

DE PSY- CHO- LOOG

MAANDBLAD NEDERLANDS INSTITUUT VAN PSYCHOLOGEN
JAARGANG 49 • NR 10 • OKTOBER 2014

FRED VAN RAAIJ OVER ECONOMISCHE PSYCHOLOGIE EN GEDRAGSECONOMIE • REFLECTIE IN DE BESTUURSKAMER: ERVARINGEN VAN PSYCHOLOGEN BIJ DNB • SLAAF VAN JE GEWOONTE: KOPEN TOT JE FAILLIET GAAT • INSPIRATIE: PSYCHOLOOG EN JOURNALIST DAGMAR VAN DER NEUT • FORUMBIJDRAGE KILIAN WAWOE: STOP DE BONUSSEN IN DE FINANCIËLE SECTOR! • IN SPE: DIDE VAN DEN BERG • BIJEENKOMST: DBS BIJ TBS

GELD & GEDRAG



Nieuw: Werken met de DSM-5®



Praktijkgids voor patiëntenonderzoek met de DSM-5

Werken met de DSM-5® is een handig hulpmiddel voor iedereen die patiënten wil classificeren volgens de DSM-5. De kern van de gids bestaat uit screeningsvragen en vragen naar de symptomen van de meest voorkomende psychische stoornissen. Met deze praktische uitgave leer je efficiënt en effectief werken met de DSM-5-criteria.

9789089532756 € 49,95

Praktische leidraad voor patiëntenonderzoek

Deze maand met korting voor NIP-leden:



Deel 1 van het standaardwerk voor protocolair behandelen:

van € 76,90 nu voor € 61,00

Ga voor meer aanbiedingen naar de NIP boekenclub

Log in via het Ledennet en bestel uw vakliteratuur in de NIP boekenclub

Prijzen zijn geldig in 2014, onder voorbehoud van wijzigingen.

Boom
Psychologie

www.boompsychologie.nl
info@boompsychologie.nl
(020) 524 45 14

Nederlands Instituut van Psychologen **NIP**

Diagnostiek bij verstandelijke beperkingen

Kinderen en volwassenen met een ontwikkelingsachterstand vertonen vaak op diverse gebieden een verschillend niveau van functioneren. Voor de juiste behandeling en begeleiding is goede diagnostiek daarom essentieel.

- De **Vineland Screener 0-6** brengt in korte tijd de belangrijkste domeinen van adaptief functioneren in kaart.
- De **ESSEON-R** geeft uitgebreid inzicht in het sociaal-emotionele ontwikkelingsniveau van uw cliënt.
- De **SCIL** is geschikt om snel te screenen op een mogelijke licht verstandelijke beperking (LVB).

Informatie en bestellen via www.hogrefe.nl



HOGREFE



- 10 ECONOMISCHE PSYCHOLOGIE EN GEDRAGSECONOMIE –** Volgens Amos Tversky verhouden economie en psychologie zich als water en vuur. Economen, die een exacte wetenschap nastreven, moeten weinig hebben van de (vaak kwalitatieve) psychologie. Psychologen hebben weinig op met economie, dat zij associëren met geld en kapitalisme. Toch is de (gedrags)economie steeds meer naar de psychologie toegegroeid en ontstaat er een bloeiende relatie. Fred van Raaij schetst de geschiedenis en inhoud van deze relatie.
- 34 STOP DE BONUSSEN IN DE FINANCIËLE SECTOR! –** Bonussen in de financiële wereld vormen de laatste jaren niet zelden reden tot de nodige maatschappelijke ophef. Volgens psycholoog Kilian Wawoe moeten we af van het idee dat bonussen nodig zijn om mensen te motiveren. ‘Psychologisch onderzoek laat zien dat variabele beloningen hun doel voorbij schieten.’ Econoom Heleen Mees en psycholoog Carsten de Dreu reageren.
- 46 REFLECTIE IN DE BESTUURSKAMER –** De Nederlandsche Bank houdt toezicht op het gedrag en de cultuur in de financiële wereld. Psychologen én toezichthouders Mirea Raaijmakers en Wieke Scholten geven bestuurders feedback op hun gedrag en spreken ze aan op hun verantwoordelijkheid als cultuurdrager van een bank, verzekeraar of pensioenfonds. In dit artikel geven ze een kijkje in de keuken.

Masterclass Lichaamswijsheid

Een geoefend oog kan de taal van het lichaam doeltreffend gebruiken in de begeleiding. Door te letten op houding, beweging, gebaren en ademhaling kunnen wij onze cliënten op een dieper niveau verstaan en aansluitende interventies geven.

De wijsheid van het lichaam ervaren en toepassen leer je in de 6-daagse geaccrediteerde masterclass Lichaamswijsheid Herkennen en Toepassen van Annet van Laar.

Introductieworkshop: 24 november 2014 van 19.30 - 22.00 uur

Start Masterclass: 6 februari 2015 van 09.30 - 17.00 uur

Locatie: Centrum Zijnsoriëntatie, Utrechtseweg 133 in Zeist

Voor meer informatie:

🏠 www.zijn.nu ☎ 030-2621487 ✉ centrum@zijn.nu



PEN Psychodiagnostics

Binnenkort op de agenda
Open inschrijving

MMPI-2-RF®

Software voor afname en scoring is beschikbaar

MMPI®-2/MMPI®-A/MMPI-2-RF® inleiding en interpretatie

donderdag 6 november 2014, drs. Theo Bögels
Golden Tulip Val Monte, Nijmegen

MMPI®-2/MMPI®-A/MMPI-2-RF® interpretatieworkshop en casusbespreking

vrijdag 14 november 2014, drs. Theo Bögels
Hilton Hotel, Antwerpen

MMPI®-2/MMPI®-A/MMPI-2-RF® interpretatieworkshop en casusbespreking

donderdag 11 december 2014, drs. Theo Bögels
Theater Odeon-De Spiegel, Zwolle

Praktische psychofarmacologie voor psychologen en psychotherapeuten - hands-on workshop

vrijdag 16 januari 2015, Prof. dr. Jan Derksen
Hilton Hotel, Antwerpen

Informatie/telefonisch aanmelden:
+31 (0)481 465 565 (dinsdag-vrijdag).
Accreditering is voor alle vermelde items verleend, c.q. aangevraagd.

www.penpsychodiagnostics.com

Een greep uit het nieuwe opleidingsaanbod

- Specialisatieopleiding arbeids- en organisatiemediation
- De komst van de DSM-5: de belangrijkste veranderingen
- Basismodule ouderbegeleiding
- Behandeling complexe dissociatieve stoornissen
- Eetstoornissen en obesitas



27 okt 2014
**Jubileumcongres
SRH**

14 nov 2014
**Congres
Gehechtheid**

14 nov 2014
**Congres
Speltherapie**

www.rinogroep.nl/
CONGRESSEN

Vraag het programmaboek aan:
www.rinogroep.nl/aanvraag

St. Jacobsstraat 12-14 | 3511 BS Utrecht | T (030) 230 84 50 | E infodesk@rinogroep.nl



MENSENKENNIS

RUBRIEKEN

Redactioneel

- 6 NIEUWS
- 9 COLUMN: Rolf Zwaan
- 22 KOOPVERSLAVING: Slaaf van je gewoonte
- 28 KOOPVERSLAVING: Twee portretten
- 33 INSPIRATIE: Dagmar van der Neut
- 41 IN SPE: Dide van den Berg
- 42 BIJEENKOMST: DBS bij tbs
- 56 IEDER MENS DOET AAN PSYCHOLOGIE: Rik van Hooff

COLOFON

De Psycholoog is het maandblad van het Nederlands Instituut van Psychologen, de beroepsvereniging van psychologen. *De Psycholoog* verschijnt elke eerste week van de maand (behalve in augustus) in een oplage van 14.000 exemplaren. Voor mensen met een leeshandicap verschijnt *De Psycholoog* in gesproken vorm op Daisy cd-rom. Informatie: Dedicon, Postbus 24, 5360 AA Grave, telefoon 0486-486486, e-mail: abonnee@dedicon.nl. **Redactiebureau:** Vittorio Busato (hoofdredacteur), Jeroen van Goor (bureau-/eindredactie) en Geertje Kindermans (schrijvend redacteur), e-mail: redactie@psynip.nl. ISSN: 0033-3115. **Eindcorrectie:** Else de Jonge **Vormgeving:** Curve, grafische vormgeving bNo, Henk Stoffels en Thomas Gaarhuis. **Bladmanagement, advertenties en abonnementen:** Performis BV, contactpersoon Geert Janus, telefoon 073-6895889, e-mail depsycholoog@performis.nl. **Uitgave en ledenadministratie:** NIP-bureau, Postbus 2085, 3500 GB Utrecht. Telefoon 030-8201500 (9.00-17.00 uur). IBAN code: NL81INGB00003788 02, SWIFT code: INGBNL2A. www.psynip.nl, e-mail: info@psynip.nl. Met dank aan Theo Verheggen.

Coverfoto: Rexfeatures / Basile Bornand

Wilt u reageren op een artikel of wilt u een discussie starten naar aanleiding van een artikel in *De Psycholoog*, surf dan naar LinkedIn: <http://alturl.com/wz95u> of op Twitter (@RedactieDP).



GELD EN PSYCHE

De waarde van geld zit voor een belangrijk deel in ons hoofd. We liegen en bedriegen vanwege geld, er worden moorden voor gepleegd. Raar daarom dat de wereld van het geld en van de psychologie zo gescheiden zijn. Toch lijkt dat te veranderen. In dit nummer een paar voorbeelden. Zo beschrijft economisch psycholoog Fred van Raaij hoe economie lang werd beschouwd als rationele wetenschap, maar dat daarmee veel economisch gedrag niet verklaard kan worden. Met behulp van psychologische theorieën is het vaak beter te begrijpen.

Kilian Wawoe pleit er in een forumdiscussie voor de bonus in de financiële sector af te schaffen. Niet zozeer omdat hoge bonussen moreel verwerpelijk zouden zijn, maar omdat ze domweg niet leiden tot betere prestaties. Gedrag sturen via geld is nog niet zo makkelijk. Zo klinkt het logisch om in een restaurant medewerkers die de meeste producten verkopen extra te belonen. Maar misschien is dat geenszins wat je wilt, omdat vervolgens menig klant geïrriteerd het restaurant verlaat en nooit meer terugkomt.

Bestuurders van financiële instellingen worden doorgaans op financiële targets afgerekend. Een hoge omzet, dan heb je het goed gedaan. Maar het is nu duidelijker dan ooit dat er beter naar gedrag van medewerkers en de cultuur binnen de organisatie gekeken moet worden. De problemen die er nu spelen met banken en verzekeraars hebben daarmee te maken. Alweer komt psychologie om de hoek kijken. Mirea Raaijmakers en Wieke Scholten, beiden als psycholoog werkzaam bij DNB, vertellen hoe ze een en ander op de agenda van de bestuurders proberen te krijgen.

Andersom is er ook een link tussen geld en psyche. Want sommige mensen raken diep in de problemen doordat ze te veel geld uitgeven. Je kunt er letterlijk verslaafd aan raken. In dit nummer twee therapeuten aan het woord over koopverslaving en de behandeling ervan. Daarnaast komen twee koopverslaafden aan het woord.

Tot slot komt schuldhelpdienstverlener Rik van Hooff in *Ieder mens doet aan psychologie* aan het woord en vertelt in *In Spe* een student hoe het voelt om een studieschuld op te bouwen. Sommigen studenten zitten er niet mee, Dide van den Berg wel. Ze durft niet te kijken hoe hoog die schuld inmiddels is. Ook hier blijkt weer: het lijkt hier om een exact bedrag te gaan, maar het gaat er eigenlijk vooral om hoe je je erover voelt.

Geertje Kindermans, schrijvend redacteur (geertje@psynip.nl)

KWESTIE VAN TALENT OF DELIBERATE PRACTICE? UITBLINKEN

Wie kampioen wil worden, moet hard trainen. Maar is dat genoeg, of moet je meer in huis hebben om tot grote prestaties te komen?

Danken uitblinkers hun prestaties aan talent of aan eindeloos oefenen? Volgens *nature*-aanhangers is training weliswaar noodzakelijk om tot prestaties te komen, maar bepalen aangeboren eigenschappen de grenzen ervan. *Nurture*-adepten stellen dat experts worden gemaakt: talent bestaat niet of wordt overschaduwd door het effect van training.

Een groep Amerikaanse psychologen wilde weten wie er gelijk heeft. Daartoe onderwierpen ze 88 artikelen op het gebied van *deliberate practice* aan een meta-analyse. De artikelen

representeerden 157 onderzoeken waaraan in totaal ruim elfduizend proefpersonen hadden deelgenomen. Uit de meeste onderzoeken bleek dat prestaties inderdaad positief samenhangen met de mate waarin iemand voor die prestatie heeft getraind. Maar gerichte training verklaart maar 12% ervan. Gericht oefenen had het grootste effect op prestaties in gamen, muziek en sport en verklaart respectievelijk 26, 21 en 18% van de variantie. Voor prestaties in opleiding (4%) en beroep (1%) doet training er vrijwel niet toe.

Ook de methode van dataverzameling maakte uit. Werd de respondenten gevraagd terug te kijken op hoe hard ze voor een prestatie hadden getraind, dan waren de uitkomsten gunsti-

ger dan als ze een dagboek moesten bijhouden. Ook hoe prestaties werden gemeten, was van belang: werden die afgemeten aan het al dan niet deel uitmaken van een team, dan verklaarde gerichte training een groter deel van de variantie dan bijvoorbeeld het oordeel van experts als criterium.

Gericht oefenen bepaalt dus wel deels het prestatieniveau, maar voor een veel groter deel niet. Leeftijd, algemene intelligentie en specifieke talenten kunnen wel eens veel belangrijker zijn, aldus de onderzoekers. (ID)

Bron: Mancamara, B.N. et al. (2014). *Deliberate practice and performance in music, games, sports, education, and professions: A meta-analysis. Psychological Science*. DOI: 10.1177/0956797614535810.

DIS ZOU TRAUMAGERELATEERDE STOORNIS ZIJN HET SPECIFIEKE GEHEUGEN VAN DIS-PATIËNTEN

Mensen met een Dissociatieve Identiteitsstoornis herinneren zich moeilijk specifieke persoonlijke gebeurtenissen. Ze denken eerder terug aan gebeurtenissen die vaker voorkwamen of een langere tijdsperiode bestreken.

Dit blijkt uit onderzoek van de Groningse psycholoog Rafaële Huntjens en collega's. Zij confronteerden 94 vrouwen (DIS-patiënten, PTSS-patiënten en gezonde vrouwen) met emotioneel geladen woorden, en lieten hen vervolgens een specifieke gebeurtenis noemen die met het aangeboden woord verband hield. De DIS-patiënten moesten in verschillende identiteiten

aan specifieke gebeurtenissen terugdenken. De gezonde proefpersonen hadden daar geen moeite mee, de mensen met DIS wel. Welke identiteit ze daarbij aannamen, maakte niet uit. Opmerkelijk, want het idee is dat DIS ontstaat als reactie op een traumatische ervaring. Sommige identiteiten dragen specifieke herinneringen aan negatieve gebeurtenissen bij zich, terwijl andere identiteiten hieraan geen of meer globale herinneringen hebben. De neiging om specifieke dan wel globale herinneringen op te halen zou zich uitstrekken over allerlei gebieden. Maar kennelijk werkt het zo niet. Toen de onderzoekers vroegen naar 'specifieke persoonlijke

herinneringen', kwamen beide soorten identiteiten hoofdzakelijk met globale herinneringen op de proppen – dus ook de identiteiten die specifieke herinneringen zouden moeten hebben. De onderzoekers pleiten ervoor DIS onder de trauma-gerelateerde stoornissen te scharen. Ook de PTSS-patiënten vonden het namelijk lastig specifieke herinneringen op te halen. In therapie zou hieraan gewerkt moeten worden. Mensen verwerken nare gebeurtenissen namelijk beter naarmate ze zich meer van die gebeurtenissen herinneren. (ID)

Bron: Huntjens, R. et al. (2014). *Autobiographical Memory Specificity in Dissociative Identity Disorder. Journal of Abnormal Psychology*, 123(2), 419-428. DOI: 10.1037/a0036624

SCHAP

HOE GEKLEURDE VOORWERPEN AANVOELEN ROOD IS WARM, BLAUW IS KOUD?

Er bestaat intuïtief en wetenschappelijk een sterke associatie tussen rood en warm, en tussen blauw en koud. Recent onderzoek plaatst hierbij een kanttekening: direct aanraken van een object kan een contrast-effect veroorzaken bij het schatten van de temperatuur van een voorwerp.

Japanse onderzoekers hebben met twee experimenten onderzocht of, en hoe, een rode of blauwe kleur de temperatuur-inschattingen van een object beïnvloedt bij directe aanraking. In het eerste experiment raakten proefpersonen een rood of blauw object aan. In een tweede experiment werd de hand waarmee proefpersonen het object aanraakten, beschenen met een rode of

blauwe lamp. In beide studies werd gevraagd of het object warm was of niet. Afhankelijk van het antwoord werd de temperatuur van het voorwerp verhoogd of verlaagd, en werd de laagste temperatuur bepaald waarbij mensen het voorwerp nog warm vonden.

Met rood licht op hun hand vonden de proefpersonen een object eerder warm dan met blauw licht. In experiment 1 vonden de onderzoekers een verrassend contrast-effect: proefpersonen vonden het blauwe object al warm bij een lagere temperatuur van het thermale plaatje dan een rood object. De onderzoekers verklaren dit effect doordat de verwachte temperatuur van een blauw voorwerp kouder is dan voor een rood voorwerp, waardoor het snel-

ler warm aanvoelt.

Helaas leren we minder van dergelijke experimenten dan je zou hopen. De warmte-inschattingen in de blauwe en rode conditie verschillen van elkaar, maar niet consequent van de controleconditie, en er deden relatief weinig proefpersonen mee aan de experimenten (12 en 11). Ook de procedure waarmee de temperatuur verhoogd en verlaagd werd, blijft onduidelijk. Hoewel het gevonden contrast-effect interessant is, vragen deze experimenten om vervolgonderzoek voordat deze resultaten in de praktijk toegepast kunnen worden. (ASE-DL)

Bron: Ho, H. et al. (2014). Combining colour and temperature: A blue object is more likely to be judged as warm than a red object. *Scientific Reports*, 4, 5527.

'ANALYZE'-OPTIE MOET DATA-ANALYSE VERDER VERSIMPELEN NIEUWE VERSIE SPSS NOG MAAR ÉÉN KNOP

In de nieuwste versie van SPSS, 23X, zullen gebruikers nog slechts 1 knop tot hun beschikking hebben, zo heeft het bedrijf bekend gemaakt.

In het nieuwe softwarepakket hoeft de gebruiker slechts de locatie van de data aan te geven en op de 'ANALYZE'-knop te klikken, waarna volautomatisch een p-waarde wordt uitgespuugd. De innovatie moet de stap van dataverzameling naar een significante p-waarde verder versimpelen, aldus IBM in een persbericht.

Volgens Sven Loorens, woordvoerder van SPSS, wordt de gebruiker slechts met een van twee uitkomsten geconfronteerd: een groen vlak bij een $p < .05$

of een rood vlak bij een $p > .05$. 'We hebben nog even overwogen een oranje vlak in te voeren voor p-waardes tussen .05 en .10, maar dat werd verwarrend,' aldus een enthousiaste Loorens.

Het besluit is onder psychologen met gejuich ontvangen. Promovenda Fleur Vuurens: 'Een sprong voorwaarts! Vroeger moest je een beetje willekeurig rondklikken voordat er ergens p-waardes uittrolden. Dat kost veel tijd. Erger, er kwamen meestal veel irrelevante andere getallen mee, terwijl het uiteindelijk toch om die p-waarde gaat. Dat leende zich natuurlijk ook voor een bepaalde mate van toeval: de volgende keer komt er misschien wel

een andere p-waarde uit. Dat moeten we niet willen, als wetenschappelijke discipline. Het mooiste zou zijn als je met diezelfde knop automatisch de gehele resultatensectie kunt genereren. Misschien kan dat in de toekomst.'

Ook het doceren van statistiek wordt met SPSS 23X eenvoudiger. 'Vroeger waren we weken bezig met de diverse voor- en nadelen van bepaalde statistische technieken,' aldus methodoloog Hans Wammes. 'Vaak zagen de studenten door de bomen het bos niet meer. Nu is het veel eenvoudiger: experimenten werken, of ze werken niet. Die boodschap moeten we er zo vroeg mogelijk in zien te krijgen.' (RvdT)

PROMOTIES

NET ALS IN DE FILM

Om beter te kunnen anticiperen op toekomstige criminele en terroristische incidenten kunnen opsporingsinstanties binnenkort gebruikmaken van een model waarin scenario's van films en boeken gecombineerd worden met scenario's van historisch crimineel gedrag. Peter de Kock combineert in zijn proefschrift inzichten uit de wereld van film met die van criminaliteits- en terrorismebestrijding. Het scenariomodel dat hij ontworpen heeft, legt criminele of terroristische gebeurtenissen vast als verhalende scenario's, opgebouwd uit vaste scenariocomponenten. De in het model verzamelde scenario's (criminele gebeurtenissen) maken trends en relaties zichtbaar die kunnen worden gebruikt om de aannemelijkheid van toekomstige criminele incidenten te berekenen.

Peter de Kock, *Anticipating Criminal Behaviour. Using the narrative in crime-related data*. Tilburg University, 10 september 2014. Promotoren: prof. dr. H.J. van den Herik en prof. dr. ir. J.C. Scholtes

STRESS EN SLAAPTEKORT

De onderliggende mechanismen van slaaptekort zijn niet bekend, maar het vermoeden bestaat dat stresssystemen erbij betrokken zijn. Wieteke Beerling onderzocht of kortdurende slaaponthouding bij ratten effect heeft op de stresssystemen en of dit vervolgens de reactiviteit van de stresssystemen en de aandachtsconcentratie kan beïnvloeden. Zij concludeert dat kortdurende slaaponthouding een milde en tijdelijke activatie van de stresssystemen geeft. Deze stresssysteem-activatie hangt nauw samen met de hoeveelheid lichamelijke activiteit van de dieren. Beerling toont verder aan dat kortdurende slaaponthouding geen effect heeft op de reactiviteit van de stresssystemen en op de aandachtsconcentratie wanneer het dier wordt blootgesteld aan verschillende situaties na afloop van de slaaponthouding. De resultaten geven aan dat de stresssystemen in belangrijke mate betrokken zijn bij de consequenties van slaaponthouding.

Wieteke Beerling, *Interpreting the consequences of acute sleep deprivation. Stress physiology as mediator*. Rijksuniversiteit Groningen, 5 september 2014. Promotor: J.M. Koolhaas

OEFENEN IN DE DODE HOEK

Jongeren, vooral mannen, overlijden bijna even vaak aan niet-natuurlijke doodsoorzaken zoals verkeersongevallen als aan ziekten. Uit het proefschrift van Divera Twisk blijkt dat het geven van demonstraties of aanleren van vuistregels in verkeerseducatieprogramma's niet voldoende is om jonge adolescenten (tien tot zeventien jaar) voor te bereiden op complexe en gevaarlijke verkeerssituaties. Jongeren moeten juist oefenen in die situaties, om meer ervaring op te doen, bijvoorbeeld bij de dode hoek van vrachtwagens. Bovendien blijken kortdurende educatieprogramma's, ongeacht of ze zich richten op het vergroten van inzicht of vergroten van angst, minder effectief dan gedacht.

Divera A.M. Twisk, *Protecting pre-license teens from road risk; Identifying Risk-contributing factors and quantifying effects of intervention Strategies*. Universiteit Maastricht, 5 september 2014. Promotoren: prof.dr. G.J. Kok en prof.dr. J. Thatcher Shoppe

Cha-Hsuan Liu, *Suffering in silence? The adequacy of Dutch mental health care provision for ethnic Chinese in the Netherlands*. Universiteit Utrecht, 29 augustus 2014. Promotoren: prof. dr. J.D. Igleby, prof. dr. M.J.A.M. Verkuyken; copromotor dr. L. Meeuwesen

Irene A. Harmsen, *Vaccinating: self-evident or not? Development of a monitoring system to evaluate acceptance of the National Immunization Program*. Universiteit Maastricht, 17 september 2014. Promotor: prof.dr. R.A.C. Ruiter



WAT GAAN WE DE POLITIE VERTELLEN?

In detectiveshows zie je vaak hoe de politie meteen na een misdrijf getuigen ondervraagt. Een psychologisch onderzoek uit 1990 suggereert dat dit een slecht idee is. Proefpersonen kregen een filmpje te zien van een geënceneerde bankoverval. Enige tijd later werd de helft van hen gevraagd de dader te beschrijven terwijl de andere helft (de controleconditie) een andere taak kreeg. Daarna kregen alle proefpersonen een line-up te zien waarin ze de dader moesten identificeren

Het resultaat was interessant. Degenen die de bankover hadden beschreven waren gemiddeld 25% minder accuraat in hun identificaties dan degenen in de controleconditie. Blijkbaar heeft beschrijven een negatief effect op latere herkenning van een dader. Dit effect wordt *verbal overshadowing* genoemd. De beschrijving werpt als het ware een schaduw over de originele visuele indruk. Verbal overshadowing is niet alleen een wetenschappelijk interessant fenomeen, maar heeft ook duidelijke praktische consequenties (de politie kan getuigen maar beter niet vóór de identificatie ondervragen). Het was daarom verontrustend dat de ontdekker van het effect, Jonathan Schooler, in latere studies kleinere effecten vond of het effect zelfs helemaal niet kon repliceren. Studies van anderen vertoonden hetzelfde patroon. Schooler ging niet bij de pakken neerzitten en bedacht een intellectuele judoworp. Hij noemde het verschijnsel dat een effect door de tijd heen kleiner wordt het *decline effect*. En daarmee had hij zich handig ingedekt. Als er geen bewijs gevonden werd voor verbal overshadowing, dan was dit in ieder geval weer bewijs voor het decline effect. Een win-situatie dus.

Maar het verbal overshadowing-effect is te interessant en belangrijk om het hierbij te laten. Daarom heeft een groep van 31 labs van over de hele wereld (waaronder ook ons lab aan de Erasmus Universiteit) recentelijk geprobeerd een van Schoolers originele experimenten te repliceren, met medewerking van Schooler zelf. Een behoorlijk aantal van die experimenten, zoals het onze, liet het verbal overshadowing-effect niet zien. Maar een meta-analyse van alle 31 experimenten toont een effect van 16%. Dat is niet zo heel veel kleiner dan de originele 25%, vooral omdat dat experiment een kleine streekproef had. Het effect van 16% is gemeten over duizenden proefpersonen en is dus heel betrouwbaar. Champagne voor iedereen! Het onderzoek wordt binnenkort gepubliceerd in *Perspectives in Psychological Science*.

Ondertussen kun je je natuurlijk afvragen of er geen sprake is van overkill. We kunnen moeilijk alle effecten in de psychologie gaan repliceren met 31 labs. Anderzijds hebben we wel het nodige geleerd:

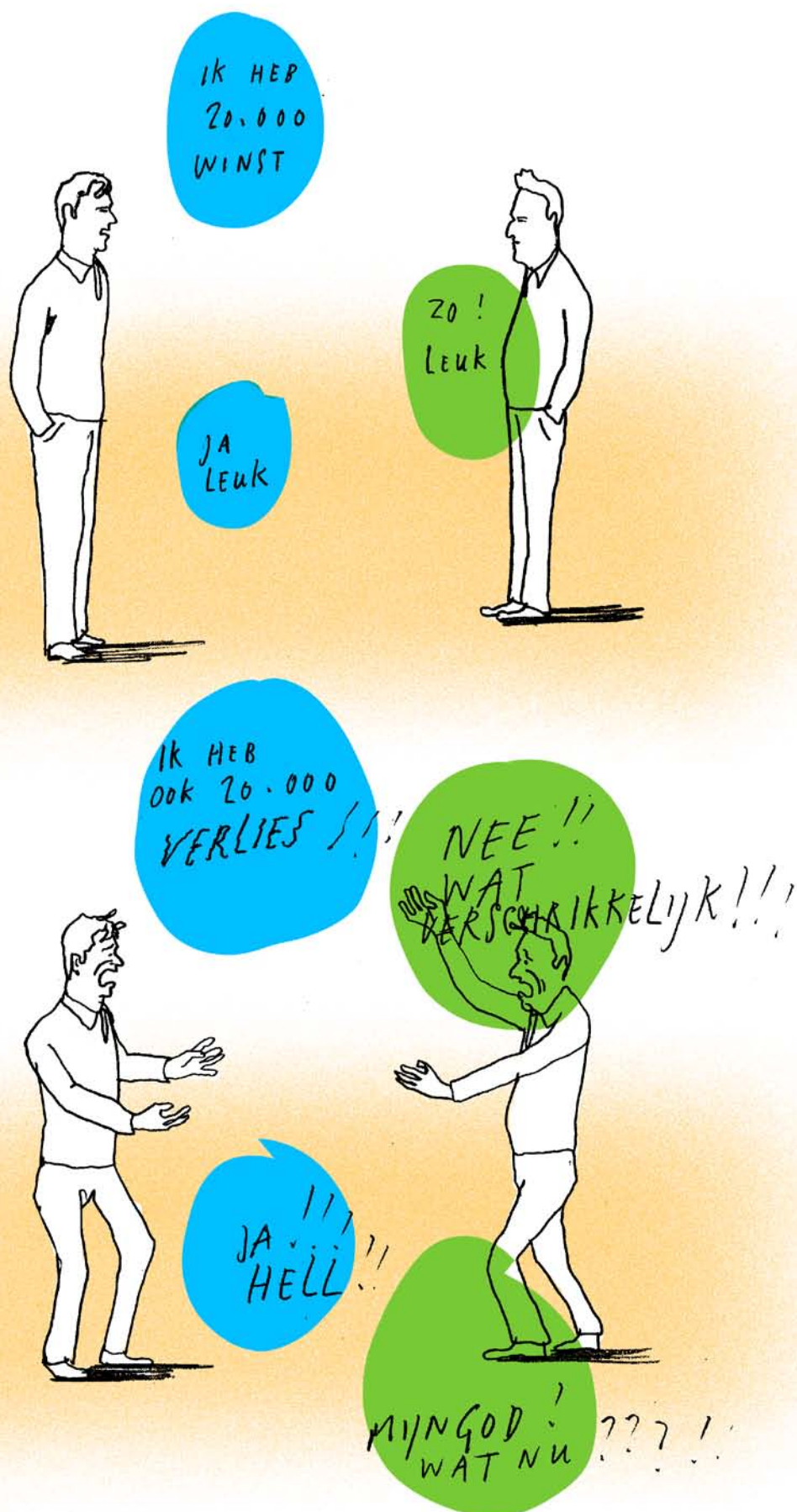
1. Verbal overshadowing bestaat.
2. Eén experiment op zich betekent niet zo veel. Dat geldt zowel voor een experiment dat een effect laat zien als voor een experiment dat dit effect niet kan repliceren.
3. Replicaties en meta-analyses zijn noodzakelijk als we betrouwbare uitspraken willen doen (dit hadden we natuurlijk allang moeten weten, maar nu weten we het echt).
4. Als je een project uitvoert met 31 labs, krijg je een paper met heel veel auteurs.

Over dat laatste nog dit. Omdat de auteursvolgorde alfabetisch is, prijkt er nu een artikel op mijn cv waarvan ik 92^e auteur ben. Een dik persoonlijk record.



Rolf Zwaan

is hoogleraar Biologische en Cognitieve Psychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij blogt (<http://rolfzwaan.blogspot.com/>) en twittert (<https://twitter.com/RolfZwaan>) actief. E-mail: zwaan@fsw.eur.nl.



OP HET GRENSGEBIED VAN TWEE DISCIPLINES

ECONOMISCHE PSYCHOLOGIE EN GEDRAGSECONOMIE

Volgens Amos Tversky verhouden economie en psychologie zich als water en vuur. Economen, die een exacte wetenschap nastreven met wiskundige relaties tussen concepten, moeten weinig hebben van de (vaak kwalitatieve) psychologie. Psychologen hebben weinig op met economie, dat zij associëren met geld en kapitalisme. Desalniettemin is de (gedrags)economie steeds meer naar de psychologie toegegroeid en is er een bloeiende relatie ontstaan. In dit artikel schetst Fred van Raaij de geschiedenis en inhoud van deze relatie.

KORTE ECONOMISCHE GESCHIEDENIS

De economie heeft zich eerder dan de psychologie ontwikkeld als een wetenschap. Oude economen zoals Adam Smith (1759, 1776) gingen uit van een brede basis waarin ook psychologische en sociologische factoren voorkwamen. Aan het einde van de negentiende eeuw begint de economie zich als aparte wetenschap te ontwikkelen, los van de filosofie en *humaniora*, en ontstond er een duidelijk onderscheid tussen economie en psychologie. De basis van de micro-economie is toen gelegd met enkele aannamen over het economisch gedrag van consumenten, ondernemers en beleggers. Deze aannamen omvatten rationaliteit, nutsmaximalisatie, stabiele voorkeuren, volledige geïnformeerdheid en de bekwaamheid deze informatie te gebruiken om het 'beste' alternatief te kiezen. Kortom, op deze 'homo economicus' was een normatieve theorie gebaseerd van het optimale economische gedrag en niet een beschrijvende theorie van het 'werkelijke' economische gedrag (Katona, 1953; zie ook Van Raaij (1985) voor een uitgebreid historisch overzicht).

Fisher (1892) betoogde dat economie zich niet behoefde bezig te houden met psychologie, maar eigen stabiele uitgangspunten en aannamen diende te hebben waarop een micro-economische theorie gebaseerd kon worden. Knight (1921) beweerde dat het uitgangspunt voor een wetenschap als economie enkele '*fixed principles of action, enduring and stable motives*' zijn. Hij erkende dat dit misschien niet het karakter van het menselijk leven is, maar economie gaat niet over het menselijk gedrag, maar over algemene wetten over prijzen, waarde, en transacties en relaties tussen economische actoren.

Er bestond in die tijd nog onvoldoende ontwikkelde psychologie om een economische theorie op te baseren. De psychologie was toen nog bezig met enkele belangrijke ontwikkelingen. Denk aan de fysiologisch-biologische determinanten van het menselijk gedrag (James, 1890), McDougalls (1908) instinct-theorie en sociale psychologie, en Watsons (1913) behaviorisme. Maar deze ontwikkelingen waren nog te divers en te onvolwassen om door economen geaccepteerd te worden als basis voor een micro-economische theorie.

Intussen ontwikkelde de economische theorie zich op basis van enkele dubieuze aannamen over het menselijk gedrag zoals het eenvoudige hedonisme van *pleasure and pain*. Sommige economen vonden dat de economie als wetenschap van de *exchanges* (ruil; *catallactics*) niets van doen had met psychologie. Prijzen ontstaan immers door ruil (aankoop en verkoop) en dat is het enige dat telt, niet de

motivatie of inzichten van consumenten, ondernemers en beleggers. Andere economen veronderstelden enkele gedragsaannamen (rationaliteit, volledige kennis en nutsmaximalisatie) en keken hoever ze hiermee konden komen. Ze erkenden dat deze aannamen niet erg realistisch zijn, maar als het zou leiden tot voorspellingen die niet uitkomen, kunnen de aannamen alsnog worden afgezwakt of verbeterd. De aannamen zijn dus een beginpunt en geen dogma's.

De socioloog Thorstein Veblen (1919) was de belangrijkste opponent tegen deze ontwikkeling. Hij gaf een satirische beschrijving van het hedonistische model van passieve mensen die door externe stimuli worden beïnvloed en stelde hier het model van James (1890) tegenover van actieve, intelligente mensen die hun eigen keuzen maken. Veblen (1919) en andere critici stelden dat er empirisch onderzoek gedaan moest worden naar het economisch gedrag in overeenstemming en aansluiting met psychologische en sociologische bevindingen. Hierop zouden toetsbare theorieën moeten worden ontwikkeld voor de verklaring en voorspelling van het economisch gedrag in plaats van normatieve uitspraken en axiomata. Aan het einde van de jaren twintig van de vorige eeuw werd het door de geringe respons bij economen echter duidelijk dat alle pogingen om psychologie in te brengen in de economische theorie en economisch onderzoek hadden gefaald (Coats, 1976).

De ontwikkeling van de Slutsky-Hicks-Allen '*indifference curve*'-analyse en de opkomst na de Tweede Wereldoorlog van de econometrie leidden ertoe dat de psychologie helemaal uit het gezichtsveld van economen verdween. Slutsky had al in 1915 verklaard dat '*if we wish to place economics on a solid basis, we must make it completely independent of psychological assumptions or philosophical hypotheses*'. Slutsky had het trouwens beter kunnen formuleren als *psychological hypotheses or philosophical assumptions*. Het citaat illustreert dat veel economen niets moesten hebben van psychologie en dat is nog jarenlang het geval geweest. Het wetenschappelijke ideaalbeeld voor veel economen is een exacte wetenschap zoals de natuurkunde met haar objectieve metingen en wiskundige analyses en niet de 'subjectieve' psychologie met haar vele, vaak divergente en ook kwalitatieve, benaderingen en theorieën.

GEDRAGSECONOMIE EN ECONOMISCHE PSYCHOLOGIE

Aan het begin van deze eeuw is hier verandering in gekomen met de komst van de gedragseconomie (*behavioral economics*). In deze, aanvankelijk controversiële, stroming in de

In deze tijd van economische crisis zijn zowel confidence als trust belangrijke psychologische factoren die medebepalend zijn of de economie zich zal herstellen

economie ging men wel uit van psychologische concepten en theorieën en gebruikte men ook experimentele opzetten om de determinanten en gevolgen van economisch gedrag te bestuderen. Gezien haar uitgangspunten is gedragseconomie een sociale wetenschap. Gedragseconomie vond in 2002 erkenning met de Nobelprijzen voor de psycholoog Daniel Kahneman (2011) en de experimentele econoom Vernon Smith. Nu heeft elk economiecongres een track 'behavioral economics' of verbijzonderingen als 'experimental economics', 'behavioral finance' en 'behavioral accounting'. Een goede inleiding tot de gedragseconomie is Wilkinson & Klaes (2012).

De definitie van economische psychologie is: De studie van het economisch gedrag van economische actoren zoals consumenten, beleggers en ondernemers. Economisch gedrag is het gebruiken van schaarse goederen zoals geld, tijd, producten en diensten, om hiermee te overleven, welvaart en welzijn te verkrijgen voor zichzelf en anderen. De determinanten van het economisch gedrag zoals inkomen, kennis en motivatie, en gevolgen van het economisch gedrag zoals effecten op het milieu en de verdeling van welvaart en welzijn, zijn ook onderwerp van studie.

GESCHIEDENIS ECONOMISCHE PSYCHOLOGIE

Het concept 'economische psychologie' is afkomstig van de Fransman Gabriel Tarde (1902), die deze term al in 1881 heeft gebruikt. Het stond aanvankelijk voor de psychologie die als basis diende voor de economie. Tarde (1902) verweet Adam Smith (1776), deels ten onrechte, dat Smith de menselijke interactie weggelaten had uit de economische theorie, terwijl Smith juist een voorstander was van een brede benadering van economische verschijnselen. Smith wordt vaak geciteerd om zijn uitspraak dat de bakker geen brood bakt uit naastenliefde, maar uit eigenbelang om in zijn levensonderhoud te kunnen voorzien. Een stap verder: als ieder zijn eigen (micro) belang nastreeft, ontstaan een (macro-)evenwicht en welvaart in een economie. Hiermee is het nastreven van eigenbelang en niet sociale interactie de kern geworden van de economische theorie. De benadering van Tarde (1902) had sociale interactie en imitatie als centrale thema's voor de economische psychologie.

Na de Tweede Wereldoorlog heeft George Katona (1975), geboren in Hongarije, als journalist in Berlijn gewerkt in de periode van de hyperinflatie. Hij zag de dramatische economische en psychologische gevolgen van de hyperinflatie en raakte geïnteresseerd in de psychologie van de economie. Al tijdens de Tweede Wereldoorlog was hij verbonden aan de Universiteit van Michigan in Ann Arbor.

Katona heeft een belangrijke rol gespeeld bij het aantonen van de invloed van de psychologie op de economie in de vorm van de 'Index van het Consumentenvertrouwen'. Deze index werd eerst in de VS en wordt later ook in andere landen, waaronder de lidstaten van de EU, maandelijks gemeten.

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw waren er al leerstoelen Economische Psychologie in Straatsburg (prof. dr. Pierre-Louis Reynaud) en Stockholm (prof. dr. Karl-Erik Wärneryd). De laatste deed onderzoek naar effecten van massacommunicatie en later naar het financieel gedrag van consumenten en beleggers (Wärneryd, 1999; 2001). In Nederland vormde economische psychologie lange tijd een subdiscipline van arbeids- & organisatiepsychologie. In A&O-handboeken was vaak een hoofdstuk gewijd aan consumentengedrag. Zo ontstond een beperkte relatie met de economie van arbeid en organisatie en met marketing en marktonderzoek. In 1972 is de eerste leerstoel economische psychologie in Nederland opgericht aan de subfaculteit psychologie van de toenmalige Katholieke Hogeschool Tilburg (nu Tilburg University). De eerste hoogleraar op deze leerstoel was Gery van Veldhoven, afkomstig uit het marktonderzoek van Unilever.

Het onderwijs en onderzoek van deze leerstoel omvatte

consumentenbeslissingsgedrag, consumentengedrag en milieu, energiebesparing in huishoudens, marktonderzoek, effecten van marketingcommunicatie, ondernemersgedrag, data-analyse en economische concepten zoals schaarste. Studenten vonden vaak een baan in het marktonderzoek of in een beleidsfunctie bij de overheid. Later ontstond een tweede leerstoel economische psychologie aan de Erasmus Universiteit en kwam er in de marketing meer belangstelling voor het consumentengedrag. Vrijwel elke universitaire marketingvakgroep heeft nu een leerstoel consumentengedrag.

TOEPASSINGSGEBIEDEN De belangrijkste toepassingsgebieden van de economische psychologie zijn:

1. Studie van het consumentengedrag in het kader van marketingbeleid van ondernemingen en not-for-profit organisaties en overheid.

Met deze studie hoopt men de effecten van marketingbeleid, zoals innovatie van producten en diensten, te verbeteren. Dit heeft betrekking op de verkoop van producten en diensten, verbeteringen van dienstverlening, gezondheid, voeding, veiligheid en financieel gedrag (budgetteren en 'rondkomen').

2. Studie naar het consumentenvertrouwen (*confidence*) en het effect ervan op besteden, sparen en lenen.

Dit is een voorbeeld van macro-economische psychologie (Van Raaij, 1984). In tijden van crisis daalt het consumentenvertrouwen, dalen de bestedingen en kredieten en stijgen de besparingen (Van Raaij & Gianotten, 1990). Veel huishoudens bouwen dan een spaarbuffer op voor eventuele onvoorziene uitgaven of inkomstendaling.

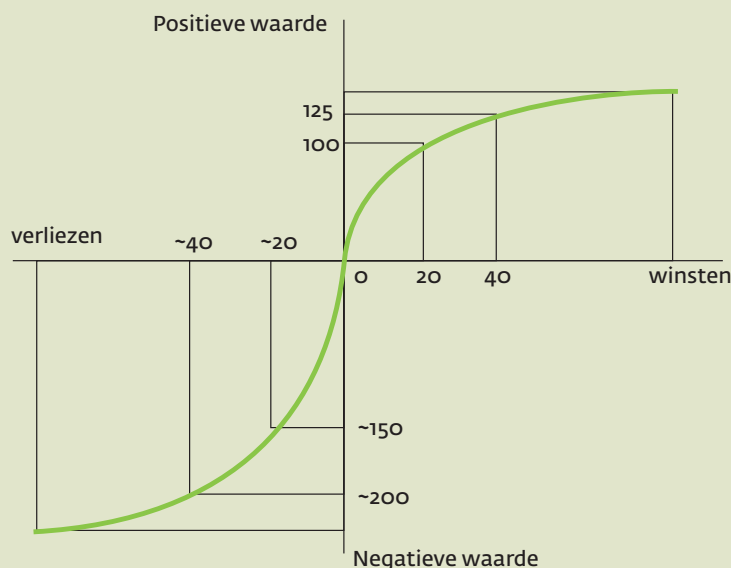
3. Studie naar de psychologische aspecten van economische concepten zoals bezit ('endowment'), voorkeur (hoe stabiel zijn preferenties), prijs, waarde (van goederen en geld), vrij-besteedbaar inkomen, markt, schaarste, investering, tijdsvoorkeur en tijd/geld-afwegingen.
4. Studie naar het beslissingsgedrag van ondernemers en beleggers.

Hierbij ligt, net als bij consumenten, de nadruk op de systematische afwijkingen van de klassieke economische theorie, dus op heuristieken en biases in informatieverwerking en gedrag.

5. Ook juridische zaken hebben een psychologische component (Van Raaij, 2013) en er bestaat dus ook een vak als 'juridische psychologie'.

FIGUUR 1. DE WAARDEFUNCTIE VAN PROSPECTTHEORIE

S-vormige waardefunctie van prospecttheorie



Als er een aantal opties wordt aangeboden, kiezen veel mensen de standaardoptie of de optie die ze al bezitten

Onderwerpen zijn hierbij de effecten van wetten en andere juridische maatregelen in het burgerlijk recht en strafrecht. Het mensbeeld in wetboeken is de 'homo iuridicus' die alle wetten kent, ernaar handelt of deze wetten juist ontwijkt of ontduikt. Denk hierbij aan belastingontwijking en -ontduiking.

IAREP Er is in 1975 een internationale organisatie opgericht: de *International Association for Research in Economic Psychology* (IAREP). De IAREP houdt jaarlijks conferenties en workshops, meestal in Europa, maar ook in de vs, Canada en Nieuw Zeeland. In 2014 is de conferentie in Parijs. Vanuit de IAREP is in 1980 het *Journal of Economic Psychology* opgericht, waarvan ik de eerste hoofdredacteur was.

PROSPECTTHEORIE

Prospecttheorie speelt een belangrijke rol in de economische psychologie (Kahneman & Tversky, 1979). Het is een goede kapstok om een aantal economisch-psychologische onderwerpen systematisch aan op te hangen. De waardefunctie van prospecttheorie staat in figuur 1. De figuur toont dat winsten positief worden gewaardeerd (concave functie in eerste kwadrant) en verliezen negatief (convexe functie in het derde kwadrant). Er is een afnemende meeropbrengst: een verdubbeling van de winst van 20 naar 40 leidt tot een verhoging van de waardering van 100 naar 125, dus niet tot een verdubbeling van de waardering. Een verdubbeling van het verlies van 20 naar 40 leidt tot een verlaging van de waardering van 150 naar 200, dus niet tot een verdubbeling van de negatieve waardering.

Belangrijk is dat verlies tot een meer negatieve waardering leidt dan een even grote winst tot een positieve waardering leidt. De functie is in het derde kwadrant steiler dan in het eerste kwadrant. Het verliezen van een bedrag is 1½ tot 2 maal vervelender dan het winnen van hetzelfde bedrag plezierig is. Dit staat bekend als 'verliesaversie'.

Een ander aspect van prospecttheorie is het referentiepunt voor winst en verlies. Het nulpunt van de waardefunctie van figuur 1 verschuift als winst of verlies wordt geaccepteerd (geaccommodeerd) en het eigen vermogen is toegenomen of gedaald. Dit wordt dan het nieuwe referentiepunt voor toekomstige winst of verlies. Dit accommodatieproces duurt enige tijd en daarna is men 'gewend' aan het nieuwe inkomen of vermogen.

Van Praag (1971) onderscheidt hierbij een zogeheten 'preference shift' en 'reference shift'. Een preference shift is een

lagere waardering van een hoger inkomen dan men tevoren, nog met het lagere inkomen, had gedacht. Een reference shift is een lagere waardering van een hoger inkomen dan men tevoren had gedacht, doordat men zich na de inkomensverhoging vergelijkt met personen met een hoger inkomen dan waarmee men zich eerst had vergeleken. In de sociale psychologie staat dit bekend als sociale vergelijking.

De verliesaversie van prospecttheorie leidt ertoe dat mensen veel risico nemen om verlies te vermijden. Denk aan de casinospeler die op een avond veel geld heeft verloren en nu hoog en risicovol inzet om zijn verlies goed te maken, met het grote risico dat hij nog meer zal verliezen. Een casinospeler die geld heeft gewonnen, zal minder gauw dit geld risicovol inzetten om nog meer te verdienen. Verliesaversie leidt er ook toe dat mensen zich verzekeren tegen mogelijke schade.

ONDERZOEK MET PROSPECTTHEORIE Enkele conclusies afgeleid uit onderzoek met prospecttheorie zijn:

1. Bij een keuze tussen een zekere winst (winst die men met zekerheid zal ontvangen) en een kans op een grotere winst vermijden mensen het risico en kiezen de zekere winst.
2. Bij een keuze tussen een zeker verlies (verlies dat men met zekerheid zal lijden) en een kans op geen verlies nemen mensen het risico en kiezen de kans op geen verlies.
3. De presentatie (*framing*) in termen van winst of verlies bepaalt de evaluatie en keuze.

Framing verdient een nadere toelichting aan de hand van een voorbeeld van Tversky & Kahneman (1981). Stel we bereiden

Volgens Amos Tversky verhouden economie en psychologie zich als water en vuur

ons voor op de Aziatische griep die naar verwachting aan 600 mensen het leven zal kosten als er geen maatregelen worden getroffen. Er zijn twee inentingsprogramma's (A en B) mogelijk. Met programma A. worden 200 van de 600 mensen wordt gered, met programma B. is er een kans van $1/3$ dat alle 600 mensen worden gered en een kans van $2/3$ dat niemand wordt gered.

Bij de keuze tussen programma's A en B kiezen de meeste mensen programma A, dus de zekerheid dat 200 mensen worden gered.

Er zijn nog twee andere inentingsprogramma's (C en D) mogelijk. Met programma C zullen 400 van de 600 mensen sterven, met programma D is er een kans van $1/3$ dat niemand zal sterven en een kans van $2/3$ dat alle 600 mensen zullen sterven. Bij de keuze tussen programma's C en D kiezen de meeste mensen programma D, dus de kans dat niemand zal sterven.

U hebt waarschijnlijk al gezien dat programma's A en C identiek zijn, alleen verschillend geformuleerd. A is positief geformuleerd ('redden') en C is negatief geformuleerd ('sterven'). Programma's B en D zijn ook identiek, waarbij B positief is geformuleerd en D negatief. Bij de positieve formulering (framing; A en B) kiest men de zekerheid van het redden (winst). Bij de negatieve formulering (framing; C en D) kiest men de kans om niet te verliezen. Bij een negatieve framing (verlies) neemt men dus meer risico. Het is een voorkeursomkering (*preference reversal*) afhankelijk van de framing van informatie. Dit is volgens de klassieke economische theorie van stabiele preferenties onmogelijk.

Beleggers verkopen aandelen die in waarde zijn gestegen te snel zonder de mogelijkheid van een verdere waardestijging in ogenschouw te nemen. Beleggers houden aandelen die in waarde zijn gedaald te lang vast in de hoop dat deze aandelen weer in waarde zullen stijgen, maar met een grote kans dat de aandelen nog verder in waarde zullen dalen. Dit heet het dispositie-effect (Shefrin & Statman, 1985). Deze

observaties zijn te verklaren met prospecttheorie: bij winst geen risico nemen door de winst te incasseren en bij verlies wel risico nemen door te wachten en de aandelen niet te verkopen.

HEURISTIEKEN EN BIASES

Gedragseconomie is nu een vrij losse verzameling van anomalieën, dat wil zeggen afwijkingen van de klassieke economische theorie (Thaler, 1992). Veel anomalieën zijn heuristieken en biases. Heuristieken zijn 'vuistregels' of systematische manieren van informatie verwerken en beslissen die tot een redelijk goede uitkomst leiden, maar niet noodzakelijk tot de beste uitkomst.

Soms is er een tijdsafweging bij betrokken: een heuristiek is dan een handige manier of 'routine' om te beslissen zonder er veel tijd aan te besteden. Een routine is bijvoorbeeld om in een winkel een bekend merk of steeds hetzelfde merk te kiezen. Dit kost minder tijd en moeite dan steeds opnieuw een afweging te maken tussen de aanwezige merken. Steeds het goedkoopste kiezen is ook een heuristiek, vooral als de verschillen tussen de merken minimaal zijn.

Biases zijn systematische afwijkingen van het rationele gedrag, bijvoorbeeld door goederen in eigen bezit, zoals het eigen huis, financieel te hoog te waarderen en daardoor een te hoge verkoopprijs te vragen. Hieronder volgen enkele heuristieken en biases op financieel gebied en gezondheidsgebied.

FIGUUR 2. ILLUSTRATIE VOORKEURSOMKERING

	A	B	
Prijs	€ 400	€ 300	
Geheugengrootte	30 GB	20 GB	

	A	B	C
Prijs	€ 400	€ 300	€ 450
Geheugengrootte	30 GB	20 GB	25 GB

	A	B	D
Prijs	€ 400	€ 300	€ 350
Geheugengrootte	30 GB	20 GB	15 GB

VOORBEELDEN Er zijn veel heuristieken en biases op financieel gebied. Johnson et al. (1993) bestudeerden autoverzekeringen. In de aan elkaar grenzende Amerikaanse staten New Jersey en Pennsylvania worden twee typen autoverzekering aangeboden: een goedkope verzekering zonder en een dure verzekering met rechtsbijstand. In New Jersey wordt de goedkope verzekering standaard aangeboden met de mogelijkheid om (tegen een toeslag) rechtsbijstand mee te verzekeren. In Pennsylvania is de dure verzekering de standaard met de mogelijkheid om (met korting) de rechtsbijstand weg te laten. In New Jersey kiest 23 procent rechtsbijstand, terwijl in Pennsylvania 53 procent rechtsbijstand kiest. Is dit luiheid of gemak om de moeite te vermijden om de aangeboden optie te veranderen? De standaardoptie zoals die wordt aangeboden op de markt wordt door veel consumenten gezien als de aanbevolen optie (Thaler & Sunstein, 2008). Een ander verklaring is dat men verwacht later bij een ongeval spijt te krijgen van de zelf aangebrachte verandering van de verzekering, vooral in Pennsylvania waar men de uitgebreidheid van de verzekering zelf heeft verlaagd. Deze geanticipeerde spijt weerhoudt mensen om de aangeboden verzekering te veranderen.

Nederlandse zorgverzekeraars bieden elk jaar hun verzekerden een basisverzekering en eventueel ook een aanvullende zorgverzekering aan. De verzekerden hebben de mogelijkheid de basisverzekering te veranderen of the

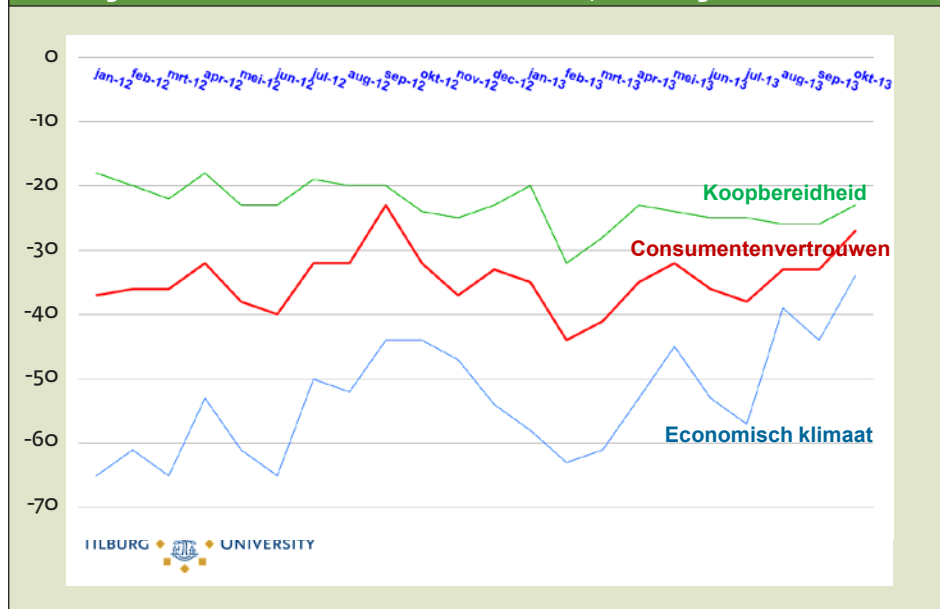
switchen naar een andere zorgverzekeraar. De meeste verzekerden doen dit niet en accepteren het aanbod – wel zo makkelijk en je hoeft geen moeite te doen om je erin te verdiepen. Veel Nederlanders weten weinig van verzekeringen en andere financiële producten en zijn ook niet gemotiveerd om zich erin te verdiepen. Tegelijk geven ze in enquêtes aan dat financiële producten zoals verzekeringen, hypotheek en pensioenen, belangrijk zijn en dat er grote verschillen in prijs en voorwaarden kunnen bestaan tussen de verschillende aanbieders (Antonides, De Groot & Van Raaij, 2008).

Als er een aantal opties wordt aangeboden, kiezen veel mensen de standaardoptie of de optie die ze al bezitten. Dit heet de 'status-quo-bias'. In Californië kregen elektriciteitsgebruikers opties aangeboden met betrekking tot tarief en betrouwbaarheid van levering (aantal storingen; Samuelson & Zeckhauser, 1988). In de groep die al een hoge betrouwbaarheid had, koos 62,2% de status-quo, terwijl 5,7% een lagere betrouwbaarheid koos (met 30% korting op het tarief). In de groep die al een lage betrouwbaarheid had, koos 58,3% de status-quo, terwijl 5,8% een hogere betrouwbaarheid koos (met 30% opslag op het tarief). Een verklaring is dat deze gebruikers tevreden zijn met het aanbod en dus niet overgaan op een ander aanbod. Of is ook hier sprake van luiheid of gebrek aan belangstelling?

Het volgende voorbeeld van Dan Ariely (2008) komt uit

de marketing. Het tijdschrift *The Economist* heeft de volgende drie opties voor een jaarabonnement: 1) een online abonnement voor € 45, 2) een abonnement op gedrukte versie voor € 90 en 3) een abonnement op gedrukte plus online versie voor € 90. Aan mensen voorgelegd kiest 16% optie A en 84% optie B. Niemand kiest optie C. Optie B kan dus worden weggelaten. Als dat gebeurt, kiest 68% optie A en 32% optie C. Dit is een voorkeursomkering (*preference reversal*) afhankelijk van hoe de

FIGUUR 3. CONSUMENTENVERTROUWEN NEDERLAND, 2012-2013



opties worden gepresenteerd. Aanwezigheid of afwezigheid van optie B, een optie die door niemand wordt gekozen, verandert de voorkeur voor opties A of C. Misschien heeft *The Economist* optie B toegevoegd om optie C aantrekkelijker te maken. Mensen vergelijken opties B en C en zien dat optie C aantrekkelijker is: meer voor dezelfde prijs. Optie A wordt dan 'vergeten'. Optie A komt meer in beeld als optie B niet aanwezig is. Het kan dus voor de aanbieder gunstig zijn om optie B toe te voegen, ook al wordt deze optie niet verkocht. Dit wordt wel het attractie-effect of asymmetrisch dominantie-effect genoemd.

In winkels komt het ook voor dat (dure) producten en merken in het assortiment zijn opgenomen, niet om te verkopen, maar om andere (minder dure) producten en merken aantrekkelijker te maken en te verkopen. Stel we hebben twee producten in het assortiment, A en B (Huber, Payne & Puto, 1982). Product A heeft een groter geheugen, maar is duurder dan product B. Consumenten die een groot geheugen willen, kiezen product A; consumenten die een lage prijs willen, kiezen product B. Maar nu wordt product C toegevoegd. Product C is duurder dan product A, maar heeft minder geheugen. Product A is in vergelijking met product C een goede keus en zal vaker gekozen worden als product C aanwezig is. En dan wordt product D toegevoegd. Product D is duurder dan product B, maar heeft minder geheugen. Product B is in vergelijking met product D een goede keus en zal vaker gekozen worden als product D aanwezig is. De toevoeging van producten C of D beïnvloedt dus de keuze van producten A of B en leidt tot een voorkeursomkering (zie figuur 2).

VERTROUWEN

Binnen 'vertrouwen' zijn twee concepten te onderscheiden: *confidence* en *trust*. *Confidence* is het consumentenvertrouwen, het optimisme of pessimisme over de financiële toekomst van huishoudens (Katona, 1975). *Trust* heeft een concreet object en is het vertrouwen in personen of instellingen zoals banken, verzekeraars en pensioenfondsen (Van Raaij, 2009). In deze tijd van economische crisis zijn zowel *confidence* als *trust* belangrijke psychologische factoren die mede bepalen of de economie zich zal herstellen.

Het consumentenvertrouwen als *confidence* wordt in Nederland maandelijks gemeten door middel van vijf vragen in een enquête door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Het consumentenvertrouwen bestaat uit twee componenten (subindexen): economisch klimaat en koopbereidheid. De subindex economisch klimaat is

gebaseerd op twee vragen waarin respondenten een beoordeling geven van de Nederlandse economie. De subindex koopbereidheid is gebaseerd op drie vragen waarin respondenten een beoordeling geven van de financiële situatie van hun eigen huishouden. De subindex koopbereidheid is een goede voorspeller van de bestedingen en besparingen van consumenten (Van Raaij & Gianotten, 1990). De subindex economisch klimaat heeft geen voorspellende waarde voor bestedingen en besparingen.

De index van het consumentenvertrouwen (ICV) is gebaseerd op de vijf vragen die ook gebruikt worden voor de subindexen. De ICV was positief in de periode 1995-2000; negatief in de periode 2000-2005; positief in 2006, en negatief in de periode 2007-2013. In september 2013 was de ICV -30 (zie ook figuur 3). Consumenten die pessimistisch zijn over de financiële situatie van hun eigen huishouden, wachten af met hun bestedingen, sparen meer, en lossen

Integriteit en
klantgerichtheid
van de financiële
instelling moeten
blijken uit het 'gedrag'
van ondernemingen
en hun medewerkers

leningen en hypotheek af. Vooral discretionaire bestedingen worden uitgesteld; dit zijn bestedingen aan niet-noodzakelijke goederen en diensten zoals duurzame goederen (auto's, keukens, huishoudelijke apparatuur), horeca en vakantiehuizen. Het consumentenvertrouwen moet positief worden om deze bestedingen weer op gang te brengen en hiermee economisch herstel en het einde van de crisis mogelijk te maken. De les van de crisis is ook dat economie niet zonder psychologische concepten zoals vertrouwen kan functioneren.

De laatste jaren is het vertrouwen (trust) in banken, verzekeringsmaatschappijen, pensioenfondsen en intermediairs (zelfstandige adviseurs en verkopers van verzekeringen en hypotheek) sterk gedaald, terwijl vertrouwen vooral van belang is voor financiële producten met een lange looptijd zoals hypotheek, levensverzekeringen, beleggings- en pensioenplannen. Vertrouwen (trust) is de smeeroil in het intermenselijke en economische verkeer (Mosch, Prast & Van Raaij, 2006). Zonder vertrouwen verlopen transacties moeizaam of helemaal niet.

Vertrouwen (trust) heeft de volgende determinanten (Van Raaij, 2009): 1) *competentie*: kennis van producten en diensten; 2) *stabiliteit*: zekerheid en voorspelbaarheid; 3) *integriteit*: eerlijkheid; 4) *klantgerichtheid*: werken in het belang van de klant; (5) *transparantie*: duidelijkheid van informatie over producten en diensten (geen 'kleine lettertjes'); 6) *waardencongruentie*: overeenstemming van belangrijke waarden van klanten en de financiële instelling zoals duurzaamheid en niet investeren in wapenhandel of andere 'onethische' investeringen en 7) *reputatie*: geen fout gedrag van de bank zoals manipulatie van de libor- en euriborrente.

Financiële instellingen dienen een voldoende niveau op voorgaande determinanten te hebben om het vertrouwen van consumenten (opnieuw) te kunnen krijgen. Daarnaast willen consumenten evidentie en 'bewijs' zien dat deze instellingen het vertrouwen weer verdienen. Integriteit en klantgerichtheid en ook transparantie en waarden van de financiële instelling moeten blijken uit het 'gedrag' van deze ondernemingen en hun medewerkers.

NAAR EEN NIEUWE ECONOMISCHE THEORIE

Nu er zo veel anomalieën (afwijkingen of uitzonderingen) van de klassieke economische theorie zijn gevonden (Thaler, 1992), lijkt het tijd te zijn geworden voor een grondige revisie van de economische theorie. De klassieke economische theorie verklaart te weinig economisch gedrag en zou

vervangen moeten worden door een nieuwe theorie die meer economisch gedrag van consumenten, ondernemers en beleggers kan verklaren (Lakatos, 1968; Kuhn, 1970).

Het ligt voor de hand om hierbij te denken aan een beschrijvende theorie met meer psychologische en sociologische factoren. Hiermee zou de economie een sociale wetenschap worden. Een dergelijke nieuwe theorie moet nog ontworpen worden en dan dient te worden nagegaan of deze nieuwe theorie inderdaad meer economisch gedrag verklaart dan de oude theorie. Het is ook denkbaar dat de klassieke economische theorie geldig blijft voor economische onderwerpen waarin het economisch gedrag geen of slechts een minimale rol speelt.

Onderdelen van een nieuwe economische theorie dienen in mijn ogen in ieder geval de volgende vier concepten en onderwerpen te zijn:

1. *Verliesaversie*: de sterke emotionele afkeer van verlies of achteruitgang ten opzichte van een referentiepunt, soms leidend tot risicovol gedrag om het verlies te beperken.
2. *Gerichtheid op vooruitgang en winst*: de motivatie om de eigen toestand en situatie te verbeteren.
3. *Sociale beïnvloeding*: beïnvloeding van attitudes en gedrag door anderen, bijvoorbeeld het imitatiegedrag van consumenten en het kuddegedrag (*herding*) van beleggers.
4. *Zelf-controle of interne controle* (Rotter, 1966): dat omvat het lot in eigen hand nemen en daarnaast uitstel van behoeftebevrediging (*delay of gratification*) om later een groter voordeel (winst) te behalen. Tijdsvoorkeur (Zimbardo, 2008) is hier een onderdeel van: de voorkeur voor genot in het heden dan wel in de toekomst.

Wellicht maken we het nog mee dat de micro-economie een solide psychologische basis krijgt om hiermee te komen tot realistischer en betere voorspellingen van het gedrag van consumenten, ondernemers en beleggers. Het rationele mensbeeld van de economie met nutsmaximalisatie en volledige geïnformeerdeheid wordt dan vervangen door een psychologisch-rationeel mensbeeld waarin mensen systematisch handelen volgens enkele duidelijke principes omtrent verlies en winst, sociale relatie en beïnvloeding en zelfcontrole. Ariely (2008) noemt dit 'voorspelbaar irrationeel', ik zou dat 'psychologisch rationeel' willen noemen.

OVER DE AUTEUR

W. Fred van Raaij is hoogleraar Economische Psychologie aan de Universiteit van Tilburg. E-mail: W.F.vanRaaij@uvt.nl.

Summary

ECONOMIC PSYCHOLOGY AND BEHAVIORAL ECONOMICS W.F. VAN RAAIJ

Economic psychology autonomously developed in the USA and Europe after World War II. It is concerned with economic behavior of agents such as consumers, citizens, investors and entrepreneurs. Economic behavior is the behavior of purchasing and using scarce goods and services. Traditional microeconomic theory lost predictive value, as more and more exceptions (anomalies) are found that cannot be explained by

economic theory. Economic theory gives better explanations and predictions of economic behavior if it is based on psychological concepts and models, as is the case in behavioral economics. This article provides examples of economic-psychological and behavioral economic approaches: prospect theory, heuristics and biases, trust and confidence. Four elements are indicated that should be included into such a new economic theory.

Literatuur

- Gerrit Antonides, I. Manon de Groot & W. Fred van Raaij (2008). *Financieel Gedrag van Consumenten*. Den Haag: Ministerie van Financiën (Wijzer in Geldzaken).
- Dan Ariely (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions*. New York: HarperCollins.
- Alfred W. Coats (1976). "Economics and psychology: The death and resurrection of a research programme. In: S.J. Latsis (red.), *Method and Appraisal in Economics* (p. 43-64). Cambridge: Cambridge University Press.
- Irving Fisher (1892). Mathematical investigations in the theory of value and prices. *Transactions of the Connecticut Academy*, 9.
- Joel Huber, John W. Payne & Christopher Puto (1982). Adding asymmetrically dominated alternatives: Violations of regularity and the similarity hypothesis. *Journal of Consumer Research*, 9, 90-98.
- William James (1890). *The Principles of Psychology*. New York: Dover. (Herdruk 1950).
- Eric J. Johnson, John Hershey, Jacqueline Meszaros, & Howard Kunreuther (1993). Framing, probability distortions, and insurance decisions. *Journal of Risk and Uncertainty*, 7, 35-51.
- Daniel Kahneman (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Daniel Kahneman & Amos Tversky (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Daniel Kahneman & Amos Tversky (1984). Choices, values and frames. *American Psychologist*, 39, 341-350.
- George Katona (1953). Rational behavior and economic behavior. *Psychological Review*, 60, 307-318.
- George Katona (1975). *Economic Psychology*. New York: Elsevier.
- Frank H. Knight (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Harper & Row.
- Thomas S. Kuhn (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Imre Lakatos (1968). Criticism and the methodology of scientific research programmes. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 69, 149-186.
- William McDougall (1908). *An Introduction to Social Psychology*. Boston, MA: Luce.
- Robert Mosch, Henriëtte Prast & W. Fred van Raaij (2006). Vertrouwen, cement van de samenleving en aanjager van de economie. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 27(4), 40-54.
- Bernard M.S. van Praag (1971). The welfare function of income in Belgium: an empirical investigation. *European Economic Review*, 2, 337-369.
- W. Fred van Raaij (1984). Micro and macro economic psychology. *Journal of Economic Psychology*, 5(4), 385-401.
- W. Fred van Raaij (1985). The psychological foundation of economics. In: Chin Tiong Tan & Jagdish N. Sheth (red.), *Historical Perspectives in Consumer Research: National and International Perspectives* (p. 8-13). Singapore: National University.
- W. Fred van Raaij & Henk J. Gianotten (1990). Consumer confidence, expenditure, saving, and credit. *Journal of Economic Psychology*, 11(2), 269-290.
- W. Fred van Raaij (2009). Hoe krijgt de financiële sector het vertrouwen weer terug? *Me Judice*, 2, 14 mei 2009.
- W. Fred van Raaij (2013). Het beeld van de consument in het privaatrecht empirisch getoetst. In: W. van Boom & I. Giesen (red.), *Capita Civilologie. Handboek Empirie en Privaatrecht* (p.27-40). Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.
- Julian B. Rotter (1966). Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80. (Geheel nummer 609).
- William Samuelson & Richard Zeckhauser (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7-59.
- Hersh Shefrin & Meir Statman (1985). The disposition to sell winners too early and ride losers too long: Theory and evidence. *Journal of Finance*, 40, 777-790.
- Evgeny/Eugen V. Slutsky (1915). On the theory of the budget of the consumer. In: R. B. Ekelund, E.G. Furubotn & W.P. Gramm (red.), *The Evolution of Modern Demand Theory*. Lexington, MA: Heath. (Herdruk 1972).
- Adam Smith (1759). *The Theory of Moral Sentiments*. (Herdruk 1982).
- Adam Smith (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nations*. (Herdruk 1981).
- Gabriel Tarde (1902). *La Psychologie Economique*. Parijs: Alcan (2 delen).
- Richard H. Thaler (1992). *The Winner's Curse. Paradoxes and Anomalies of Economic Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Richard H. Thaler & Cas R. Sunstein (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New York: Yale University Press.
- Amos Tversky & Daniel Kahneman (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211 (4481), 453-458.
- Thorstein Veblen (1919). *The Place of Science in Modern Civilisation*. New York: B.W. Huebsch.
- Karl-Erik Wärneryd (1999). *The Psychology of Saving: A Study on Economic Psychology*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Karl-Erik Wärneryd (2001). *Stock-Market Psychology. How People Value and Trade Stocks*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- John B. Watson (1913). Psychology as a behaviorist views it. *Psychological Review*, 20, 158-177.
- Nick Wilkinson & Matthias Klaes (2012). *An Introduction to Behavioral Economics*. Londen: Pelgrave Macmillan.
- Philip G. Zimbardo (2008). *The Time Paradox: The New Psychology of Time that will change your Life*. Free Press.

De Psycholoog
is nu ook via de
NIP-app
te raadplegen.
Download de
NIP-app gratis
via de  **App Store**
of  **Play Store**



ACT – EMDRcentrum

**Acceptance and Commitment Therapy
&
Eye Movement Desensitisation and
Reprocessing**

BASIS- EN VERDIEPINGSCURSUSSEN

Plaats: Vergadercentrum Domstad Utrecht, nabij CS

Ook incompany

Supervisie

Gratis deelname aan het EMDR overlegforum

Trainer, supervisor en forumbeheerder: Peter Baldé
Accreditaties o.a.: NIP, VGCT, FGzP, VCgP, NVO en NVvPpsychiatrie

Informatie en inschrijving act-emdrcentrum.nl
of e-mail contact@act-emdrcentrum.nl

PROFITEER VAN UW LIDMAATSCHAP!

Het lidmaatschap van het NIP biedt u talloze voordelen. Zo kunt u gratis uw vragen stellen aan het Informatiecentrum en andere specialistische spreekuren.

OVERZICHT SPREEKUREN

INFORMATIECENTRUM

De medewerkers van het Informatiecentrum zitten klaar voor al uw vragen over alle mogelijke onderwerpen. Kunnen zij u niet direct helpen, dan schakelen zij andere collega's in en ontvangt u binnen twee dagen per e-mail uw antwoord. Tessa Vogelaar, Suzan Blijlevens en Myrte Oomens

Telefonisch bereikbaar: alle werkdagen van 9.00 – 12.30 uur via 030- 820 15 00 (optie 1)
E-mail: info@psynip.nl

BEROEPSETHIEK

De gedragsregels voor NIP-leden zijn vastgelegd in de beroepscode. De mede-

werkers Beroepsethiek beantwoorden vragen over de invulling of de interpretatie van deze regels en richtlijnen, bijvoorbeeld over privacywetgeving, patiëntenrechten, gegevensverstrekking, rapportages aan derden, etc. Mr. Rosalinde Visser en mr. Anne-Marie van Zijl

Telefonisch Spreekuur: di en do 10.00 – 13.00 uur via 030-820 15 00
E-mail: zpz@psynip.nl

VOOR LEDEN MET EEN EIGEN BEDRIJF

De stafmedewerker Eigen Bedrijf geeft advies aan NIP-leden die een eigen bedrijf hebben of willen starten. Simone Knijff

Telefonisch bereikbaar: di en do 10.00 – 12.30 uur via 030-820 15 00

COTAN

De Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) van het NIP bevordert de kwaliteit van tests en testgebruik in Nederland. Verder informeert de COTAN testgebruikers over de stand van zaken op testgebied. Karin Vermeulen en Nicole Janssen

Telefonisch bereikbaar: di en do van 10.00 – 12.00 uur via 030-820 15 00
E-mail: cotan@psynip.nl



Nederlands Instituut van Psychologen

NIP



Monique shopt graag in de anonimiteit.
Lees het interview met haar op pagina 30

KOPEN TOT JE FAILLIET GAAT

SLAAF VAN JE GEWOONTE

Koopverslaving is meer dan af en toe meer kopen dan je van plan was, het is een echte verslaving, en dan niet aan een middel maar aan gedrag. Het lichaam maakt daarbij zelf stoffen aan waar je high van wordt. Een polikliniek en een privékliniek over de behandeling ervan. Inclusief portretten van twee koopverslaafden.

Als ik vertel dat ik bezig ben met een verhaal over koopverslaving, roept dat veel herkenning op. 'Dat heb ik ook!' roept de een. 'Moet je mijn vriendin interviewen,' roept de ander. En een derde vraagt: 'Ga je je autobiografie schrijven?'

Maar koopverslaving is wat anders dan af en toe meer kopen dan je van plan was. Koopverslaving is: per se die nieuwe jas willen hebben, hoewel je geen geld hebt, de jas duur is en je al meer dan genoeg jassen bezit. En dan met buikpijn en vol schaamte de winkel verlaten om de jas thuis weg te stoppen en pas na maanden tevoorschijn te halen. Het is ook: zoveel kopen dat je jezelf aan de rand van het faillissement brengt en dan nog niet kunnen stoppen. En: mooie en

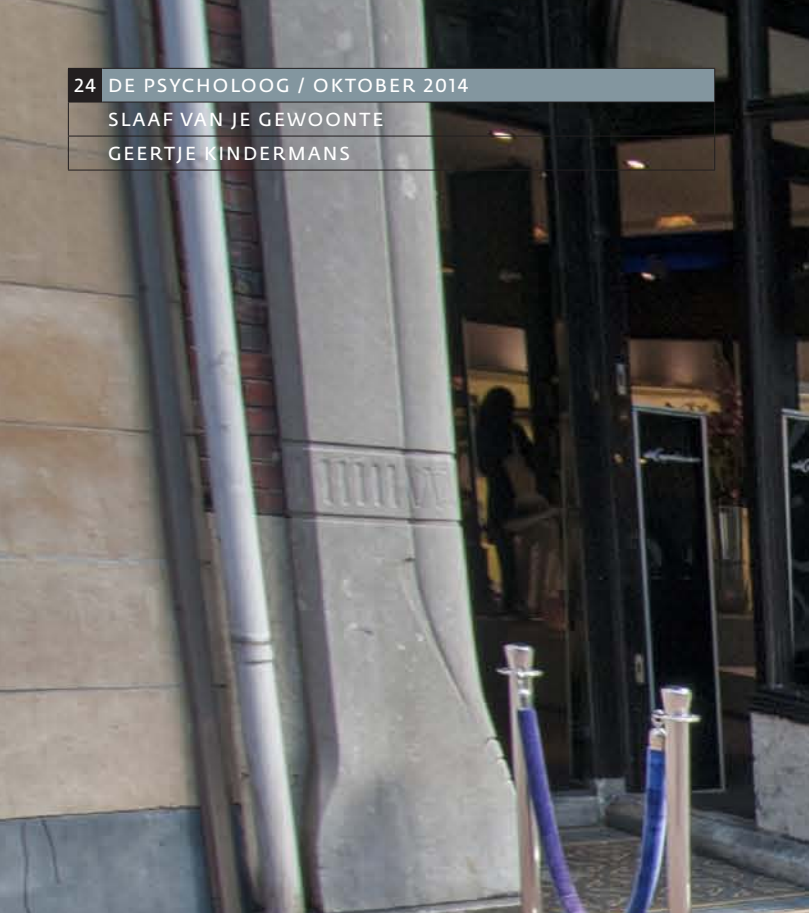
dure spullen op marktplaats zetten, zodat je weer geld hebt om iets nieuws te kopen.

'Wie heel rijk is, zal niet snel door zijn koopverslaving in de problemen raken,' aldus Loes Boonen, psychotherapeut bij een polikliniek voor koopverslaving van ggz-instelling Vincent van Gogh. 'Als je kopen nodig hebt om je beter te voelen, dan is dat een slecht signaal. Maar met een miljoen op de bank, kom je er financieel in ieder geval niet snel door in de knel.'

Verslaving geeft mooi aan waarom het gaat, vindt psycholoog Daan Deenik. 'Als verslaafde ben je letterlijk slaaf van je gewoonte.' Deenik werkt bij de private verslavingszorginstelling SolutionS en behandelt ook koopverslaafden.

Koopverslaving is net als seks-, game- en inter-





netverslaving een procesverslaving. Geen verslaving aan een stof, maar aan bepaalde gewoonten, waarbij je lichaam zelf stoffen aanmaakt waar je 'high' van wordt. In de DSM IV (en ook in de DSM-5) wordt het gediagnostiseerd als impulscontrole NAO.

De meerderheid van de koopverslaafden zijn vrouwen (Boermans & Egger, 2010). Boonen schat dat ze in de vier jaar dat ze in de kliniek werkt, vier of vijf koopverslaafde mannen heeft behandeld tegenover zo'n honderd koopverslaafde vrouwen.

Of koopverslaving is toegenomen is niet helemaal duidelijk. Het verschijnsel is al begin vorige eeuw beschreven (Kraepelin, 1909). Tegenwoordig is er wel

PROTOCOL KOOPVERSLAVING

Het protocol koopverslaving is een cognitief-gedragstherapeutische behandeling met als basis een impulscontroleprotocol en bestaat uit tien sessies. Het begint met de registratie van risicosituaties. Dat kunnen externe situaties zijn, zoals in de stad lopen of folders met aanbiedingen ontvangen. Maar het kan ook intern zijn en gaan om gedachten en gevoelens zoals: straks is dit product op. Of: ik heb het verdiend. In een volgende sessie wordt gezocht naar zelfcontrolemaatregelen voor de verschillende risicosituaties (niet meer naar de stad als je moe bent, niet meer alleen met een bepaalde vriendin afspreken). Al heel vroeg in de therapie worden SMART-doelen gesteld (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistische, Tijdgebonden). Bijvoorbeeld: hoeveel geld mag je maximaal per week besteden en waaraan?

Zelfcontrole-maatregelen worden besproken en cliënten moeten ze inzetten. Dat zijn er vier. Allereerst *vermijden*. Op korte termijn een prima maatregel, maar op de lange(re) termijn moeten mensen toch weer leren kopen. Verder kun je gedrag niet afleren, maar nieuw gedrag kun je wel aanleren. Daarom is het *aanleren van alternatief gedrag* een bruikbare maatregel. Dus: als je je slecht voelt niet gaan kopen, maar naar sport of yoga gaan of erover praten met iemand die je vertrouwt. Jezelf *belonen* is de derde maatregel. Niet door iets te kopen, want dat moet je juist afleren, je moet op zoek naar andere beloningen, zoals ergens een kopje koffie gaan drinken. En tot slot: *alternatief belonen*. Als een cliënt een terugval of uitglijder heeft, dan voelt die zich daar slecht over. Alternatief belonen houdt in: iets doen waardoor je je goed voelt over jezelf en zo

een terugval of verder afglijden voorkomen. Een goede daad verrichten als het ware, zoals: de badkamer poetsen, of iets aardigs voor iemand doen.

In volgende sessies worden onder meer risicosituaties geanalyseerd, de cliënt leert kijken naar de functie van het koopgedrag en omgaan met de drang zonder eraan toe te geven.

Tot slot wordt er een noodplan gemaakt: een plan met sterkere maatregelen die je gaat uitvoeren zodra je merkt dat je een terugval hebt. Bijvoorbeeld: terugbrengen van wat gekocht is, met de hulpverlening bellen of het vertellen aan de partner.

Tijdens de behandeling wordt de omgeving, zoals de partner en familieleden, vaak actief bij de behandeling betrokken, omdat er vaak door de verslaving ook spanningen in het systeem zijn ontstaan.

meer aandacht voor koopverslaving en daarom melden mensen zich mogelijk makkelijker aan.

AANLEG

De westerse mens leeft in een commerciële wereld, het is niet altijd gemakkelijk om aan de verleidingen daarvan weerstand te bieden. Maar dat is niet de oorzaak van koopverslaving, want dan zou iedereen zich failliet kopen. Een koopverslaafde heeft vaak meer problemen, stelt Boonen. De verslaving gaat vaak gepaard met angst- en stemmingsstoornissen en persoonlijkheidsproblematiek.

De verslaving heeft te maken met de manier waarop je met de wereld omgaat, zegt Deenik. 'Er is gezocht naar het verslavings-gen, maar dat is niet gevonden. Inmiddels zijn er aan Cambridge in Groot-Brittannië en Harvard in Amerika nieuwe onderzoeken gestart naar een sensitiviteitgen.'

Deenik begrijpt deze link met verslavingen. 'Sommige kinderen zijn veel gevoeliger dan andere kinderen. Aanvankelijk hebben ze het idee dat ieder mens zo denkt en voelt, maar vervolgens blijkt dat dit niet zo is. Ze hebben het gevoel er niet bij te horen. Dan ontdekken ze drugs of iets anders waarmee ze dat gevoel kunnen verdoven. De maatschappij stelt hoge eisen aan hen, ze falen en als ze dat nare gevoel dan weg kunnen drukken... Dit is nog niet wetenschappelijk onderzocht, maar mijn indruk is dat vaak creatieve, gevoelige mensen verslaafd raken.'

Behalve mogelijk andere problemen zorgt de verslaving zelf ook voor problemen, zeggen zowel Boonen als Deenik. De onrust, de drang en het feit dat cliënten liegen en bedriegen, waardoor de vertrouwensband met de omgeving verstoord raakt. Door alles wat er gebeurt en waartoe ze blijkbaar in staat zijn, hebben verslaafden bovendien een laag zelfbeeld. Als de verslaving er niet meer is, zijn veel problemen opgelost. Maar soms niet, dan wordt een cliënt die stopt met kopen, juist angstig of depressief.

POLI- EN VOORMALIGE PRIVÉKLINIEK

Er zijn overeenkomsten tussen de behandeling door de polikliniek voor koopverslaving in de Van Gogh-kliniek en die van SolutionS, maar er zijn ook grote verschillen. De polikliniek voor koopverslaving is onderdeel van de ggz-instelling Vincent van Gogh en

Koopverslaving is wat anders dan af en toe meer kopen dan je van plan was

gevestigd in een zakelijk kantoorpand Venlo. Er is ook een afdeling in Roermond. De behandeling bestaat uit wekelijkse gesprekken, volgens een vast protocol (zie kader *Protocol koopverslaving*). Die behandeling wordt eventueel aangevuld met protocollen zoals die voor angst- of stemmingsstoornissen of met psychotherapie, om eventueel bijkomende problemen aan te pakken.

SolutionS is van oorsprong een privékliniek. De gebouwen van de kliniek in Voorthuizen liggen tussen de velden en bossen en om het terrein staat een hoog hek. De ontvangsthuis is groot en indrukwekkend, met een donkerrode vloerbedekking, de secretaresse zit achter een antieke grote tafel.

'We zorgen bewust voor een mooie omgeving,' licht Deenik toe. 'Niet vanwege de luxe, maar omdat mensen zich daarbij prettig voelen en dan eerder geneigd zijn om met nieuw gedrag te gaan experimenteren. Ook de bejegening is respectvol, zodat cliënten voelen dat ze de moeite waard zijn.'

In de klinieken van SolutionS worden alle soorten verslaafden behandeld, ook koopverslaafden. De behandelingen zijn zowel klinisch als ambulant en zijn gebaseerd op het programma dat de *Alcoholics Anonymous* (AA) hanteert, inclusief de meetings met lotgenoten.

EERST RUST

Bij SolutionS duurt de interne behandeling in beginsel vier weken, maar als het nodig is, kan het langer



worden. De weken intern zijn intensief, de behandeling duurt van 's ochtends vroeg tot 's avonds een uur of half tien. Binnen de kliniek wordt de omgeving prikkelarm gehouden: geen radio, geen tv, en de eerste week geen contact met het thuisfront. Dit omdat de verslaafde zo tot rust kan komen. En door zo'n omgeving komt de focus helemaal op het proces te liggen, legt Deenik uit. 'In de behandeling bij SolutionS wordt alles gedaan wat elders in de verslavingszorg ook gedaan wordt: cognitieve gedragstherapie, mindfulness, yoga, life style-training, motivationele

Een deel van het verslavingsgedrag is erop gericht dat gedrag te verbergen

gesprekstraining. Alleen is de volgorde bij ons anders. Eerst het echte afkicken en een regelmaat in het leven aanbrengen, zowel fysiek en mentaal als spiritueel. Daarna wordt er aan de problemen gewerkt.'

Een dag wordt begonnen met een meditatie en een wandeling, om te ontspannen, maar ook om de focus te verbreden. Zodat cliënten zien dat er meer is, aldus Deenik. 'Er zijn mensen die voor het eerst weer vogeltjes horen fluiten en daar van kunnen genieten.'

Binnen de kliniek houdt iedereen de cliënten in de gaten, van de hulpverleners tot de secretaresse en de housekeeping. Dat is niet voor niets. Deenik: 'Verslaafden kunnen je in een gesprek van alles wijsmaken, maar als je 24 uur per dag op hen let, komt het versla-

vingsgedrag toch de poriën uit. Aanvankelijk vinden ze dat vervelend, maar later zien ze het nut ervan in en voelt het meer als bescherming.'

FAMILY DISEASE

De familie wordt actief bij de behandeling betrokken. 'Verslaving is een *family disease*,' aldus Deenik. De familie moet immers ook herstellen, want de familie heeft een zware tijd gehad. Aanvankelijk zijn familieleden blij dat het beter gaat en dat de verslaafde iets aan zijn probleem doet. Maar ze hebben ook een appeltje met hem te schillen. De verhoudingen moeten genormaliseerd worden, de omgeving moet de ex-verslaafde op zijn gezonde deel leren aanspreken. 'Ze moeten niet de verslaving gaan controleren,' zegt Deenik. 'Streepjes op de fles, dan ga je er met boter en suiker in, want je kunt het niet op de verslaving van ze winnen.'

Datzelfde geldt voor koopverslaafden. Een deel van het verslavingsgedrag is erop gericht dat gedrag te verbergen. Maar je kunt mensen wel aanspreken op het gedrag dat samengaat met verslavingen: heldere afspraken maken, grenzen stellen. Verslaafden zijn grenzeloos en vooral met zichzelf bezig. Deenik: 'Een voormalig verslaafde dochter die in de auto aan haar moeder vraagt: "Mama, welke zender wil jij?" Dat is herstel, dan is niet alles meer op iemand zelf gericht. Kijk naar het gedrag wat je mist en of dat herstelt. Specifiek voor koopverslaving is de *instant gratification*, de onmiddellijke bevrediging. Koopverslaafden hebben vaak ook een slechte impulscontrole en als ze iets van plan zijn en er komt iets tussen, dan zijn ze snel gefrustreerd, ze hebben een kort lontje en kunnen schofferend zijn. Ook doen ze veel stiekem. Als dat minder wordt, is het een goed teken.'

DROOGGEBRUIK

Onthouden van gebruik: niets drinken, gebruiken of kopen, is belangrijk. Maar vooral bij procesverslavingen kan er ook sprake zijn van 'drooggebruik'. Een seksverslaafde die vrouwelijke mede-cliënten zit te scannen, een koopverslaafde die zit te dromen over een volgende aankoop, zijn nog actief met hun verslaving bezig, ook al kijken ze geen porno en kopen ze niets.

Tijdens drooggebruik gebeurt er in de hersenen

precies hetzelfde als wanneer je echt aan je verslaving zou toegeven, blijkt uit hersenscans. Dat neemt na een week of zes af. Dan werken de hersenen niet meer mee. Dat is een goed teken, want daar begint het herstel, maar het is tevens het moment dat veel verslaafden terugvallen.

Zonder terugval volgt de zogenoemde *flat line*: de verslaafde is afgekickt, maar het leven lijkt er vooral saai op geworden. Dit kan soms een jaar duren en ook dan is de verleiding groot om weer terug te vallen in je verslavende gewoonten.

De behandeling focust niet alleen op het afkicken van de verslaving, integendeel. De focus moet juist op het andere deel van de persoon liggen. Een verslaafde is extreem gefocust op zijn verslaving en die focus moet weer breder worden. 'Verslaving is een coping-stijl, het is een manier om met de wereld om te gaan,' zegt Deenik. 'Daarom moet je ook behandelen hoe je met de wereld kunt omgaan. Je moet leren leven zonder verslaving.'

De AA-methode die SolutionS hanteert, is van oudsher religieus. Maar wat Deenik betreft hoeft dat geen religie te zijn, maar spiritueel is het wel. 'Een deel van de behandeling gaat over vragen als: "Waarom sta je nog op 's ochtends?" "Als je stopt met gebruiken, wat zijn dan de doelen in je leven?" "Wat maakt jouw leven zinvol?"'

Stoppen op zichzelf is niet leuk of bevredigend. Waarschijnlijk hebben verslaafden voor een deel ook plezier aan hun verslaving beleefd. Stoppen is 'iets niet meer doen', de behandeling moet voor een groot deel gaan over wat je dan wél wilt.

Dat komt ook nadrukkelijk in de behandeling bij de Van Gogh-kliniek terug. Boonen laat cliënten lijstjes maken van wat het oplevert om te stoppen. En bij SolutionS werken ook ervaringsdeskundigen die laten zien hoe het leven van een verslaafde kan veranderen. Deenik: 'Er werken hier mensen die in Hoog Catherijne uit vuilnisbakken hebben gegeten en die nu een gezin met kinderen hebben. Zij zijn de gestolde hoop.'

NOODPLAN

Nadat cliënten uit de kliniek zijn ontslagen, krijgen ze nog tot aan een jaar nazorg, in de vorm van wekelijkse gesprekken. De cliënten volgen daarbij nog een tijd lang groepen.

Zowel bij SolutionS als bij de polikliniek van Vincent van Gogh worden cliënten aangemoedigd aanvullende maatregelen te nemen om te voorkomen dat ze terugvallen en er wordt een noodplan opgesteld. Een alcoholist kan nooit meer drinken, een koopverslaafde zal in de toekomst wel weer boodschappen moeten doen.

Boonen: 'Net als met andere verslavingen zul je er daarom als koopverslaafde de rest van je leven rekening mee moeten houden.'

*Je hebt het gevoel
dat je er niet bij
hoort, je faalt en als
je dat nare gevoel
dan weg kunt
drukken...*

Literatuur

- Boermans, J.A.J. & Egger, J.I.M. (2010). Koopverslaving of oniomanie. *Tijdschrift voor psychiatrie*, 52, 29-39.
Kraepelin, E. (1909). *Psychiatrie. Ein Lehrbuch für Studierende und Ärzte, Band I: Allgemeine Psychiatrie*. Leipzig: Barth.

SANDRA: 'NEE HOOR, HET GAAT PRIMA!'

Sandra kocht veel kleren. Er was een tijd waarin ze twee keer per week naar de stad ging en dan kon ze soms wel voor zo'n duizend euro aan kleding kopen, met 1800 euro als uitschieter. Ze wist dat het niet klopte wat ze deed, want thuis verstopte ze haar aankopen.

Sandra en haar man werken allebei zelfstandig en het ging bij beiden financieel goed. Toch kwam Sandra door haar koopgedrag in financiële problemen. Op een dag kon ze haar belastingaanslag niet betalen. Haar man schoot het bedrag voor, maar vroeg zich wel af waar het geld bleef. Hij spitte haar rekeningafschriften door, telde bij elkaar op wat ze in een paar maanden had uitgegeven en toen was hem duidelijk dat zijn vrouw een probleem had.

Sandra zocht hulp bij de polikliniek voor koopverslaving bij ggz-instelling Vincent van Gogh in Venlo. Om te beginnen moest ze zich bewust worden van haar gedrag en erachter komen wat de triggers voor haar waren. Ze vertelt: 'Ik heb de neiging om te gaan kopen als ik in de stad ben of als ik in de gelegenheid ben om naar de stad te gaan. Maar ook als ik moe ben, me slecht voel of hoofdpijn heb. Ik ben zelfs een paar keer met flinke migraine de stad in geweest. En als er een berg werk lag waar ik niet doorheen kwam, dan ging ik uiteindelijk ook naar de stad.'

ALLES ZIEN EN PASSEN

Ze voelde een sterke drang om te gaan kopen. In de stad kon ze ontladen. In de winkel werd ze aanvankelijk nog onrustiger. 'Ik wilde alles zien en passen. Het moment dat ik de winkel uitloop met mijn aankopen, ben ik even gelukkig. Maar in de auto naar huis is dat alweer voorbij, dan denk ik: hoe ga ik die kleren wegwerken, zodat mijn man het niet meteen ziet? De spanning is dan weg, dan wil ik voorlopig niets meer kopen, maar in de loop van de tijd bouwt de spanning zich weer op.'

De aanleiding kon ook simpeler zijn: ze droeg iets waar ze zich niet lekker in voelde. 'Dan ging ik aan het eind van de dag iets kopen wat me wel beviel. Niet logisch, want thuis heb ik genoeg hangen. Ik hoefde mijn nieuwe aanwinst ook niet aan te trekken. Maar alleen het idee dat het in mijn tas zat, gaf een goed gevoel. Ik heb vaak iets gekocht waarvan ik al snel wist dat ik het nooit ging dragen, maar ik heb het nooit terug durven brengen. En een keer had ik een broek gekocht waarvan de rits gelijk kapot ging. "Waarom ga je niet terug naar de winkel?" vroeg Loes (therapeut Loes Boonen, red.). Maar dat durf ik echt niet, ik ben dan bang dat ze zeggen dat het mijn eigen schuld is, dat ik me in die broek heb gepropt.'

TRUI OF JURK?

Dankzij de behandeling kreeg ze inzicht in haar gedrag en ze kreeg

tools om zichzelf in de hand te houden. Vooral het vermijden ging haar goed af. Het opbouwen erna was een stuk lastiger. Ze nam een paar maatregelen: ze stelde een budget vast dat ze niet mocht overschrijden, ze lichtte haar omgeving in, vertelde verkoopsters in haar favoriete kledingwinkels dat ze minder wilde kopen. Maar het bleef lastig om naar de stad te gaan en iets te kopen zonder de controle te verliezen. 'Mijn man en ik gingen een weekend naar Amsterdam waar we ook gingen winkelen. Ik had een budget afgesproken. Met mijn man erbij is het makkelijker, maar toch had ik er toen ook nog moeite mee. In een winkel moest ik kiezen tussen een trui en een jurk. Na lang dubben koos ik voor de trui, maar later heb ik de jurk via internet alsnog gekocht.'

Een tijd ging het goed, ze had zichzelf redelijk onder controle. Tot het weer mis ging. 'Ik had veel stress in mijn praktijk, dat was een trigger. Ik begon te kopen, vooral online. Op een dag vroeg mijn man: hoeveel dozen staan hier eigenlijk? Hij werd boos. Misschien wilde ik wel betrappt worden, anders had ik die dozen wel beter opgeborgen. Ik heb mezelf een paar maanden op een stop gezet en inmiddels gaat het weer goed. Het gekke is dat tijdens ik die uitglijder nog steeds therapie had en Loes me vroeg: "Ben je niet te veel aan het doen?" Ik zei: "Nee hoor, het gaat prima!" Maar het ging helemaal

niet goed. Het is ook voor jezelf soms moeilijk te herkennen.'

VERKOOPSTERS PLEASEN

Ze heeft nog niet alle tien bijeenkomsten gehad, want er zijn verschillende zijpaden ingeslagen. 'Er speelt veel mee wat me triggert om te kopen, vooral dat ik altijd mensen wil pleasen, ook verkoopsters. Ik heb de verkoopsters uitgelegd dat ik minder zou komen omdat ik minder wilde kopen. Toch gaf het eerste moment dat ik weer naar de winkel ging, me dat een raar gevoel. Alsof ik hen in de steek had gelaten. En ik cijfer mezelf snel weg: als ik vakantie heb, plan ik toch cliënten in. Daar moet ik nog verder mee aan de slag.'

Sandra heeft veel geleerd, maar ze is er nog niet. 'Ik heb de ontlading nog te hard nodig. Dat is eigenlijk alles, want verder zitten er geen voordelen aan mijn koopgedrag. Voor nieuwe kleren heb ik eigenlijk helemaal geen ruimte.'

Als ik de winkel uitloop met mijn aankopen, ben ik even gelukkig



MONIQUE: 'IK WAS MIJN EIGEN DEALER'

Voor Monique was kopen een soort van ontsnapping, omdat ze niet wilde voelen wat ze voelde. Aanvankelijk deed ze dat vooral door zich fanatiek op de zorg van de kinderen te storten, maar toen die groot waren, moest ze iets anders. Ze ging meer kopen en maakte schulden. Toen zij en haar man een huis kochten, ging het pas echt mis.

Monique kreeg in de gaten dat je een hypotheek kunt nemen en een tweede hypotheek en een derde, en een visakaart, en dat je ook rood kunt staan. Zo beschikte ze over geld dat er niet was. 'Ik was mijn eigen dealer, ik beheerde het huishoudboekje en begon met potjes te schuiven.' De schulden bouwden zich op. Ze kocht een nieuwe keuken – en geen goedkope – dure lampen, een auto. Haar man was erbij, ging akkoord, maar kreeg het steeds benauwder. Terwijl hij voorzichtig probeerde haar tot rede te brengen, ging zij steeds meer stiekem kopen en verstopte haar aankopen.

Ze kocht van alles, vooral als het in de aanbieding was, want dat was een goed excuus om toch te kopen. 'Als ik een crème-brulee-brander zag die tijdelijk in prijs was verlaagd, moest ik hem hebben, want bij de Bijenkorf zijn die veel duurder. Het ging er niet om of ik iets nodig had en het maakte niet uit dat ik geen geld had. Ik kon het niet tegenhouden, ondanks dat ik er nachtenlang van wakker lag.'

Zo raakte Monique steeds dieper in de schulden, kwam dichterbij het punt dat ze failliet zou worden verklaard. Ze verkocht zelfs mooie spullen op marktplaats.nl, om geld te hebben om iets nieuws te kopen. 'Achteraf dacht ik dan: hoe heb ik dingen zo goedkoop kunnen wegdoen?'

OP DE POF NAAR LONDEN

Haar dieptepunt werd ook het keerpunt. 'Mijn zoon was verslaafd aan drugs en was bij verslavingskliniek SolutionS in behandeling geweest. Zijn verslaving kwam als een complete verrassing voor ons. Na vier weken in de kliniek kwam hij weer thuis, ik was heel trots op hem. Om zijn herstel te vieren, wilde ik hem een dagje Londen cadeau doen. Ik kocht goedkope tickets, maar dacht later: wat is nu één dag? Twee dagen is veel leuker. En dus boekte ik een hotelovernachting. En dan moesten we natuurlijk ook naar een musical. Het werd duurder en duurder en ik moest van mijn zoon lenen zodat ik zijn cadeau kon betalen.'

Eenmaal in Londen zag Monique een Uggs-winkel. 'Daar móést ik even binnen kijken. Het duurde twee uur, het zweet stond op mijn rug, ik kocht Uggs en nog voor ik had afgerekend, had ik er al buikpijn van. Mijn zoon was boos, hij had buiten gewacht, het was zijn weekend en ik had toch geen geld? Maar hij was niet alleen boos, hij was ook bezorgd. Hij herkende

mijn gedrag: ik was ook verslaafd. Hij wilde me helpen.'

Monique ging met hem mee naar SolutionS om een gesprek te voeren met zijn *after care counselor* over de verstoorde verhouding tussen hen beiden. Maar al snel ging het over haar situatie. 'De counselor vroeg of ik er niet voor voelde om te worden opgenomen. Aanvankelijk sputterde ik tegen, maar uiteindelijk gaf ik toe. Diep van binnen wilde ik niets liever. Binnen vijf dagen werd ik opgenomen.'

Monique is een maand intern bij SolutionS behandeld. Daarna ging ze voor een vervolgbehandeling drie maanden naar Afrika. De Nederlandse verslavingshulp heeft goede contacten met Afrikaanse instellingen, want daar heeft men veel ervaring met de verslavingsproblematiek. In de behandeling kreeg ze veel groepstherapieën en ze moest opdrachten uitvoeren zoals 'schrijf je levensverhaal', 'schrijf dagelijks vijf dingen op waar je dankbaar voor bent'. En: 'beschrijf een paar dingen waar je vandaag problemen mee hebt gehad'.

Monique vond het moeilijk om met haar emoties aan de slag te gaan, dat had ze lang vermeden. Kopen was voor haar een vlucht, zodat ze niet hoefde te voelen wat ze voelde. 'In de therapie komen je slechte kanten naar boven, maar moet je ook je goede kanten

Ik voelde het letterlijk in mijn vingers, alles is goedkoop in Afrika

onder ogen zien. Het was allebei moeilijk, je voelt je zo slecht en onzeker over jezelf. Tijdens één oefening zaten we met de groep in een kring en ging er een spiegel rond. Iedereen moest in die spiegel kijken en zeggen: "ik hou van je." Ik dacht: makkie. Maar hoe dichter die spiegel in de buurt kwam, hoe benauwder ik het kreeg. En toen ik hem eenmaal vasthield... ik kreeg het niet voor elkaar. Ik wilde alleen maar weg van mezelf.'

Stapje voor stapje ging ze op zoek naar wie ze was en wat ze voelde. Ze moest diep graven en vond dingen die erg pijnlijk waren. Het belangrijkste? Dat ze inzag dat ze niet bij haar man moest blijven, omdat ze niet van hem hield. Die gedachte had ze lang met succes weten weg te drukken.

GEBAK OF EEN MEETING

Toen ze thuiskwam, wilde haar familie en vrienden het vieren. Ze hadden gebak laten komen. Maar Monique wilde diezelfde avond nog naar een meeting. 'Ik was veranderd. Ik wilde ernaartoe, want daar begrepen ze mij. Dat heeft mijn omgeving me kwalijk genomen.'

Na een week vertelde ze haar man dat ze bij hem wegging. Het was een grote stap, maar het moest. Ze kon het niet meer onderdrukken.

Lange tijd is ze groepen blijven bezoeken. Aanvankelijk naar AA-meetings, daarna naar

NA's (*Narcotica Anonimys*), maar middelenverslaving werkt toch anders. Daarom sloot ze zich aan bij groepen die met een procesverslaving worstelden. Een groep van alleen koopverslaafden was ideaal geweest, maar zoveel koopverslaafden zijn er niet – of ze herkennen het niet van zichzelf. 'Ik wilde lange tijd een eigen groep starten, om het gedachtegoed uit te dragen, lotgenoten te treffen en mensen te helpen. Die drang is inmiddels minder geworden. Ik kom er steeds meer los van, dat is onderdeel van het herstel.'

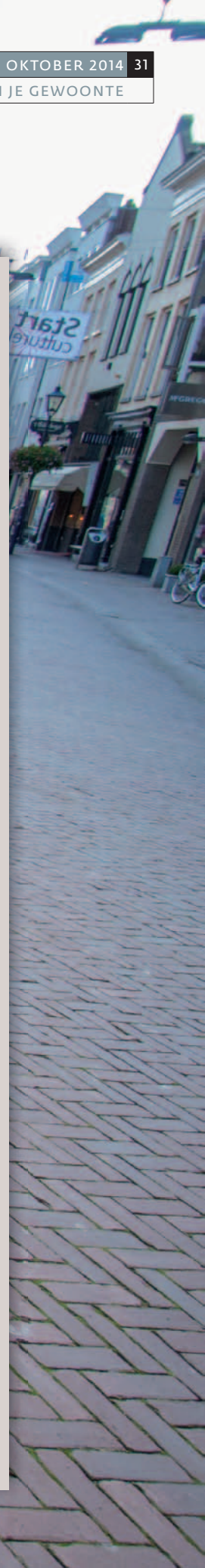
Bij alcohol- en cokeverslaving is het duidelijk: je mag nooit meer drinken of coke gebruiken. Maar een koopverslaafde moet wel blijven kopen. Bij SolutionS lag er, naast de gebruikelijke behandeling, nog geen plan voor haar klaar. In Afrika bedachten ze een *mindful spending diary*. Monique: 'Ik moest iedere dag opschrijven wat ik van plan was uit te geven en wat ik had uitgegeven. Als ik bedacht: ik ga naar een meeting, daarna ga ik kofiedrinken, dan mocht dat. Maar ik mocht er geen taart bijnemen. En als ik vergeten was dat kopje koffie op te schrijven, dan mocht ik dat ook niet nemen.'

In Afrika lag de kliniek vlak bij een winkelcentrum. 's Avonds waren de cliënten vrij, en gingen ze daar

vaak naartoe. Dat is moeilijk voor een koopverslaafde. 'Iedereen mocht kopen, behalve ik. Ik heb het afkicken wel eens letterlijk in mijn vingers gevoeld... Alles is goedkoop in Afrika.'

Thuis hield ze het lang vol de *mindful spending diary* bij te houden. Het doel was om het compulsieve eraf te halen, zodat ze niet meer zou worden verleid door aanbiedingen of buitenkansjes. Het ging aardig, maar soms was het ook erg moeilijk. Zeker toen ze thuis wegging en haar nieuwe huis moest inrichten. 'Daar was ik erg mee bezig, misschien schoot ik daar wel in door. Mijn zoon nam het me kwalijk, maar ik dacht: ik heb het allemaal wel nodig. Maar het is me volgens mij gelukt, ik heb erg mijn best gedaan, ik wilde het zo graag goed doen.'

Het gaat nu goed met Monique, naar eigen zeggen. 'Ik luister goed naar mijn gevoel. Mijn leven gaat echt niet van een leien dakje, maar ik ga er nu anders mee om. Ik glij niet weg in een depressie en koop mijn ongenoegen zeker niet van me af. Ik ga het nu aan. Ik heb een wandelvakantie gehouden in de Picos de Europa, ik heb genoten. En ik heb geen enkel souvenir tje gekocht.'





**NIP 3-5
punten**

Onder spanning?

Hoe zorgt u dat stress bij de cliënt en bij uzelf afneemt? Wat is de samenhang tussen gehechtheids- en gedragsproblematiek? En op welke manier gaan uw team en uw organisatie om met stress?

Leer hoe u spanning bij uw cliënt en uzelf vermindert en voorkom agressie of de kans op uitval!

- ✓ Waar komt stress vandaan en wat zijn de gevolgen?
- ✓ Hoe zorgt u dat stressvolle situaties niet de overhand nemen bij uw cliënt en/of bij uzelf?
- ✓ Hulpverlener, team en organisatie – gezamenlijk stress bestrijden.

Ga naar www.medilex.nl/spanning

**Stressregulatie
van cliënt en/of
professional in de
zorg voor mensen
met een beperking**

Wanneer

Dinsdag 25 november 2014
10.00 – 13.00 uur
of 10.00 – 16.15 uur

Waar

Winkel van Sinkel
Oudegracht 158, Utrecht

Programma en inschrijven:

www.medilex.nl/spanning

Schrijf u nu in!

Hoe meer de mannetjes en vrouwtjes van een diersoort op elkaar lijken, hoe monogamer ze zijn

FOTO: PETER VALCKX

INSPIRATIE – LEREN VAN DIEREN

Dagmar van der Neut, psycholoog en journalist; www.dagmarvanderneut.nl.

Na mijn studie psychologie ben ik bij *Psychologie Magazine* terecht gekomen. In de loop der jaren ben ik steeds meer over diergedrag gaan schrijven. Zo verdiepte ik me ooit in monogamie en ik was benieuwd of het bij dieren voorkwam. Dat was het geval. Sterker nog: er zit een patroon in. Hoe meer de mannetjes en vrouwtjes van een diersoort op elkaar lijken, hoe monogamer ze zijn. Is daarentegen een van beide seksen veel groter, kleuriger, hebben ze grote manen of geweien, dan zijn ze vrijwel altijd polygaam.

Bij de mens is er wel verschil in lichaamsgrootte tussen de seksen, maar niet zo veel als bij echt polygame dier-

soorten. Je kunt alleen al hieruit concluderen dat we een paarvormende diersoort zijn, met een lichte neiging tot polygamie.

Mensen met dieren vergelijken, daarop rust een taboe. Je moet er natuurlijk mee oppassen, maar soms kan het best en daarbij hoeft je je niet te beperken tot mensapen. Dat ervoer ik het sterkst toen ik in Wenen een lab bezocht. Ik deed research voor mijn boek *Het beest in ons*, over liefde, seks, trouw en vriendschap bij dier en mens. In het lab deed men onderzoek naar het sociaal gedrag van raven. Men hield daar groepen raven in verschillende kooien en ontdekte dat ze een soort politiek inzicht hebben. Ze weten binnen hun eigen groep hoe de verhoudingen liggen, wie de leiders en ondergeschikten zijn. Maar dat weten ze ook van andere groepen door die te observeren. Met zo'n

soort sociale intelligentie lijken ze meer op ons dan sommige apensoorten. Want bij veel apen is zo'n sociaal inzicht nog niet vastgesteld.

Hoewel we fysiek niet veel gemeen hebben met raven, staan we op mentaal vlak verbazingwekkend dicht bij elkaar. Waarschijnlijk heeft dat te maken met vergelijkbare eisen die de omgeving aan ons stelt. Raven leven in wisselende groepen, net als mensen, en dan is het handig als je snel kunt inschatten hoe de verhoudingen in een andere groep liggen.

Wat dit me heeft gebracht? Het is goed als we ons bewust worden van het feit dat we onderdeel van de natuur zijn. Als we ons daarentegen als unieke wezens beschouwen die erbuiten staan, heeft dit een groot effect op hoe we met onze omgeving omgaan. En dat idee wil ik uitdragen.'

FORUM

STOP DE BONUSSEN IN DE FINANCIËLE SECTOR!

Bonussen in de financiële wereld zijn de laatste jaren niet zelden aanleiding tot de nodige maatschappelijke ophef. Volgens psycholoog Kilian Wawoe moeten we af van het idee dat bonussen nodig zijn om mensen te motiveren. 'Psychologisch onderzoek laat zien dat variabele beloningen hun doel voorbijschieten in het motiveren van mensen.' Econoom Heleen Mees en psycholoog Carsten de Dreu reageren.



'Beloningssystemen die in zwang zijn binnen de financiële sector zijn slecht doordacht. [...] Ik laat de aanvaardbaarheid van het beloningsniveau buiten beschouwing en spits me toe hoe beloning wordt gekoppeld aan "resultaat". Niemand heeft het ooit tot zijn taak gerekend om de gedragsaspecten van financiële verhoudingen en wijzigingen daarin te analyseren.' (Gerrit Zalm)¹

¹ Speech Gerrit Zalm, bij de aanvaarding van een eredoctoraat aan de Vrije Universiteit in 2008

Sinds het begin van de bankencrisis in 2008 woedt er in Nederland een fel debat over de beloningen in de bancaire sector. In die discussie lopen er echter twee onderwerpen door elkaar heen: de hoogte van de beloning en het verband tussen variabele beloning en prestatieverbetering. Wat dat eerste betreft, het verschil in lonen tussen de bankensector en het gemiddelde in Nederland, nam toe van 17% begin jaren negentig van

de vorige eeuw tot meer dan 80% in 2007².

De psychologische wetenschap heeft geen antwoord op de vraag of dit terecht is. Wel kan de psychologie zich net als Gerrit Zalm de vraag stellen hoe bonussen zich verhouden tot 'resultaat'

² Van Tilburg, R. (2012). *Het Financiële Overgewicht van Nederland*. Rapport uitgegeven door Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (somo).

in de financiële sector. Het woord bonus is Latijn voor 'goed'; de vraag is wanneer je kan stellen dat een resultaat voor een bankier 'goed' is. Hier volgen een aantal lessen uit de psychologie over de relatie tussen beloning en resultaat.

SMART IS STUPID

Op de middelbare school leerde ik het verschil tussen onze kapitalistische markteconomie en de communistische planeconomie. In de Sovjet-Unie gold: 'Het succes van het bedrijf en zijn leiding wordt vooral afgemeten aan de mate waarin het plan (...) voor het einde van de planperiode, vervuld wordt'³.

Het gevaar van dit systeem is echter, zo leerde ik, dat men de plannen niet aanpast aan de reali-

³ De Sovjet-Unie. Dragt, H. & de Vries, J. (1983). Meulenhoff Educatief.

PEER PRESSURE ALS IMPERATIEF - HELEEN MEES

Kilian Wawoe beschrijft op elegante wijze hoe variabele beloningen in de praktijk perverse prikkels blijken te zijn. Medewerkers stellen kwantiteit boven kwaliteit, en een aantal is zelfs bereid wetten en regels opzij te zetten om de vooraf gekwantificeerde beloningsnorm te halen. Het zou – vanuit oogpunt van de psychologie – interessant zijn hoe mensen dit gedrag voor zichzelf rechtvaardigen. *Peer pressure* – of het gebrek daaraan – zal zeker een rol spelen. Menig

bankier zal zijn investeringen in rommelhypotheeken rechtvaardigen door erop te wijzen dat collega-bankiers het ook doen, en die rechtvaardigen het weer door erop te wijzen dat bankiers bij andere banken het ook doen.

In een economisch spel-theoretisch model werkt dergelijke peer pressure niet zozeer als rechtvaardigingsgrond maar als imperatief. Een bank waarvan de aandelenkoers achterblijft, is al snel overnameprooi. Bovendien dreigt een bank die niet meedoet

aan de bonussenmanie ook zijn beste (of minst door moraal gehinderde) bankiers kwijt te raken. Daarom is het zo belangrijk dat pleidooien voor een ander beloningsbeleid, zoals dat van Wawoe, niet blijven steken in een morele oproep, maar leiden tot wet- en regelgeving die het beloningsbeleid voor alle banken aan banden leggen. En omdat Nederland maar een klein stukje vormt van de internationaal sterk vertakte en met elkaar in concurrentie staande bankenwereld, is

teit. De hoeveelheid geproduceerde ijsjes moet men immers aanpassen aan het weer. Vreemd genoeg is het bij banken gebruikelijk om 'goed' resultaat te definiëren als functie van een plan. De volgende passage is ontleend aan de CAO van de ING-bank: *'De regeling variabele beloning is gebaseerd op het in financiële zin honoreren van het behalen van doelstellingen over een bepaald tijdvak (een kalenderjaar of een budgetjaar). Deze doelstellingen worden vooraf met de medewerker overeengekomen, tussentijds door het management en de medewerker geëvalueerd en achteraf door het management en in samenspraak met de medewerker beoordeeld.'*⁴

Ondanks dat de meeste CAO's een mogelijkheid open laten voor tussentijdse aanpassing, gebeurt dat in de praktijk nauwelijks. Aan

4 Artikel 2.6 a.2 van ING CAO.



Jérôme Kerviel



Nick Leeson

het begin van een beoordelingsperiode krijgt een medewerker zogenaamde objectieven. Meestal worden die doelstellingen gepresenteerd met het acroniem 'SMART': Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Volgens dit principe hoort een accountmanager van een bank dat hij of zij in december veertig hypotheek verkocht moet heb-

ben. De medewerker kan op basis van een formule uitrekenen wat de prestatiebonus wordt. In dit geval is het resultaat 'goed' als er veertig of meer hypotheek worden verkocht. Dat was immers de afspraak.

In een overzichtsartikel laten Ordóñez en collega's (2009) zien dat het vooraf stellen van individuele doelen in organisaties schade-

het belangrijk dat er internationaal afspraken worden gemaakt. Binnen de Europese Unie is dat goed gelukt, maar in de Verenigde Staten, waar met argwaan naar elke vorm van overheidsbemoeienis wordt gekeken, zijn de bonussen voor de bankiers inmiddels hoger dan voor de financiële crisis.

Het interessante aan het be-
toeg van Wawoe is dat hij aangeeft waarom bonussen niet langer nodig zijn om het beste uit je werknemers te halen. Niet langer denken we dat werknemers 'van

nature lui' zijn. Integendeel. Uit onderzoek blijkt dat ze juist 'intrinsiek gemotiveerd' zijn en dat extrinsieke beloning de intrinsieke motivering ondermijnt.

Dan blijft over het fenomeen dat Wawoe niet aanstipt, namelijk het algemene beloningsniveau van bankiers. Het verschil tussen lonen in de bankensector en het gemiddelde in Nederland nam toe van 17% begin jaren negentig van de vorige eeuw tot meer dan 80% in 2007. Nu de bonussen aan banden worden gelegd, compenseren

banken hun medewerkers met een hogere vaste beloning. Dat gebeurt niet alleen in Nederland maar ook in het Verenigd Koninkrijk. Opnieuw zeggen banken de druk van hun concurrenten te voelen en bang te zijn dat bankiers weglopen. En net als met bonussen is er eigenlijk maar één oplossing. Dat is dat de overheid de banken een halt toeroept.

Dr. Heleen Mees is econoom, jurist en publicist. E-mail: heleen@heleenmees.com.

Variabele beloningen schieten hun doel voorbij in het motiveren van mensen

DE HARDNEKKIGE DWAASHEID VAN DE BONUS - CARSTEN DE DREU

Ooit sprak ik Jeroen Smit, auteur van *De Prooi*, over de signalen dat het met een bedrijf fout dreigt te gaan. Of ze uit zijn onderzoek naar ABN-AMRO kwamen weet ik niet meer, maar het bleek dat als de directeur zich druk maakt over z'n nieuwe en vooral zelfontworpen buitenhuis, of wel erg vaak op 'zakenreis' moet met zijn nieuwste secretaresse, het tijd wordt om te zien naar een nieuwe baas.

Bonussen zijn zo'n signaal en Kilian Wawoe maakt helder wat de negatieve effecten van bonussen zijn voor de intrinsieke motivatie en de kwaliteit van werk. Door schade en schande wijs geworden en ondersteund door gedegen wetenschap, weten we nu dat bonussen een kostbare manier zijn om voor ellende te zorgen. En dat als de bonussen stijgen, we de noodklok moeten luiden.

Resteert de vraag waarom de bonus dan nog bestaat, met name daar waar intrinsieke motivatie en kwaliteit het verschil maken – in de top van de bedrijven en, onder andere, de bancaire sector. Deze hardnekkigheid kent volgens mij twee redenen. Allereerst, nieuwe managers komen als het slecht gaat en de opgaande lijn teruggevonden moet worden. Met een aantrekkelijke (prestatie)bonus in het vooruitzicht komt nieuw bloed binnen, wordt de opgaande lijn hervonden en denkt iedereen dat de bonus het toch maar mooi gedaan heeft. Vergeten wordt dat een neergaande lijn schier onmogelijk was

na de door de voorganger achtergelaten puinhoop, dat de aantrekkende economie overal voor verbetering zorgde, of dat verandering van spijs (manager) doet eten (werken). Kortom, ook zonder bonus was het gelukt.

Daarnaast is er sociale vergelijking. Bedrijven willen laten zien hoeveel zij over hebben om de 'beste mensen' voor hun bedrijf aan te trekken, willen daarbij niet onder doen voor hun branchegenoten of de indruk wekken dat de bedrijfsresultaten een stevige bonuscultuur niet toestaan. Hetzelfde geldt natuurlijk voor al die managers, wier ego niet bestand is tegen de iets grotere bonus voor de collega bij de concurrent. Dus toen de directeurs van Essent en Eneco geschandpaald werden omdat ze ondanks tegenvallende prestaties toch een bonus kregen, doneerde de ene directeur 50.000 aan een goed doel. De ander volgde met 45.000 en verdiende alsnog 875.000, wel 5.000 meer dan zijn collega. Zo dwaas maakt de bonus.

Wawoe legt de perverse effecten van een bonuscultuur haarfijn bloot. Omdat het tegelijkertijd een hardnekkig probleem is, hebben we managers met lef nodig om er vanaf te komen. Zonder bonus graag...

Prof. dr. Carsten K.W. de Dreu is hoogleraar Arbeids- & Organisationspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam en lid van de KNAW. Email: C.K.W.deDreu@uva.nl.

lijke effecten kan hebben. Denk aan te veel focus leggen op het behalen van doelen ook als dat niet realistisch is, aan het nemen van te veel risico, aan het ondermijnen van de organisatiecultuur, aan een afname van intrinsieke motivatie en een toename van onethisch gedrag⁵.

Onderzoek heeft laten zien dat hoge vooraf gestelde targets, gekoppeld aan hoge bonussen, de ideale mix zijn voor het voorspellen van fraude (Cools, 2005)⁶. Het is illustratief dat zowel Jérôme Kerviel (Société Générale) als Nick Leeson (Barings Bank) die hun werkgevers voor respectievelijk 4,9 miljard en 1,4 miljard dollar benadeelden met risicovol handelen, dat deden omdat ze naar eigen zeggen 'hun target wilden halen en overtreffen'. Het definiëren van resultaat als functie van een vooraf opgesteld plan is zodoende onverstandig. Het probleem is dus niet zozeer het belonen van resultaat, maar dat het heel moeilijk is om vooraf te bepalen wat goede resultaten zijn.

KWANTITEIT VERSUS KWALITEIT

Al in 1975 verscheen een klassiek artikel van Steven Kerr met de veelzeggende titel: 'On the folly of rewarding A, while hoping for B'. Daarin waarschuwt de auteur

⁵ Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *The Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6-16.

⁶ Cools, K. (2005). Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance. Assen: Van Gorcum.

dat managers te veel de neiging hebben te beoordelen op simpele c.q. gemakkelijk te meten criteria⁷. Het aantal verkochte producten in een restaurant is bijvoorbeeld een wel erg bekrompen definitie van prestatie. Het hebben van tevreden klanten die terugkeren en het restaurant aanbevelen bij vrienden en bekenden, is veel belangrijker. Het aanzetten tot zo veel mogelijk omzet, kan juist tot irritatie leiden bij klanten. Dit verklaart de titel van het genoemde artikel: over de waanzin van het belonen voor A, terwijl je B wilt.

Het vastleggen van kwantitatieve gegevens aan het begin van het jaar is echter eenvoudiger dan kwalitatieve afspraken. De eerder genoemde SMART-afspraken tussen medewerker en leidinggevende zijn zo veel mogelijk objectief opgesteld, om discussie aan het einde van het jaar te voorkomen. De medewerker wil objectiviteit in de beoordeling (bij veertig verkochte hypotheek krijgen ik een bonus), de baas wil zekerheid (als ik een miljard winst wil maken, dan moet iedere verkoper veertig hypotheek verkopen). Werknemer en werkgever vinden elkaar in een wederzijds belang door een 'goed' resultaat in kwantitatieve doelen te beschrijven.

In een meta-analyse van 39 studies over het effect van financiële beloning op prestatie laten Jenkins en collega's (1998)⁸ zien dat er een

significant effect is van beloning op de kwantiteit van het werk, maar dat er geen enkel effect is op de kwaliteit van het werk. Later onderzoek laat zien dat er zelfs sprake kan zijn van een negatief effect van beloning op de kwaliteit van het werk; wel is er sprake van een positief effect van beloning op kwantiteit van het werk⁹.

De conclusie luidt dan ook dat werkgever en werknemer een wederzijds belang hebben bij helder gemaakte afspraken over wat aan het einde van het beoordelingsjaar wordt beschouwd als een goede prestatie. Het gevolg zijn SMART-afspraken tussen werknemer en werkgever. Deze manier van prestatiemeting leidt tot een nadruk op kwantitatieve prestaties en niet op kwaliteit van het werk, met alle negatieve gevolgen van dien. Onderzoek heeft laten zien dat variabele beloning geen positief effect heeft op kwaliteit van het werk (wellicht zelfs een negatief effect), maar wel leidt tot meer kwantiteit van het werk.

Kortom, werknemer en werkgever reduceren prestatie tot de kwantiteit van het werk, en vinden elkaar in een bonussysteem dat aanzet tot meer kwantiteit. Hiermee is de cirkel rond: bonussen koppelen aan vooraf gestelde targets levert datgene op waar men om vraagt: meer kwantiteit, minder kwaliteit.

HOE VERDER?

Allereerst moet het begrip prestatie breder opgevat worden dan alleen het uitvoeren van vooraf afgesproken taken. Al in 1994 braken de psychologen Motowildo en Van Scotter een lans voor het scheiden van taakprestatie en contextuele prestatie.¹⁰ Contextuele prestatie wil zeggen dat de medewerker meer levert dan van hem of haar verwacht had mogen worden op basis van de functieomschrijving.

Sinds de introductie van het concept is er veel onderzoek gedaan naar de oorzaken en gevolgen / of consequenties van contextuele prestatie. Hieruit blijkt dat dit bredere begrip van prestatie niet alleen een positieve invloed heeft op de kwantiteit van het werk, maar ook de kwaliteit van het werk en de klanttevredenheid ten aanzien van de service¹¹. Een manager moet na een beoordelingsperiode geen feedback geven over het behalen van de gemaakte afspraken, maar terugkoppelen hoe de betreffende medewerker heeft gescoord op de dimensies van contextuele prestatie: Heeft hij of zij vrijwillig extra taken opgepakt? Helpt de medewerker collega's? Worden de regels en procedures van het bedrijf goed gevolgd?¹² Dergelijke vragen zouden

7 Kerr, S. (1995). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, 9, 7-14. Originele uitgave in 1975.

8 Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical

research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777.
9 Pink, D. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Hardcover.

10 Motowildo, S., & Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.

11 Dalal, R. S. (2007). Contextual performance / prosocial behavior / organizational citizenship behavior. In S. G. Rogelberg (Ed.) *Encyclopedia of industrial/organizational psychology* (Vol. 1, pp. 103-106). Thousand Oaks, CA: Sage.

12 Borman, W., & Motowildo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Onderzoek
illustreert dat
hoge vooraf
gestelde targets,
gekoppeld aan
hoge bonussen,
de ideale mix
zijn voor het
voorspellen van
fraude

recht doen aan de complexiteit van banken.

Daarnaast moeten we af van het idee dat bonussen nodig zijn voor het motiveren van mensen. De manier waarop naar mensen gekeken wordt, is de afgelopen eeuw veranderd van 'van nature lui' naar 'intrinsiek gemotiveerd'. Dit mensbeeld heeft veel invloed op hoe men denkt mensen te kunnen motiveren om in hun werk zo hoog mogelijk resultaat te behalen¹³. In 1911 schreef de Amerikaanse werkbouwkundig ingenieur Frederick Taylor zijn boek *Principles of Scientific Management*. De kern van zijn theorie was dat door taken op te splitsen in strak gedefinieerde deeltaken en beloning voor het goed volbrengen van die taken, de arbeidsproductiviteit van fabrieksarbeiders zou worden vergroot. Zijn aanpak was een succes.

Taylor ging ervan uit dat medewerkers niet begrepen wat ze aan het doen waren en niet gemotiveerd waren om hun werk te doen. In zijn tijd was die veronderstelling terecht. Bijna een eeuw later toonden de psychologen Deci, Koestner, en Ryan (1999) in een meta-studie van 128 studies aan dat extrinsieke beloning de intrinsieke motivatie ondermijnt¹⁴. Wie dit onderzoek ter harte neemt, komt tot de conclusie dat variabele

beloningen hun doel voorbijgeschieten in het motiveren van mensen. Waarom zou een verpleegkundige die onder hoge druk zwaar werk verzet zich wel kunnen motiveren, en een bankmedewerker die het dubbele verdient niet? Onderzoek en praktijk laten zien dat een organisatie vandaag de dag geen variabele beloning nodig heeft voor het motiveren van medewerkers.

De afgelopen veertig jaar heeft de academische wereld niet stilgezeten in het zoeken naar oplossingen voor de problemen van vandaag. Anders dan in het publieke debat is voor de wetenschap het probleem van bonussen niet dat bankiers zo veel verdienen, maar dat het meten van resultaat in de sector op dit moment te simplistisch is – hetgeen ook geldt voor de opvatting over wat mensen motiveert.

De bankencrisis geeft banken reden hun oor te luister te leggen bij de psychologische wetenschap. Dit kan een waardevolle bijdrage leveren aan een gezonde toekomst van organisaties in het algemeen en de banksector in het bijzonder.

OVER DE AUTEUR

Dr. Kilian W. Wawoe was van 1999 tot 2010 senior personeelsmanager bij ABN-AMRO. Na zijn vertrek promoveerde hij op een proefschrift naar de effecten van prestatiebeloning in de financiële wereld. Hij werkt momenteel als parttime docent Human Resources Management aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en adviseert organisaties over het verbeteren van prestatie- en beloningssystemen. Email: info@kilianwawoe.com.

¹³ Daft, R. L. (2009). *Understanding Organization theory and design*. Michigan: Cengage Learning.

¹⁴ Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.

Ik durf niet te kijken hoe hoog mijn studieschuld inmiddels is

IN SPE – DIDE VAN DEN BERG

Toen ik eenmaal meer Kinder- & Jeugd-psychologievakken ging studeren, vond ik mijn studie in Leiden pas echt leuk worden. Ik wil met kinderen werken, vooral in de traumahulp.

Mijn studie moet ik zelf betalen, inclusief boeken en collegegeld. Mijn ouders kunnen niet bijspringen. Ik krijg zo'n 270 euro per maand. Als ik mijn studie binnen tien jaar afrond, is het een schenking van de overheid. Daarnaast moet ik geld bijlenen. Om die lening niet te veel te laten oplopen, werk ik gemiddeld zo'n twee dagen per week in een restaurant.

Aanvankelijk wilde ik niets bijlenen, maar dan kwam ik niet rond. Vooral in de winter niet, dan is er minder werk. Ik kan natuurlijk heel

zuinig gaan doen, maar je bent maar één keer student. En het is goed voor mijn ontwikkeling om er veel naast te doen, in besturen te zitten, dingen te organiseren, contacten te leggen. Ik zit bij een studentenvereniging, dat kost geld. Ik moest galakleren hebben en we eten elke week samen.

Ik woon op kamers. Dat is duurder dan bij je ouders blijven, maar ik had veel behoefte om op mezelf te wonen. De band met mijn vader is sindsdien verbeterd. In mijn omgeving heb ik heel wat vriendinnen wier ouders veel betalen. Dat vind ik soms moeilijk, maar ik word er wel zelfstandig van.

Een jaar lang heb ik elke maand een begroting gemaakt. Ik hield bij wat er binnen kwam, wat ik uitgaf en

probeerde ook te sparen voor onvoorziene onkosten, zoals dure studieboeken. Dat heb ik nu meer losgelaten en daarom geef ik nu soms geld uit dat ik eigenlijk niet heb. Dan moet ik aan het eind van de maand heel zuinig doen.

Ik heb geen financiële problemen, ik heb alleen mijn studieschuld. Ik durf niet te kijken hoe hoog die inmiddels is, dat komt wel als ik klaar ben met studeren. Soms ben ik jaloers op de mensen die schuldenvrij zijn als ze beginnen met werken. Ik hoop maar dat ik na mijn studie een goede baan krijg. De activiteiten naast mijn studie, doe ik omdat ik ze leuk vind. Maar in mijn achterhoofd heb ik wel altijd: het staat ook goed op mijn cv.'



ELEKTRODEN IN HET BREIN

DBS BIJ TBS

Op 8 mei vond aan Tilburg University het symposium 'Sleutelen aan het misdadige brein' plaats, met een discussie over raakvlakken tussen neurowetenschappen en recht. Zijn er bijvoorbeeld medische, ethische of juridische bezwaren tegen het toepassen van een techniek als Deep Brain Stimulation (DBS) bij tbs-patiënten? Redacteur Jeroen van Goor was erbij en doet verslag.

Centraal op het symposium staat de discussie over het verbeteren van hersenfuncties. Niet alleen van zieke mensen maar wellicht ook van criminelen, met het oog op gedragsverandering. Een techniek als Deep Brain Stimulation (DBS), waarbij de hersenen fysiek worden gestimuleerd met elektroden, lijkt aanknopingspunten te bieden voor dergelijke ondernemingen. Maar in hoeverre is sleutelen aan een crimineel brein moreel of juridisch te rechtvaardigen? Zijn er mazen in de wet die dat soort behandelingen mogelijk maken?

Voordat dergelijke complexe vragen aan bod komen, vertelt gz-psycholoog Mariska Mantione iets over de manier waarop DBS in een klinische praktijk wordt ingezet. Zij is DBS-expert en werkt op de afdeling Angststoornissen in het AMC Psychiatrie. 'Tot in de jaren zestig werden mensen met een dwangstoornis of depressie vooral behandeld met psychoanalyse,' steekt ze van wal, 'maar de afgelopen decennia zijn we steeds meer neurobiologische modellen gaan gebruiken om deze stoornissen te begrijpen. Met dank aan MRI kunnen we bijvoorbeeld

bij een dwangstoornis een circuit in het brein lokaliseren waarvan we weten dat het disfunctioneert. We behandelen psychische stoornissen dan ook steeds meer biologisch; eerst met medicatie, maar nu ook, sinds ongeveer 1998, met diepe hersenstimulatie.'

DBS vereist een zeer precieze chirurgische ingreep, waarbij twee elektrodes in het brein worden geplaatst in het hersengebied dat verantwoordelijk wordt gehouden voor de dwangstoornis of depressie. Die elektroden zijn verbonden met een verbindingskabel in de hals, die weer verbonden is met een soort pacemaker die elektrische impulsen afgeeft in het brein. 'Op deze manier, door combinatie van stimulatie en inhibitie, kunnen de behandelaars hersencircuits remmen waarvan ze denken dat die te hard werken,' aldus Mantione. 'En het hele systeem is onderhuids, dus je ziet er niets van.'

Ze laat een filmpje zien van een dwangstoornispatiënte die volledig door angst in beslag wordt genomen en suïcidale neigingen heeft. Enkele minuten nadat bij haar de DBS is aangezet, knapt ze zienderogen op en 'voelt weer grond onder haar

voeten'. Ze praat opgetogen over hoe ze weer wil gaan werken, leuke dingen wil gaan doen, en maakt al met al een sterk opgefleurde indruk. Mantione: 'Dit filmpje laat goed zien hoe snel DBS kan werken en hoe acuut en groot de verbetering kan zijn. Mensen met ernstige angstklachten voelen zich soms al tientallen jaren zo. Zodra je de DBS aanzet, kunnen ze zich binnen een aantal minuten extreem veel beter voelen.'

Dat is echter niet in alle gevallen zo. Sinds 1998 heeft Mantione over 68 mensen gepubliceerd, en verklaart dat vijftig tot zestig procent van die patiënten kunnen worden beschouwd als 'responder', waarbij ook rekening is gehouden met een licht placebo-effect. Ze benadrukt dat het positieve effect staat of valt bij de combinatie met therapie, daar worden patiënten ook op geselecteerd. 'De benadering van "knopje aan en ik ben beter" werkt niet,' stelt ze, 'dus dat besef moet ook leven bij patiënten. Tijdens een screeningstraject wordt die combinatie dan ook uitgebreid besproken.'

DBS EN DWANGKLACHTEN

In het AMC hebben Mantione en collega's een recente studie gedaan bij zestien patiënten met therapieresistente dwangstoornis. Het ging dus om mensen die in zeer ernstige mate last hadden van dwangklachten. Mantione: 'Na de DBS-behandeling wordt de stemming vaak beter. Maar klachten als dwangmatig poetsen, schoonmaken, zich wassen, dingen controleren en vermijden verdwijnen er niet door. Toen zijn we deze mensen toch weer cognitieve gedragstherapie gaan geven om die dwanghandelingen af te leren en die vermijding te doorbreken. Na een half jaar therapie zagen we bij die groep nog matige dwangklachten. Maar allemaal zeggen ze: "ik wil het kastje houden, want ik ervaar een grote stemmingsverbetering".'

Jammer genoeg verdwijnt die verbeterde stemming als sneeuw voor de zon als je het kastje weer uitzet en keren angst- en stemmingsklachten net zo snel terug als dat ze verdwenen. DBS is dan ook een chronische behandeling en brengt geen permanente verandering teweeg in het brein. Mantione pleit dan ook voor meer onderzoek naar DBS in combinatie met verschillende vormen van therapie, want 'psychotherapie en gedragstherapie blijven essentieel om de verbetering te behouden en groter te maken'.

Ook moet er meer onderzoek naar bijwerkingen van DBS komen. Een mogelijke bijwerking is een tijdelijke hypomanie: de stemming klaart teveel op, mensen zijn overdreven vrolijk, slapen niet, praten veel, krijgen een hoger libido en worden al te kooplustig. Op cognitief gebied kunnen ook problemen optreden, zoals geheugenstoornissen en woordherkenningsproblemen. In een artikel in dit blad uit 2010, over de bijwerkingen van DBS bij Parkinson-patiënten, wordt in sommige gevallen ook een vervlakking van emoties aangetroffen. Is dat niet het laatste wat je wilt, mocht je ooit tbs'ers met DBS gaan behandelen?

Mantione: 'Die specifieke bijwerking zien wij helemaal niet. Wij zien juist dat de stemming helemaal opklaart. Maar het is inderdaad van groot belang om al dat soort bijwerkingen nauwkeurig in kaart te brengen, voordat je ook maar serieus gaat overwegen om DBS toe te passen voor dat soort doeleinden.'

Zo'n vaart loopt het dus nog niet. Maar stel dat neurowetenschappers de komende vijf jaar seksueel afwijkend gedrag nauwkeurig kunnen lokaliseren en dat DBS de activiteit in die hersengebieden kan remmen. Zou het dan een denkbare oplossing worden? 'Een verstandige vraag,' vindt Gerben Meynen, bijzonder hoogleraar Forensische Psychiatrie aan Tilburg Law School. 'DBS komt al gauw in beeld omdat het zulke dramatische verbeteringen kan geven en voor een steeds grotere groep van stoornissen beschikbaar komt: depressie, OCD, anorexia, verslaving, en in de toekomst misschien ook voor mensen met seksuele oriëntatiestoornissen.'

De interesse in de raakvlakken tussen recht en neurowetenschappen is geëxplodeerd, stelt Meynen vast, en hij voorspelt dat de invloed van neurowetenschappen op het recht de komende jaren enorm zal toenemen. 'Men voelt dat we deze kant opgaan en dat we al moeten gaan denken over een soort randvoorwaarden, om te zorgen dat we straks niet overvallen worden door de ontwikkelingen.'

NEUROLAW

Al deze vragen passen binnen een veel bredere discussie, die momenteel volop gevoerd wordt binnen het wetenschapsgebied van 'Neurolaw'. Dat is een zich heel snel ontwikkelend en heel

Naarmate het brein beter 'gelezen' kan worden, zal een begrip als (on)toerekeningsvatbaarheid een andere betekenis krijgen

interessant wetenschapsgebied,' aldus Meynen, die vervolgens uit de losse pols speculeert over toekomstige ontwikkelingen, zonder zich overigens als voor- of tegenstander uit te spreken. 'Er zijn vele interessante vragen te stellen over de relatie tussen neurowetenschap en strafrecht. Als het gaat om leugendetectie bijvoorbeeld. Het zou handig zijn als we aan *mind reading* konden doen. Zonder de verdachte nog allerlei vragen te hoeven stellen, kunnen we de daderkennis gewoon uit de visuele cortex aflezen. Ook getuigen kun je scannen. Misschien herinnert iemand zich niet precies meer wie hem nu overvallen heeft, maar kunnen we toch uit zijn brein dingen halen wat hem zelf niet meer lukt.'

Meynen denkt dat neurowetenschappelijke kennis en het inzetten van fMRI's vooral op het punt van (on)toerekeningsvatbaarheid nuttig kunnen zijn. 'Daarmee zou je een psychiatrische stoornis kunnen aantonen. Als nu bijvoorbeeld een verdachte claimt dat hij een stem hoorde die hem tot een daad aanzette, dan weten we niet of dat ook waar is. Hersenscans kunnen allicht iets zeggen over de vraag of iemand akoestische hallucinaties van het bevelstype heeft.'

Naarmate het brein beter 'gelezen' kan worden, zal een begrip als (on)toerekeningsvatbaarheid een andere betekenis krijgen, denkt Meynen. 'In hoeverre is immers een verstoord brein verantwoordelijk voor een misdrijf, en in hoeverre draagt de eigenaar van dat brein verantwoordelijkheid? Toerekeningsvatbaarheid is nodig voor strafbaarheid en die staat of valt met de aanwezigheid van de vrije wil. Iemand zonder vrije wil is vanuit het strafrecht niet verantwoordelijk voor zijn daden. Dan rijst de vraag: bestaat de vrije wil? En dan gaan we kijken naar de neurowetenschappen. Daar zegt Victor Lamme: "De vrije wil bestaat niet, het brein is de baas over het brein". En Dick Swaab beweert dat de vrije wil een illusie is, zeker bij hersenziekten. En Peter Hagoort voegt daar weer aan toe: "De vrije wil is een illusie, en niemand is dus toerekeningsvatbaar".'

REVISIE VAN HET RECHT

Het ziet er al met al dus naar uit dat we ons strafrecht moeten herzien. Dat erkent ook de laatste spreker, mr. Paul van Beek, plv. hoofdofficier van Justitie in Rotterdam. Hij gaat in op de noodzaak tot regelgeving

met betrekking tot behandelingen als DBS.

'Iemand die tbs krijgt opgelegd, komt wel in een psychiatrische of therapeutische omgeving terecht, maar maakt zelf nog steeds de keuze of hij een behandeling of therapie wel of niet volgt,' aldus Van Beek. 'We hebben een kleine groep van mensen in tbs waarvan we weten dat ze nooit meer op vrije voeten komen. Sommigen daarvan zeggen: ik weet dat ik die stoornis heb, maar ik zou er ontzettend graag vanaf komen. Kan je dan zeggen: hier heb je een DBS-behandeling? Dat ethisch-morele dilemma is heel spannend.'

Van Beek wijst op een recente juridische regeling waarbij iemand tegen zijn zin toch tot een psychiatrische behandeling kan worden gedwongen, een 'gat in de regelgeving' waardoor in een bijzondere situatie toch een psychiatrische behandeling kan worden gestart, inclusief het toedienen van medicamenten. Dan wordt een gedwongen DBS-behandeling juridisch gezien dus ook denkbaar. 'Dat zou in 2020 best wel eens aan de orde kunnen zijn,' vermoedt Van Beek.

IK BEGRIJP JULLIE
EMOTIE.

ÉCHT !

MAAR ALS WE DIE NOU ÉVEN COLLECTIEF
IN DE IJSKAST ZETTEN ...

ZIJN WE ER VOOR DE
LUNCH UIT !

EN HOE VIND JE ZELF
DAT JE DIT AANPAKTE ?

ERVARINGEN VAN TWEE PSYCHOLOGEN ALS TOEZICHT-
HOUDER BIJ DE NEDERLANDSCHE BANK

REFLECTIE IN DE BESTUURSKAMER

De Nederlandsche Bank houdt toezicht op het gedrag en de cultuur in de financiële wereld. Bestuurders feedback op hun gedrag en ze aanspreken op hun verantwoordelijkheid als cultuurdrager van een bank, verzekeraar of pensioenfonds, dat is in essentie wat Mirea Raaijmakers en Wieke Scholten doen. In dit artikel geven de auteurs, psychologen en toezichthouders, een kijkje in de keuken.

Feedback geven op gedrag kan voor bestuurders heel confronterend zijn en wordt ons niet altijd in dank afgenomen. Dat hebben we bijvoorbeeld ervaren bij een financiële instelling die al een paar jaar onder financiële druk stond. We zagen een soort permanente overleefstand en over-optimisme bij het bestuur. Bestuursleden en management leken collectief hun kop in het zand te steken voor de problemen en leken risico's liever te negeren dan te adresseren.

Dat gebeurde ook in het gesprek waarin deze verontrustende collectieve gedragspatronen werden besproken met de bestuursvoorzitter. Deze bestuurder was het niet gewend om één kritisch woord te horen en was daar eigenlijk ook niet van gediend. In het gesprek waarin we onze bevindingen met hem bespraken, was hij dan ook anderhalf uur lang vooral woedend.

Dit voorbeeld illustreert dat het weinig gangbaar en beladen is om te reflecteren op het eigen gedrag in de bestuurskamer. Laat staan door de toezichthouder. Sinds 2011 doen wij dit als psychologen in de rol van toezichthouder, deel uitmakend van een multidisciplinair team. Dit team bestaat uit mensen met verschillende achtergronden: een bedrijfskundige, juridische en psychologische. De opdracht voor deze toezichthouders is om bij banken, verzekeraars, pensioenfondsen, trustkantoren toezicht te houden op gedrag en cultuur, met het doel gedrag en cultuur in de financiële sector duurzaam en ten positieve te beïnvloeden.

De Nederlandsche Bank (DNB) is traditioneel meer gericht geweest op financiële en organisatorische issues. Minder aandacht besteedde men aan wat de impact is van gedrag van

bestuurders op de prestaties van financiële instellingen. Onvoldoende aandacht voor eigen gedrag en groepsdynamische processen is van invloed op financiële prestaties, integriteit en reputatie van instellingen, en daarmee op het vertrouwen in de financiële sector. Door onvoldoende aandacht voor gedragspatronen en groepsdynamiek blijft risicovol gedrag bestaan. Denk aan bestuurders die besluitvorming eenzijdig domineren, aan twee kampen die binnen een bestuur tegenover elkaar staan en alleen vanuit eigen deelbelangen handelen. Denk aan topmanagers die zich onveilig voelen om hun mening te geven in een bestuursvergadering. Het zijn voorbeelden van gedrag die goede resultaten en een gezond organisatieklimaat onder druk zetten.

Naast de boekhoudkundige cijfers, de juridische regels en wetten en economische modellen houdt DNB daarom sinds 2011 toezicht op gedrag en cultuur en de ongewenste gevolgen van onder meer gedrag van bestuurders en groepsdynamiek in de bestuurskamer. Ons team doet dit bij financiële instellingen – banken, verzekeraars, pensioenfondsen en trustkantoren – in Nederland.

FOCUS IN TOEZICHT OP GEDRAG EN CULTUUR

Het begrip 'cultuur' vraagt uiteraard om verduidelijking. We kijken naar organisatiecultuur in wisselwerking met de interne (zoals organisatiestructuur, bedrijfsmodel en systemen) en de externe organisatiecontext (klanten, macro-economische ontwikkelingen, de financiële markten). Dit inzicht komt voort uit de *contingency theory* die vaak wordt toegepast op de effectiviteit van organisaties. Deze theorie stelt dat er geen *one best way* (of blauwdruk) is om een bedrijf te organiseren, te leiden of beslissingen te nemen. De beste manier om te organiseren hangt af van de aard van de omgeving waartoe de organisatie zich moet verhouden (Scott, 1981). Dit betekent overigens niet dat alles maar kan, zolang het in een specifieke context effectief is.

In ons toezicht identificeren we factoren in gedrag en cultuur – zowel zichtbaar als niet zichtbaar – die negatief van invloed zijn op de bedrijfsvoering en daarmee op de prestaties van financiële instellingen. Zo identificeren en beoordelen wij in ons toezicht gedragspatronen op het vlak van besluitvorming en leiderschap als risicovol of onwenselijk of juist als constructief en wenselijk. Zie hiervoor het DNB-rapport *Leading by Example*, gedrag in de bestuurskamers van banken en verzekeraars. Wij gaan hierbij niet uit van één precies gedefinieerde gewenste cultuur voor alle financiële instellingen.

Gedrag en organisatiecultuur worden vaak als ‘soft’ en vaag gezien en soms ook als minder belangrijk

Directe causale verbanden zijn lastig hard te maken, want er is sprake van wederkerigheid tussen cultuur, leiderschap en organisatieprestaties. Wederkerigheid – of ‘*reciprocal causation*’ (zie Bandura (1986) en zijn *social learning theory* – wil zeggen dat deze factoren elkaar over en weer kunnen beïnvloeden. Er is dus sprake van een relatie of invloed van cultuur op organisatieprestaties, maar dat wil niet meteen zeggen dat cultuur een voorspellende waarde (causaliteit) heeft. In onderzoek naar de relatie tussen organisatiecultuur en organisatieprestaties wordt, naast een directe relatie, vaak ook een indirecte relatie gevonden (Sackmann, 2011). Zo kan cultuur via een invloed op leiderschap, commitment en communicatie de prestaties van de organisatie beïnvloeden. Deze laatste drie elementen hebben dan wel een directe relatie met prestatie en verklaren daarmee ook het verband tussen cultuur en prestaties.

In tegenstelling tot financiële gegevens waar ‘traditioneel’ toezicht op vaart, zijn het gedrag en de cultuur van een financiële instelling moeilijker waarneembaar en minder tastbaar. Vergelijk het met een ijsberg waarvan alleen de top zichtbaar is en het grootste gedeelte onder water ligt. Het zien van de top van de ijsberg zegt nog niets over wat eronder zit. DNB gebruikt de metafoor van de ijsberg om naar gedrag en cultuur te kijken in haar toezicht (zie Figuur 1). Wij onderscheiden drie lagen (zie ook Schein, 1990; Straathof, 2009) in organisatiecultuur: 1) gedrag, 2) groepsdynamiek en gedragspatronen, en 3) mindset.

MINDSET, GROEPSDYNAMIEK EN GEDRAG Het diepste niveau van cultuur in dit model is de *mindset*: dat zijn diep-gewortelde overtuigingen en waarden (zie ook Schein, 1990)

– vaak sturend voor de groepsdynamiek en het gedrag. Ze geven aan hoe medewerkers ervaringen behoren te interpreteren en zijn vaak te herkennen in hoe iemand zijn eigen rol invult. De mindset van iemand bepaalt voor hem of haar hoe de wereld in elkaar zit, wie te vertrouwen is en wie niet en wat prioriteit heeft c.q. belangrijk is.

Groepsdynamiek verwijst naar de onderlinge betrekkingen tussen mensen. Bestaat er een sfeer dat mensen elkaar kunnen aanspreken op verkeerd gedrag? Is er sprake van samenwerking of competitie, misschien wel onderlinge strijd? Daarnaast ontwikkelen individuen en groepen oplossingsrepertoires voor allerlei situaties. Oplossingen die vaker worden gebruikt leiden tot gedragspatronen (zie bijvoorbeeld Straathof, 2009). Gedragspatronen zijn (doorgaans onbewuste, automatische) gedragingen die regelmatig voorkomen – ingesleten gewoonten die je niet meer herkent omdat ze je zo natuurlijk lijken.

Gedrag is het meest zichtbare gedeelte van cultuur. Gedrag is waarneembaar: het is te zien en te horen. DNB let in het bijzonder op gedrag met betrekking tot besluitvorming, leiderschap en communicatie. De kernvraag voor DNB is of besluitvorming, leiderschap en communicatie bijdragen aan een integere en beheerste bedrijfsvoering en het verlagen van het risicoprofiel van een instelling (en uiteindelijk dus het verbeteren van de prestatie van de instelling).

DOORGRONDEN Om als toezichthouder invloed uit te kunnen oefenen op bestuurders om ander gedrag te vertonen, is inzicht in en begrip van de onderliggende fundamenteën van het gedrag noodzakelijk. Ons toezicht begint dan ook bij het doorgronden van de drie lagen van organisatiecultuur. Als

FIGUUR 1. MODEL GEDRAG EN CULTUUR



wij signaleren dat er sprake is van alarmsignalen of (potentiële) risico's ten aanzien van gedrag en cultuur, dan richt ons toezicht zich op het beïnvloeden van gedrag en cultuur bij instellingen om deze risico's te verminderen. Verder in dit artikel gaan we dieper in op welke inzichten dit toezicht ons geeft en hoe we hier mee omgaan.

Als toezichthouders én als psychologen begeven wij ons hiermee op onontgonnen terrein. Allereerst is dit type toezicht een nieuw toezichtsterrein. Mondiaal gezien is DNB de eerste toezichthouder die gedrag en cultuur expliciet benoemt als risicofactor en daarmee ook de verantwoordelijkheid op zich neemt om hier als toezichthouder naar te kijken en die te beoordelen en te beïnvloeden. Zo heeft DNB bewust gekozen voor deze focus in het toezicht en het inzetten van psychologen als toezichthouder. Dat was niet alleen voor DNB een gedurfde stap; ook voor ons als psychologen was het een spannende carrièremove. In de financiële sector en het vak van toezicht is een focus op gedrag en cultuur minder vanzelfsprekend aangezien de 'zachte' kant van organisaties en besturen minder op de voorgrond staat in de financiële wereld. In deze wereld voert het tastbare en meetbare immers de boventoon. Gedrag en organisatiecultuur worden vaak als 'soft' en vaag gezien en soms ook als minder belangrijk. We wisten dan ook niet precies waar we aan begonnen, maar we hebben er tot op de dag van vandaag geen moment spijt van gehad. We worden regelmatig gevraagd om onze ervaringen – in nationaal en internationaal verband – te delen. De reacties zijn altijd erg positief.

TOEZICHTSMETHODIEKEN

We onderzoeken de drie lagen van organisatiecultuur door in te zoomen op strategisch belangrijke besluitvormingstrajecten in de financiële instelling. Denk hierbij aan besluiten die betrekking hebben op de acquisitie van ondernemingen, op de introductie van (verlieslatende) financiële producten en op het ontwerpen en implementeren van een strategisch plan. Het kiezen van een dergelijk besluitvormingstraject is van belang om focus aan te brengen in het onderzoek.

Tijdens het onderzoek is bekeken of en op welke wijze individueel of collectief gedrag bepalend is geweest voor de – positieve of negatieve – uitkomst van de diverse processen. Om dit beeld te vormen maken we gebruik van een combinatie van diverse onderzoeksmethodieken die we hier kort beschrijven: desk research, interviews, self-assessments, medewerkers-surveys, observaties van vergaderingen en een cultuurlogboek.

A. Desk research.

In de desk research ligt de nadruk op het verkrijgen van objectieve informatie over de structuur en inrichting van de organisatie en van de diverse besluitvormingsprocessen. De documenten hebben onder andere betrekking op 1) de formele organisatie (organisatiestructuur en aantal en samenstelling van de belangrijke organen) 2) het geselecteerde besluitvormingsproces, 3) vereisten op basis van wet- en regelgeving (deskundigheid, achtergrond, beschikbaarheid en onafhankelijkheid van bestuurders en commissarissen) en 4) succession planning, talent management, incentives, interne/externe evaluaties van besturen, gedragscodes en medewerkers-tevredenheidsonderzoeken.

B. Interviews met leden van de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en andere echelons.

In de interviews staat het persoonlijk gedrag van de geïnterviewde en diens perceptie op de dynamiek in het bestuur centraal. We gaan nadrukkelijk in op de rol die de betrokken persoon bij de diverse besluitvormingsprocessen heeft gespeeld. Ook besteden we aandacht aan diens eigen persoonlijke drijfveren en overtuigingen en vragen we of hij of zij collectieve gedragspatronen binnen de onderneming herkent. Voorbeelden van vragen die we stellen zijn: "Welke belangen zijn in dit besluitvormingsproces zichtbaar gemaakt en onderkend?", "Wat zijn ingesloten patronen in de wijze waarop het bestuur beslissingen neemt?" en "Welke verbetermogelijkheden ziet u voor uzelf in termen van leiderschap?"

Deze interviews worden doorgaans gevoerd aan de hand van een self-assessment dat de bestuurder of commissaris heeft ingevuld. Dat assessment beoogt drijfveren en overtuigingen van bestuursleden te achterhalen. Ook vragen we daarin aan bestuurders om te reflecteren op hun eigen functioneren als leider en hun eigen kwaliteiten en valkuilen c.q. tekortkomingen. Dat vinden wij logische vragen. Maar we merken dat mensen, zeker op dit niveau, dit vaak niet gewoon vinden. Veel bestuurders hebben moeite met het invullen van het self-assessment. Ze verwijzen naar hun curriculum vitae of schrijven dat ze onze vragen niet begrijpen. Het is een heel rationele en inhoudsgerichte sector en veel bestuurders zijn zo ver gekomen door hun technische slimheid, maar ze zijn het minder gewend om zichzelf te evalueren. Daar nemen wij als toezichthouder echter geen genoegen mee. Bij goed leiderschap hoort dat je aandacht hebt voor de intermenselijke kant (zie Bass, 1990 voor een review; Riggio & Reichard, 2008).

C. Medewerkers-survey.

Door middel van dit survey krijgen medewerkers uit alle lagen van de organisatie vragen voorgelegd die een beeld moeten geven van de beleving van besluitvorming, leiderschap en communicatie in de organisatie. Het survey bevat vragen/stellingen als: 'Topmanagers en bestuurders gedragen zich naar de kernwaarden van de organisatie' of 'Ik word in deze organisatie gestimuleerd om een positief-kritische houding aan te nemen.'

D. Observatie van een bestuursvergadering.

Tijdens een bestuursvergadering zijn wij met twee collega's aanwezig en observeren we hoe de bestuursleden met elkaar communiceren, wat de sfeer is in het bestuur en kijken we naar opvallende omgangsvormen. We letten dus niet op de inhoud van de vergadering en wat er precies wordt besproken. Het gaat om de manier waarop ze spreken, de non-verbale communicatie en gezichtsuitdrukkingen. Zo zien we of één persoon de vergadering bepaalt c.q. domineert of dat er sprake is van een gesprek. Wordt er gediscussieerd of zijn alle onderwerpen al voor besproken? Hoeveel ruimte is er voor andere opvattingen? Wie krijgen het woord en wie wacht met het geven van zijn mening? Wie heeft de informele leiding?

De bedoeling van het bijwonen van een bestuursvergadering is wederom het verkrijgen van inzicht in de dynamiek en de gedragspatronen in het bestuur. Wij merken dat die vergaderingen redelijk natuurlijk verlopen. Alex Wynaendts, bestuursvoorzitter van Aegon, zei hierover in *Vrij Nederland* (2013, 2 februari): 'Ik moet eerlijk zeggen dat ik me van tevoren afvroeg hoe dat zou uitpakken, maar binnen een paar minuten was het een totaal normale vergadering.' En hij vond het trouwens 'leuk' om eens van buitenstaanders te horen hoe zij de interactie en sfeer in zijn bedrijfstop beleven. 'Daar kun je weer van leren.'

Uiteraard is één bestuursvergadering onvoldoende om een definitief oordeel daarover uit te spreken. Onze ervaring is dat een bestuursobservatie kleur geeft aan het beeld dat met de andere methodieken is ontstaan. Als zodanig levert deze observatie nuttige aanvullende informatie.

EIGEN BRIL De inzet van meerdere onderzoeksinstrumenten heeft een reden. Hoewel de toezichtsonderzoeken van DNB geen wetenschappelijk karakter hebben, is betrouwbaarheid van de bevindingen en de conclusies wel van groot belang. *Triangulation* is de wetenschappelijke benaming van een onderzoeksmethode waarin verschillende instrumenten

Mondiaal gezien is DNB de eerste toezichthouder die gedrag en cultuur expliciet benoemt als risicofactor en daarmee ook de verantwoordelijkheid op zich neemt om hier als toezichthouder naar te kijken, en die te beoordelen en te beïnvloeden

worden gebruikt teneinde aan te tonen dat een conclusie vanuit meerdere invalshoeken onderbouwd kan worden (Jick, 1979; Jonker & Pennink, 2000). Pas wanneer meerdere instrumenten tijdens het onderzoek overeenkomende beelden opleveren, DNB deze als conclusie accepteren.

Tijdens de interviews en observaties nemen we gedrag waar – gedrag van bestuurders van financiële instellingen. Elk contactmoment met de te onderzoeken instelling is een kans om gedrag waar te nemen en indrukken op te doen. Deze waarnemingen zijn vrij feitelijk. Wat wordt er gezegd, welke lichaamshoudingen zien we, welke intermenselijke interactie nemen we waar? Deze waarnemingen zijn objectief vast te leggen. Bij de interpretatie van deze waarnemingen – wat zeggen deze waarnemingen ons – komt subjectiviteit om de hoek kijken. De professionele achtergrond (psycholoog, jurist, bedrijfskundige, werkervaringen) en persoonlijke achtergrond (levenservaringen, gezin en opvoeding, partner) van een toezichthouder is van invloed op het toekennen van betekenis aan het waargenomen gedrag. Elke toezichthouder heeft in die zin een eigen wijze van kijken, een eigen 'bril'.

Om op professionele wijze te komen tot een interpretatie en conclusie, onderkennen wij deze invloeden en expliciteren we onze aannames, vooronderstellingen en 'brillen'. Dit doen we tijdens 'opleidingsdagen' waaraan elke toezichthouder betrokken bij gedrag en cultuurtoezicht deelneemt. Bovendien organiseren we onze eigen tegenspraak. We nodigen collega toezichthouders van divers pluimage uit om ons uit te dagen en ons te bevragen over onze waarnemingen. Dit zijn collegatoezichthouders die niet bij het betreffende onderzoek aanwezig zijn geweest. We nemen de tijd voor deze intercollegiale challenge. Het professioneel interpreteren van gedrag is onder meer van groot belang omdat de conclusie over het gedrag of de cultuur leidt tot de interventie of toezichtstrategie voor de betreffende instelling. We houden immers toezicht om gedrag en cultuur te beïnvloeden. Niet de diagnose, maar de beïnvloeding van gedrag is het einddoel.

RESULTATEN

We hebben in de eerste twee jaar van het toezicht op gedrag en cultuur zo'n 35 toezichtonderzoeken uitgevoerd bij banken, verzekeraars, pensioenfondsen en trustkantoren. Elk onderzoek heeft geleid tot wat wij noemen 'instellings-specifieke bevindingen'. Die zijn en blijven vertrouwelijk. We geven hier een generiek beeld van de belangrijkste uitkomsten van de onderzoeken. Het volledige DNB-rapport

Tijdens een bestuursvergadering zijn wij met twee collega's aanwezig en observeren we hoe de bestuursleden met elkaar communiceren

over deze uitkomsten – met de titel *Leading by example* – is te downloaden via www.dnb.nl.

WAT ZIEN WE? Bestuurders van financiële instellingen hebben te weinig aandacht voor en zijn zich te weinig bewust van het eigen gedrag en van de groepsdynamische processen die van invloed zijn op prestaties en uitkomsten. Uit het DNB-toezicht op gedrag en cultuur blijkt dat bestuurders en commissarissen doorgaans niet bewust sturen op de menselijke aspecten die bepalend zijn voor het succes en de effectiviteit van de instelling. Zij zijn in hun functioneren vaak alleen taakgericht en inhoudelijk gericht en werken vanuit hun inhoudelijke expertise. Vanuit de inhoud proberen bestuurders en commissarissen de beste resultaten te behalen.

Bij een aantal instellingen hebben we wel een tweezijdige benadering aangetroffen, waarin zowel aandacht is voor de inhoud als voor het gedrag. Bestuurders van deze instellingen hechten belang aan hun eigen gedrag en organiseren bijvoorbeeld momenten om op hun samenwerking, leiderschap en besluitvormingswijze te reflecteren.

WAAR GAAN WE BLIJVEND OP LETTEN?

A. Concrete acties om aandacht voor gedrag en groepsdynamiek te stimuleren

Bestuurders en commissarissen moeten zich bewust zijn van hun eigen gedrag en vooral ook van de impact die dat heeft op anderen, op de dynamiek in de groep en op het menselijk en zakelijk functioneren van de organisatie. We verlangen van hen dat zij begrijpen hoe emoties, overtuigingen, belangen en normen en waarden deze aspecten beïnvloeden.

Vanuit ons toezicht stellen wij dat zelfreflectie en elkaar

aanspreken cruciaal zijn voor het succes van een organisatie. Het wordt van bestuurders in de financiële sector gevraagd om naar het eigen handelen te kijken en hiervan te willen leren. Hierdoor kunnen negatieve gedragspatronen worden omgebogen in patronen die daaraan juist een positieve bijdrage leveren. Bestuurders en commissarissen moeten daarom voldoende tijd nemen om stil te staan bij het eigen gedrag of bij de dynamiek in de groep.

Het onderzoek geeft op dit punt een gemengd beeld: een aantal organisaties is hier op verschillende manieren bewust mee bezig. Bij een aanzienlijk aantal organisaties wordt er echter nog nauwelijks op gestuurd. Daar zien we ook dat collega-bestuurders of medecommissarissen elkaar nauwelijks aanspreken op onwenselijk of niet-effectief gedrag. Gelukkig erkent een meerderheid van de onderzochte instellingen het belang van gedrag en cultuur en dat bewustzijn van eigen of groepsgedrag van belang is voor het succes van de organisatie. Veel van hen weten echter nog niet goed hoe ze de aandacht voor gedrag en groepsdynamiek concreet kunnen organiseren.

B. Zorgvuldige besluitvorming

DNB verwacht van zowel een Raad van Bestuur, Pensioenfondsbestuur en Raad van Commissarissen een zorgvuldige oordeels- en besluitvorming (*sound judgment*). Dat houdt in dat leden van deze organen elkaar in het kader van oordeelsvorming actief vragen stellen, constructief discussiëren en elkaar uitdagen. Door deze houding kan voorkomen worden dat besluiten worden genomen op basis van onvoldoende of verkeerde feiten en veronderstellingen, dat risico's over het hoofd worden gezien, dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de belangen van alle stakeholders en dat betere alternatieven buiten beschouwing worden gelaten. Uit de onderzoeken is een aantal gevallen naar voren gekomen waarin onvoldoende diepgaand werd stil gestaan bij de risico's van een te nemen besluit. In een aantal gevallen heeft dit tot concrete financiële verliezen geleid.

C. Tegenspraak organiseren

In het verlengde hiervan vinden wij het opvallend dat slechts enkele organisaties bewuste maatregelen hebben genomen om tegenspraak in de top van de organisatie structureel te organiseren. Dat wil niet zeggen dat er binnen de organisaties in het geheel geen kritisch vermogen bestaat. Maar waar kritisch vermogen tot uiting komt, is dat vaak nog het toevallige resultaat van een goede samenstelling en van een goede persoonlijke inbreng van de leden van bijvoorbeeld

het intern toezichthoudende orgaan. DNB vindt het van belang dat organisaties meer concrete maatregelen nemen om tegenspraak te bevorderen. Daarmee bevordert je ten eerste een goede bespreking van de relevante risico's en anderzijds voorkom je ermee dat de besluitvorming teveel afhankelijk is van de dynamiek tussen mensen.

D. Flexibele leiderschapsstijl voorzitters

De onderzoeken hebben aangetoond dat de dominante leiderschapsstijl bij veel voorzitters van een Raad van Bestuur, pensioenfondsbestuur en Raad van Commissarissen de voorkeursstijl is. DNB is van oordeel dat voorzitters in staat moeten zijn om meerdere leiderschapsstijlen flexibel toe te passen, afhankelijk van wat de situatie van hen vraagt. Zo is het wenselijk dat een dominante leider ook in staat is een meer faciliterende rol te vervullen. Faciliterend leiderschap – waarvan de onderzoeken overigens eveneens een groot aantal voorbeelden te zien hebben gegeven – houdt in dat de voorzitter waarborgt dat alle betrokken groepsleden en sleutelfunctionarissen participeren in de oordeelsvorming. Dat de voorzitter peilt hoe alle groepsleden aan tafel zitten en hen ondersteunt in het voeren van een kwalitatief goed gesprek. Uit de onderzoeken blijkt bovendien dat een dergelijke rolinvulling tegenspraak bevordert en zo leidt tot een meer afgewogen, en daarmee betere besluitvorming, omdat meer invalshoeken, feiten en risico's aan de orde komen.

EFFECTEN VAN TOEZICHT

Een belangrijk effect van het toezicht op gedrag en cultuur is dat bestuurders en commissarissen zich bewuster zijn geworden van het feit dat naast rationele argumenten en logica, zaken als emoties en menselijke verhoudingen invloed hebben op de uitkomst van een besluitvormingsproces. Menselijk gedrag komt niet (enkel) voort uit ratio. Bovenal kunnen bestuurders zich realiseren dat zij van invloed zijn op het gedrag aan de bestuurstafel. Gedrag in professionele context is geen gegeven, of vaststaand feit, maar is te sturen en te ontwikkelen. Deze bewustwording is een voorwaarde voor duurzame gedragsverandering in de financiële wereld.

Naast dit toegenomen bewustzijn hebben we concrete stappen gezien. De financiële instellingen waarbij wij risicovol gedrag hadden geconstateerd, hebben doorgaans veranderingen met effect doorgevoerd om de risico's te verkleinen. Denk hierbij aan veranderingen in de besluitvormingswijze, zoals de manier waarop informatie wordt

verzameld voorafgaand aan het nemen van een besluit, of het structureel organiseren van tegenspraak. We zien veranderingen in de manier waarop bestuursvergaderingen worden voorgezeten. Sommige instellingen hebben personele wisselingen doorgevoerd in de top van de organisatie, andere hebben na ons onderzoek de communicatie tussen raden van bestuur en commissarissen verbeterd, de strategie gewijzigd, coaching-trajecten gevolgd of het onderlinge kritische vermogen versterkt.

Een aantal van de onderzochte financiële instellingen heeft aangegeven zelf intern onderzoek te gaan doen naar gedrag en cultuur. Zij geven aan hierbij (delen van) de onderzoeksmethodiek van DNB te zullen gebruiken. Wij informeren de interne onderzoekers (zoals HR-adviseurs of auditors) over onze methodiek.

Een neveneffect van ons toezicht is dat toezichthouders die meelopen met onderzoeken naar gedrag en cultuur een beter beeld krijgen van de financiële instelling waar zij (vaak al lang) toezicht op houden. Door met de onder toezicht staande instelling in gesprek te gaan over onderwerpen als leiderschap, groepsdynamiek en mindset komen wezenlijk andere gesprekken op gang dan wanneer het blijft bij informatieuitwisseling van financiële aard. Toezichthouders zien zo een andere kant van de bestuurders en managers die

zij spreken, en worden daardoor effectiever in hun toezicht.

Cultuurverandering vraagt permanente aandacht van bestuurders en commissarissen. Wij doen als toezichthouder een appèl op bestuurders om hun 'psychologische antennes' aan te zetten, te onderhouden en verder te ontwikkelen. Het verder versterken van de aandacht voor gedrag en cultuur in een rationeel economische context als de financiële wereld is en blijft noodzakelijk. Niet alleen binnen de bestuurskamers, maar ook in de rest van de instellingen.

Het gaat immers om het veranderen van een cultuur binnen grote en complexe organisaties en zelfs van een sector. Die verandert alleen als bestuurders en commissarissen consequent en over een langere termijn zich bezig houden met het gedrag in de bestuurskamer en de cultuur in hun organisaties.

OVER DE AUTEURS

Dr. Mirea Raaijmakers en drs. Wieke Scholten zijn psycholoog en Toezichthouder Gedrag & Cultuur bij DNB, Westeinde 1, Amsterdam. E-mail: m.raaijmakers@dnb.nl, w.w.scholten@dnb.nl. De auteurs bedanken Wijnand Nuijts en Melanie de Waal voor hun input en feedback op dit artikel.

Summary

REFLECTION IN THE BOARDROOM. THE PROFESSIONAL EXPERIENCE OF TWO PSYCHOLOGISTS AS SUPERVISORS AT DE NEDERLANDSCHE BANK (DNB)

M. RAAIJMAKERS & W.W. SCHOLTEN

The supervision of behavior and culture adds a new flavor to financial supervision, usually the domain of mainly economical and legal professionals. When it comes to behavioral patterns in the boardroom – in group dynamics, decision making, leadership and communication – we address behavioral risks that may lead to financial instability from a psychological perspective. In this paper, we share our experiences as supervisors on behavior and culture into our daily job at DNB. Their vision on culture and behavior, the method of supervision and the effect that is reached in terms of a positive influence on culture and behavior in the financial sector is discussed.

Literatuur

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York, NY: Free Press.
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-11.
- Jonker, J. & Pennink, B.J.W. (2000). *De kern van methodologie: een inleiding*. Assen: Van Gorcum.
- Riggio, R.E. & Reichard, R.J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership. An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (p. 188-224). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Scott, W.R. (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall Inc.
- Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering: inzicht, meten, sturen*. Delft: Eburon.

ANGST EN DEPRESSIE IN EEN DIVERSE SAMENLEVING:

Naar diversiteitscompetente behandeling en autonome cliënten!

SYMPOSIUM

VRIJDAG 7 NOVEMBER 2014

TILBURG UNIVERSITY, TILBURG (WARANDE GEBOUW)

Programma Symposium

08.45 – 09.30

Registratie (WZ 1)

09.30 – 10.15

Plenaire openingslezing Marrie Bekker

10.15 – 11.00

Plenaire lezing Gonneke Stevens

11.30 – 12.30

Plenaire lezing Glenn Helberg, Roundtable discussion

13.30 – 15.00

Sessies Deel I * (5 parallelsessies)

15.30 – 16.30

Sessies Deel II * (5 parallelsessies)

16.30 – 17.30

Closing remarks en zangsessie Surinaamse liedjes met sopraan Dieuwke Aalbers

**VOOR INFORMATIE EN INSCHRIJVING, GA NAAR
WWW.TIU.NU/SYMPOSIUM2014ANGSTENDEPRESSIE**

Parallelsessies

— SESSIE 1 —

**"Prevalentie van angst en depressie -
etniciteit, sekse, SES"**

— SESSIE 2 —

**"Diversiteit in achterliggende problematiek:
hechting, autonomie"**

— SESSIE 3 —

"Ziekterepresentaties"

— SESSIE 4 —

**"Angst, depressie, levensfase en andere
diversiteitsfactoren"**

— SESSIE 5 —

"Diversiteitscompetentie"

Angst- en stemmingsstoornissen komen veel voor. Maar liefst 1 op de 5 Nederlanders kampt tijdens zijn/haar leven met een angststoornis; depressie komt even vaak voor. Vrouwen hebben naar schatting tweemaal zo vaak last van deze aandoeningen als mannen. Nederlanders met een migratie-achtergrond die lijden aan een angst- en/of stemmingsstoornis, zijn talrijker dan oorspronkelijke Nederlanders met deze stoornissen. Ook wijst veel informatie op het zorgelijke gegeven dat deze stoornissen bij hen relatief onderbehandeld blijven. Meer kennis over de achtergronden en oorzaken van angst en depressie in een diverse samenleving en over hulpzoekgedrag en behandelingsaspecten is nodig om tot een meer effectieve en doelmatige behandeling te komen.

Kernthema

Het gaat hierbij om antwoorden op vragen als: hoe ziet depressie eruit bij bijvoorbeeld Turkse en Marokkaanse Nederlanders, hoe een angststoornis, zijn er verschillen in uitingsvorm en beleving? Verschilt achterliggende hechtings- en autonomie-

problematiek bij verschillende groepen migranten van die van oorspronkelijke Nederlanders, tussen mannen en vrouwen, tussen jong-volwassenen en ouderen? Wat is de effectiviteit van autonomiesgroepen bij het behandelen van angst blijkend uit een RCT? Welke factoren dragen bij aan de, veelal vroege drop-out van migranten uit GGZ-behandelingen? Wat is diversiteitscompetentie, en betekent een betere diversiteitscompetentie bij GGZ-behandelaars een beter herstel van angst- en stemmingsstoornissen onder cliënten? Hoe valt diversiteitscompetentie onder behandelars te vergroten? In hoeverre leidt dit tot drop-out-reductie en beter herstel van angst- en stemmingsstoornissen onder cliënten met een migratie-achtergrond?

Deze vraagstukken zijn het kernthema van het symposium. Behandeling van angst en depressie in een diverse samenleving op 7 november 2014, georganiseerd door onderzoekers van het VSB-programma GGZ & Diversiteit, voor GGZ-professionals, onderzoekers, studenten, cliënten, beleidsmakers.



GEEN HULP- MAAR DIENSTVERLENING

aldus wijlen Bert Duijker, de Amsterdamse psycholoog die ooit verantwoordelijk was voor de indeling van het vakgebied in verschillende subdisciplines.

Hoe doen niet-psychologen die dag in dag uit met mensen werken aan psychologie? In deze aflevering financieel schuldhulpverlener **Rik van Hooff**.

Wie financieel diep in de problemen raakt en er zelf niet meer uitkomt, kan bij de gemeente aankloppen voor schulddienstverlening. Rik van Hooff, trajectbegeleider van de gemeente Utrecht, weet niet precies om hoeveel mensen in Nederland het gaat. Wel weet hij dat de gemeente alleen in de stad Utrecht elke werkdag een workshop organiseert voor veertien kandidaten. Die komen niet altijd allemaal opdagen en sommigen kandidaten komen meer dan één keer naar een workshop, maar het geeft een indicatie over het aantal probleemgevallen: het zijn er veel. En dan gaat het om particulieren, met bedrijven bemoeit deze afdeling van de gemeente zich niet.

'Klanten' noemt Van Hooff hen. Vaak zijn het ongeletterden of laagopgeleiden, maar in tijden van recessie kloppen er ook steeds meer hoogopgeleiden aan, mensen die werkloos zijn geworden of die met een onverkoopbaar eigen huis zitten en niet op tijd de tering naar de nering hebben gezet.

Schulddienstverlening is niet hetzelfde als schuldhulpverlening, benadrukt Van Hooff in het begin van het gesprek. En dit heeft belangrijke gevolgen voor wat de medewerkers wel of niet doen. Van Hooff: 'Onze werkwijze past helemaal in de tijdgeest van verzakelijking: we houden distantie tot de klant. Daardoor is de werkdruk misschien hoog, maar de werklust niet. We hebben niet echt een klantenbestand, maar voeren gesprekken. We houden het zo kort mogelijk.'

MOEITE MET BRIEVEN

Kandidaten melden zichzelf aan. Ze worden uitgenodigd en bij de eerste ontmoeting vullen ze eerst een vragenlijst in. Daarmee kan de sociale omgeving in kaart worden gebracht en de financiële zelfredzaamheid en concessiebereidheid worden vastgesteld. Is de klant bijvoorbeeld bereid zijn auto te verkopen? Vervolgens nemen klanten deel aan de workshop. Hiervoor moeten ze hun administratie meenemen, ze krijgen een ordner om de administratie daarin te ordenen. Daarna moeten ze een maandbegroting maken.

Hoe vaak hebben deelnemers alles bij zich en kunnen ze de opdracht voltooien? 'Zelden,' zegt Van Hooff. 'Sommige deelnemers hebben moeite met lezen. Of ze maken hun post niet open. En als ze het wel doen, lezen ze de tekst slechts oppervlakkig om niet te veel geconfronteerd te worden met hun situatie. Officiële brieven snappen ze vaak niet. Het hoeft ook niet af op de workshopdag, ze kunnen er thuis mee verder.'

Tot slot is er een kort individueel gesprek. Het is niet de bedoeling om hierin het hart te luchten. 'Daar is helaas geen ruimte voor,' zegt Van Hooff. 'We hebben de cursus motiverende gespreksvoering gehad aan de Hogeschool Utrecht. Erg interessant en leuk, maar helaas kunnen we dat niet helemaal toepassen. Je stimuleert wel, geeft schouderklopjes, maar het gaat erom dat wij moeten weten wie we in huis hebben en hoe we kunnen doorverwijzen. Het is een uitvraaggesprek.'

STRAK INGEKADERD

Alle informatie die op de dag verzameld is, wordt gebruikt om een plan van aanpak te maken. Daarin staat de situatie van de

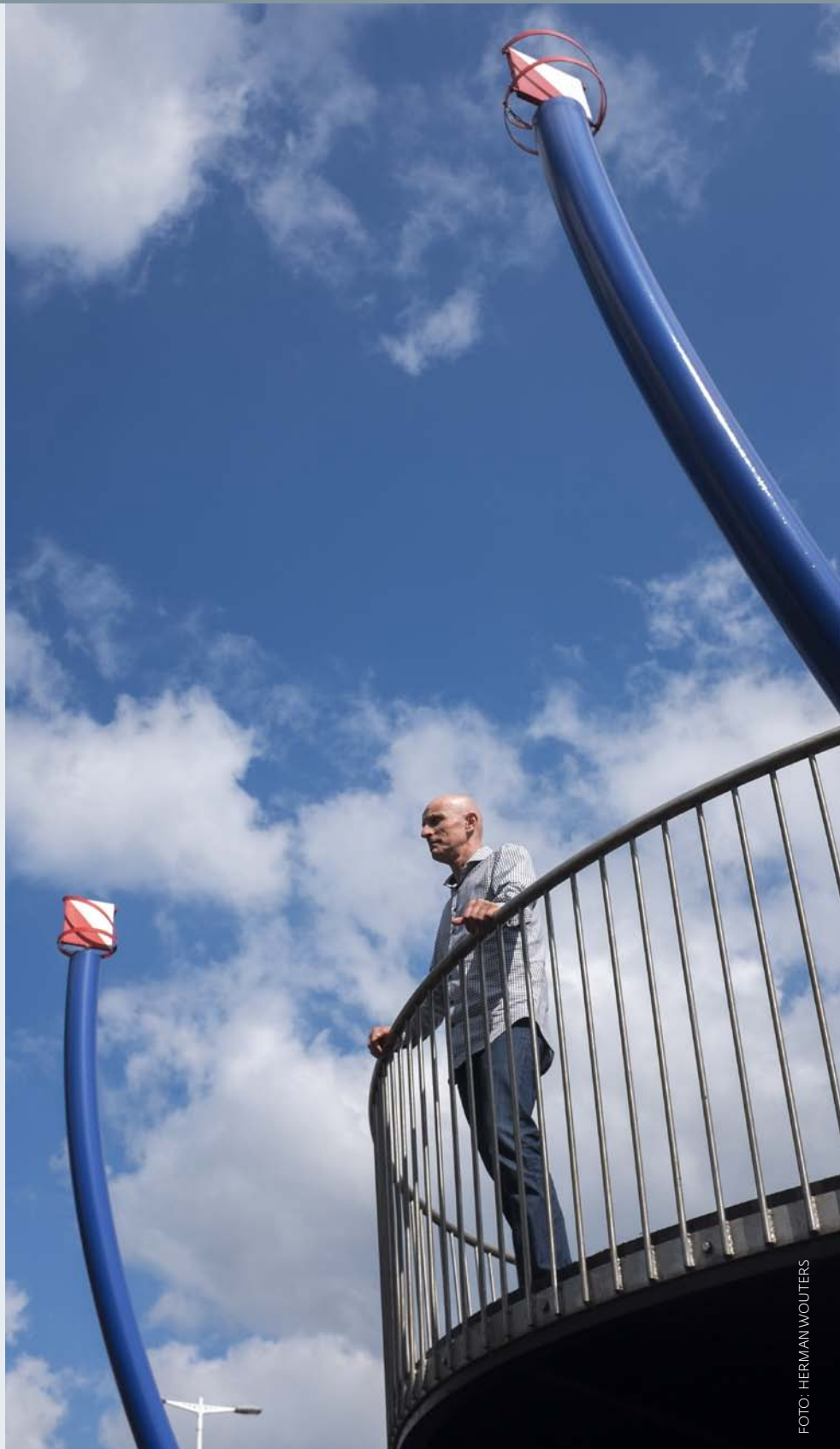
Klanten moeten saneringsrijp zijn

klant beschreven, welke hulp hij nodig heeft of welke trajecten hij moet volgen voor bepaald kan worden of iemand in aanmerking komt voor een regeling met de schuldeisers.

Dat mensen zelf hun situatie in kaart moeten brengen, heeft een opvoedkundige reden: ze moeten *zél*f leren hun financiële zaken te regelen. Maar dat valt niet altijd goed, merkt Van Hooff. 'De verwachting is vaak dat wij het probleem wel overnemen en met een toverstafje oplossen. Maar dat doen wij niet, die tijd is voorbij.'

Dan gaan mensen verder met de hulpverlening. Als die vindt dat er genoeg gedaan is, dan kunnen ze nogmaals een paar workshops volgen. En dan wordt gekeken naar de mogelijkheden voor het aanbieden van een regeling. Een regeling betekent bijvoorbeeld: gedurende drie jaar gaat een deel van het salaris naar de schuldeisers. Gaan de schuldeisers akkoord, dan komt de regeling tot stand. Het kan zijn dat ze vijf procent van de schulden terugkrijgen, maar ook dat ze niets terugkrijgen. Gaan de schuldeisers akkoord, dan komt de regeling tot stand. Dat is even doorbijten, maar na drie jaar is iemand dan schuldenvrij.

Het is allemaal 'heel strak ingekaderd'. Heeft dat te maken met bezuinigingen op de dienst? 'Nee, dat heeft te maken met de keuze voor dienstverlening die we als organisatie gemaakt hebben,' zegt Van Hooff. 'We kiezen nadrukkelijk niet meer voor hulpverlening. Vroeger hadden we te maken met spookdossiers, dossiers die maar bleven duren. Dat kwam ook omdat mensen gepamperd werden. Nu moet het van henzelf komen. Ze moeten "saneeringsrijp" zijn, zo noemen we dat. Ze moeten hun eigen financiën kunnen beheren, voldoende verantwoordelijkheidsbesef hebben, bestand zijn tegen de druk van schuldeisers. Want anders worden hun financiële problemen alleen cosmetisch opgelost.'



VRAAG & AANBOD

GA NAAR WWW.PSYNIP.NL/ADVERTENTIES OM
ONDERSTAANDE ADVERTENTIES TE BEKIJKEN

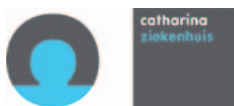
VACATURES

GZ'er, KP' of PT'er?
VUGHT, NIEUWEGEIN, HOENSBROEK EN
MAASTRICHT



VACATURES

Klinisch Psycholoog Kind & Jeugd
EINDHOVEN



CURSUSSEN/WORKSHOPS

Cursusaanbod
AMSTERDAM



Klinisch psycholoog bariatric
TILBURG



PRAKTIJK TER OVERNAME

Succesvolle en drukke kinder- en
jeugdpraktijk voor basis GGZ
VLAKBIJ HAARLEM

Praktijk ter
overname

Uw online advertentie
extra onder de aandacht
brenge?

Kijk voor meer informatie op
www.psynip.nl bij de rubriek
Vraag en Aanbod

Psycholoog poliklinische
revalidatie 32 uur
Groningen



Uw online advertentie
extra onder de aandacht
brenge?

Kijk voor meer informatie op
www.psynip.nl bij de rubriek
Vraag en Aanbod

OVERIG

Clëntenlogin, betaalbare eHealth
ONLINE



VRAAG & AANBOD

Dé nieuwe advertentierubriek in *De Psycholoog*.
Plaatsst u een digitale advertentie op www.psynip.nl dan is het mogelijk deze extra onder de
aandacht te brengen van de 15.000 lezers van *De*
Psycholoog.

De rubriek Vraag & Aanbod sluit één op één aan op
uw online advertentie. De titel, keuze van rubriek
en plaatsnaam worden in het blad overgenomen.
Daarnaast kunt u in het blad uw (bedrijfs)logo
toevoegen.

Een vermelding in het blad De Psycholoog is alleen
mogelijk in combinatie met een online advertentie.

ADVERTEREN IN VRAAG & AANBOD?

Voor meer informatie: www.psynip.nl bij de
rubriek Vraag & Aanbod. Hier vindt u het digitale
aanvraagformulier om een reservering te maken.

De uitgever van De Psycholoog en het NIP zijn niet
aansprakelijk voor de inhoud van deze advertenties.
De uitgever behoudt zich het recht voor advertenties
te weigeren zonder opgave van redenen.

Mijn gezin beschermen, zo doe ik dat!

‘Mijn gezin betekent alles voor mij. Als mijn kinderen en mijn partner gelukkig zijn, ben ik ook gelukkig. Soms denk ik wel eens na over hoe het financieel zou gaan als ik of mijn partner zou overlijden. De ander moet dan verder kunnen. In elk geval zonder financiële zorgen.’

Loyalis.nl/beschermmijngesin



Loyalis

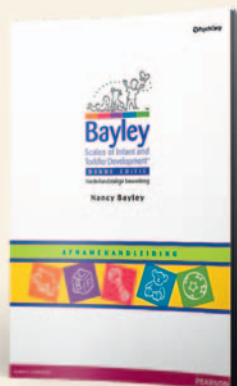
Je leeft, je verandert, Loyalis verandert met je mee



BAYLEY-III-NL

Inzage in het verloop van de ontwikkeling van jonge kinderen

Met de Bayley-III-NL kunnen orthopedagogen en kinder- en jeugdpsychologen bij jonge kinderen met een ontwikkelingsleeftijd vanaf 16 dagen oud een achterstand in ontwikkeling herkennen.



Tevens krijgt u advies over hoe een interventie voor dat kind kan worden opgezet en geëvalueerd. Als u bij een kind het vermoeden heeft dat deze een verhoogd risico op een ontwikkelingsachterstand heeft door geboortecomplicaties, door een syndromale afwijking of door een premature/dysmature geboorte, dan kan de Bayley-III-NL u helpen een mogelijke achterstand in ontwikkeling te identificeren.

Bij kinderen met een communicatieve, visuele of fijnmotorische beperking kunt u als toevoeging de Special Needs Addition (SNA) toepassen. Speciaal voor fysiotherapeuten, ergotherapeuten en oefentherapeuten is de Motoriekschaal ontwikkeld, deze is los aan te schaffen en bedoeld om de ontwikkelingen van de motoriek van het kind te bekijken.