



De economische CT-scan

NIÉT de economen, politici of media aan het woord, maar 'VERTROUWEN' VANUIT DE HERSENWETENSCHAP GEREDENEERD. HOE KOMT HET DAT WE ELKAAR NODIG HEBBEN? WAAROM REAGEREN WE SOMS ALS EEN KIP ZONDER KOP? EN HOE KRIJGEN WE ONSZELF WEER OP DE BEEN?

Tekst: Harold Joëls

Als we de voorspellingen ter hand nemen is de storm volgens velen nog niet voorbij. We zitten er middenin of sterker, het ergste komt nog. Er is gesjoemeld en gerotzooïd. We liepen op onze tenen. De wereld draaide om, waar het mogelijk was, elkaar een loer draaien en het onderste uit de kan willen hebben. Tussen onze oren speelt zich op dit moment van alles af, waardoor we een bepaald gedrag vertonen, waardoor we op een bepaalde manier zaken doen. Een goed moment om de experts erbij te halen.

ONDERBUIKGEVOEL

Volgens Professor doctor David De Cremer, sociaal psycholoog en hoogleraar op het gebied van gedrag en bedrijfsethiek aan de Erasmus Universiteit heeft ons korte termijndenken de economie genekt. "Het simpele idee dat elk jaar de winst moet groeien, een korte termijn perspectief, is niet reëel. Ooit stopt het. Er bestaan altijd conflicten in een mens tussen de korte- en lange termijn en het algemene- en eigenbelang. Het gaat erom hoeveel gewicht je er aan geeft. Psychologie heeft aangetoond dat als men snel beslissingen moet nemen, men vaak op intuïtie afgaat. Daarmee streef je eigenbelang na." Professor doctor Margriet Sitskoorn, hoogleraar klinische neuropsychologie aan de Universiteit

van Tilburg, onderzoekt met name de relatie tussen hersenen en gedrag en legt uit hoe intuïtie tot stand komt. "Omgeving en ervaringen beïnvloeden het gedrag. De orbitale cortex, dat zo'n beetje achter de ogen ligt, integreert het rationele en emotionele gedeelte van de hersenen. Wat mensen vaak niet beseffen is dat je ervaringen en emoties ontwikkelt op basis van beloning en straf. Als je in het verleden bent beloond, zal je orbitale cortex eerder zeggen 'nog een keer doen', dan wanneer je ergens voor gestraft bent. Is je vertrouwen beschaamd, bijvoorbeeld

met een brandweerman die weet wat van hem wordt verwacht als een huis in brand staat. Naast senioriteit, gebaseerd op kennis, moeten we zorgen dat we positieve ervaringen opbouwen. "Niet bravoureachtig," aldus Sitskoorn, "maar multifunctionele lef. Een recentelijk onderzoek toonde middels een hersenscan aan dat echte entrepreneurs zich onderscheiden van managers, doordat de werking in hun frontale cortex anders is, waardoor ze op het juiste moment meer risico nemen: een soort functionele impulsiviteit."

"we moeten zorgen dat we positieve ervaringen opbouwen. Niet bravoureachtig, maar met multifunctionele lef."

door banken, zul je eerder jezelf terugtrekken van de situatie. Het onderbuikgevoel lijkt puur gevoel, maar is een mix van ervaringen en kennis. Hoe meer kennis je opbouwt, hoe meer je dus op je onderbuikgevoel kunt vertrouwen."

In plaats van stereotiep gedrag te vertonen in crisissituaties, zul je met een beter onderbouwd buikgevoel expertisegedrag vertonen. Sitskoorn vergelijkt het

ARBEIDSETHOS
Waar Sitskoorn een vooral klinisch standpunt inneemt gericht op het individuele brein, bekijkt De Cremer onze hersenen vooral vanuit sociaal rechtvaardigheids-perspectief: het arbeidsethos. Daar is op dit moment veel mee van doen. Bedrijven zijn aan het bezinnen, gaan terug naar de basis en stellen codes of conduct op. Volgens de jonge Belg mankeert het nog wel aan de uitleg en ... ➔

motivatie bij het doorvoeren van regels in bedrijven. "Coöperatief moet gepromoot worden. Mensen moeten iets willen, niet moeten. Ik schrik ervan hoeveel managers en ondernemers dit niet in de vingers hebben. Banken werken preventief en proberen verliezen zoveel mogelijk te beperken. Geheel begrijpelijk overigens. Maar men signaleert dit alleen vanuit hun perceptie. Wat de klant eigenlijk denkt, schuiven ze af. Als je vanuit de klant beredeneert gaan de opbrengsten naar beneden, komt er minder financiële ruimte en zijn er minder voordelen te behalen. De perceptie die er nu heerst gaat het vertrouwen niet opwekken. Mensen hebben volledig geen begrip

verantwoord winstbejag, door te analyseren wat voor soort wantrouwen er heerst, hoe we dat kunnen aanpakken en hoeveel gewicht we er aan geven."

GELUK = SUCCES

Aan de basis van vertrouwen ligt succes. Daar kun je volgens Sitskoorn aan werken door je ratio te verrijken middels training en oefeningen, maar ook door jezelf bloot te stellen aan situaties waarin mensen ook succesvol zijn en door ervaringen op te doen. "Mensen leren het snelste, als iets goed wordt voorgedaan. Bos heeft laten zien, ook in zijn daden, dat hij er geloof in heeft. Het emotionele systeem in de hersenen leert

de kranten zeggen dat het volgens de economie zo is. Of moeten we misschien gaan kijken of salaris in combinatie met een trage groei van winst, maar waar persoonlijk geluk wel meetelt, mensen echt een ongelukkige homo economicus maakt? Misschien is geluk ook wel een belangrijke factor om mee te nemen in de bepaling of we er nu slecht of niet slecht aan toe zijn. Misschien is het nu wel de tijd om ook eens te kijken naar: wat is de mensencomponent, de psychologische component waard? Zelfs in een economisch systeem. Statistieken zijn voor de korte termijn, misschien is er ook wel eens een psychologische statistiek nodig."

"MISSCHIEEN IS GELUK OOK WEL EEN BELANGRIJKE FACTOR OM MEE TE NEMEN IN DE BEPALING OF WE ER NU SLECHT OF NIET SLECHT AAN TOE ZIJN."

voor banken, omdat ze zo op zichzelf terugvallen. Omdat ze hun eigenbelang veiligstellen. Het risico hierbij is dat het corrupte systeem zo in stand gehouden zal worden. Ze houden het corrupte systeem in stand wat er al was. Eigenlijk zorgen ze er voor dat je nog creatiever moet zijn met geld. En als je daar nog creatiever mee moet zijn, ga je risico's nemen en uiteindelijk wordt de nieuwe fraudeur weer geboren."

De vicieuze cirkel waar De Cremer op doelt kunnen we doorbreken: "Punt één, een lange termijn visie definiëren. Tweede punt van advies: signaleren waar onze waarden liggen. Investeren in iets dat op termijn iets op gaat leveren, namelijk in cohesie. We moeten toe naar een sociaal

door te kijken naar anderen."

Zowel Sitskoorn als De Cremer is het dan ook eens met de injectie van Bos, hoewel de duurzaamheid van zijn leiderschap dit jaar pas naar voren zal komen.

Als we onszelf de vraag stellen of we onze dromen hebben waargemaakt, meten we dit af aan ons gelukzaligheidgevoel. Willen we weten hoeveel succes we hebben en of het goed of slecht met ons gaat, komen daar ineens cijfers om de hoek. "We moeten toe naar een sociaal verantwoorde manier van business doen," breekt De Cremer een lans voor zijn vak. "De quotiënt van ons BNP wordt bepaald door cijfers, maar eigenlijk moet je jezelf afvragen of we allemaal ongelukkig zijn en in deze crisis zitten omdat

OVERLEVEN

Overleven is het belangrijkste in je brein. Hersenen zijn er op gericht om zich voortdurend aan te passen aan de omgeving. Vertrouwen is eveneens een lange termijn perspectief, net als rechtvaardigheid. Met jaar per jaar afrekenen, bouw je nooit een visie op. Om verder te kunnen springen over een paar jaar, moet je nu risico's nemen om vertrouwen op lange termijn op te bouwen. Misschien wel door klantengesprekken te beginnen een kop thee aan te bieden? "De achter de slaapkwab gelegen insula namelijk," vertelt Sitskoorn, "verwerkt zowel lichamelijke als persoonlijke warmte. Een kop warme thee in je handen, zorgt er voor dat je lichaam verwarmt en dat je daardoor ook ineens de ander aardiger vindt. Superfascinerend, toch?" ... ●



MARGRIET SITSKOORN

Email: m.m.sitskoorn@uvt.nl

Margriet Sitskoorn is neuropsycholoog en hoogleraar Klinische Neuropsychologie aan de Universiteit van Tilburg. Zij verricht onderzoek naar de relatie tussen hersenen en gedrag. Ze houdt zich vooral bezig met de vraag hoe we onze hersenen kunnen ontwikkelen door ons gedrag en onze omgeving te veranderen. Ze schreef het boek 'Het Maakbare Brein'. Naast haar wetenschappelijke werk schrijft zij columns voor verschillende populair wetenschappelijke bladen, waaronder de Management Scope, en werkt zij mee aan diverse televisieprogramma's.



DAVID DE CREMER

Email: ddecremer@rsm.nl

David De Cremer is hoogleraar behavioral business ethics en hoofd van het Erasmus Centre of Behavioral Ethics aan de Erasmus Universiteit. Daarnaast is De Cremer vanaf 2009 affiliated professor aan de London Business School. De bedoeling van het centrum is om kennis te genereren met betrekking tot (on)ethisch gedrag binnen management en organisaties. Men kan zich makkelijk voorstellen dat slechte mensen slechte dingen doen en goede mensen goede dingen, maar als goede mensen slechte dingen doen dan begrijpt men het niet. De psychologie kan hierbij helpen om dit begrijpbaar te maken maar ook om interventies te ontwikkelen die dergelijk gedrag kunnen vermijden.