

DE PSYCHOLOGIE VAN DE CRISIS

Waarom de bankiers de crash niet zagen aankomen

'Bankiers en managers zullen foute beslissingen blijven nemen die tot onethische en corrupte toestanden leiden. En dat komt omdat ze weinig of niets geleerd hebben over de *psychologische* oorzaken van de financiële crisis.' Dat zegt gedragspsycholoog David De Cremer (38). De Cremer is hoogleraar bedrijfsethiek aan de Rotterdam School of Management en gastprofessor aan de London Business School en de UGent. De voorbije vijftien jaar kreeg hij een resem internationale onderscheidingen voor zijn wetenschappelijk onderzoek naar de manier waarop bankiers en topmanagers beslissingen nemen. Deze week publiceert hij het boekje 'Als goede mensen slechte dingen doen. Op zoek naar de psychologie achter de financiële crisis' (uitgeverij Acco).



HUMO Een psycholoog die zijn licht laat schijnen op economie en financiën, dat mankeerde er nog aan?

David De Cremer (*lacht*) «Het is misschien ongewoon in België, maar in Angelsaksische landen en ook in Nederland is psychologisch onderzoek naar het economisch gedrag van de bedrijfswereld – de zogenaamde 'behavioral economics' – sterk ontwikkeld. Ons economisch gedrag heeft veel, zo niet alles te maken met de menselijke psyche. Daarom is diepgaande gedragsanalyse erg nodig.»

HUMO De oorzaken van de financiële crisis zijn toch bekend? Een verhaal van onstilbare hebzucht en onvoorstelbare hybris van de banksector en zijn topmanagers.

De Cremer «Wie vandaag beweert dat de bomen tot in de hemel groeien, wordt terecht als een volslagen idioot bekeken, want rationeel weten we perfect dat zo iets niet kan. Toch hebben we dat twintig jaar lang collectief gedacht en daar ook naar gehandeld, tot de boel crashte. Hoe komt het dat mensen zo massaal en zo lang aan dat soort zelfbedrog doen? Als je je daarin verdiept, blijkt dat gewoon een selffulfilling prophecy te zijn. Dat intrigeert mij als gedragspsycholoog.»

HUMO It's the psychology, stupid?

De Cremer «Ja, grotendeels. Zowat alle theoretische modellen in de economie gaan ervan uit dat mensen louter rationele wezens zijn die perfect risico's kunnen inschatten en perfect met de beschikbare informatie omgaan. Mensen, en dus ook bankiers, vergeten helaas dat we slechte zojappers zijn. Onze hersenen zijn geprogrammeerd om overal vaste patronen in te herkennen. Als ik tien keer een muntje opgooi en het is negen keer kruis, dan denkt mijn brein spontaan dat het de tiende keer wél munt zal zijn. Maar statistisch is de kans natuurlijk fiftyfifty dat het gewoon wéér kruis wordt. Zo nemen we vaak irrationele beslissingen terwijl we denken dat we heel rationeel bezig zijn. Dat soort zelfbedrog heeft sterk gespeeld in de financiële crisis. Ook emoties spelen vaak een grote rol bij beslissingen. En toch blijven we onszelf zien als zeer rationele wezens.»

HUMO Als het psychologisch verklaarbaar is, dan is uiteindelijk ook niemand schuldig aan het debacle. Lippens, Votron, Verwilt en de anderen bij Fortis zijn ook maar mensen die in de val van het zelfbedrog zijn getrap en daardoor he-

laas wat emotionele en irrationele beslissingen hebben genomen. Makkelijk. Er bestonden toch regels en codes over ethisch verantwoord ondernemen?

De Cremer «Er zijn grote ethische fouten gemaakt in de hele financiële sector. En er wordt inderdaad te weinig nagedacht over het eigen gedrag, want dat is bedreigend. In de VS bestonden die codes en regels ook, hoor.

»Ik wil wel waarschuwen voor te véél nieuwe regels. Er waren er te weinig, en er moeten er zeker een aantal nieuwe komen, maar als je te veel strenge regels en complexe wetten uitvaardigt, werkt dat contraproductief. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat mensen zo'n massa regels gaan bekijken als een checklist. Staat deze of gene praktijk op de verboden lijst? Oké, dan doen we het niet. Staat het er niet op? Aha, dan mag het en doen we het wel. Vergeet ook niet dat die regels meestal het resultaat van politieke compromissen zijn en dus in feite een soort minimum, terwijl ze in de praktijk gebruikt worden als maximale standaardnorm. Een teveel aan regels belet mensen om hun eigen morele kompas te ontwikkelen. En dat is funest, zo is gebleken in de financiële crisis.»

HUMO Hoe en waarom is het volgens u psychologisch allemaal zo fout gelopen?

De Cremer «Het was een sluipend proces, dat langzaam geëscaleerd is. Wat deden de banken oorspronkelijk? Ze zamelden spaargeld in dat ze, met een redelijke winstmarge, weer uitleenden aan anderen. Banken deden aan dienstverlening en dat is compleet naar de achtergrond verdwenen. Stel dat uw bankier u vandaag een voorstel doet: 'Ook al heb je een te klein of instabiel inkomen, ik zal je toch een smak geld lenen tegen een lage rente om een huis te kopen. En je hypotheekschuld verpak ik dan in een effect dat ik aan een andere bank verkoop, die dat ook wel weer met winst doorverkoop aan zijn eigen klanten of aan weer andere banken. En jouw oorspronkelijke schuld zal ooit wel terugbetaald worden, want je huis zal toch voortdurend in waarde blijven stijgen.' Je zou antwoorden: 'Dat is gevaarlijk én onethisch en dat loopt gegarandeerd slecht af!' En toch is dat, samengevat, het verhaal van de financiële crisis.

»Vergelijk het met de gekookte kikker. Gooi een kikker in een ketel met kokend water en hij springt er onmiddellijk uit. Stop de kikker in ketel koud water dat je langzaam

een aan de kook brengt en hij blijft zitten tot hij sterft. Zo gedragen wij ons. Grote boekhoudfraude, zoals indertijd bij Enron, is een typisch voorbeeld van dat soort sluipende normvervaging. Het begint met wat kleine bedragen en het wordt langzaam en bijna ongemerkt opgebouwd tot onoverzienbare proporties.

»Bij de bankiers speelde ook het kortetermijndenken een grote rol. Voor wie eigenbelang nastreeft is de korte termijn altijd dominant: omdat die veel beter voorspelbaar is dan de lange termijn en dus minder onzeker lijkt. Onderzoek toont dat ook aan. Als iemand je vraagt om over drie maanden iets voor hem te doen, zal je dat makkelijker toezeggen dan als precies diezelfde persoon je precies hetzelfde vraagt voor over twee uur. Dan zal je veel sneller de voor- en nadelen afwegen. Bankiers dachten op korte termijn: dat veronderstelt snel handelen, en dan gingen ze vaker af op hun intuïtie – en intuïtie is nu eenmaal zeer nauw verbonden met het pure eigenbelang.»

HUMO Verklaart die fixatie op de korte termijn en het eigenbelang waarom banken zo weinig belangstelling hebben voor bijvoorbeeld ethisch bankieren?

De Cremer «Waarom wordt er nog altijd zo weinig aan echt duurzaam ondernemen gedaan? Precies omdat dat over heel lange termijn gaat, en eigenbelang op de korte termijn ons denken en doen domineert. Alweer: een psychologische kwestie. Die vaststelling geldt trouwens voor ons allemaal. We beseffen pas dat iets misloopt als het te laat is. Omdat we nu eenmaal mensen zijn, met die blinde vlek in ons brein en ons gedrag. Pure gedragspsychologie.»

HUMO Het is misschien onethisch, maar wat is er irrationeel aan bankiers en managers die maximale winsten proberen te halen door wereldwijd met miljarden te jongleren?

De Cremer «Winst willen maken is op zich niet irrationeel, maar de manier waarop, en vooral het denken dat het nooit ophoudt, dát wel. Banken en bedrijven hebben recht op winst, maar ook de plicht om die winst op een moreel verantwoorde manier te maken. Die link tussen recht en plicht is compleet weggesleten. Ook op dat vlak was er escalatie en gewinning, en dat beseffen we niet genoeg – ook niet na deze

‘Wij zijn geprogrammeerd om onszelf te overschatten’

crisis. Als het op ethiek aankomt zijn de meeste mensen kuddedieren. Als de concurrerende bank grove winsten maakt met onbegrijpelijke en gevaarlijke producten, waarom mijn bank dan ook niet? Als de concurrent dat voor zichzelf ethisch kan verantwoorden, dan wij ook. Dat gedrag speelt door tot op het niveau van de individuele burger die zulke beleggingsproducten begint te kopen, of zich in de schulden steekt.»

HUMO We beseffen gewoon te weinig dat we veel minder rationeel zijn dan we denken?

De Cremer «Ja. We zitten vol vooroordelen over onszelf en onze moraliteit. Mij zal dit of dat niet overkomen, denken we. Tot het gebeurt en dan is het niet onze eigen schuld.

»Kleine voorbeeldjes illustreren dat nog het best. Zowat iedereen vindt zichzelf een betere chauffeur dan gemiddeld. Terwijl het logischerwijs gewoon niet kán dat iedereen boven het gemiddelde scoort. Alle kandidaten die zich inschrijven voor 'Idool', denken dat ze

kunnen winnen. Dat inzicht is cruciaal om de financiële crisis te begrijpen, en dat soort mechanismen wil de gedragspsychologie blootleggen. Anders krijg je nooit een andere managementstijl.»

HUMO Verklaart dat gebrek aan zelfkennis ook dat geen enkele bankier zijn excuses heeft aangeboden voor het debacle, laat staan een beetje schuld heeft bekend?

De Cremer «Excuses of schuld bekennen doen de toplui meestal pas jaren na de feiten – in hun memoires of zo, als het dus geen nut meer heeft. Die mensen leven in hun eigen beperkte realiteit. Ze zien op den duur zelfs het probleem niet meer. Dat merk je bij veel CEO's. Hun moreel kompas werkt niet meer, en dat is psychologisch te verklaren als een vorm van zelfbescherming. Hoe kunnen bankiers het vertrouwen bij hun klanten herstellen als ze niet eens inzien waarom en hoe fout ze hebben gehandeld?»

HUMO Inmiddels is het bij de banken weer business as usual. Er worden weer grote winsten gemaakt en miljarden aan bonussen betaald. Ook de gouden parachutes zijn terug. Managers die zwaar in de fout gaan, zoals onlangs de topman van BP, krijgen miljoenen als ze opstappen.

De Cremer «Men weigert gewoon in te zien dat men daarmee zijn klanten en de hele samenleving schoffeert. Ik heb uitgebreid onderzoek gedaan bij Nederlandse topbankiers over die excessieve bonussen. Volgens hen zijn die nodig om te beletten dat toptalenten naar de concurrentie overlopen. Onzin, want dat zou betekenen dat de bankwereld bukt van het toptalent. De bonussen zijn een zelfgecreëerde mythe. De bankiers in mijn onderzoek zeiden ook allemaal

dat niet zichzelf maar de anderen binnen de banksector die bonussen belangrijk vinden om goed te presteren. Ik heb ze gevraagd aan welk soort bankier ze hun eigen spaargeld zouden toevertrouwen: aan bankier X, die vooral werkt voor zijn bonussen, of aan bankier Y, die in de eerste plaats goede dienstverlening voor zijn klanten wil. Wel, ze kozen allemaal voor bankier Y. Terwijl ze voor hun eigen bank uitsluitend bankiers aannemen die het doen voor de bonussen!»

HUMO Misschien waren het geen goede mensen die onbewust slechte dingen deden, maar gewoon slechte mensen die alleen naar hun eigen zakken wilden vullen?

De Cremer (*lacht*) «Hoe kan het dat bankiers die miljoenen en miljarden voor zichzelf normaal vinden niet beseffen dat dat choquerend is? Omdat ze hun bonus vergelijken met die van andere bankiers, en niet met wat een doorsneewerknemer verdient. Dat soort verenging zie je ook bij voetballers of showbizvedetten. Het heeft te maken met wat we in de gedragspsychologie de *self-serving bias* noemen: mensen hebben de neiging om succes toe te schrijven aan zichzelf, en mislukking aan anderen of aan de omstandigheden.»

HUMO U kunt blijkbaar veel verklaren met gedragspsychologie, maar hebt u ook oplossingen voor al dat menselijke falen?

De Cremer «Wat doen we vandaag in de economie, en ook in de politiek? We wachten tot het fout gaat voor we reageren. De Dehaene-doctrine, zeg maar: de problemen oplossen als ze zich stellen. Het nut van gedragspsychologie is dat je die kennis kunt gebruiken om crisissen te vermijden, of minstens beter te managen als ze toch opduiken. We moeten onze managers en bankiers gewoon veel beter opleiden en trainen in het tijdig onderkennen van hun eigen irrationele gedrag. Ethiek en duurzaamheid zouden de rode draad door hun opleiding moeten zijn, en niet zomaar één vakje van een paar uur zoals nu. Vergelijk het met het uurtje lichamelijke opvoeding dat we op school kregen: zo kweek je ook geen topatleten. Helaas zijn we daar nog ver vanaf in de managementopleidingen.»

HUMO Er zullen eerst nog een paar irrationele crisissen overheen moeten gaan?

De Cremer «Ik vrees het, ja.» (JI)



ELISABETH VERVAEST

David De Cremer: 'Iedereen vindt zichzelf een betere chauffeur dan gemiddeld. Alle kandidaten die zich inschrijven voor 'Idool', denken dat ze kunnen winnen. Zo is het ook met bankiers.'