

MANAGEMENT**'Let op zijn vertrekbonus'**

Steeds vaker blazen topmanagers van banken 'ziek' de aftocht. Dat hoeft niet gespeeld te zijn, meent psycholoog David De Cremer. Maar het kan wel

Philip Willems

Eerst Fortis-topman Jean-Paul Votron, daarna zijn opvolger Herman Verwilt, vervolgens Fortis-bestuursvoorzitter Maurice Lippens en ten slotte ING-topman Michel Tilmant: allen verlieten ze hun bedrijf via de achterdeur en, naar eigen zeggen, ziek. Toevallig? Nee, zegt de Belgische hoogleraar gedragsethiek binnen organisaties en management David De Cremer (36) van de Rotterdam School of Management: 'De psychologische druk van het falen, zeker als baas, is enorm. Daar ren je voor weg.'



David De Cremer: 'Ontslag nemen is voor topman meest leefbare optie'

ELSEVIER Is het mogelijk dat de gevallen topmanen van Fortis en ING echt ziek waren?

David De Cremer: 'Dat is zeker mogelijk. Centraal in de bankencrisis staat dat financiële instellingen elkaar niet meer vertrouwen. In de psychologie noem je dat een *ethical failure*. Ofwel: als mensen je niet meer vertrouwen, doe je iets niet goed. Dat gevoel van falen is bij managers extra sterk, want zij identificeren zich zeer met hun bedrijf. Ze lijden persoonlijk. Waarom? De controle over de bank kwijt zijn, voelt voor hen alsof ze ook de controle over hun eigen leven kwijt zijn. Dat gevoel van onmacht kan zeker leiden tot een inzinking, overspannenheid, ziekte. Typisch hierbij is dat uiteindelijk niet de toekomst en gezondheid van de bank, maar wel de eigen gezondheid reden is om op te stappen. Uiteindelijk gaat het meestal om zelfbehoud.'

ELSEVIER Ze zouden ook anders kunnen reageren en proberen hun bedrijf door de crisis te loodsen.

De Cremer: 'Ontslag nemen is in hun hoofd de meest

leefbare optie. Op die manier kunnen mannen als Verwilt en Votron de chaos achter zich laten. En door zelf ontslag te nemen een gevoel van controle terugwinnen.'

ELSEVIER Ze lijken zo wel op kapiteins die het zinkende schip verlaten.

De Cremer: 'Zo'n drastische stap hoeft niet gespeeld te zijn. De stress kan ook echt ondraaglijk zijn. Neem Maurice Lippens. Die was in België een grootheid en een erkende ondernemer. Hoe langer echter je een grootheid bent, hoe meer je naar die macht gaat leven. Je went aan je status en je houdt

eraan vast, vaak onbewust. Maar vervolgens word je uitgescholden en geïsoleerd, misschien zelfs door je eigen vrienden. Hoe bekender je bent, hoe harder dat aankomt. Je houdt dat niet vol. Studies hebben ook aangetoond dat je sneller sterft als je sociaal wordt geïsoleerd.'

ELSEVIER Arrogantie, kortom, komt uiteindelijk ten val?

De Cremer: 'Opklimmen is nu eenmaal fijner dan vallen. Daarbij komt dat topmanagers een jachtig leven hebben en snel beslissingen moeten nemen. In zulke situaties gaan mensen heel erg op hun intuïtie en eigen principes vertrouwen, in plaats van op rationele gedachten. Dat is niet goed, want intuïtie is vaak op eigenbelang gericht. Je denk dat je het goed hebt gedaan.

Niets is jouw fout. Als er al iemand schuldig is aan de crisis, zijn het de klanten. Als je dan in de media genadeloos wordt neergesabeld, dan kan dat zonder meer je gezondheid schaden.'

ELSEVIER Gezondheidsklachten kun je ook veinzelen.

De Cremer: 'Dat is mogelijk, ja. Maar er is ook de mogelijkheid dat een ontslag strategisch is. Het is de norm geworden, ook in de politiek, dat je aftreedt zodra er wat misgaat. Schoon schip maken, heet dat dan. Dat kan goed samen gaan met wat ik net vertelde. Als je al slecht in je vel zit, en je krijgt ook nog eens de commissarissen tegen je, dan is het snel afgelopen.'

ELSEVIER Hoe herken je de nepzieke topman van de echt zieke topman?

De Cremer: 'Let op zijn vertrekbonus. Als hij vlak voor zijn vertrek zeer ijverig probeert een zo hoog mogelijke bonus te krijgen, dan is er weinig met hem aan de hand. Als hij zich echt slecht voelt, zal hij zich niet druk maken over geld.'

