

Gorilla's in de mist

Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers

Joris Luyendijk

Uitgeverij Atlas Contact, 2015

Aantal pagina's: 202

Prijs: €19.95



Zelden is een titel van een boek een uitroep. Bij Joris Luyendijk wel, in dit geval de prachtige en pakkende exclamatie: ‘dit kan niet waar zijn’. Dit roep je wanneer je geen enkele vorm van realiteit meer kan ontdekken in de situatie waarin je je bevindt. De context is kwijt, er worden leugens verteld, mensen doen dingen die je in je stoutste dromen niet kunt bedenken en het herhaalt zich nog een keer.

Als een cultureel antropoloog is Joris Luyendijk in de bankwereld gedoken. Sinds de uitgave van dit boek begin dit jaar, weet iedereen weer wat een cultureel antropoloog doet; op wetenschappelijke wijze de cultuur van een volk of maatschappelijke uitingen bestuderen. Meestal doet de wetenschapper dit van binnenuit, door te gaan samenleven met het volk in kwestie. De vragen in het onderzoek gaan vaak over

het ontstaan van rituelen of juist veranderingen binnen een cultuur. Het is complexe problematiek; de mens lijkt op zich al ondoorgroendelijk, groepen zijn soms moeilijk te snappen in hun dynamiek en beschavingen met primitieve of xenofobische uitingen dus al helemaal. Reden om het boek hier te bespreken, als een poging om te snappen wat zo niet waar kan zijn, maar toch waar is.

Het onderzoek is gestart naar aanleiding van het failliet van de bank Lehman Brothers op 14 september 2008, een markeringpunt in de kredietcrisis. Deze bank had op dat moment een schuld van ruim 600 miljard dollar. Op 9 september verloor het aandeel van de bank 45%, op 11 september nog een 42%. Over de hele wereld staarden de beurshandelaren naar hun scherm. Sommigen belden het thuisfront

om te waarschuwen voor een wereldwijde crisis, met rellen en plunderingen. Althans dat was de verwachting van vele in paniek geraakte beursanalisten en handelaren. Een paar dagen later werden op het journaal beelden uitgezonden van bankmedewerkers die het gebouw op Times Square verlieten met kartonnen dozen. En natuurlijk had niet alleen Lehman Brothers een probleem. Een jarenlange, diepe recessie volgde. Luyendijk onderzocht hoe het zover heeft kunnen komen dat banken veel te grote risico's namen, waarbij de belangrijkste vraag is of het allemaal nog een keer zou kunnen gebeuren.

Geduld

Het boek van Luyendijk gaat in wezen over de gebruiken en de cultuur in het financiële centrum van Londen, The City genaamd. Rituelen in de bankwereld zijn er legio. Een ritueel is een terugkerende handeling of serie handelingen, meestal op dezelfde plaats en in dezelfde volgorde. Luyendijk komt logischerwijs op deze term wanneer hij beseft dat er een repetitieve, maar nietszeggende manier van communiceren van de banken met de pers plaatsvindt. Logischerwijs omdat hij de banken, specifiek de banken in The City, al als cultuur heeft geframed en zichzelf als onderzoeker van die cultuur. Hij tracht door middel van een blog in de *The Guardian*, een centrum-linkse krant in Groot-Brittannië, mensen uit The City over te halen om te praten. Het blijkt een extreem gesloten groep te zijn. Hij beschrijft dat hij niemand te spreken kreeg. Niemand wilde

een interview geven met daarin het antwoord op de vraag of een bankencrash zoals in 2008 weer kan gebeuren.

Luyendijk schrijft makkelijk en spannend. Soms met uitingen van eigen arrogantie in die cultuur van de bankiers. Eerst lees je over de probleemstelling, vervolgens het onderzoeksplan en dan de trubbels om gegevens te verzamelen. Want hij, ondanks die eigen arrogantie, komt de groep niet in. Op de wijze zoals Diane Fossey haar onderzoek naar het gedrag van berggorilla's deed, zo probeert ook Luyendijk dichterbij de groep te komen door zich aan te passen aan de rangorde door kleding, beweging en eten. Fossey beschrijft haar geduld en bevindingen in het boek *Gorilla's in de mist* en er is ook een mooie documentaire verschenen. Ook Luyendijk moet geduld hebben om dichterbij de bankiers te kunnen komen. Het duurt lang, lang voordat er iemand een interview wil geven. De vragen blijven rijzen, de druk om te publiceren ook. Dan ineens komt er iemand 'uit de mist' van de wolkenkrabber; een dealmaker, van de orde van managing director, netjes in pak. Het blijkt geen monster te zijn, maar gewoon een mens dat in een elf jaar oude auto rijdt. Luyendijk analyseert vanuit deze eerste gegevens dat het taboe niet is om de bank failliet te laten gaan, maar dat het ergste wat kan gebeuren in deze gesloten groep reputatieschade is. En lees hier de vertaling naar structurelementen van een gesloten groep (Remmerswaal, 2003, 2015); de norm is dus dat men elkaar niet verlinkt, maar het altijd binnenskamers oplost.

Outlaws

Vanwege de sterke groepsnorm is de verwachting dat het onderzoek spaak zal lopen. Maar het tegendeel is waar. De eerste groep bankiers die zich laat interviewen is een subgroep die zich laat kenmerken door externalisatie: deze subgroep liet zich verleiden tot een interview omdat ze niet anders kunnen. De maatschappij heeft hen, hardwerkende mannen en vrouwen, in een verdomhoekje geduwd. Op feestjes sinds 2008 wordt er niet meer positief gereageerd wanneer je zegt dat je bankier bent. Je bent een outlaw geworden. Verontwaardigd en uitgedaagd moeten zij dus wel een interview geven om te vertellen hoe het in elkaar steekt.

Deze tegen-onderpositie (uit de Roos van Leary, De Haas, 2010) kenmerkt zich door een klagende houding, verongelijkheid, wantrouwen en slachtofferschap. Het ligt dus aan de maatschappij dat de banken zo doen zoals ze doen, aldus deze eerste bankiers die uit de mist komen. De burgers worden door hen als veroorzakers van hun ellende neergezet, als een soort anti-groep, en de banken zijn onschuldig. Deze groep klagers die als eerste een interview geeft, heeft niet kunnen overzien dat de mensen die zich later ook laten interviewen, verscheurd zijn geraakt tussen de gesloten groep van bankiers en de groep burgers, de anti-groep, waarvan zij ook onderdeel zijn. Luyendijk noemt deze tweede groep van geïnterviewden 'de tandenknarsers'. Het fysiek uiteten van klemzitten tussen twee onverenigbare dynamieken is typerend voor die groep mensen die het nodig vond

om vanuit deze gesloten cultuur te reageren op de externaliserende, klagende groepsgenoten. Ze reageren zowel vanuit het complementariteitsprincipe (onder-gedrag roept boven-gedrag uit; roos van Leary), namelijk door zich te gaan uitspreken over de gesloten cultuur in de banken, als vanuit het symmetrieprincipe (tegen-gedrag roept tegen-gedrag op; roos van Leary). Ze zijn vastbesloten om bij de bank te blijven werken, ondanks het kaakklemmen en tandenknarsen. Luyendijk beschrijft delen uit interviews waarin mensen vertellen over vormen van identiteitsverlies. Een persoonsverandering wanneer ze bij een bank gaan werken, of wanneer ze maar in de buurt van The City komen. Grenzeloos omgaan met vrijetijd, met begrafenissen van dierbaren om toch maar aan het werk te zijn. Maar waarom? Waarom blijven in deze groep ondanks deze emotionele en fysieke gevolgen? Het onderliggende gevoel is niet hebzucht als drijfveer, maar angst. Zo analyseert Luyendijk tot dan toe zijn bevindingen in het kwalitatieve onderzoek. Hij lijkt dit verder niet te kunnen verklaren, waardoor de verbazing in zijn gehele boek blijft, tot aan vloeken en tieren toe.

Wie snapt het nog?

Andere subgroepen die Luyendijk beschrijft in deze cultuur zijn onder anderen de 'neutralen', de 'waanbankiers' en 'koele kikkers'. De neutralen beschrijft hij als de mensen die niet tandenknarsen, maar zich er bij neergelegd hebben dat er scheef omgegaan wordt in de bank met het moreel

rondom bonussen en salarissen. De waanbankiers en koele kikkers vormen uit verschillende overwegingen samen de minst scrupuleuze groep binnen een bank. Het is de groep mensen die weet dat wat ze doen binnen de bank in grote mate amoreel dan wel crimineel is en er lachend mee doorgaat. Deze uitersten van typetjes spelen in de onderliggende groepsdynamiek met het thema moraliteit binnen de bank een belangrijke rol. Maar de overheersende groepsnorm blijft dat men er niet openlijk over is. Een andere typering die Luyendijk beschrijft heeft ook die twee uiterste subgroepen als kenmerk, namelijk het onderscheid in Quants en ‘non-Quants. In deze groepstypering staan de subgroepen tegenover elkaar, niet alleen rondom het thema moraliteit, maar ook rondom het thema sociaal inlevingsvermogen. De eerste groep, de Quants, laat zich typeren als de ‘autistische’ groep computernerds. Ze weten hoe de systemen werken, maken complexe rekenmodellen zodat de winsten van de banken nog meer verzekerd zijn, maar voelen er verder niets bij. Zij hebben ook geen gevoel voor setting en cultuur en communicatie is niet hun sterkste kant. De andere groep, de non-Quants, bestaat uit mensen die wel gevoelig zijn voor cultuur en weten hoe ze deze zo moeten manipuleren dat het hopelijk voor hen gaat werken en niet tegen hen. Ik schrijf hier bewust ‘hopelijk’; want wat je ook doet, hoe loyaal je ook bent aan de groepsnormen, hoe veel je ook verdient voor de groep, je bent je plek nooit zeker. Luyendijk beschrijft het principe van *caveat emptor*: koper wees op

je hoede, die in de cultuur is geslopen na de jaren tachtig. Daarvoor waren de bankonderdelen nog aparte firma’s. De beurshandel, het vermogensbeheer en fusies en overnames waren op een natuurlijke manier gescheiden en controleerden elkaar op een natuurlijke manier. Na de jaren tachtig werd alles onder één dak gebracht waardoor er op een kunstmatige manier omgegaan moest worden met belangenverstrengelingen, door zogenoemde Chinese muren op te trekken. De toezichthouders hebben hierin ook een functie, maar lijken meegezogen te worden in de groepsnorm van ‘mondje dicht’. Wat er dan verzwegen moet worden is duidelijk, namelijk dat niemand meer iets snapt van de complexe wereld van de handel en wandel van fusies, overnames, aandelen, inkomens- en beleggingszekeringszekerings en cetera, onder één dak in The City. Het recept voor amoreel gedrag binnen de bank lijkt hier te zijn geschreven.

Kennis is niet altijd macht

In zijn veldonderzoek treft Luyendijk een geïnterviewde die zijn collega Peter noemt als mogelijk iemand die nog wel weet hoe de systemen werken. Grote kans dat Peter een Quant is en zelf geen enkele feeling heeft met hoeveel macht hij eigenlijk heeft ten opzichte van zijn welbespraakte, strak in het pak gestoken, sociaal-ogende collega die veel en veel meer verdient dan hij. Dus het adagium ‘kennis is macht’ geldt niet voor de banken, omdat de kennis bij machteloze mensen in handen is. En omdat Peter niet mee vibreert, vanwege zijn autisme, op

het complementariteitsprincipe in groepen, namelijk dat macht onmacht oproept, is dit niet een groepsproces waar we al te veel dynamiek van kunnen verwachten. Maar het roept wel vragen op over de structuur van deze bijzondere groep mensen.

Groupthink

Terug naar het ‘op je hoede’ moeten zijn in The City. Want daar speelt ook een groepsproces waar we ons wel degelijk druk over moeten maken. Het is het effect op de (gesloten) groep van het fenomeen ‘bijltjesdag’. Bijltjesdag is een dag van afrekening, volgend op een periode van onderdrukking. Deze term werd na de Tweede Wereldoorlog gebruikt voor het proces van afrekening met ‘foute’ Nederlanders. Het is een term die inmiddels gangbaar is in het Nederlandse bankwezen, zo weet ik uit betrouwbare bron uit de familiale kring. Het gebruik van deze term suggereert dat zich binnen de groep foute mensen bevinden. Deze foute mensen hebben zodanig gefunctioneerd dat ze afkoersen op afrekening, namelijk ontslag. Een zeer redelijk en menselijke logica volgend op corruptie en groeps-oneigenlijke gedragingen; uitstoting en berechting. De praktijk wijst echter uit, en dat beschrijft Luyendijk in het hoofdstuk ‘Ieder voor zich en caveat emptor’, dat elke logica over wie er wordt ontslagen ver te zoeken is. Wat? Dat kan niet waar zijn.

Wanneer iedereen zomaar op bijltjesdag kan worden afgerekend en door de beveiliging het pand wordt uitgezet en de groepsnorm is dat je verzwijgt dat je niets snapt

van je dagelijkse bezigheden, waarom willen mensen dan toch bij de bank gaan en blijven werken? Wanneer is de aantrekkingskracht van een groep zo groot dat je er wilt blijven, ondanks angst, wantrouwen, verlies van identiteit en logica in het menselijke verkeer? Met behulp van Google kwam ik op het begrip *groupthink* (Janis, 1982). Dit groepsfenomeen maakt duidelijk dat de groepsstructuur, de groepsnormen en het leiderschap zodanig kunnen zijn dat amoreel gedrag en irrationeel gedrag te verklaren valt. Het gaat dan om een hechte en geïsoleerde groep, waarin het geloof in eigen gelijk groter is dan de rationele manier van menselijk denken. Het geïsoleerde van de groep komt ook terug in het wij-zij gevoel; het op een karikaturale wijze neerzetten van de mensen binnen en buiten de groep hoort daarbij. Er is een gebrek aan het beschrijven van normen in de omgang met procedures waardoor het onduidelijk is hoe er aan de taak moet worden gewerkt en het vooral op onderlinge verhoudingen hangt. De groepsdruk is enorm om een mate van zelfrespect neer te zetten. Er worden zelfs mensen ingehuurd, zogenoemde *mindguards*, om verstoringen van negatieve informatie van en naar de groep te kanaliseren op zo’n wijze dat de groep overleeft. Gevolgen van dit fenomeen kunnen zijn dat er besluitvorming plaatsvindt zonder voldoende informatie, dat er vage morele standaarden zijn die gemakkelijk overtreden kunnen worden en dat er ontkenning speelt over alles wat negatieve invloed kan hebben op de groep. Er is geen rampenplan. Het kan niet waar zijn dat Luyendijk in het ana-

lyseren van de banken geen gebruik heeft gemaakt van dit passende fenomeen ter verklaring van de drijfveer van de mensen binnen de banken.

Omstandereffect

Een ander groepsfenomeen dat absoluut met dit boek en met de bankencrisis te maken heeft, is het omstandereffect (Hoijtink, 2001). Hoe meer mensen getuige zijn van een misdrijf, des te kleiner de kans dat iemand ingrijpt. In zijn interviews hamert Luyendijk op het amorele van de banken; er wordt gesmeekt om fatsoen en om het weer dienstbaar maken van de financiële sector. Tevens waarschuwt hij voor het karikaturaal wegzetten van bankmensen. Maar bovenal klinkt telkens weer de verbazing dat niemand reageert op zijn boodschap van hel en verdoemenis; de banken hebben niets veranderd en zo'n crash kan er elk moment weer komen. 'Stond erbij en ik keer ernaar.' We weten ervan, maar doen er niets aan. Of weten we er juist niets van? Het lijkt wel heerlijk om niets te weten. En we laten het via de cultuur in vermaak tot ons komen, door boeken of toneel (*De verleiders, door de bank genomen*). Maar wie heeft er nu echt maatregelen genomen na 14 september 2008, de dag dat Lehman Brothers failliet ging? Misschien hebt u zelf uw geld verplaatst en op een groene bank gezet, in de hoop dat daar een andere cultuur heerst?

Ook de politiek worstelt met de ontkenning van het probleem en de confrontatie die eigenlijk nodig is wanneer het gaat om moreel realiteitsbesef. Ondanks staatsteun

toch hoge bonussen uitkeren aan de top; omdat het volgens de regels is? En daarmee ontkennen dat er een moraal geldt voor anderen in de maatschappij; geleend geld dien je terug te betalen voordat je weer zelf wat mag uitgeven?

Luyendijk geeft aan dat er iemand verantwoordelijkheid moet nemen binnen de banken als het gaat om de realiteit en om het moreel besef. Maar dan is er dus eerst een probleembesef nodig en dat probleem wordt juist ontkennt. Zelfs het trauma van 2008 wordt ontkennt; in gedissocieerde toestand naar het scherm kijken, vluchtacties naar het platteland voorbereiden en al het geld van de bank halen als reactie op de crash. De gedachte *too big to fail* werkt als sussende coping voor de toekomst.

Conclusie

Voor een cultureel antropoloog blijft Luyendijk toch wat in de verbazing hangen. Hij lijkt vooral de organisatiestructuur van de banken als oorzaak neer te zetten voor symptomen als ontkenning, amoraliteit en aanzet tot perversie. Dat laatste door de onduidelijke scheidslijnen tussen allerlei samengestelde producten en de bonussen. Hij noemt alle geïnterviewden aardige mensen. Ik vind dat hij in zijn analyse gelijk heeft wat betreft de organisatiestructuur. Ik hoorde laatst de wijze woorden: zonder context geen veiligheid. De organisatiestructuur geeft duidelijkheid aan de taak van de mensen in de organisatie. Wanneer die taak en de formele lijnen niet vastliggen, is er te veel ruimte voor persoonlijke drijfveren

zoals eigen gewin, persoonlijkheidspathologie en angsten. Met alle excessen van dien. Tussen de organisatiestructuur en die beschaafde bankmedewerker zit de groep en de groepsdynamiek. Luyendijk lijkt de groepsdynamiek te vergeten en daardoor de mens te overschatten wat betreft de mogelijke invloed van de groep. In onze kern blijven we groepsdieren met ons instinct tot overleven. Zeker wanneer er onveiligheid is en geen context (organisatiestructuur) om ons heen is, vallen we terug op basale primitieve principes in plaats van moraal als kompas voor onze acties. Door stress vanuit groepsnormen (wees loyaal, *no matter what*) en bedreiging van buiten (bijltjesdag) vallen we terug op ons zoogdierenbrein. En wanneer we het via de groepsdynamiek bekijken, is dit wereldwijde cultuurprobleem bij de banken niet meer zo verbazend. De enige vraag die dan overblijft, is hoe het op te lossen. Een groepsdynamicus in de raad van bestuur van alle banken?

Anne-Marie Claassen

Literatuur

Haas, W. de. (2010) *Groepsbegeleiding en groepsbehandeling in de gezondheidszorg*. Nelissen, Soest.

Hoijtink, T.A.E. (2001). *De kracht van groepen. Normen en rollen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Janis, I.L. (1982). *Groupthink, psychological studies of policy decisions and fiascoes*.

Boston: Houghton Mifflin Company.

Remmelswaal, J. (2015). *Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in de praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Remmerswaal, J. (2003). Groepsprocessen en groepsfenomenen (gedeelte: gedragsvormen, groepsnormen, afweer in groepen). In J. Remmerswaal, *Handboek groepsdynamica*. Amsterdam: Nelissen, 244-250 & 257-259.

Aanbevolen literatuur

Claassen, A. & Janzing, C. (2014). Het effect van Samenhangend Behandelen. Introductie van een model voor multidisciplinair werken in de ggz. *Groepen, tijdschrift voor groepsdynamica & groepspsychotherapie*, 9(4), 25-38.

Janzing C. & Kerstens, J. (2012). *Werken in een therapeutisch milieu. Naar samenhangend behandelen in de GGz*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Nitsun, M. (2015). *Beyond the Anti-Group. Survival and transformation*. Sussex: Routledge.

Waal, F. de. (2015) *Een tijd voor Empathie. Wat de natuur ons leert over een betere samenleving*. Amsterdam: Olympus.

Verder kijken

<http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2014-2015/bankgeheimen-joris-luyendijk.html>

http://www.npo.nl/vpro-boeken/22-02-2015/VPWON_1232838