



**Tegenlicht:
 Het brein van de
 bankier**

Een jaar geleden vertrok journalist **Joris Luyendijk** naar de Londense City om daar vanuit een antropologische invalshoek een beeld te schetsen van de spelers in de financiële wereld. Van zijn bevindingen deed hij voor *The Guardian* verslag op een 'bankiersblog' en ook schreef hij erover in *NRC Handelsblad*. Een betere gids had regisseur Jos de Putter niet kunnen wensen voor deze extra uitzending van *Tegenlicht* over het brein van bankiers. Die uitzending belooft een onderzoek naar adrenaline, testosteron, verslaving en de magie van het grote geld. Daarin komen onder anderen Peter Sioen en John Coates aan het woord. Sioen begeleidt depressieve bankiers uit de City en neuroloog Coates is de auteur van het boek met de angstaanjagende titel *The Hour Between Dog and Wolf*. Interessante man, want voordat hij in de hersenen ging, verdiende hij zijn goed belegde sandwiches met derivatenhandel.



In *Tegenlicht* zoekt Joris Luyendijk in het brein van bankiers naar oorzaken van de financiële crisis. Eerder maakte **David De Cremer** (1972), hoogleraar gedrags- en bedrijfsethiek, studie van de psychologie achter de crisis.

DOOR HUGO HOES

Het zijn net mensen

PSYCHOLOGIE? *In de financieel-economische wereld gaat het toch om ratio?*
David De Cremer: 'De economische wereld heeft altijd het idee gehad dat de mens rationeel is en ook zo beslissingen neemt en handelt. En dat maakt voorspellen makkelijk. Maar als dat echt zo was, zouden economische systemen ook perfect moeten werken. En dat is niet het geval, want er is een crisis. Dus is er iets fout gelopen. Partijen beschuldigen elkaar van irrationeel gedrag en er is een enorm coördinatie- of samenwerkingsprobleem. Dat mag er eigenlijk niet zijn.'

Waarom niet?

'Dat ondermijnt het vertrouwen. Zolang iedereen rationeel is en denkt dat de ander dat ook is, kunnen we coördineren. Daar falen we vaak in. We doen alsof we rationeel zijn, maar door emoties en de invloed van situaties kijken we verschillend naar de dingen. Onze percepties zijn niet in een objectieve standaard vast te leggen. Dat beïnvloedt hoe we iets beoordelen of erover beslissen. Grondlegger van de klassieke economie Adam Smith had het ooit over *the invisible hand* en ging ervan uit dat coördinatie blindelings tot stand kan komen omdat we rationeel zijn.'

Vanzelf?

'Ja. Ieder mens zal zich als een *homo economicus* in de rationele markt gedragen. Als jij en

ik rationeel zijn, proberen we beiden ons eigen belang te maximaliseren.'

Logisch.

'En daar kunnen we elkaar bij helpen omdat we dat van elkaar weten.'

Tenzij ik verwacht een groter belang te krijgen zonder samenwerking.

'Dat is emotie en leidt op termijn tot falen. Als niemand samenwerkt, zijn we op termijn slechter af, en de financiële crisis is daar een voorbeeld van. Door niet-samenwerken zeg je eigenlijk dat je me niet vertrouwt. Het is ook veel makkelijker om iemand niet te vertrouwen dan proberen te achterhalen of hij wel betrouwbaar is. Als ik weet dat je niet te vertrouwen bent, kan ik daar makkelijk mijn gedrag op afstemmen.'

Niet vertrouwen kan toch heel rationeel zijn?

'Maar alleen vanuit je eigenbelang! Terwijl we wel bij elkaar zijn om meer waarde te creëren met zijn allen. Het principe van *the invisible hand* in het economische systeem gaat ervan uit dat het zichzelf reguleert. Een rationeel systeem, maar Smith is vergeten dat de mens niet rationeel is. Iedereen doet wel eens iets niet, of half, wat men wel had moeten doen. Rare bikkensprongen die niet passen in het rationele paradigma van de klassieke economie. Daarom werkt het niet en daar ligt een rol voor de psychologie.'

Leg uit.

'Het zijn mensen die beslissingen nemen. Waarom konden investeerders en bankiers blijven geloven dat het altijd bergopwaarts zou blijven gaan?'

Omdat ze dat graag wilden.

'Ja, men wilde het graag zo zien en men heeft zichzelf er dan ook van overtuigd. Omdat het heel lang goed was gegaan, was dat makkelijk te doen en ging men ook geloven in dat zelfgecreëerde systeem. Een *self-fulfilling prophecy* die uiteindelijk geëscaleerd is. En steeds zijn daarbij de ethische grenzen van wat toelaatbaar is een beetje opgeschoven. Wat 25 jaar geleden als volstrekt ontoelaatbaar werd beschouwd, is nu aanvaardbaar. Want door steeds de grenzen op te zoeken verschuiven ze en ga je er onbewust toch overheen. Diezelfde processen zie je ook gebeuren bij het dopinggebruik in het wielrennen. Het bedrog begint klein, maar eindigt zeer groot.'

Hoe kan dat?

'Zoiets gebeurt alleen als je je eigen gedrag weet te rechtvaardigen. Niemand fraudeert van de ene op de andere dag voor een miljoen. Dat gaat stapje voor stapje en zo wen je eraan. Dat betekent niet dat het gerechtvaardigd is. Zeker niet, maar dat is de psychologie van de mens. En wie met geld werkt ontdekt dat nog meer. Een bankier die de hele



Vlaming **David De Cremer** (1972) is hoogleraar management aan de China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai en gasthoogleraar aan de London Business School (LBS). Eerder was hij werkzaam aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University als hoogleraar gedrags- en bedrijfsethiek. In 2009 stond De Cremer op de eerste plaats van de Economen Top 40 die jaarlijks in het vakblad *Economisch Statistische Berichten* wordt gepubliceerd. In 2010 en 2011 stond hij daarin op 2.

dag met cijfertjes bezig is ziet niet meer wat zijn handelen betekent op mondiaal niveau. Vergelijk het met de Amerikanen die met *drones* boven Pakistan hun vijanden uitschakelen. Dat wordt een *nine-to-five job* die je alleen maar kunt uitvoeren door er afstand van te nemen. Zonder emoties, want anders kun je waarschijnlijk niet schieten. Nu zou je kunnen zeggen dat zoiets heel rationeel is, maar dan moet je ervan uitgaan dat iemand overhoop schieten de standaard is. Weer een andere discussie. Als je iets weet te rechtvaardigen, ga je het aanvaarden en wordt het de nieuwe standaard. Zo voelt dat ook echt en daarom hecht je er waarde aan.'

Je hebt altijd nog een omgeving die corrigeert.

'Onder *investment bankers* in de City wordt de sfeer bepaald door stoere macho's die willen scoren. Wie geen risico's neemt is een zwakkeling en hoort daar niet thuis. Daarnaast willen ze geld zien. Bonussen, want die bepalen of je competent bent. *Hoe* je die krijgt, is veel minder belangrijk dan *dat* je ze krijgt. In zo'n competitieve omgeving denk je niet aan het belang van het collectief.'

Machogedrag zie je op veel plekken in de maatschappij.

'Het is ook niet uniek voor de bankiers. Wel is het zo dat de cultuur waarin ze verkeren de situatie en dat gedrag versterkt. Bankiers waren echt blind. Zelfs toen ze fors verloren gingen ze door met hun irrationale gedrag omdat ze zichzelf overmachtig vonden en hun competenties overschatten. Welnu, is dit allemaal belangrijk?'

Nou?

'Bij economische crises gaat het gevecht altijd tussen Keynes en Friedman. Als de een te dominant is, wordt de oplossing gezocht bij de ander. Maar het gaat niet alleen om het macrosysteem. Het zijn mensen die beslissingen nemen. Dat aspect is vaak buiten beschouwing gebleven. Als je weet waarom ze de dingen doen die ze doen en welke situaties die faciliteren kun je die aanpakken. Zorgen dat mogelijkheden die ertoe leiden dat slechte beslissingen geactiveerd worden minimaliseren.'

Klinkt simpel.

'Het is een vrij wetenschappelijk onderbouwde aanpak, maar in de praktijk niet zo makkelijk uit te voeren. In de machtige financiële wereld overheerst het status-quodenken. Wij laten de situatie zien, zij moeten die zelf veranderen. Dat kan bijvoorbeeld via de rekrutering. Voorbeeld: wij hebben korte interviews afgenomen onder vijftien Nederlandse bankiers uit het hoger management. Eerst vroegen we ze hoe belangrijk zij bonussen zelf vonden. De meerderheid vond die niet zo belangrijk. De volgende vraag luidde hoe hun collega's daarover zouden denken. Volgens de meeste respondenten zouden die de bonussen wel heel belangrijk vinden. Daarnaast werd hen ook gevraagd wie men het liefst zijn eigen geld toevertrouwt. Een gedegen behoudende bankier die al

David De Cremer: 'Sinds het begin van de crisis zijn we vier jaar verder en de grootste schok is dat er niets veranderd is'

jarenlang zeer voorzichtig met geld omgaat of iemand die graag risico's neemt met het oog op zijn bonus? Allemaal zeiden ze voor de eerste te kiezen, maar ze nemen juist de ander aan!'

Hoe kan dat?

'Omdat ze zichzelf overtuigen dat bonussen belangrijk zijn. Ik noem het in mijn bundel de zelf-gecreëerde mythe. Op zich is een bonus niet slecht, maar als dat het enige is dat telt, werkt het averechts. Er zijn zelfs banken geweest waar bonussen drie jaar vooruit werden betaald. Natuurlijk is leiderschap ook belangrijk. Een ceo moet een langetermijnvisie hebben. Kortetermijnbeleid werkt niet. Overigens hoor ik bij alle banken waar ik geweest ben dat ze verschillen van andere banken. Hun leiderschap en management is uniek, zeggen ze dan. Maar als al hun *high potentials* op dezelfde business schools allemaal dezelfde cursussen volgen om daarna weer naar hun bank terug te keren, hoe groot zijn die verschillen dan?'

Verandert er dan niets?

'De vraag stellen is hem beantwoorden. Sinds het begin van de crisis zijn we vier jaar verder en de grootste schok is dat er niets veranderd is.'

Geen fijne boodschap.

'Maar daar vroeg je ook niet om. Het feit dat we wel de noodzaak inzien dat er iets fout blijft gaan, is wel een stap vooruit. Alle verandering begint met inzicht.'

Heeft uw vakkennis nog invloed op uw persoonlijke bankzaken?

'Tja. Er zijn wel banken waar ik niet voor zou kiezen, maar de rente staat zo laag dat er niets te kiezen valt. En je wilt wel dat je centjes er aan het einde van de dag nog zijn.'

Tegenlicht: Het brein van de bankier

▶ DINSDAG 1 JANUARI, NED 2, 21.10-22.00 UUR



Bekijk de promo en lees het blog van Joris Luyendijk via Layar