

## COLUMN

## GEQUOTEERD

EEN UITSPRAAK UIT DE ACTUALITEIT GEWIKT EN GEWOGEN

## De midlifecrisis is passé

(Time Magazine, 10/02/2010)

Heren!

Mag ik me deze week bij hoge uitzondering eens heel direct tot u richten? Tot u en tot u alléén? Om uw aandacht te vragen voor een redelijk verontrustende mannenkwestie? En mag ik de dames bij deze vriendelijk verzoeken wat anders te lezen in deze prachtkrant? Goed? Mooi zo. Dank voor uw begrip.

Want heren, er is een drama in de maak. En nog geen kleintje ook. Er gaan stemmen op om de midlifecrisis af te schaffen. De midlifecrisis, jawel. Het allerlaatste ventenprivilege.

De voorbije halve eeuw converteerden we ons al van oversekste holbewoners tot multitaskende huishoudwonders. Van emotioneel andersvaliden tot begrijpende amateurspsychologen. Van ongeschoren sportsokkenadepanten tot dagcrème smerende rozehemdendragers. Maar blijkbaar kan zelfs dat nog niet volstaan. Binnenkort mogen we ons als nieuwe mannen zelfs niet meer aanstellen na ons 45ste. Zelfs dát wordt ons tegenwoordig niet meer gegund.

U leest het goed. Binnenkort is het gedaan met de tweede puberteit. Dat beweert een Israëlische specialist ter zake, ene Carlo



WOUTER VAN DRIESSCHE

Strenger, deze week toch in Time Magazine. De midlifecrisis, in 1965 ontdekt door de Canadese psycholoog Elliott Jacques, heeft na 45 jaar zijn beste tijd gehad, vindt Strenger, zelf 51. Onze ouders worden steeds ouder, waardoor we steeds later in ons leven met onze eigen vergankelijkheid worden geconfronteerd - de voornaamste trigger van de midlifecrisis. De gelukkigsten onder ons zijn zelf al met pensioen als hun ouders komen te gaan,

en kunnen zelf hopen honderd te worden, indien niet ouder. We hebben, kortom, geen enkele reden meer om de blues te krijgen op ons 45ste. Ook al niet omdat we steeds minder het risico lopen op het werk op een dood spoor gezet te worden, nu door de vergrijzing een permanent gebrek aan arbeidskrachten dreigt.

De gevolgen zijn nauwelijks te overzien. Zonder midlifecrisis geen geldige reden meer om ooit nog een Bang & Olufsen, een Harley Davidson, een Porsche Cayenne of een Nederlandse bank te kopen, natuurlijk. Geen excuses meer om een vijfver te graven, aan de Prozac te gaan, weer joints te roken. Geen verzachtende omstandigheden meer om lovehandles of pensen te laten wegzuigen, tanden te laten bleken, haar te laten implanteren, of een toupet te laten maken. En hoe dacht u vrouwlief die jonge minnares te verklaren die u gepland had rond de tijd dat uw oudste zoon met zijn eerste lief naar huis komt? Hoe dacht u zich die te laten vergeven, als u niet meer mag jammeren dat u toch zo 'in de knoop lag' met uzelf en uw eigen vergankelijkheid?

En dat is nog niet eens het ergste. Carlo Strenger, de doodgraver van de midlifecrisis, stelt voor vanaf nu van 'midlife transition' te spreken. Van de overgang, zeg maar. Maar daar, heren, stel ik toch voor dat we collectief een lijn in het zand trekken. Huishoudelijke taken, emoties en hydraterende dagcrèmes, tot daaraan toe. Zelfs roze hemdje, à la limite - een mens moet mee met zijn tijd. Maar een overgang in plaats van een midlifecrisis? Neen, heren. Daartegen stel ik toch voor ons als mannen aller landen te verenigen. En snel ook. Mannen in de overgang: je mag er niet aan denken.

## DE WEEK VAN ZAK



# 'Bij de eerste multinational in 1609 was er al meteen een bonussenschandaal'

▶ VERVOLG VAN PAGINA 37

toch. Niemand heeft ooit moeilijk gedaan over mijn standpunten. Zelfs mijn oversten niet. *We agreed to disagree*, zoals ze dat in het Engels zo mooi zeggen.'

'Mijn exit is heel correct verlopen. Met groot wederzijds respect. No *hard feelings* - integendeel. Ik heb geweldige dingen kunnen doen voor de bank. Ik heb in Nederland gewerkt, in België, in Monaco. Zelfs in India. Dat was ook wat me destijds zo aantrok in de financiële wereld. De internationale dimensie. Ik deed een loodzwaar assessment om bij ABN AMRO te kunnen werken. Ik was apetrots toen ik aangeworven werd.'

### Hebt u nooit overwogen het systeem binnenuit te proberen veranderen?

**Wawoe:** 'Ik heb dat geprobeerd, ja. Eind 2008 riep ik hr-mensen uit de financiële sector in de Volkskrant op zich te mengen in het debat. Zonder resultaat, helaas.'

'Bonussen hebben in de financiële sector nooit écht ter discussie gestaan. Dat is de voorbije maanden duidelijk gebleken. Het is met duurzame verloningsystemen zoals met het milieu, en het dierenwelzijn. Elk weldenkend mens is vóór, maar bijna niemand wil zijn auto laten staan, of vegetariër worden. Net zo zijn de meeste bankiers voor een duurzaam verloningssysteem. Zolang er maar aan hún bonussen niet wordt geraakt.'

'Geen enkele bankier heeft ook het gevoel dat zijn bonussen hebben bijgedragen aan de crisis. Niemand voelt zich persoonlijk aangesproken.'

### Vindt u van zichzelf dat u fouten hebt gemaakt?

**Wawoe:** 'Ik ben een radertje geweest in een grote machine die heel hard op hol is geslagen. Dus ja. De eerste jaren dat ik in de financiële sector werkte, was ik helemaal doordrongen van het winstmodel van banken. Lage kosten, hoge inkomsten. Medewerkers met bonussen motiveren om in zo weinig mogelijk tijd zo veel mogelijk geld te verdienen. Maar goed: zodra ik begrepen had dat dat niet echt verstandig was, laat staan duurzaam, heb ik mijn conclusies getrokken.'

### HEILIG VERONTWAARDIGD

Kilian Wawoe wil niet afgeschilderd worden als een spijtoptant of een gewetensbezwaarde. Dat benadrukt hij zeker tien keer voor hij instemt met dit interview. Na zijn vertrek bij ABN AMRO hengelden talloze journalisten naar een sensationeel verhaal en een partijtje moddergooien. Tevergeefs. Wawoe hield ze allemaal op een afstand, op de Volkskrant en De Tijd na. Hij wil 'correct en constructief discussiëren', zegt hij. 'Er zit al heel veel 'ruis' op het bonussen-debat. Daarvan hebben we er dringender minder nodig - niet méér.'

Kilian Wawoe had ook weinig tijd om eindeloos interviews te geven, of talkshows te frequenteren. Zijn doctoraat moest af - eind deze maand dient hij het in aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. En tussen de bedrijven door ontwikkelde hij ook nog eens [www.bankreferendum.com](http://www.bankreferendum.com), een forum voor de 'zwijgende meerderheid van bankenklanten' dat gisteren online ging. Het is de bedoeling dat 'bezorgde burgers samen nadenken over de toekomst van de banken', aldus Wawoe. 'De discussie is al te lang door de banken en de politiek alleen gevoerd.' Er is al een Vlaamse versie van de site, Franse en Engelse staan volop in de steigers. Bezoekers kunnen onder meer een aantal wetenschappelijk onderbouwde faits divers over bonussen raadplegen.

'Wist u', vertelt Wawoe, 'dat er bij de allereerste aandelenuitgave, in 1609, al meteen een bonussenschandaal was? Bij de Verenigde Oost-Indische Compagnie, een van de allereerste multinationals. Tussen 1602 en 1609 maakte de VOC monsterverliezen. De Nederlandse overheid moest tienduizenden aandeelhouders redden van het bankroet. Maar de top van de VOC keerde zich wel een royale bonus uit. Hoe vaak gaan we die geschiedenis zich nog laten herhalen?'

### 'Bonussen leiden elke keer tot verkeerde resultaten', lees ik op uw site. Toch blijven banken beweren dat ze niet zonder kunnen.

**Wawoe:** 'Onzin. De redenen die ze daarvoor aanhalen, kun je stuk voor stuk weerleggen.'

### Zal ik ze even overlopen? Een: bonussen zijn de meest faire vorm



Kilian Wawoe: 'Onze economie is veel te complex voor een simpel bonussensysteem.'

### van verloning. Wie het hardst werkt, en het meest resultaten boekt, wordt het meest betaald.

**Wawoe:** 'Dat klopt in theorie, maar niet in de praktijk. Neem twee hypotheekverkopers. De ene verkoopt 20 hypotheekper week, de andere 50. Degene die 50 hypotheek verkoopt, krijgt een hogere bonus. Dat lijkt fair. Maar wat als hij er 40 sleet aan mensen die ze niet kunnen terugbetalen? Het zijn niet de mensen die kwalitatief de beste resultaten boeken, die de hoogste bonussen krijgen. Dat blijkt uit alle onderzoek. Het zijn de mensen die het agressiefst te werk gaan. En de grootste risico's nemen.'

### Twee: bonussen zijn nodig om mensen te motiveren. Ze verhogen de productiviteit.

**Wawoe:** 'Ook dat is een fabeltje. Het is niet omdat iemand een grote som geld voorgespiegelgeld krijgt, dat hij beter presteert. Een goed voorbeeld is 'Wie wordt euromiljonair?' Het gebeurt dat kandidaten het antwoord kennen op alle vragen, behalve op de laatste. Terwijl net dat hen 1 miljoen euro kan opleveren. Dat ze het antwoord niet kennen, heeft niets met hun motivatie te maken. Je mag de inzet nog vertienvoudigen - ze zullen het nog niet weten. Uit onderzoek blijkt trouwens dat bonussen een bepaald soort motivatie zelfs doen afnemen. De intrinsieke motivatie die iemand heeft om te werken - de lol die hij eraan beleeft, zeg maar - neemt af. Logisch: de stress verhoogt.'

'Het is ook niet omdat je mensen persoonlijk stimuleert met bonussen, dat het collectief daar beter van wordt. Stel: je bent trainer bij een voetbalclub. En je stelt je drie spitsen een beloning in het vooruitzicht als ze scoren. Wat ga je dan zien? In plaats van samen te werken, gaan ze uit de raarste hoeken op doel beginnen schieten om zelf te scoren. En de kans is groot dat ze daardoor uiteindelijk veel minder doelpunten gaan maken.'

'De vraag is ook: is de hoogst mogelijke productiviteit altijd de beste zaak? Dat lijkt logisch, maar dat is het niet. Met de productiviteit van Fortis en andere banken die over de kop gingen was meestal niets mis. De meeste maakten torenhoge winsten. Tot ze op de fles gingen, omdat ze buitensporige risico's namen om steeds betere cijfers te halen.'

### Drie: bonussen zijn nodig om competitief te blijven - nationaal en internationaal.

**Wawoe:** 'Dat is pertinent onwaar. De mobiliteit van werknemers in de financiële wereld is beperkt. Het aantal keer dat iemand wegloopt vanwege een te lage bonus, is op de vingers van een hand te tellen. Duim niet meegerekend. En dan heb ik het over de nationale mobiliteit. Internationale mobiliteit, is al helemaal onbestaande. Hoeveel kantoorbedienden uit Sint-Niklaas zouden morgen aan de slag kunnen in Rome, of in Tokio? De meesten zouden zelfs in Durbuy al moeilijk aan werk geraken, door het taalverschil. Zelfs aan de top van de banken is er weinig mobiliteit. Ken jij Indiase, Amerikaanse of Russische bestuurders van Belgische banken? Ik zie er geen, hoor.'

## Bonussen plafonneren of zwaarder belasten is zinloos. Je moet ze afschaffen. Anders zoeken bankiers toch achterpoortjes.

'Neen. De enige voor wie internationale concurrentie speelt, zijn investeringsbankiers die voor multinationals werken. Maar om hoeveel procent van de bankiers zou dat gaan? Vijf? Als het er al zo veel zullen zijn. Bankieren, dat is geen internationale bezigheid. Dat is een mythe. 95 procent van de mensen die bij banken werken, werkt regionaal.'

### Toch streefden de banken de jongste tijd naar internationalisering.

**Wawoe:** 'Ja, maar de vraag is: was dat wel zo'n goed idee, met wat er allemaal gebeurde? Willen we dat nog wel, zo'n extreem verstrengd bankstelsel, waarin internationale banken elkaar als domino's kunnen doen omvallen? Zouden we met name van onze retailbanken niet beter gewoon nationale instellingen maken? Neem het hele IceSave-drama. Kunnen we de IJslanders niet een beetje begrijpen dat ze het niet zien zitten om Britse en Nederlandse spaarders met hun belastinggeld te vergoeden?'

### Wat denkt u als rechtlijnig mens van topeconoom Willem Buiters, een landgenoot van u? Hij veegde

bankiers jarenlang de mantel uit in zijn blog op FT.com... om een paar maanden geleden hoofdeconoom te worden bij Citibank, een bank die hij ooit 'een conglomeraat van worst practice' noemde.

**Wawoe:** 'Ik weet niet wat zijn bevestigingen waren, dus ik wil me er niet over uitlaten. Maar ik heb het vaker zien gebeuren. Wim Kok, onze voormalige premier en minister van Financiën, zei ooit dat hij 'tegen exhibitionistische zelfverrijking' was - *exorbitante zelfverrijking*, bedoelde hij. Tot hij voor ING ging werken. Toen was hij plots helemaal genezen van zijn heilige verontwaardiging.'

'Het valt op dat politici die als waakhond in de raad van bestuur van banken gaan zitten, heel snel de logica van banken overnemen. Waar je mee omgaat, daar word je blijkbaar mee besmet. En dat is jammer. De financiële sector zal zichzelf niet hervormen. Het zal van de politiek moeten komen. Maar die heeft tot nog toe niet genoeg gedaan. Er zijn wat onderzoekcommissies geweest, ja. Maar die erkenden het probleem niet. Laat staan dat ze met oplossingen kwamen. Er was een dijkbreuk geweest en zij zeiden: 'Laten we de dijk blauw schilderen.'

### ZELFZUCHTIG

### De publieke verontwaardiging over bankiersbonussen is groot. Kunnen klanten hun banken niet onder druk zetten om af te stappen van hun bonussensysteem?

**Wawoe:** 'In een ideale wereld zouden klanten dat kunnen, ja. Maar de wereld is niet ideaal. En de financiële wereld al helemaal niet. Als je als klant een lening afsluit bij een bank, ga je een engagement aan voor 10, 20, soms 30 jaar. Daar geraak je niet zomaar onder uit. Er zijn ook te weinig alternatieven om de grote spelers echt onder druk te kunnen zetten.'

'En toch. Er komt een moment dat het grote publiek de sector zal dwingen zijn bonussensysteem op te geven. Daar ben ik rotsvast van overtuigd. De aankomende bonussenronde nog niet. Dan zal het nog bij de gebruikelijke verontwaardiging blijven. Maar in 2011 of 2012 - uiterlijk in 2013 - zegt het grote publiek: 'En nu is het genoeg geweest.' Belastingbetalers zullen de komende jaren de rekening voor de crisis gepresenteerd krijgen. Onvermijdelijk. Overheden zijn door de crisis voor tienduizenden euro's in het rood gegaan. En die moeten terugbetaald worden. Dat betekent: meer belastingen en minder sociale zekerheid. Mensen gaan nooit pikken dat dat gebeurt, terwijl bankiers zichzelf vrolijk bonussen blijven uitkeren. En terecht ook.'

### Politici deden tot nog toe niet genoeg, zegt u. Maar werden er al geen wetten gestemd om bonussen te plafonneren, in de tijd te spreiden en zwaarder te belasten?

**Wawoe:** 'Ja. Maar dat zijn ad-hoc-oplossingen, die het probleem niet werkelijk aanpakken. Bankiers - en met name topbankiers - zijn zeer uitgekookt als het erop aankomt manieren te verzinnen om toch maar niets te moeten inleveren.'

'Stel: je verhoogt de belasting op bonussen. Wat ga je dan zien? Bankiers gaan nettobonussen bedingen. Dan mag je belasten wat je wil, aan de bonus zelf gaat niets veranderen. Bonussenplafonds, maximumpercentages: zelfde verhaal. Daar ga je alleen maar mee bereiken dat de vaste salarissen stijgen. Plus: je verandert niets aan het mechanisme achter de bonussen. Je blijft mensen aanmoedigen om hun eigen belang te laten primeren, en overdreven risico's te nemen. Je blijft je spitsen zeggen: 'Werk niet samen. Probeer zelf te scoren.'

'Het enige gezonde systeem van variabele beloning, is winstdeling. Niet de prestaties van een individu worden beloond, maar van een volledig bedrijf.'

### Er moet een ban komen op individuele bonussen?

**Wawoe:** 'Zo is dat. Als je weet dat mensen van nature zelfzuchtig zijn - en dat zijn ze - moet je ze daarin afremmen. Met bonussen moedig je hen alleen maar aan. Ook in niet-financiële sectoren, trouwens. In de gezondheidszorg en in het onderwijs worden mensen ook steeds vaker beloond volgens de targets die ze halen. Een zeer zorgwekkende evolutie.'

'Bonussen zijn gewoon te simpel. Dat is het grote probleem. Als je een ingewikkelde taak hebt - en dat zijn de meeste taken, in onze kenniseconomie - is het onmogelijk om daar een deugdelijke variabele beloning voor op te stellen. Zeker in een organisatie waar mensen moeten samenwerken, en van elkaar afhankelijk zijn. De werkelijkheid veel te complex voor bonussen.'

'Als je het mij vraagt, moeten we vooral daar komaf mee maken. Met het Excel-denken. Excel is de grootste vijand van de mens. Excel wekt de illusie dat alles simpel is. Dat je alles in cijfertjes kan vertalen. En vooral: dat managen een kwestie is van spreadsheets beheeren. Van mensen wortels voorhouden. Mensen zijn nochtans geen paarden. Ik zie het al. Dat lijkt de evidentie zelf, maar dat wordt nog veel te vaak uit het oog verloren.'