

Van Jager tot Prooi

24 oktober 1987-5 september 2007

Rijkman Groenink is een jager. Op deze heldere zaterdagochtend in oktober wil de Amro-bankier eenden schieten. Samen met een jachtmaat dobbert hij rustig op een plas in de Noord-Hollandse Wieringermeer. Het geladen geweer is naar beneden gericht.

Groenink geniet van de spanning van het jagen. Van de risico's en van het resultaat, van de intense smaak van het vlees dat je zelf hebt geschoten. Er moet wat geschoten worden, als hij gaat jagen wil hij niet met lege handen thuis komen. De achtendertigjarige bankier doet alleen aan spelletjes mee als hij ze kan winnen. In alles wat hij doet, wil hij uitblinken.

Zijn bank heeft het erg moeilijk gehad afgelopen week. De negentiende oktober zijn de beurzen wereldwijd in elkaar geklapt. De aandelenkoersen zijn zo hard onderuitgegaan dat sindsdien wordt gesproken over de grootste financiële crisis sinds 1929. Op deze 'Zwarte Maandag' is de koers van de Amro-bank met 28 procent ruim twee keer zo hard gedaald als de rest van de aandelen op de Amsterdamse beurs. De verklaring is simpel: Amro-bank heeft bijna twee keer zoveel geld in effecten zitten als de ABN, de grootste concurrent.

De gigantische paniek bij zijn collega-bestuurders is grotendeels langs Groenink heen gegaan. De wereld van aandelen en beurzen is niet zijn directe aandachtsgebied. Hij heeft er ook niet veel mee. Maar als deze problemen doorzetten, kunnen ze uiteindelijk op zijn bord komen. Als directeur-generaal zaken zit hij onder de Raad van Bestuur en is hij verantwoordelijk voor de afdeling bijzondere kredieten.

Groenink buigt zich alweer jaren over de grote probleemkredieten van de bank; bekijkt hoe levensvatbaar deze vaak in doodsnood verkerende klanten zijn. En of ze toch nog het vertrouwen moeten krijgen voor een laatste kans. Zijn belang, het belang van de bank, is daarbij het uitgangspunt.

De jurist geniet van dit spel. Hij is er ook vreselijk goed in om steeds weer te bepalen tot hoe ver hij mee zal gaan in de soms wanhopige redenering van de bijna failliete tegenspeler. Als specialist analyseert hij heel precies de verschillende posities en zoekt de grens op van wat kan. Het liefst betreedt hij een terrein waar anderen niet durven te komen of niet kunnen komen. Daar vindt hij de inspiratie om, vaak op verrassende wijze, toe te slaan.

De twee jachtmaten praten nauwelijks met elkaar. Stil en geconcentreerd tu- ren ze in de schemer op zoek naar de ‘verkenner’. Zodra die eerste overvlie- gende eend is gespot weten ze dat de rest gaat komen. Dan moeten ze toe- slaan. In een split second moeten ze aanleggen, richten en schieten.

Groenink is hier graag. In de confrontatie met de elementen laadt hij zich op. Dat is nodig, want zijn werkweken zijn lang. Erg lang; per week is honderd uur geen uitzondering. Hier zijn de ingewikkelde dossiers ver weg, kan hij zich in alle rust ontspannen. Met mensen om zich heen is hij eigenlijk altijd op zijn hoede.

Voor zijn succes is hij niet graag afhankelijk van de onvoorspelbare capaci- teiten van andere mensen. Bij het jagen staat of valt het succes met zijn eigen concentratie- en reactievermogen. Groenink is een loner, hij houdt meer van de natuur dan van mensen.

Vandaag hebben de jagers geen succes. Als het licht is geworden, is er nog geen schot gelost. De eenden zijn er wel, volop zelfs. Maar ze zijn gevlogen voor ze kunnen schieten. De mannen besluiten op te breken. Ze halen de pa- tronen uit de geweren. Langzaam tuffen ze naar de wal.

Op de weg terug zien ze nog wat eenden op het water liggen. Zijn jachtge- noot stelt aan Groenink voor het er nog één keer op te wagen. De patronen gaan terug het geweer in. Maar opnieuw zijn de vogels vertrokken voordat er geschoten is.

Terwijl zijn jachtgenoot de boot terugbrengt, gaat Rijkman Groenink naar zijn busje. Als hij de deur openschuift, zet hij zijn geweer op de grond. Dan gaat het mis. In één knal gaat het twee keer af: honderden loden kogeltjes schieten van onderen net boven zijn elleboog dwars door zijn arm heen.

Groenink gilt. Het bloed gutst uit de mouw van zijn waxjas. De jager rea- liseert zich dat hij zijn slagader heeft geraakt, dat hij een groot stuk van zijn rechterarm eraf heeft geschoten. Hij krijst van de pijn, maar bedenkt ook meteen dat als hij zijn hoofd nu niet koel houdt, hij dit ongeluk niet zal overleven.

Hij holt naar de verderop gelegen boerderij en belt aan. De boerin schrikt van de gillende, hevig bloedende man. Maar ze handelt snel. Ze pakt een thee-

doek en kleeerhanger en bindt de arm van Groenink af. Met de kleeerhanger draait ze de theedoek zo hard aan dat het bloeden wordt gestelpt.

De boerin brengt Groenink naar een huisarts die hem in ijtempo naar het dichtstbijzijnde ziekenhuis in Hoorn brengt. De jonge bankier blijft al die tijd bij kennis. Voorzichtig probeert hij te voelen, door de waxjas heen. Waar zit zijn arm, wat zit er nog aan?! Zonder waxjas had hij zijn arm er waarschijnlijk helemaal afgeschoten. Hij bedenkt dat hij nog steeds het risico loopt dat zijn arm, de arm waar hij alles mee doet, eraf zal worden gehaald. Dat vindt hij onacceptabel.

In het ziekenhuis waarschuwt Groenink de artsen die komen aangesneld. 'Wat er ook gebeurt, die arm blijft eraan.' Dan valt hij flauw.

Rijkman Willem Johan Groenink is op 25 augustus 1949 geboren in Den Helder, in een protestants gezin. Hij is de oudste van drie kinderen. Zijn bijzondere voornaam is een traditie in de familie Groenink, zijn grootvader heette ook al zo.

Hij heeft een gelukkige jeugd in Hilversum. Zijn vader is schoolarts en komt uit een degelijke Friese middenklasse. Groenink senior is er vooral voor het intellectuele debat en voor het schaken. Moeder is een Amsterdamse, zij runt het huishouden. Ze is een sterke vrouw, gedecideerd in haar handelen. Haar zoon noemt haar een liefhebbende tijgerin. Het is zijn moeder die hem aanzet tot prestaties en vaak tegen hem zegt: ga jij maar aan de slag. De afstand tot zijn vader is groter. Die verdiept zich niet echt in het wel en wee van zijn kinderen. Groenink ergert zich eraan dat zijn vader niet echt carrière maakt, daar niet om lijkt te geven. Dat begrijpt hij niet.

Tijdens de schooljaren maakt hij een handvol vrienden, het zullen vrienden voor het leven zijn. Ze luisteren naar Bob Dylan, Eric Clapton en Crosby, Stills, Nash & Young. Groenink staat veel op de tennisbaan en ontwikkelt zich tot een goede tennisser. Hij voetbalt een blauwe maandag, maar die sport vindt hij te grof, te fysiek. De jonge Groenink gaat volleyballen.

In de derde klas van het Christelijk Lyceum krijgt hij verkering met Lucia Rodenburg. Haar vader zit in de top van Philips en zal in de jaren zeventig de eerste niet-Philips zijn die het bedrijf gaat leiden. Die carrière intrigeert de jonge Groenink.

Na te zijn gezakt voor zijn eindexamen, maakt Groenink op het Gemeentelijk Gymnasium zijn gymnasium-alfa af. Hij denkt er niet aan om medicijnen te gaan studeren en twijfelt tussen de studies rechten, geschiedenis of letteren. Hij houdt zijn opties open en gaat in Utrecht rechten studeren. Daar wordt hij lid van het Utrechtse Studentencorps.

Geïnspireerd door de vader van zijn vriendin besluit Groenink na zijn rechtenstudie aan de Manchester Business School de opleiding Business Ad-

ministration te volgen. Hij raakt er gefascineerd door complexe financieringsvraagstukken. Hij vindt het leuk om na te denken over de vraag hoe bedrijven hun activiteiten optimaal kunnen financieren. Hij blijkt er goed in te zijn.

In 1974 besluit hij in het bedrijfsleven een baan te gaan zoeken. Maar na een paar gesprekken is hij zo teleurgesteld over het gebrek aan niveau van zijn gesprekspartners dat hij zijn vizier op een paar banken richt. Hij solliciteert bij de twee grootste en meest aansprekende banken van het land: de ABN en de Amro. Het gesprek met de recruiter van de Amro bevalt hem meer dan de wat afstandelijke toon in de ontmoeting met de ABN-bankier.

Beide banken doen hem een aanbod. Groenink is teleurgesteld dat de ABN hem wil aannemen voor het binnenlandse bedrijf, hij was graag in hun befaamde buitenlandklasje gaan zitten. Aan de andere kant is ABN de bank waar hij en zijn familie al jaren bankieren. Hij twijfelt, gooit een muntje op en is blij dat het lot hem vertelt dat hij bij de Amro moet gaan werken. De 25-jarige Groenink weet niet wat hij zou hebben gedaan als het muntje hem de weg naar de ABN had gewezen. Binnen de Amro wordt al snel duidelijk wat de nieuwe trainee er wil bereiken.

Aan het einde van de voor alle trainees verplichte cursus 'Samenwerken in Groepsverband' wordt gevraagd wat hun droom is. De een heeft het over een leuk huis, de ander over een caravan, de derde over gelukkig worden met zijn of haar gezin. Als laatste stelt een geïrriteerde Groenink vast dat de antwoorden van zijn medetrainees niet kloppen of hypocriet zijn. Hij vindt dat als je bij de Amro-bank komt werken, je de ambitie moet hebben om daar de top te bereiken. Dat is dus wat hij wil: de baas worden.

Trainees die in hetzelfde jaar bij de bank zijn begonnen, constateren al snel dat het carrièrepad van Groenink geen gemiddeld verloop heeft. Aan het einde van zijn eerste jaar nodigt de Raad van Bestuur hem uit om een rapport waaraan hij heeft meegeschreven te verdedigen. Bestuurslid Henk Talma Stheeman is onder de indruk en vraagt hem zijn persoonlijk assistent te worden. Alle leden van de Raad van Bestuur hebben zo'n PA die allerlei klusjes voor ze opknapt. Groenink geniet van het kijkje in de keuken van het gremium waar hij zelf zo snel mogelijk terecht wil komen.

Dertien jaar later ligt hij op koers. Groenink houdt van de bank, de bank houdt van hem. Hij is al die jaren ingezet vooral op het onderwerp dat hem zo na aan het hart ligt: financieringsvraagstukken. En dan vrijwel uitsluitend de financiering van probleemgevallen. Daar heeft de Amro er nogal wat van.

Zijn eerste grote opdracht krijgt hij in 1979 van het bestuurslid Hans Foppe. Die vraagt hem een vastgelopen krediet van 500 miljoen dollar bij de Noorse rederij Havtor vlot te trekken. Dat lukt. Kredietenman Foppe is met-

een gecharmeerd van zijn sterke analytische vermogens en constateert dat Groenink een extreem complexe zaak snel weet te doorgronden. Hij blijkt in de onderhandelingen bovendien een scherpe sparringpartner te zijn.

Die kan de Amro-bank de daaropvolgende jaren goed gebruiken; het zijn de zwaarste uit haar geschiedenis. Het Nederlandse bedrijfsleven heeft het moeilijk, waardoor veel kredieten op omvallen staan. Opmerkelijk vaak zijn het kredieten die door de Amro-bank zijn verleend. Collega's van aartsvijand ABN lachen in hun vuistje. Steeds als ze in de onderhandeling voor een krediet werden afgetroefd door Amro-bankiers stelden ze dat die 'cowboys' veel te veel risico's namen. Nu wordt die rekening vereffend.

Groenink wordt ingezet om de schade zoveel mogelijk te beperken. Als bedrijven in de problemen komen, moet hij ervoor zorgen dat de bank er niet bij inschiet. Daar zorgt hij voor. Groenink wint de meeste gevechten.

Mensen die in die jaren met Groenink aan de onderhandelingstafel zitten vrezen dat gevecht. Met zijn jongensachtige uitstraling zet hij veel mensen op het verkeerde been. Als geen ander beheerst hij het spel om heel ver mee te kunnen gaan in het verhaal van de klant, om dan opeens te kunnen draaien en voor de belangen van de bank te kiezen. Zijn tegenstanders laat hij dan in verbazing achter.

Begin jaren tachtig stort hij zich op zo'n 2 miljard gulden aan kredieten die verleend zijn aan Antwerpse diamantairs, die in toenemende mate in gebreke blijven. Dat is lastige handel omdat de bank het onderpand weer mee moet geven aan de handelaar; die moet zo'n diamant kunnen showen om hem te kunnen verkopen. Omdat de bank de diamant niet kan vasthouden wordt in feite een blanco krediet verstrekt. Dit blijkt niet zonder risico te zijn. Op een gegeven moment zijn er zo veel diamanten en handelaren zoek dat de bank zich grote zorgen maakt.

Foppe vraagt Groenink de schade te inventariseren. Van de 2 miljard dreigt 1 miljard gulden te moeten worden afgeboekt. Waar het maar kan haalt Groenink diamanten weg om vervolgens de hele portefeuille te liquideren. Amro verliest uiteindelijk zo'n 500 miljoen gulden.

De bank moet in die moeilijke jaren zo diep uit de reserves putten, dat de concurrentie ervan overtuigd is dat de bank op enig moment technisch failliet is. Maar Foppe is tevreden. Het had nog veel erger kunnen aflopen.

Binnen de bank gaan al snel verhalen over de gevechten die Groenink levert en de successen die hij daarbij boekt. Hij krijgt de bijnaam 'de afmaker'.

De beloning blijft niet uit. Foppe promoveert Groenink in 1982 tot directeur bijzondere kredieten, binnen de bank de 'wrakkencentrale' genoemd. De 33-jarige bankier zit opeens in de top 50 van de Amro-bank. Hij noemt

zichzelf grappend een 'professionele zwartkijker die al zijn creativiteit moet aanwenden om uit te zoeken waar het fout kan gaan'.

Geen kredietprobleem of Groenink speelt vanaf dat moment de hoofdrol. Hij leert van al die onoverzichtelijke financieringsproblemen, van de faillissementen en de vaak nauwelijks overzienbare chaos. Hij organiseert talloze 'sterfhuisconstructies', waarbij kansloze onderdelen van een bedrijf failliet gaan en de gezonde delen in een nieuw bedrijf verder kunnen. Groenink vindt het leuk om grenzen op te zoeken en als het kan te verleggen.

Sommige zaken komen expliciet in de media. Zoals een 'discutabele rol van de Amro-bank' in de Masson-zaak. ABP-beleggingsdirecteur Masson vindt dat hij niet goed en tijdig door Groenink is voorgelicht in een vastgoedtransactie die hem uiteindelijk ten val brengt. Ook valt zijn naam in de Voskamp-affaire, een kassenbouwer die in 1985 op de fles gaat. De Amro-bank saneert niet alleen de kredieten, maar blijkt ook aandeelhouder te zijn. Groenink zit aan beide kanten van dezelfde onderhandelingstafel.

Groeninks ster rijst verder door zijn kordate optreden in de kwestie Boskalis. In 1984 komt deze baggeraar ernstig in de problemen onder meer omdat de Argentijnse regering de rekening weigert te betalen voor de werkzaamheden van een 1800 kilometer lange gaspijpleiding, het Cogasco-project. Boskalis maakt daarop bijna een half miljard verlies. In de wetenschap dat het exportrisico voor 95 procent bij de Nederlandse Staat is verzekerd worden alle risico's en schulden van de baggeraar overgenomen door een consortium van 52 banken. De banken saneren het bedrijf zodat alleen de levensvatbare onderdelen overblijven. Groenink leidt dit consortium. Een groot deel van het creatieve denkwerk worden gedaan door een 34-jarige Amro-collega: Wilco Jiskoot.

In deze onderhandelingen ontmoet Groenink ABN-bankier Harry Langman. Het bestuurslid van de grote concurrent is erbij als Groenink een van zijn eigen bazen, Amro-bestuurder Rob Koole, de les leest. Als Langman een paar dagen later door de bestuursvoorzitter van de Amro-bank, Roelof Nelissen, wordt gebeld met de vraag wat hij van Groenink vindt, is zijn advies ondubbelzinnig: een man als Groenink moet je voor zijn veertigste ontslaan of in de Raad van Bestuur benoemen, want hij kan duidelijk niet met bazen omgaan.

Het 'advies' van Langman lijkt serieus te worden genomen. Per 1 januari 1986 wordt Groenink directeur-generaal zaken, het voorportaal van de Raad van Bestuur.

Groenink verdient veel geld voor de bank. Hij wordt zelfs een beetje gezien als redder van de bank die het in de eerste helft van de jaren tachtig zo moeilijk had. Zijn baas, Hans Foppe, houdt hem goed in de gaten. Hij vindt Groenink inventief maar constateert ook dat hij de neiging heeft iets haalbaar te maken wat niet haalbaar is. Groenink probeert in de sfeer van voorwaarden voor een lening nieuwe eisen te stellen, die in de ogen van sommige collega's juridisch

niet echt houdbaar zijn. Foppe besluit in zulke gevallen meestal om aan de voorzichtige kant te blijven, maar maakt daarbij wel een compliment over de inventiviteit, de creativiteit van zijn jonge collega.

De tomeloze ambitie van Groenink is een vruchtbare bodem voor allerlei hele en halve waarheden. Gniffelend wordt binnen de bank het verhaal verteld dat Groenink al in de jaren zeventig tegen een secretaresse binnen de bank zou hebben gezegd: als je bij mij blijft, ben je straks de secretaresse van de voorzitter van de Raad van Bestuur. Ook over zijn relatie met geld doen allerlei anekdotes de ronde. Het is niet zijn grote drijfveer, maar duidelijk is wel dat Groenink rijk wil worden. Zijn redenering is simpel: alleen als je rijk bent kan je laten zien dat je succes hebt.

Groenink weet één ding zeker: hij wil succesvoller zijn dan zijn vader. Een vader die nog steeds bij de ABN bankiert en die in gesprekken met zijn zoon over diens werk het steeds weer over die grote concurrent heeft. Tot zijn grote ergernis moet Rijkman zijn vader keer op keer uitleggen dat hij bij de Amro-bank werkt.

Als Rijkman Groenink in het ziekenhuis in Hoorn bijkomt uit de narcose constateert hij tevreden dat zijn arm er nog aan zit. Maar hij krijgt ook te horen dat de transplantatie van een ader uit zijn onderbeen is mislukt. De artsen schrikken van de slechte doorbloeding en vrezen dat de arm er daarom toch af zal moeten. Opnieuw stelt Groenink resoluut dat hij dat niet wil.

Besloten wordt om de bankier naar het Amsterdamse vu-ziekenhuis te verhuizen. Daar beschikken ze over de nodige expertise om nog een poging te wagen om de arm te redden. Als zijn baas Hans Foppe hem die avond in het vumc bezoekt, is hij onder de indruk van de standvastigheid van zijn jonge collega.

In het vu-ziekenhuis volgt een tweede operatie. De artsen gaan uren met elkaar in conclaaf; kunnen ze die arm laten zitten of niet? Ze proberen het nog een keer met een nieuwe ader. Maar weer gaat het bloed stollen. Bij een derde poging gaat het eindelijk goed. De arm van Groenink is gered.

Maar door al die operaties is het ergens anders helemaal misgegaan. Groenink krijgt een ernstige bacteriële bloedvergiftiging. Die slaat hard toe. Er is sprake van een algehele inwendige infectie, een sepsis. Zondagnacht raakt hij in coma. Naarstig zoeken de artsen naar een antibioticum dat de bacteriële infectie het hoofd kan bieden. De nacht van maandag op dinsdag krijgt zijn vrouw Lucia te horen dat het twijfelachtig is of haar man de volgende dag zal halen.

In een laatste poging het onheil te keren dienen de artsen de doodzieke patiënt een breed spectrum van antibiotica toe. Die slaat aan; Rijkman Groenink heeft de aanslag op zichzelf overleefd.

Liggend in het ziekenhuis beseft hij waar het tijdens de jachtpartij mis is gegaan. Na het besluit om op te breken had hij, zoals het hoort, meteen de patronen uit zijn geweer gehaald. Kennelijk had dat besluit en die actie zich zo vastgezet in zijn hoofd, dat hij er niet meer aan heeft gedacht om de patronen er weer uit te halen nadat ze in laatste instantie nog een poging hadden gedaan om een paar eenden te schieten.

De prijs is hoog. Hij heeft veel pijn. Zijn behandelaars hebben hem duidelijk gemaakt dat die pijn in meerdere of mindere mate de rest van zijn leven bij hem zal blijven. Ook zal hij flink moeten revalideren en vele jaren met grote regelmaat naar de fysiotherapeut moeten.

Zijn artsen waarschuwen hem: met zo'n vooruitzicht gaan negen van de tien mensen de rest van hun leven bij een raam zitten somberen. Maar Groenink maakt zich daar geen zorgen over: daar doet hij niet aan mee. Dat ligt niet in zijn aard. Niets zal hem tegenhouden om zijn dromen te verwezenlijken. Niets!

Zijn collega's zijn onder de indruk van de enorme veerkracht van hun collega. Al een paar weken na het ongeluk krijgen ze handgeschreven kaartjes terug. Groenink is meteen begonnen met links te leren schrijven. Bij de bank worden weddenschappen gehouden: komt hij voor de kerst terug of wordt het toch het nieuwe jaar. Groenink zet zijn tanden op elkaar en meldt zich tussen kerst en oud en nieuw voor het eerst even op de bank.

Hij kan bijna niks meer met zijn pijnlijke rechterarm. Maar Groenink weigert zich te laten beperken. Tennissen is zijn sport en daar gaat hij mee door. Met links. Hij kan niet meer serveren, zijn slagkracht komt niet in de buurt van zijn vroegere prestaties. Maar hij zet door. Hij vindt het frustrerend dat hij niet meer kan wat hij vroeger kon. Omdat hij aan verliezen een hekel heeft, besluit hij voortaan geen wedstrijden meer te spelen.

Hij was ook een redelijke golfer. Ook daar gaat hij mee door. Hij neemt intensief les om met één arm te kunnen spelen. Groenink is apetrots als hij na intensieve training op handicap 30 uitkomt. En hij gaat weer jagen. Op zijn geweren laat hij een verlengstuk zetten, zodat hij ze met zijn slechte arm op kan tillen en met links kan schieten. Tot grote frustratie van zijn vrouw.

In de jachtwereld wordt de fout die hij heeft gemaakt hem stevig aangerekend. Een jager mag nooit met een geladen geweer rondwandelen. Nooit. Dat is onvergeeflijk, een risico dat je niet mag nemen. Zo'n ongeluk stelt de jacht in het verkeerde daglicht en wekt de suggestie dat het vooral cowboys zijn die jagen. Groenink wordt een tijd lang niet uitgenodigd voor allerlei jachtev evenementen. Hij trekt zich er niets van aan.

In het voorjaar van 1988 is er binnen de Raad van Bestuur van de Amro-bank even discussie of ze Rijkman Groenink wel moeten benoemen in het hoogste

bestuursorgaan. In die baan zal hij veel moeten reizen. De bestuurders vragen zich af of hij die fysieke belasting wel aankan.

Maar de enorme discipline waarmee hij aan zijn herstel werkt, dwingt respect af. Hij is er altijd en werkt keihard. Harder dan ooit. Groenink heeft altijd alle stukken gelezen. Hij heeft bovendien met zichzelf afgesproken nooit te zeuren over het ongeluk. Hij wil zijn omgeving laten zien dat het incident zijn plannen niet heeft veranderd. Het is ook voor zijn collega's duidelijk: Rijkman Groenink laat zien dat hij niet omvalt. En als hij omvalt, staat hij op, slaat het stof van zijn jas en marcheert weer verder.

Bestuursvoorzitter Nelissen, ook een man van de analyse, is onder de indruk. Hij vindt Groenink een briljante bankier maar heeft een hekel aan het branieachtige. Soms kan Groenink er in zijn ogen net iets te veel genoeg in scheppen om collega's de loef af te steken met zijn kennis. Dat zijn momenten waarop de felle bestuursvoorzitter hem de mond snoert. Maar die jeugdigheid is hem vergeven.

Als eind mei 1988 door het plotselinge vertrek van bestuurder George Ernest Loudon een plek vrijkomt in de Raad van Bestuur, twijfelt Nelissen. Twee directeuren-generaal komen voor die plek in aanmerking: Rijnhard van Tets en Rijkman Groenink. Als hij er een benoemt loopt hij risico dat de ander vertrekt. Hij besluit ze allebei te benoemen. Het is vanaf de eerste dag duidelijk dat deze twee nieuwe bestuurders geen vrienden van elkaar zullen worden.

Groenink went snel aan zijn nieuwe status. De mensen die aan hem rapporteren hebben respect voor zijn slimheid en doorzettingsvermogen. Voor de mensen die aan hem rapporteren is hij streng. Hij laat ze keer op keer weten dat een wedstrijd pas is verloren als de scheidsrechter heeft afgefloten. Groenink is alleen maar geïnteresseerd in collega's die in hun vak tot de besten van de wereld willen behoren, of anders in ieder geval de top van de bank willen bereiken. Die ambitie moet er zijn. Anders heeft hij niet eens zin om naar ze te luisteren.

Groenink heeft een gloeiende hekel aan halfdoordachte voorstellen. Hij vindt het vreselijk als die toch doorgang vinden vanuit piëteit met degene die ze voorstelt. Het maakt hem niet uit wat voor functie zo iemand heeft. Dat vindt hij flauwekul en daar wijst hij de betrokkenen op.

Dat andere mensen zijn harde opstelling te confronterend vinden, daar trekt hij zich niets van aan. Leve de worsteling, het debat, het gevecht. Als hij vecht, komen zijn beste kwaliteiten naar boven, dat zal bij anderen niet anders zijn. Daarom eist hij van zijn medewerkers dat ze het gevecht met elkaar aangaan. Sommigen hebben het over een darwinistische managementstijl.

Veel collega's vrezen de ontmoeting met Groenink. Hij stelt mensen constant op de proef door rare vragen te stellen of een vreemde grap te maken.

Een ontmoeting met Groenink is nooit ontspannend. Met één andere collega kan het gesprek nog redelijk verlopen. Zodra Groenink zich met meerdere collega's in dezelfde ruimte bevindt, moet hij duidelijk maken wie de baas is. Zijn uiterlijk zorgt daarbij voor de nodige verwarring. Hij is al bijna 39 jaar maar ziet eruit als een student. Met de paar vrouwen die boven in de bank werken, kan hij goed opschieten. Ze moeten ook tegen een stootje kunnen, maar als dat eenmaal het geval blijkt te zijn, heeft Groenink de neiging om zich over die vrouwelijke collega's te ontfermen. Met vrouwen vecht je niet.

Constant lopen mensen het risico om slachtoffer te worden van zijn eigenzinnige onhandige humor. Groenink vindt het leuk om de mensen om zich heen op een wat studentikoze manier van hun à propos te brengen. Op bezoek bij een trotse collega die net zijn hele huis heeft verbouwd, wijst Groenink op de gloednieuwe plavuizen en stelt dat die er waarschijnlijk nog uit moeten.

Het is humor die vaak niet goed wordt ontvangen, vooral ook omdat het voor mensen om hem heen nooit helemaal duidelijk is of het nou wel een grapje was. Vooral ook omdat collega's merken dat hij niets zomaar lijkt te zeggen. Dat achter ieder gesprek dat hij voert een agenda zit. Dat hij nooit ter ontspanning met een paar collega's op een terras gaat zitten. Niemand ziet hem zelfs maar een beetje aangeschoten. Dat vinden de mensen die voor hem werken jammer. Het heeft bijna iets onmenselijks... nooit een borrel te veel, nooit een moment om even gezamenlijk stoom af te blazen. Groenink is altijd *in control*.

Een favoriet onderwerp om grappen over te maken is de concurrentie. Op relatief saaie banken als de Postbank of de NMB wordt in principe een beetje neergekeken. Vooral over die chique ouderwetse ABN, de bank die zich boven alles en iedereen verheven lijkt te voelen, de aartsvijand van de Amro, worden veel grappen gemaakt. Ook door Groenink, die vindt dat ze bij de ABN maar weinig discipline hebben. Hij verbaast zich over het gigantische buitenlandse netwerk waar ze geen stuiver aan verdienen.

Die concurrenten kennen elkaar goed, in het kleine Nederland komen bestuurders van de twee grote banken elkaar regelmatig tegen. Professioneel en privé. Ze wonen vrijwel allemaal in het Gooi. In het voorjaar van 1989 luncht Rijkman Groenink met Jaap Kamp. Kamp zit als directeur-generaal personeel net onder de Raad van Bestuur van de ABN. Het contact is tot stand gebracht door hun met elkaar tennissende vrouwen.

Groenink vertelt Kamp in vertrouwen dat de fusie met de Belgische Generale Bank dreigt te mislukken. Opgewekt stelt hij vast dat Amro en ABN dan maar met elkaar moeten fuseren. Met een grote grijns op zijn gezicht stelt hij Jaap Kamp voor om die nieuwe grote bank samen te gaan leiden.