

## **Amsterdam vanuit psychologisch oogpunt**

De Gemeente Amsterdam en het Havenbedrijf Amsterdam (hierna samengevat als 'Gemeente') doen al meer dan dertig jaar moeilijk over de invulling van het ADM-terrein (hierna 'ADM-deal'). Eerst was er gedoe met de oorspronkelijke eigenaar ADM N.V., vervolgens met de nieuwe eigenaren (Complex Westhaven B.V., Chidda c.s.) en nu met Larendael. De strubbelingen gaan steevast gepaard met ontzettend veel overleg (meestal in een ruziesfeer), eindeloos veel juridische procedures, terugkerend tijdverlies en onderaan de streep heel veel onnodige kosten die uiteindelijk door de inwoners van Amsterdam worden betaald. **Begrijpt u nu waarom huizenbezitters in Amsterdam volgend jaar meer dan 25% OZB gaan betalen?**

Het patroon is steeds hetzelfde: de Gemeente doet toezeggingen, komt die vervolgens niet na en wijst dan met een beschuldigende vinger naar de eigenaar van het ADM-terrein. Deze eigenaar is teleurgesteld en doet nieuwe voorstellen, die de Gemeente weer saboteert. De eigenaar raakt uiteindelijk gefrustreerd, pakt ook de strijdbijl op of haakt af.

*Waarom gaat dit zo? We bekijken het vanuit de psychologie en geven drie verklaringen die slechts in één conclusie kunnen uitmonden: De Gemeente lijdt aan chronisch narcisme!*

### **1. Een meerkoppig monster waardoor de bomen het bos onzichtbaar maken**

De Gemeente is niet één geheel maar bestaat uit veel afdelingen en teams. Het is een spreekwoordelijk meerkoppig monster. Bij de ADM-deal zijn veel van die koppen betrokken. De ervaring leert dat het 'Ja' van de ene kop niets zegt over de mening van de andere kop. Sterker nog, soms is het 'Ja' van de één juist een reden voor de andere kop om 'Nee' te zeggen. Wanneer bij een meerkoppig monster de meningen niet goed op elkaar worden afgestemd en er niemand is die ervoor zorgt dat er maar één kop is, die naar buiten treedt, ontstaat er verwarring en gedoe. De gesprekspartners van de Gemeente zien dan door de koppen (de bomen) het werkelijke standpunt van het monster (het bos) niet meer.

De ADM-deal komt steeds niet rond, omdat het monster intrinsiek overhoop ligt met haar koppen en er geen 'opperkop' (een echte leider) is, die de betrokken afdelingen en teams van de Gemeente tot de orde roept.

### **2. De self-serving bias en self-efficacy**

Mensen zijn geneigd om bij tegenslag de schuld niet bij zichzelf maar bij een ander te leggen. Dit noemen we de 'self-serving-bias' (SSB). Een hoge SSB is een sterk mentaal antidepressief middel. Immers, wie de schuld van mislukking bij zichzelf legt (en dus een lage SSB heeft), gaat steeds negatiever over zichzelf, zijn kansen en de toekomst denken. Alleen wanneer een lage SSB samengaat met de overtuiging dat je zelf iets aan het probleem wil en kan doen, een hoge 'self efficacy' (SE), leidt het tot positieve verandering en groei. Helaas hebben de meeste mensen (en instanties) een hoge SSB en (helaas) een lage SE.

De Gemeente en ongetwijfeld ook de eigenaren van het ADM-terrein hebben een hoge SSB. Ze vinden allemaal dat het niet doorgaan van de deal aan de ander ligt. Sommige (vml.) eigenaren van het ADM-terrein hebben gelukkig ook een hoge SE: ze zijn ervan overtuigd dat ze het probleem kunnen oplossen. Daarom verlagen ze hun SSB: okay, we doen concessies en komen met een nieuw voorstel zodat we de ADM-deal kunnen afronden. De Gemeente heeft kennelijk een lage SE en kijkt dus niet naar zichzelf. Ze blijft naar de ander wijzen: 'wij worden geconfronteerd met een

onbetrouwbare eigenaar van het ADM-terrein, daar kunnen wij niets aan doen en daarom stagneert het proces'.

Wanneer, zoals nu het geval is, Larendael onomstotelijk aantoont dat de Gemeente de zaak saboteert, beweert de Gemeente keihard dat de aangetoonde feiten niet meer gelden, omdat ze zijn ingehaald door nieuwe feiten die juist weer de fout van Larendael bewijzen of in elk geval verder uitstel rechtvaardigen. Zo houdt de Gemeente zichzelf buiten schot.

### 3. Inhouds- en betrekkingniveau

Waarom wordt een deal niet uitgevoerd, terwijl die inhoudelijk tot tevredenheid van alle partijen is uitgewerkt? Vaak speelt er dan een probleem op betrekkingniveau.

In de psychologie geldt een belangrijke regel: het betrekkingniveau gaat voor het inhoudsniveau. De manier waarop iets wordt gezegd (het *hoe*), is meer bepalend voor de uitkomst dan de feitelijke woorden (het *wat*). Dit geldt ook in relaties. Mensen of partijen die zich op betrekkingniveau goed, veilig of vertrouwd bij elkaar voelen, komen op inhoudsniveau sneller tot overeenstemming en stappen makkelijker over meningsverschillen heen dan mensen of partijen die een hekel aan elkaar hebben en elkaar wantrouwen. Deze regel verklaart vaak waarom mensen of partijen 'er niet uitkomen'.

Wat is er op betrekkingniveau aan de hand? Is er oud zeer tussen de Gemeente en de eigenaar van het ADM-terrein, waardoor de Gemeente op inhoudsniveau de deal blijft saboteren? Of is er oud zeer tussen verschillende koppen van de 'monsterlijke' Gemeente?

Wat betreft de huidige situatie met Larendael, geldt in elk geval dat beide partijen vaker constructief zaken deden. Dus is het niet aannemelijk dat de Gemeente een chronische hekel aan Larendael heeft. Dan blijft er maar één optie over: er zijn binnen de Gemeente afdelingen, teams of personen die op betrekkingniveau zoveel antipathie ten opzichte van elkaar hebben, dat ze er moedwillig voor zorgen dat deals op inhoudsniveau mislukken. Dit zou kunnen verklaren waarom het gedoe over het ADM-terrein niet alleen nu met Larendael, maar ook al vele jaren met de voormalige eigenaren van het ADM-terrein speelde.

De Gemeente heeft een **narcistische** stoornis. Vanuit **psychologisch** perspectief wordt de ADM-deal niet gerealiseerd omdat de Gemeente:

- een meerkoppig, intern verdeeld monster is waarvan de verschillende koppen problemen op inhoudsniveau niet oplossen, omdat er tussen hen op betrekkingniveau oud zeer is;
- geen sterke leider heeft, die de verschillende koppen tot de orde roept en op één lijn zet;
- haar problematiek verhuult door zichzelf vrij te pleiten en de schuld systematisch bij een ander te leggen.

Interne verdeeldheid en chaos. Het ontbreken van een goed functionerend geweten, dat voor innerlijke rust zorgt. De eigen problematiek keihard overschreeuwen door jezelf als groot en goed, en de ander als zwak en slecht af te schilderen. Bij tegenslag naar de ander blijven wijzen en nooit de hand in eigen boezem steken. Dit zijn allemaal symptomen van **narcisme!**

Vanuit **psychologisch** perspectief ligt het daarom voor de hand om te concluderen dat het ADM-dossier illustreert dat de Gemeente een **narcistische** stoornis heeft.

De kans dat het binnenkort goedkomt is daarom héél klein. **Narcisten** gaan chronisch uit van hun eigen gelijk en leggen de schuld altijd bij een ander. Alleen wanneer er iets levensbedreigend misgaat, of er niet langer gerecht kan worden komen ze heel soms tot inkeer met als slachtoffers de **burgers** van **Amsterdam**.

Misschien moeten de burgers van Amsterdam opstaan en weigeren om nog langer te betalen voor een Gemeente die zo met zichzelf overhoop ligt, dit overschreeuwt en er, bij gebrek aan een goede leider ook nog eens voortdurend mee weg komt.

**Dr. Martin Appelo, psycholoog**