

## Casus ABN AMRO: Succesvol communiceren via de cascade

### Lysbeth van Silfhout

ABN AMRO-topman Gerrit Zalm is een bestuurder die veel tijd besteedt aan (interne) communicatie. Niet alleen schrijft hij dagelijks een blog, hij heeft regelmatig rondetafelgesprekken met medewerkers (met een eenvoudige agenda: wat gaat goed, wat kan beter) en gebruikt 'roze flappen' voor handgeschreven persoonlijke boodschappen. Denk dan bijvoorbeeld aan een felicitatie voor een succesvolle audit. Alle reacties op zijn blog worden persoonlijk beantwoord en iemand die graag langs wil komen voor een kop koffie wordt uitgenodigd. Dit alles met als doel de afstand tussen de top en de werkvloer te verkleinen. "Niets is zo gevaarlijk voor een grote instelling als een voorzitter van de Raad van Bestuur die niet benaderbaar is, niet luistert en denkt dat hij het allemaal wel weet." Natuurlijk is het blog ook educatief, Zalm kan er zijn boodschappen in kwijt. Maar het is geen preekje, zoals hij zelf zegt. Zalm gelooft in de communicatiecascade, maar wel in combinatie met eye-to-eye communicatie.

Toen ABN AMRO de nieuwe strategie bekendmaakte, is de cascade succesvol ingezet. "Communiceren via de cascade is op zichzelf goed, omdat de manager dan zelf verantwoordelijkheid neemt voor het uitdragen van – in dit geval – de strategie. En tegelijkertijd de vertaling kan maken naar de context van de eigen afdeling. Maar dat moet je combineren met rechtstreekse communicatie. Wij hebben dat gedaan door op verschillende locaties zo'n 20 Townhall meetings te organiseren, waarbij telkens een lid van de Raad van Bestuur aanwezig was, die samen met de algemeen directeur het verhaal deed. Zo hoort iedereen het rechtstreeks uit de mond van een lid van de Raad van Bestuur en niet alleen van zijn afdelingsmanager. De rol van die afdelingsmanager is het op zijn beurt vertalen naar 'wat betekent dit nu voor ons?' In Singapore is men buitengewoon geïnteresseerd in onze internationale strategie, waar op kantoor in Utrecht de mensen juist willen weten wat er in Nederland gebeurt. Interesses verschillen ook per afdeling; de IT-afdeling wil graag weten waar wij hoeveel investeren in IT, terwijl men daar in New York niet op focust. Die willen gewoon dat de IT werkt.

Doordat we gebruik maakten van beide, hebben we ruis voorkomen. Anders krijg je dat spelletje van vroeger, waarbij je in een kringetje zit, waarbij de laatste iets heel anders heeft gehoord dan de eerste."