hun gevoelens, die zij dan weer met de groep moesten bespreken. Alles draaide om bonding, wie afhaakte kon het onder JPS wel schudden.

Eigenlijk begreep hij niet dat niet iedereen dezelfde ambitie had als hij. Winnen en nog eens winnen, dat was de hele lol. Hij vond dat bankiers vaak watjes waren en dat het tijd werd echte mannen van ze te maken.

'Heel bijzonder, om baasjes ineens te zien breken, te zien huilen omdat zij eindelijk dicht bij zichzelf zijn gekomen.' Mooi? Dat er enkele depressies waren gevolgd op de o zo leuke reizen vond hij bij de risico's van het vak horen.

'Die waren vroeg of laat toch wel door de mand gevallen. Ze zullen mij later dankbaar zijn, geloof me.' Er was weinig opgewassen tegen Schmittmanns vertrouwen in zijn eigen psychologisch inzicht.

Schmittmann was loyaal, soms tot in het belachelijke, en veel van zijn collega's interpreteerden dat als fanatiek en overambitieuus. Hij wilde altijd het middelpunt zijn, de snelste en slimste. Met vlijmscherpe woorden wist hij anderen belachelijk te maken, en dat werd door de minder rappe geesten als kwetsend gezien. Maar hij wilde eigenlijk niets anders dan toenadering, warmte die hij te weinig had gekend, vrienden die van hem hielden (als zij fysiek maar niet te dichtbij kwamen; samen in de sauna zitten was niets voor hem).

Liefde zocht hij vooral bij zijn vrouw Nelly, maar ook die liefde kon fanatiek overkomen, om niet te zeggen, benauwend.

Tijdens het jaarlijkse gala in het Noordwijkse Huis ter Duin voor de Richard Krajicek Foundation, waarvan hij voorzitter was, kon hij dansen alsof hij Nelly voor het eerst had ontmoet. Hij was authentiek verliefd, ongegeneerd, spontaan en ontwapenend. Maar hij kon ook de zuurstof in zijn omgeving zodanig wegnemen dat er ademnood dreigde.

Gevoelens waren oncomfortabel, ze hielden je maar op. Hoe meer hij van iemand hield, hoe harder hij tegen die persoon tekeer kon gaan. Soms leek het alsof hij zijn gevoelens niet begreep en ertegen wilde vechten. Tegen de honden, die zo afgericht waren dat zij nooit uit de bijkeuken kwamen – waar hun manden stonden en waar zij beteuterd naar de gezelligheid in de eetkamer zaten te gluren – en tegen zijn gezin, dat schouderophalend pikte wat onvermijdelijk leek. De sergeant-majoor deed ook thuis zijn dansje, met alle gevolgen van dien voor de stemming. Maar dan kwamen er mensen eten en was alles weer een en al harmonie en vrolijkheid.

De gunnende, genereuze zijde verloor het in het openbaar nogal eens van zijn bravoure kant. Maar wie zich niet meteen liet afschrikken kreeg de kans door te dringen tot de beminnelijke Schmittmann, die je zomaar een vriend durfde te noemen en dat ook door dik en dun kon blijven. Hij nam zijn vrienden graag mee naar de skybox in de ArenA, waar met bitterballen en bier zijdelings naar de verrichtingen van Ajax werd gekeken. Een stoute jongen die geen zin had zich te houden aan de bedoeling van de sponsoring, het uitnodigen van relaties of het paaien van nieuwe klanten. Daar vond hij voetbal veel te leuk voor. Voor mijn jongste zoon nam hij

een door Van der Sar getekend shirt mee, zomaar, en was als geveer blijer dan de ontvanger.

Maar zijn verborgen, menselijke kant werd door de banktop niet erkend. In 2005 werd het voor Schmittmann al duidelijk dat hij de Raad van Bestuur niet zou halen. Te veel bestuurders vonden zijn karakter te heftig, en hoewel hij steeds had vertrouwd op de steun van Rijkman Groenink, liet deze hem onder druk van zijn medebestuurders uiteindelijk vallen. Dat was misschien wel de grootste teleurstelling in zijn carrière.

‘Hij had mij die baan beloofd. Zolang je de hoogste baas bent, hou je je woord.’

Het is daarna nooit meer helemaal goed gekomen tussen de twee terriërs.

Schmittmann was altijd in voor iets nieuws. Hoewel hij harde grappen kon maken over andersdenkenden, stond hij met zijn ervaring op posten in India en Singapore open voor andere culturen. Hij ergerde zich aan het ‘blanke’ van ABN AMRO en was gefascineerd door de geïmmigreerde ondernemers die Nederland in zijn ogen kwamen verrijken.

‘Met hun eigen aanpak kruiden zij het ondernemerschap in Nederland met nieuw elan,’ schreef hij in het voorwoord van het boekje *Het nieuwe Ondernemen*, dat de bank in 2004 samen met VNO-NCW voor de zakelijke klanten maakte.

ABN AMRO’s slogan was ‘Het begint met ambitie’, en dat paste als een handschoen bij de in het boekje geportretteerde talenten, van IT-directeur tot styliste voor allochtone vrouwen. Schmittmann en diens communicatiemanager Ravi Sankaranarayanan gingen letterlijk met de slagzin om. Ambitie moest overal vanaf stralen, een bank zonder interne energie was gedoemd te mislukken. Dynamiek, enthousiasme, samen de hoogste piek bereiken, daar leefde hij voor.

Het idee om een energetische ruimte te creëren waarmee de hoogdrempelige organisatie dichterbij de mensen zou komen te staan, viel dan ook goed bij Schmittmann. Samen met vrijdenker Paul Iske, die voor de bank de raarste innovaties mocht invoeren zonder dat hij ergens op werd afgerekend, mocht ik de oude *dealing room* in Amsterdam-Zuidoost helpen ombouwen tot het Dialogues House, een modern en laagdrempelig ontmoetingscentrum. Met de twee miljoen euro die de bank beschikbaar had gesteld kwam er een professioneel toneel, werden vergaderkamers in heuse kunstwerken verstopt en zorgde een warme bakker annex espressobar voor de nodige intimiteit. In een streng van de buitenwereld en het centrale computersysteem van de bank gescheiden laboratorium kon Iske met zijn teams aan revolutionaire plannen werken. De inrichting werd verzorgd door de beste designbureaus van Nederland, want in het Dialogues House werd de bv Nederland in de breedste zin in het zonnetje gezet. ‘Een ondernemende bank moet laten zien dat zij begrijpt hoe de wereld in elkaar zit,’ zei Schmittmann handenwrijvend.

De afdeling HRM hield er sollicitatiegesprekken, de directie sprak er de medewerkers toe en Sinterklaas kwam er nog met Zwarte Pieten. Gerrit Zalm, die voorzitter van de RvB werd toen de bank later in staatshanden kwam, heeft er zijn peptalks gehouden. ABN AMRO leek ineens een hedendaags bedrijf, dat zich aantrekkelijk wilde maken voor een nieuwe generatie bankiers.

De timing leek niet briljant: in 2008 zat de bank midden in de fusieperikelen met Fortis, RBS en Banco Santander. Grote uitgaven waren bevroren zolang de onderhandelingen duurden, maar daar trokken Schmittmann en Joost Kuiper zich niets van aan. Het was alsof Schmittmann het debacle van