



zaterdag 16 mei 2009

Topjobs, slecht voor hart en bloedvaten

STRESSMANAGEMENT VOOR TOPMANAGERS

Al 1 reacties | reageer zelf

BRUSSEL - Maurice Lippens is nog een schim van zichzelf, Jean-Paul Votron heeft enige tijd in het ziekenhuis doorgebracht, Herman Verwilt is enkele weken out geweest, en nu ligt André Bergen (KBC) in de lappenmand. 'Die mensen hebben een klankbord nodig, anders gaan ze kapot.'

'Soms beklag ik mij deze job, ja', zei Karel De Boeck, de ceo van Fortis Holding, vorige maand nog. Door al het gehakketak over de toplonen en de veel te hoge premies zou een mens het bijna vergeten, maar de topbankiers hebben het deze dagen bepaald niet onder de markt. Het volstaat om een algemene aandeelhoudersvergadering van Fortis bij te wonen om dat in te zien. Op veel empathie hoeven de heren niet te rekenen, en of dat nu terecht is of niet, zoiets laat onvermijdelijk sporen na.

Zelfs Jean-Luc Dehaene (Dexia) moest onlangs onder het mes. Als die ook al onderuitgaat door de bankstress, dan hebben we het helemaal gehad. 'Het ging om een gewone heelkundige ingreep', zegt Dehaene aan de telefoon. 'Nierstenen. Dat had niets met stress te maken. Maar het klopt dat je niet mag onderschatten wat zo'n functie met je gezondheid doet. Ik heb wat dat betreft geluk gehad: ik ben gezegend met een ijzersterk gestel. Zelfs tijdens de dioxinecrisis, de zwaarste periode uit mijn politieke loopbaan, had ik geen fysieke klachten. Daar is nog een verklaring voor: als ik 's avonds thuiskom, dan laat ik mijn werk achter mij. Dat is weinig mensen gegeven. Ik ben geen piekeraar, ik kan in volle crisis naar huis gaan en van een rustige avond genieten, naar een voetbalwedstrijd gaan kijken of een concert meepikken. Ik denk dat dat mijn geheim is. Tot nu toch.' *(lacht)*

Absolute discretie

Lang niet iedereen heeft het gestel en de instelling van Dehaene, zo blijkt. Het aantal ceo's dat door de crisis de stress niet meer aan kan, neemt toe. En ze zullen het niet gauw toegeven, maar steeds meer topmanagers zoeken hun toevlucht tot een *stressmanagement coach*. Zo zijn er niet veel in Vlaanderen, waardoor mensen al snel bij Luc Swinnen terecht komen. Dan wij ook. 'Het probleem is dat veel topmanagers veel te lang wachten voor ze hulp zoeken', zegt Swinnen. 'Pas als ze ernstige klachten krijgen, zoeken ze hulp, en dan nog in de medische wereld, die hen eigenlijk niet kan helpen.'

'Dat ze naar de dokter gaan, is overigens een normale reactie, zodra de stress-gerelateerde fysieke klachten opduiken: druk op de borstkas, jeuk, spierspanningen. Dat hun gedrag verandert - ze worden angstiger, raken sneller geïrriteerd en soms zelfs agressief - hebben ze aanvankelijk vaak niet door.'

'Pas als ze merken dat ze minder goed gaan functioneren - dingen beginnen te vergeten, bijvoorbeeld - overwegen sommigen om op een andere manier advies in te winnen. Een enkele keer wordt iemand naar mij doorverwezen door zijn arts, vaker krijgen ze mijn naam doorgespeeld van een collega-ceo die ik eerder heb geholpen.'

Topmanagers die bij een stressconsulent te rade gaan, stellen zich kwetsbaar op. Dat kan hun geloofwaardigheid naar beneden halen, net als - veel belangrijker nog - de aandelenkoers van hun bedrijf. 'We moeten dus in de grootste discretie werken', zegt Swinnen. 'Ik ontvang mijn klanten het liefst bij mij thuis: ik woon nogal afgelegen, zodat ze ongezien voor de deur kunnen parkeren. Ik bewaar ook geen dossiers over mijn klanten in huis, zelfs niet op mijn computer. Die dossiers bevatten erg gevoelige informatie over hen, ik kan het risico niet lopen dat die in de verkeerde handen zou vallen. Daarom geef ik de dossiers altijd met de klant mee. Wie die klanten zijn? Ik denk dat u zonet niet erg goed geluisterd hebt.' (*lacht*)

Axel Miller, de ex-ceo van Dexia, is in ieder geval niet een van hen. 'Ik ben altijd redelijk stressbestendig geweest, ook toen de crisis uitbrak', zegt hij. 'Wat niet belet dat je in die periodes veel piekert, ook nadat je 's avonds je kantoor hebt verlaten. De verantwoordelijkheid is gigantisch, de gebeurtenissen tijdens zo'n crisis blijven maar door je hoofd spoken. Maar fysieke klachten heb ik nooit gehad. Ook niet toen topbankiers plotseling kop van Jut werden in het hele land. Daar kun je niets tegen beginnen, en ik stop geen energie in iets waaraan ik niets kan veranderen. Ik heb er dus mijn slaap niet voor gelaten. Eigenaardig genoeg kreeg ik pas achteraf slaapproblemen, toen ik bij Dexia ontslag heb genomen. Dat heeft veel pijn gedaan. Dat ik nu weer aan de slag ga (*wellicht bij Petercam, nvdr*), komt niks te vroeg: nu kan ik die periode eindelijk achter mij laten.'

Lonely at the top

Je kunt je afvragen waarom topmanagers überhaupt iemand nodig hebben om hen van hun stress af te helpen. Vaak werken ze al twintig jaar keihard aan hun carrière, dan moeten ze toch enige ervaring hebben met werk-gerelateerde stress.

'Je mag niet onderschatten wat hen overkomt als ze een keer in zo'n topfunctie zitten', zegt Swinnen. 'Om te beginnen is de verantwoordelijkheid immens: vaak zijn ze rechtstreeks verantwoordelijk voor het welzijn van duizenden werknemers. Het vergt nogal wat karakter om daar niet dag en nacht over te piekeren, zeker in tijden van crisis. Bovendien zijn ook managers door de nieuwe communicatietechnologieën zo goed als altijd bereikbaar. Dat betekent in hun geval dat ze bijna dag en nacht werken. Laat Jean-Luc Dehaene dan de uitzondering zijn die de regel bevestigt.'

Maar dat zijn toch allemaal zaken waar ze al heel hun carrière mee worden geconfronteerd. 'Misschien', zegt Swinnen, 'maar het moeilijkste aan de positie van een ceo is de eenzaamheid. Het is verduiveld *lonely at the top*. Een topmanager kan zich niet veroorloven te gaan uithuilen bij zijn medewerkers. Hij moet zich altijd sterk houden, hij heeft geen klankbord. Dat is een van de belangrijkste functies die je als coach moet vervullen.'

Dirk De Clippeleir, die ook bedrijfsleiders coacht, beaamt dat, maar vindt het tegelijk geen goede zaak.

'Ik was in een vorig leven zelf bedrijfsleider, onder meer bij Universal, en ik had toen net dezelfde reactie, maar ze is verkeerd. Er is niets mis mee dat een bedrijfsleider zijn emoties laat zien. Hij moet natuurlijk niet elke dag zitten te grienen achter zijn bureau, maar enige menselijkheid kan geen kwaad. Dat is een van de eerste dingen die ik in mijn coachingsessies probeer duidelijk te maken.'

'Dat klopt', zegt Swinnen, 'maar toch is die mensen laten praten al het halve werk. Daardoor komen ze tot rust - hoewel: sommigen storten helemaal in als ze hier de eerste keer hun hart komen luchten. Maar ook dat werkt helend.'

Ook Axel Miller bevestigt dat veel van zijn collega-ceo's alle last op de eigen schouders nemen en zich daardoor in nesten werken. 'Ik had het geluk een team rond mij te hebben dat ik in vertrouwen kon nemen', zegt hij. 'Dat moet natuurlijk in je aard liggen: ik kan heel makkelijk delegeren en in teamverband werken. Vaak is dat een voordeel, soms ook een

nadeel.'

Zowel Luc Swinnen als Dirk De Clippelleir ziet het aantal topmanagers onder zijn klanten toenemen. 'Publiciteit kun je eigenlijk niet maken vanwege de nood aan discretie', zegt De Clippelleir. 'Het gaat via mondreclame, en de crisis doet de behoefte aan ceo-coaching toenemen. Ik krijg steeds meer toplui uit de financiële sector over de vloer, ook mensen die al eens in de krant ter sprake komen.'

Ongeleide projectielen

Het is natuurlijk ook de aard van het beestje. Veel topmanagers zijn bijzonder ambitieuze controlefreaks. 'Ongeleide projectielen', noemt Swinnen ze. Ze doen alles proactief en ze kunnen niet delegeren. 'Dat is bijzonder slecht voor het hart en de bloedvaten', zegt Swinnen. 'En al zeker in tijden van crisis. Want als het slecht gaat en ze veel tegenwind krijgen, duikt ook het probleem van de woedebeheersing op. Woede opkroppen is slecht voor de gezondheid, woede uiten is dan weer slecht voor de beurskoers. *Anger control* is een belangrijk deel van onze taak, zeker in het huidige economische klimaat. Veel managers kunnen het verschil niet vatten tussen kritiek op hun prestaties en kritiek op hun persoon.'

Plots moeten we aan Yves Leterme denken. 'Dat hebt *u* gezegd', zegt Swinnen. 'Maar het zou best kunnen dat Leterme destijds om die reden is gecrasht. Ik mag me daar niet over uitspreken, want hij is geen klant van mij - al zou dat misschien geen slecht idee zijn.' (*lacht*)

Ondenikbaar is zoiets niet, want Swinnen krijgt wel vaker toppolitici over de vloer. Zou de stress vergelijkbaar zijn? 'Er zijn zeker raakpunten, maar er zijn ook verschillen', zegt Jean-Luc Dehaene. 'Eigenlijk is de verantwoordelijkheid van een toppoliticus groter, maar die van een topmanager is directer. Een ceo wordt heel snel afgerekend op de cijfers, en hij wordt meteen keihard met zichzelf geconfronteerd als er in het bedrijf iets fout loopt. Een politicus heeft vier jaar de tijd om zijn fouten weer recht te zetten.'