

A portrait of Sander Valkenburg, a young man with curly brown hair and a light beard, wearing a blue shirt and a dark blue jacket. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred outdoor setting with green trees and a path.

SANDER VALKENBURG:
“KWETSBAARHEID MAG MEER
RUIMTE KRIJGEN IN RELATIE TUSSEN
BANKIER EN ONDERNEMER”

Sander Valkenburg bestudeerde het menselijke gedrag in de affaire met de rentederivaten. Een paar grote banken verkochten aan duizenden kleine ondernemers een product dat uiterst nadelig bleek te zijn toen de rente daalde. "Het gaat om veel meer dan geld alleen. Het leven van ondernemers is verwoest, terwijl de bankier het idee had dat hij zijn vak goed uitoefende. We zijn terechtgekomen in een financiële jungle van *top down* besluitvorming, bureaucratie en gebrek aan ruimte voor sensitiviteit. Maar wat als we ons bewust worden dat het ook anders kan? Wat als we ervoor kiezen om op basis van andere waarden te werken?"

Studie naar gedrag van mensen in de financiële sector

De wereld van het grote geld heeft enorme potentie

TEKST IVO VALKENBURG | BEELD PETER BEEMSTERBOER

Bij het behalen van zijn Mastergraad in Antropologie, werd hij door zijn begeleider 'de nieuwe Joris Luyendijk' genoemd. Hij noemt zichzelf een *Corporate Anthropologist*. Met dezelfde verwonderde blik waarmee cultureel antropologen naar de wereld van de inheemse bevolking kijken, is Valkenburg gefascineerd door het gedrag van mensen in organisaties. De financiële sector heeft daarbij zijn speciale aantrekkingskracht. "Hoe meer je kijkt naar de wereld van het grote geld, hoe meer potentie je ziet. Terwijl de dienstverlening zichzelf nu soms verliest in blinde moraliteit en rationaliteit, mogen we niet vergeten dat deze cultuur door mensen zelf is ontwikkeld. Het wordt ook door men-

sen zelf in stand gehouden. Ik ben ervan overtuigd dat we er dan ook samen voor kunnen kiezen om het financiële stelsel grondig te herzien. Om opnieuw ruimte te maken voor het sociale wezen van de mens. Bewust spreek ik over 'opnieuw', omdat ik de affaire rondom de rentederivaten als een schoolvoorbeeld beschouw van een relatie tussen

de warme en behulpzame bankier van weleer die verworden is tot een relatie waarin kwaliteit is opgelost in koude rationaliteit."

PLASTIC TIJDPERK

'Waarom ziet de wereld eruit zoals hij is?!' is de kernvraag die Sander drijft in zijn werk. "Het menselijk gedrag beïnvloedt onze planeet drastisch. Wetenschappers spreken over het Antropoceen als een nieuw tijdperk in onze geschiedenis, waarin het aardse klimaat en de atmosfeer de zichtbare gevolgen ondervinden van menselijke activiteit. Er zijn nu bijvoorbeeld onderzoekers die ervan overtuigd zijn dat ons gedrag rondom plastic afval zal bijdragen tot het vormen van nieuwe aardlagen. Plastics die op vergelijkbare wijze als schel-

**"HOE MEER JE KIJKT
NAAR DE WERELD VAN
HET GROTE GELD HOE
MEER POTENTIE JE ZIET"**

pen zullen fossiliseren. Ons menselijk gedrag drukt een stevige stempel op de kwaliteit van leven van de mens zelf, de natuur en de samenleving als geheel.”

Sander verlangt naar een mooiere wereld en ziet graag dat de mens straks als meer zal worden herinnerd dan alleen de grondleggers van het plastic tijdperk. Vanuit zijn onderzoek naar de rentederivaten komt hij tot de conclusie dat onze onderlinge relaties voor alle betrokken partijen tot verlies leiden. Zowel financieel als emotioneel verlies.

PARADIGMA-VERSCHUIVING

“Net zoals het gebruik van plastic normaal is geworden en in hevige mate bijdraagt aan de verwoesting van onze natuur, is het korte termijngericht winst maken en de juridisering van de financiële sector ook gebruikelijk geworden. We hebben het als mens vaak niet meer door hoe schadelijk ons eigen gedrag is. We maken de wereld om ons heen steeds abstracter. Dat geldt niet alleen voor bankiers. Dat geldt voor elk mens, in welke hoedanigheid dan ook. Ook voor de consumenten en ondernemers.

Hoopvol is dat ik wereldwijd, en in mijn directe omgeving, steeds meer mensen zie die zich bewuster worden van de structuren die hun leven bepalen. Je ziet op maatschappelijk niveau dat ogenschijnlijk saaie financiële thema's steeds meer gaan leven. Kijk bijvoorbeeld naar de populariteit van het werk van Joris Luyendijk, de theatershow van De Verleiders en documentaires zoals *Boom Bust Boom*. Stapje voor stapje beslissen mensen op allerlei terreinen van de samenleving het anders te gaan doen. Veel eigentijdse verandering komt van onderop. Ik weet zeker dat deze beweging ook zichtbaar

der gaat worden in de financiële sector. Het is in elk geval mijn droom om een steentje bij te dragen aan de verschuiving van het paradigma. In de rentederivaten-affaire zie ik alleen verliezers. Banken hebben zowel geld, reputatie als vertrouwen verloren. Bij veel ondernemers is het bedrijf onder water komen te staan en is hun persoonlijk leven ontwricht. In het nieuwe paradigma gaan we van wederzijdse verlies naar win-win voor iedereen.”

ANGSTCULTUUR

Het was voor Sander niet eenvoudig om in gesprek te komen met bankiers. “Velen gaven aan er persoonlijk voor open te staan, maar zakelijk het niet te kunnen of mogen doen. Alleen al het gegeven dat bankiers niet zichzelf kunnen en mogen zijn, zegt wat mij betreft veel over de oorzaak van de problematiek in de financiële sector. Er is vaak sprake van een bedrijfscultuur waarin medewerkers zich niet veilig voelen om zich vrij uit te spreken. De cultuur is veelal gesloten. De loyaliteit richting leidinggevendens speelt hierbij een sleutelrol. Angst voor fouten en juridische aansprakelijkheid leidt tot gebrekkige communicatie. Standaardisatie en protocollen nemen het persoonlijke gesprek over. Zeker als er problemen ontstaan, dan wordt de aimabele band met de accountmanager snel ingewisseld voor een onpersoonlijke interactie met een jurist. Er ontstaan dan relaties tussen mensen zonder ruimte voor kwetsbaarheid. Bepaalde pijnpunten worden niet meer uitgesproken. Partijen komen tegenover elkaar te staan. Terwijl een persoonlijke band juist broodnodig is voor een constructieve oplossing voor alle betrokkenen.”

TALENTEN

Het waren dan ook vooral ex-bankiers waarmee Sander heeft gesproken. “Opvallend hoe deze vrijwel allemaal bewust uit het bankleven zijn gestapt. Neem bijvoorbeeld Ad Broere, voormalig medewerker bij de NMB-Bank, die onlangs zijn vijfde boek *Geld in de Bijrol* publiceerde. De druppel die bij Broere de emmer deed overlopen en de reden waarom hij uit het bankiersvak stapte, was het structureel afwijzen van een ondernemerskrediet dat volledig voldeed aan de criteria van de bank. Uiteindelijk bleek dat een hoog geplaatste bankmedewerker het krediet blokkeerde. Hij beschermde de zakelijke belangen van een vriend die in concurrentie was met de cliënt van de bank. Deze situatie eenmaal aangekaart met de leidinggevendens bij de bank, leverde geen enkele repercussies op. De cliënt heeft zijn krediet niet gekregen. Broere besloot om zijn baan op te zeggen en koos voor ‘de vrijheid’ om ook als mens in zijn werk te kunnen zijn wie hij is. Ik heb niet de oplossingen voor vernieuwing van de financiële sector. Wel is er volgens mij een verband tussen de kwaliteit van dienstverlening en de mate waarin organisaties ruimte bieden aan de talenten van mensen.”

CORPORATE TRIBES

Sander is tijdens het schrijven van zijn *thesis* over de menselijke verbindingen rondom de verkoop van renteswaps, geraakt door het werk van Jitske Kramer. Ze reisde als antropoloog de wereld over om te leren van traditionele *healers*, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Ze kijkt evenals Sander naar de wereld en organisaties door het oog van een antropoloog. Culturele antropologie is de discipline die zich afvraagt wat het betekent om mens te zijn tussen mensen in organisaties en daarbuiten. Ze is altijd op zoek naar manieren om sterke *tribes* (stammen) te bouwen en onderlinge relaties te verstevigen. Ze leidt mensen op, zodat we nooit meer hoeven te vergaderen. Ze neemt

**“IK VERLANG ERNAAR DAT WE STRAKS
ZULLEN WORDEN HERINNERD ALS MEER DAN DE
GRONDLEGGERS VAN HET PLASTIC TIJDPERK”**

**“HOE MEER JE KIJKT NAAR
DE WERELD VAN HET GROTE GELD
HOE MEER POTENTIE JE ZIET”**

je mee in verhalen die ruimte creëren voor nieuwe manieren van kijken en handelen. Gaandeweg wordt wat vertrouwd is vreemd. En wat vreemd is vertrouwd. “Kramer laat ons ontdekken hoe de mensheid al 50.000 jaar *tribes* bouwen en wat we daar in onze moderne organisaties van kunnen leren. Rond 2009 werd Kramer gegrepen door de zienswijze en methode van *Deep Democracy*. Een in post-apartheid Zuid-Afrika ontwikkelde manier van besluitvorming, waarbij de wijsheid van de minderheid wordt meegenomen in het meerderheidsbesluit. Ze laat praktijkvoorbeelden zien hoe de *power* (doelgerichtheid, macht en ranking) en *love* (mensgerichtheid, samen en verbinding) in balans met elkaar kunnen komen. Na alles wat ik heb gezien en gehoord in de financiële sector, zou ik dolgraag ook deze twee uiterste polen met elkaar in harmonie willen brengen in het bedrijfsleven.”

**VAN EIGENBELANG NAAR
WEDERZIJDIG BELANG**

Een van de praktische toepassingen vanuit de *corporate tribes* is Ubuntu. Nelson Mandela sprak hier veelvuldig over: ‘Ik ben omdat wij zijn’. Valkenburg ziet het concept van Ubuntu als een van de vele bronnen van inspiratie vanuit de inheemse bevolking om het menswaardig potentieel van de financiële sector aan te boren. “Mensen zijn in de kern sociale wezens. Als we het sociale element maximaal integreren in de dienstverlening van de bank, dan vloeien de belangen van de ondernemer samen met de belangen van de bank. Uit vrijwel alle verhalen tijdens mijn onderzoek knelt het eigen belang van de bank drastisch met het eigen belang van de klant. Wat is er mooier dan ‘het eigen belang’ op te tillen tot een objectief toetsbaar niveau van ‘wederzijds belang’? Het gedrag van alle betrokken partijen, zowel bank als onder-

SANDER VALKENBURG (1991) behaalde in 2016 zijn bachelor graad in sociologie aan de Universiteit van Utrecht. In september 2018 heeft hij zijn Master opleiding Culturele Antropologie afgerond met een focus op de ontwikkeling van een duurzame samenleving. Parallel aan zijn masteropleiding werd hij uitgenodigd om deel uit te maken van het Young Innovators Program waarin een selecte groep van studenten, samen met bedrijven en organisaties, bouwen aan verbetering van de samenleving op het gebied van gezondheid, economie en verstedelijking. Sander is bereikbaar via email: SJValkenburg@hotmail.com

nemer, zal daardoor veranderen. Tot op heden wordt evenwel weinig of niet ingezet op het wederzijdse belang. Alleen op papier, maar in de praktijk van mijn onderzoek ben ik het weinig of niet tegen gekomen. Volgens mij is het vooral een kwestie van oprecht met elkaar in gesprek gaan. Met elkaar in dialoog

gaan en samen een nieuwe cultuur ontwikkelen.”

“Nu ervaar ik nog veel gebekvecht tussen bank en ondernemer. De ondernemer zit nogal eens gevangen in een emotionele toestand van schuld en schaamte rondom zijn financiële beslissingen. De bankier zit gevangen in een vast werkpatroon gericht op korte termijn winst behalen. Vanuit die rol ontbreekt het de bankier aan ruimte om in verbinding te gaan met de ondernemer. De ondernemer ervaart te veel pijn om in gesprek te gaan met de bankier. Er worden keuzes gemaakt die partijen van elkaar niet begrijpen. In de rechtszaal vindt een polarisatie plaats van het probleem dat echte verbinding ontbreekt in de relatie tussen de bankier en de ondernemer. Het oprecht met elkaar in gesprek gaan is in het huidige systeem geen optie. De financiële risico's zijn te groot. Terwijl een dialoog tussen beiden, een veilige plek waarin echt naar elkaar kan worden geluisterd, waar zelfs ruimte is om toe te geven dat er vergissingen zijn begaan, juist nieuwe doorgang zou geven.”

VLOEIBARE WERKCULTUUR

“Voor mijn thesis heb ik onder meer het werk van de antropoloog Karen Ho bestudeerd. Ze ging in 1996 werken op Wall Street. Ze bestudeerde bedrijven zoals Morgan Stanley, Lehman Brothers en Goldman Sachs. Ze kwam tot de conclusie dat niet alleen de verheerlijking van aandeelhouderswaarde leidt tot onmenselijke situaties in de financiële sector. Juist ook de werkcultuur speelt volgens haar een cruciale rol. Karen Ho spreekt over een ‘vloeibare’ werkcultuur met doorlopende onzekerheid over je baan en het continue verkleinen en herstructureren van organisaties. Een werkcultuur waarin de werkzekerheid en het gevoel van veiligheid op de werkvloer ‘vloeibaar’ zijn geworden. Ook het bankieren zelf is steeds vloeibaarder geworden. Het traditionele bankieren kent van oudsher een respectvolle relatie tussen bank en ondernemer. De bank is de dienstverlener en



**“WE HEBBEN HET ALS
MENS VAAK NIET MEER
DOOR HOE SCHADELIJK
ONS GEDRAG IS”**

voorziet de ondernemer van geleend geld. In de wereld van de ‘finance’, het grote zakenbankieren, is de dienstverlening evenwel verworpen tot de verkoop van abstractie, verpakt in veelal complexe en voor de ondernemer moeilijk begrijpbare producten. 95 procent van het geld gaat om in een soort wereldcasino, waarin er geen enkele verbinding meer is met de reële economie. Geld wordt uit het niets geschapen. De klassieke bankier, wordt steeds vaker vervangen door algoritmes waarvan we geen idee hebben hoe ethisch de inhoud ervan is. De vloeibare werkcultuur in de wereld van het zakenbankieren wordt steeds minder tastbaar.”

MAAKBAARHEID

“De gevolgen zijn om verdrietig en boos op te worden. Maar wat als we ons bewust worden dat het ook anders kan? Wat als we ervoor kiezen om op basis van andere waarden te werken? Een keuze die volgens mij begint bij jezelf. We bepalen ieder de mate van verantwoordelijkheid die we in ons eigen leven bereid zijn te nemen. Ik word gelukkig van de groeiende groep van mensen die onderzoekt wat er mogelijk is om andere keuzes te maken. De destructieve potentie van de financiële sector, de vernietiging van mens en natuur is overbekend. Maar hoe zit het met de potentie van de geldwereld om een sleutelrol te spelen in de positieve vernieuwing van de maatschappij? Ik geloof in die potentie. Geld is een middel, geen doel. Je kunt het middel inzetten hoe je wilt. Na de afronding van mijn thesis over het gedrag van mensen in de financiële sector, voel ik mij gedreven om bedrijven en organisaties te gaan begeleiden in het wakker maken van de potentie om vanuit maatschappelijke betekenis te werken. Elke financiële dienstverlener die deze droom met me deelt, mag contact met me opnemen. Stuur me gerust een email.” ■

Thesis Underwater

De thesis ‘Underwater, an ethnographic account of the relationship between bank and business owner in the aftermath of interest rate derivative sales’ is kosteloos verkrijgbaar via het scriptarchief van de Universiteit van Utrecht: www.studenttheses.library.uu.nl. Voor deze thesis ging Sander in gesprek met kopstukken uit de financiële sector, zoals: Theo Kocken, Lex Hoogduin, Ad Broere, Hester Bais, Patrick van Gerwen, Pieter Lakeman, Frank Wijn, Sabijn Timmer, Floris Kleemans en Frans de Weert.