

# André BERGEN

## Gewezen topman KBC Groep

In 2007 nog gelauwerd als Manager van het Jaar, had André BERGEN de wind in de zeilen. Tot de crisis de bankwereld op haar grondvesten deed daveren. Onverwachts geveld door hartproblemen, moest de topbankier noodgedwongen het schip verlaten. Inmiddels hersteld, lijkt het hem ook professioneel opnieuw voor de wind te gaan. Mogelijk wordt hij de Belgische bestuurder bij de Amerikaans-Europese beurs NYSE Euronext.

# 'Plots stond ik oog in oog met mijn eindigheid'

Ilse VAN HALST

Voorjaar 2009. De bankwereld bevindt zich in het oog van de crisis. Bij KBC vragen velen zich af wat er aan is van de berichten over het gebrek aan solvabiliteit van hun bank. „Laten we het gewoon aan BERGEN vragen”, oppert iemand. Waarop een collega naar het bureau van de topbankier stapt: „Heeft u even?” De grote baas noodt de man naar binnen: „Zeg het maar.” En neemt de tijd om zijn vragen te beantwoorden.

–Hoe belangrijk is een goede verstandhouding tussen directeur en werknemers voor u?

„Waar mensen zijn, wordt er *gemenst*”, zei mijn leraar godsdienst vaak. Ik vertaalde dat professioneel als: 'de kracht van een ploeg schuilt in de wederzijdse aanvulling van individuele zwakheden'. Je als bedrijfsleider openstellen voor de 'gewone' man of vrouw in het bedrijf vereist een dosis moed, want je stelt je kwetsbaar op. Je laat toe dat de mensen zien dat je geen antwoord hebt op alle vragen, dat ook jij onzeker kunt zijn. Je geeft hen toegang tot je kleine kantjes. En ja, dat heeft gevolgen. Succes deleger je, tegenspoed trek je naar je toe. Soms rest enkel God om je even mee van gedachten te wisselen.

–In het oog van de crisis verdween u eensklaps noodgedwongen van het strijdtoneel. Hoe hard komt dat aan?

Het kwam volkomen onverwacht. Nooit had ik ernstige gezondheidsproblemen. Plots verneem je: „Morgen krijgt u een dubbele overbrugging. Dan volgen maanden revalidatie.” Het is alsof een zekerheid springt. Al is zo'n operatie voor artsen vandaag haast routine, voor mij was ze dat allerm minst. Als bedrijfsleider was ik het gewend de touwtjes in handen te hebben. Van het ene moment op het andere werd ik overgeleverd aan anderen. Ineens werd ik geconfronteerd met mijn kwetsbaarheid, met mijn eindigheid ook.

Tot overmaat van ramp kwam dit op het slechtst denkbare moment, want op het scherpst van de financiële crisis en in volle onderhandelingen met de regering over een nieuw steunplan. Ik had één namiddag om alles op een rijtje te zetten. Misschien maar goed. Een probleem aanpakken is eenvoudig als er slechts één oplossing is.

–De crisis spaarde ook uw bank niet. Steekt u dan de hand in eigen boezem?

Ik had er als bedrijfsleider moeite mee dat het concept 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' haast als een afzonderlijke discipline werd beschouwd. Ondernemen kan toch enkel maar ethisch zijn? Als manager ben je voortdurend bezig met de vraag of wat je doet, goed is. Als de finan-

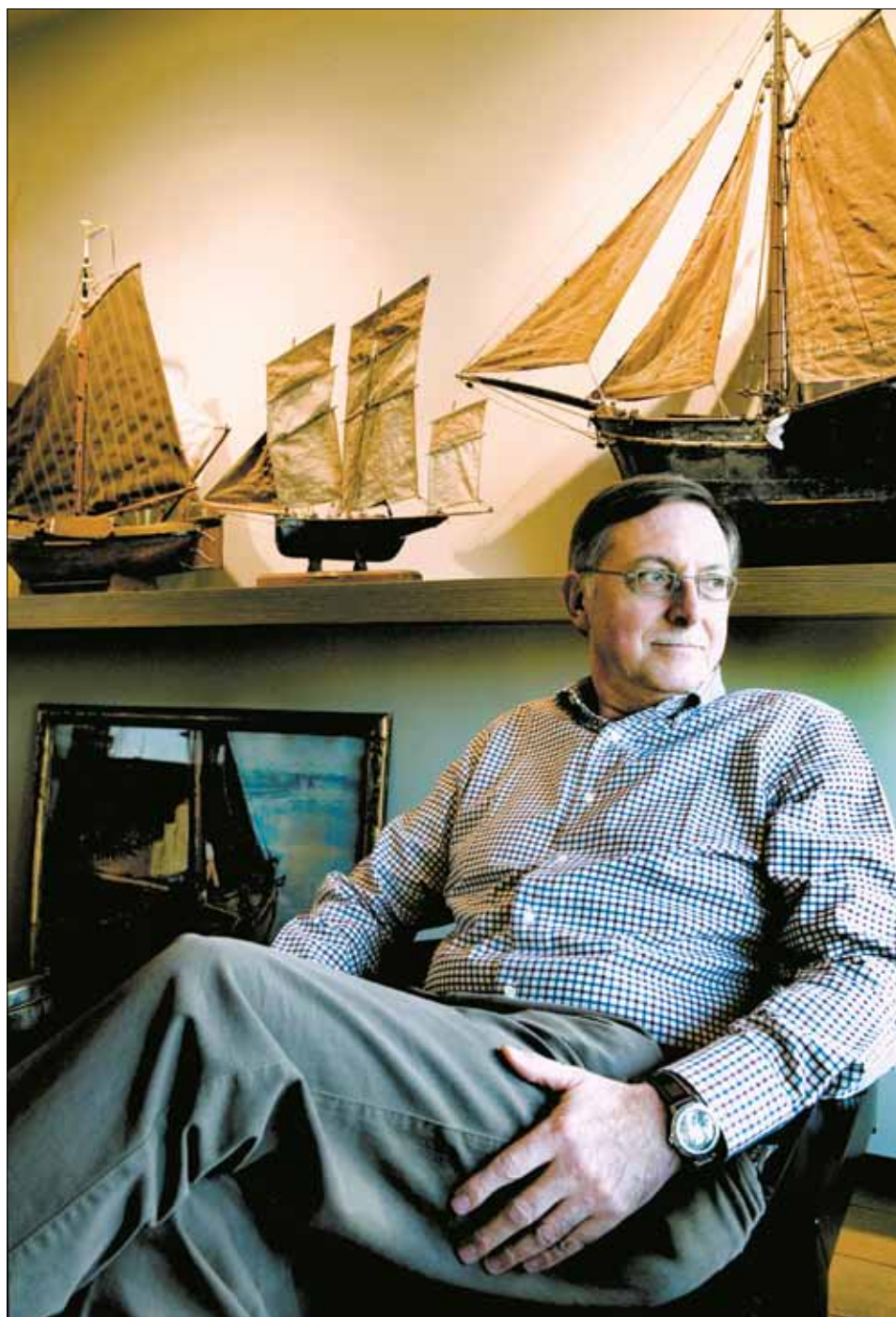
ciële crisis me iets heeft geleerd, is het wel hoe moeilijk het is in te gaan tegen de tijdgeest. Sterker nog, onbewust laat je jezelf soms meedrijven en geraak je overtuigd dat de heersende tijdgeest ook goed en juist is. Dat leidt soms tot collectieve verblindings. Herinner je je Joe Van Holsbeeck, die werd neergestoken om zijn mp3-speler? Meteen werd de Marokkaanse gemeenschap met de vinger gewezen, maar later bleken de daders Polen.

„We wachten beter niet op een infarct om een infuus met God aan te leggen”

In onze samenleving moet je liefst mooi, jong, dynamisch, succesvol, kortom *cool* zijn. Daartoe zijn velen voortdurend mentaal aan het *photoshopen*. In de beslotenheid van een ziekenhuiskamer heb je tijd om je te bezinnen en opnieuw stil te staan bij het wezenlijke. Misschien moeten we niet wachten op een hartinfarct om een infuus met God aan te leggen.

–In een huldeboek voor kardinaal Danneels stelt u dat de hedendaagse mens nood heeft aan ethische bakens. Zijn we dan ontspoord?

Ik denk niet dat de hedendaagse mens minder ethisch besef heeft dan vroeger. Wel dat hij minder de tijd neemt om na te denken over de dingen. We staan zo zelden stil om over iets te reflecteren. Debatten worden al te vaak herleid tot een uitwisseling van onliners. Ook als manager krijg je steeds minder tijd om over dingen na te denken. De hedendaagse media en techniek maken dat alles met de snelheid van het licht door de wereld flitst. Bovendien houdt de samenleving van supermannen en super vrouwen. Ze warmt zich aan succes, wordt misselijk van tegenspoed. Ik kijk soms met verbazing naar de reactie van supporters tijdens een voetbalwedstrijd, naar het ge-



André Bergen wil helpen onze economie te herdenken. © Saskia Vanderstichele

weld op het veld. Is voetbal dan geen spel? Als directeur moet je dit goed beseffen en de nodige afstand bewaren.

–Hoe hield u zich recht tijdens de crisis en uw ziekte? Was uw geloof een reddingsboei?

God maakt het me niet altijd makkelijk. Als ik denk aan al het leed, dichtbij en veraf, kom ik soms in opstand. Neem de aardbeving in Haïti. Waar is dat goed voor? Dat is mijn spanningsveld met God. Maar ik blijf wel met Hem praten. Kardinaal Danneels schreef ooit: „Ik houd van de Kerk. Ze is oud, maar mag je van een oude moeder niet houden?” Hij is milder voor het instituut dan ik, maar ik vond dit mooi gezegd. Zo eenvoudig en tegelijk zo krachtig.

Een vriend, die zich ongelovig noemt, vertrouwde me ooit toe dat hij God niet nodig heeft om zijn waarden- en normenpatroon uit te bouwen. Ik heb toen geantwoord: „Kijk, het vermogen om goed en kwaad te onderscheiden, is volgens mij net God.” Ik geloof bovenal in de God van het

goede en het juiste, die innerlijke God die als een morele gps de juiste weg wijst.

–Een crisis zou de mens verrijken, maar is het einde van de tunnel in zicht?

Behalve een litteken van twintig centimeter hield ik niet echt een letsel over aan mijn operatie. Het doet wel pijn te zien hoe veel ravage de economische crisis aanricht en hoe ze het leven van velen ontwricht. Ik beschouw deze crisis als een uitdaging van formaat. We zullen ze slechts overwinnen door forse inspanningen, door solidariteit en met nieuwe denkpatronen. Onze economie moet herdacht en desgewenst wil ik daar nog aan meehelpen. Aan de jonge generatie vertellen welke vergissingen wij begingen, welke verkeerde vooronderstellingen we gebruikten. Maar ook vertellen over de goede dingen die best worden behouden. Bovenal wil ik hen op het hart drukken hoe belangrijk het is om in de tredmolen geregeld afstand te nemen en tijd uit te trekken om zich te bezinnen.