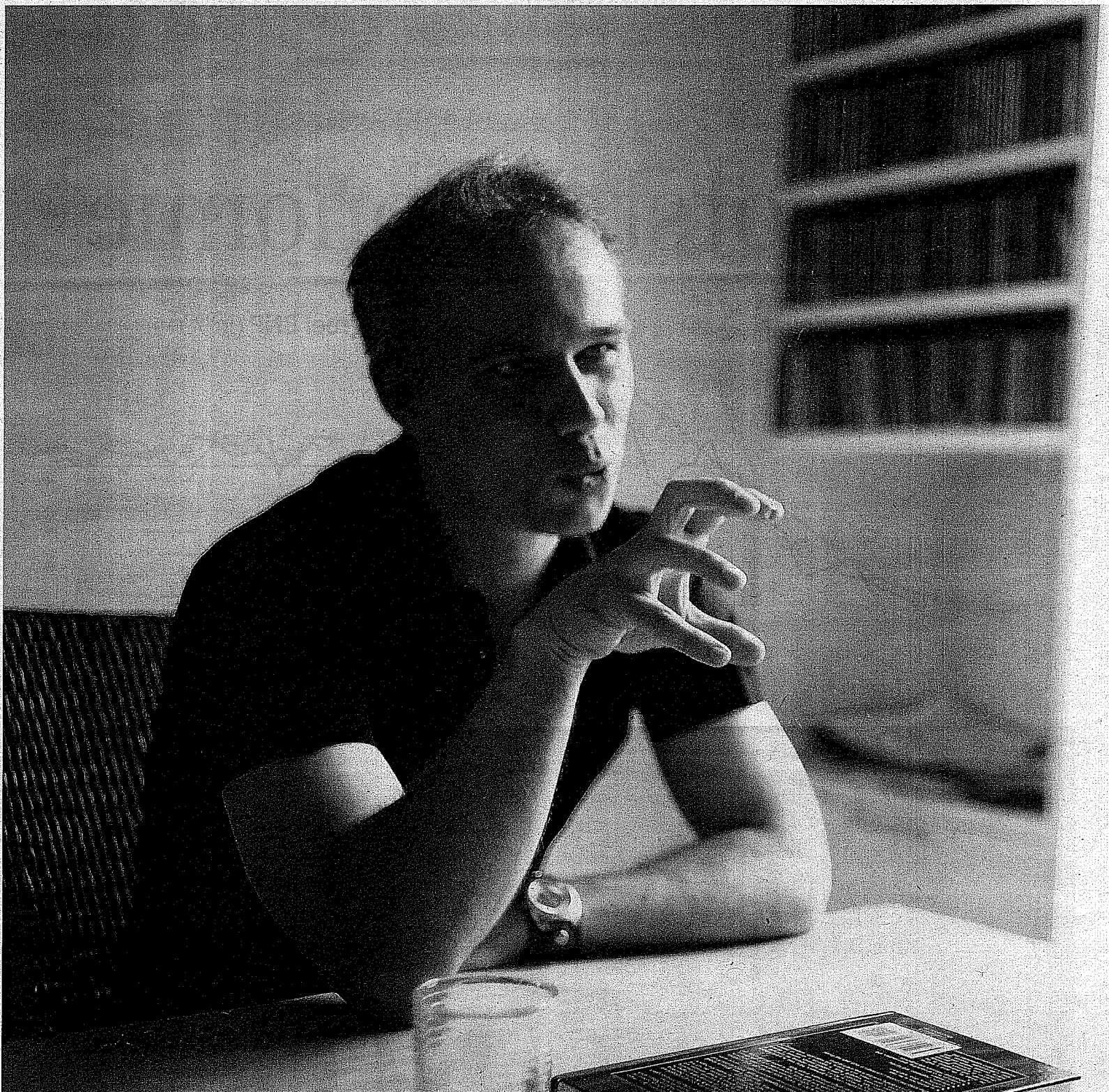


OP ZOEK NAAR DE PSYCHOLOGIE ACHTER DE FINANCIËLE CRISIS

'Bankiers doen massaal aan zelfbedrog', vindt gedragspsycholoog en hoogleraar bedrijfsethiek David De Cremer. Want net als andere mensen voelen ze zich competent en moreel dan ze in werkelijkheid zijn. Als de bankiers hun denkfouten niet snel leren inzien, lijkt een nieuwe financiële crisis onvermijdelijk.



De bankwereld moet volgens David De Cremer erkennen dat ze soms slechte gewoontes heeft. © Katrijn Van Giel

Als zelfbedrog een

NICO TANGHE

Geen sant in eigen land, David De Cremer (38) weet er alles van. Na een korte atletiekcarrière - in zijn jeugd hij was ooit Vlaams kampioen verspringen - is hij een van die vele Belgen die geruisloos carrière maakten in het buitenland. De voorbije vijftien jaar verdeelde De Cremer zijn tijd tussen Nederland, de VS en Groot-Brittannië, waar hij tal van internationale onderscheidingen ontving voor zijn wetenschappelijke onderzoeken. Vandaag is hij hoogleraar bedrijfsethiek aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en geeft hij gastcolleges aan de gereputeerde Londen Business School. Wat maakt dat hij zowel in de Engelse als de Nederlandse financiële media geregeld opgevoerd wordt als onaf-

hankelijk expert. Het toepassen van gedragspsychologie op de bedrijfsweld is in de Angelsaksische wereld dan ook een gevestigd wetenschappelijk onderzoeksgebied in volle ontwikkeling, terwijl het in België veeleer een ondergeschoven kind is. 'Sociale gedragswetenschappen lopen hier een beetje achter. Dat is vooral een cultureel verschil. Bij ons en in Frankrijk zal men eerder aan sociologen en politicologen vragen om maatschappelijke ontwikkelingen te duiden. In Nederland gaat men altijd te rade bij psychologen', zegt De Cremer met enige spijt in de stem. In de hoop daar verandering in te brengen - 'ik wilde eens zien of ik het hier ook kan' - verhuisde hij pas enkele weken geleden naar Antwerpen. Met de nodige aan-

passingsproblemen van dien, zeker als de paperassen voor de sociale zekerheid moeten worden ingevuld. 'Soms vind ik het gewoon zo'n kluwen', zucht hij. 'Dat bestaat niet in Engeland of de VS. Zelfs in Nederland is alles geregeld via privéverzekeringen.'

SLECHTE VOORSPELLERS

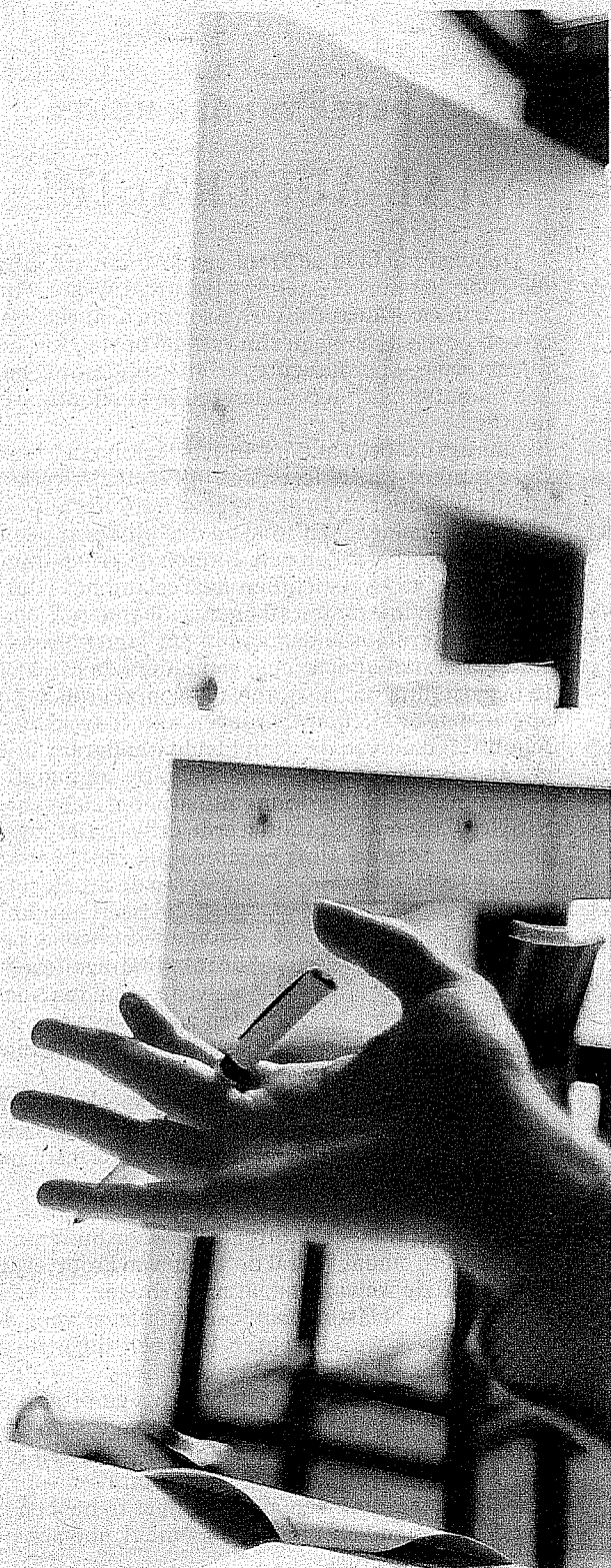
Gelukkig belette dat De Cremer niet om datzelfde Angelsaksische liberale economische systeem op geregelde tijdstippen met vlijmscherpe pen te ontleden in opiniestukken in kranten als de *Financial Times* en *Het Financieele Dagblad*. En dat met een bijzondere voorliefde voor de financiële crisis. 'Dat trok mij als psycholoog heel erg aan. Twintig jaar lang groeiden de bomen tot in de hemel en dan stort plots alles met een

harde klap in elkaar. En als je je daar dan in verdiept, blijkt het gewoon een selffulfilling prophecy te zijn. Maar hoe kan het dat mensen zo massaal en zo lang aan zelfbedrog doen? Hoe kan het dat ze dat zelf niet doorhadden?' Volgens De Cremer heeft dat veel, zo niet alles te maken met de menselijke psyche. Volgens hem gaan mensen, en dus ook bankiers, er maar al te vaak aan voorbij dat wij per definitie slechte voorspellers zijn. Ook en vooral in de economie, waar zowat alle theoretische modellen ervan uitgaan dat wij louter rationele wezens zijn: die goed risico's kunnen inschatten en perfect met informatie omgaan. Maar dat is volgens de hoogleraar bedrijfsethiek een complete misvatting. Beslissingen komen vaak irrationeel tot stand. 'Dat

komt omdat onze hersenen zo geprogrammeerd zijn dat we overal patronen in willen herkennen. Als ik nu negen keer munt gooi, gaan mensen spontaan denken dat het de tiende keer wel kop zal worden. Maar dat klopt niet. Statistisch is er evenveel kans dat het gewoon opnieuw munt wordt.' Maar ook emotie kan leiden tot irrationele beslissingen. 'Kijk maar naar de keuze voor de nieuwe Belgische nummerplaat. Wetenschappelijk gezien zijn zwarte letters op een gele achtergrond veruit het meest efficiënt, maar toch kiest de overheid voor wit en roobijnrood', grijnst De Cremer.

BONUSSEN

In de financiële wereld is dat niet anders. Ook daar komen moeilijke beslissingen vaak tot stand via ir-



Gedragpsycholoog David De Cremer over 3 controversiële uitspraken van topbankiers

1.

'Ineens 26 miljoen op je rekening, ik kan het iedereen aanraden'

RIJKMAN GROENINK,
ex-topman ABN Amro op
discussieplatform universiteit
Amsterdam, april 2010



De Cremer: 'Hij heeft mij achteraf persoonlijk verteld dat hij die uitspraak deed om de zaken wat minder gespannen voor te stellen. Hij heeft daarvan nu wel spijt, denk ik. Groenink vond dat de media daardoor de echte boodschap over het hoofd zagen en dat is dat zijn bank ABN Amro is kapotgemaakt door het overnametrio Fortis, Royal Bank of Scotland en Santander.'

'Dat hij in datzelfde publieke optreden bovenstaand trio omschrijft als schurken? Daar spreekt natuurlijk een ongehoofde wrok uit. Dit toont nogmaals aan dat veel beslissingen niet rationeel, maar uit emotie worden genomen. Tussen Fortis-voorzitter Maurice Lippens en Groenink was er immers een voorgeschiedenis, net als met Jean-Paul Votron.'

'Dat is dus voor een deel een afrekening. Of dit bedrijfs-ethisch gezien gezond is? Neen, maar het illustreert mooi het belang van psychologie bij bedrijfsvoering.'

'Het is ook typisch een uitspraak voor Groenink. De man heeft een ongekend doorzettingsvermogen. Ooit verwondde hij zichzelf bij een jachtpartij waarbij hij bijna een arm verloor. Hij leeft sindsdien constant met pijn. Dat is dus een man die altijd tot het gaatje gaat, ook bij ABN Amro. Als je zijn bank aanvalt, val je ook hem aan.' (nta)

zijn bonussen of aan bankier B die vooral een goede dienstverlening wilde leveren? Het resultaat was dat ze allen kozen voor bankier B, terwijl ze meestal wel bankier A aanwerven.'

FRAUDE

En dat is slechts één voorbeeld van de manier waarop bankiers zichzelf voor de gek houden. Wat De Cremer opvalt, is dat ongelimiteerde economische groei nu als belachelijk wordt beschouwd, terwijl nog niet zo lang geleden iedereen binnen de financiële wereld als een kip zonder kop aan het rondrennen was om maar zoveel mogelijk 'cashflow' te verzilveren. Het is dat kortetermijndenken dat volgens hem verantwoordelijk is voor de crisis waarin we nu zitten. 'Kortetermijnbeslissingen betekenen vaak snel handelen. Psychologisch onderzoek wijst uit dat de beslissingnemers dan vaak op intuïtie afgaan en dat intuïtie nauw verbonden is met eigenbelang.'

De Cremer verwondert er zich dan ook niet over dat er nu tal van fraudeverhalen bovenkomen, gaande van de piramidefraude van Bernard Madoff tot de Griekse boekhoudfraude van Goldman Sachs. Maar hij benadrukt wel dat slecht gedrag er niet van de ene op de andere dag komt.

'Het is veeleer een sluipend proces, een langzame escalatie die leidt tot een vervaging van het normbesef', benadrukt De Cremer. Zaken als te grote risico's nemen - liefst met andermans geld - en corruptie, komen daardoor vaak onbewust tot stand. 'De werksituatie wordt van zijn morele dimensies ontdaan en onverantwoordelijk gedrag wordt gaandeweg niet meer als fout aangevoeld.' Een crisis versnelt dat proces van normvervaging nog, want mensen zijn van nature meer gericht op het vermijden van verliezen dan op het maken van winsten.

SPIJT

Dat de financiële wereld na de crash weinig of niets wilde weten van een spijtbetuiging, is volgens hem dan ook niet verrassend. Niet lang nadat banken door overheden waren gered, gingen grote bankreuzen zoals het Amerikaanse Goldman Sachs op de oude voet verder en werden de bonussen opnieuw met miljarden tegelijk uitbetaald.

'We worden meer bepaald door de situatie dan we zelf denken, zeker op ethisch vlak', legt De Cremer uit. Typisch daarbij is dat de bank in kwestie zich daarbij vaak in de slachtofferrol wentelt om het eigen gedrag te legitimeren. Meestal praten ze hun onverantwoord gedrag goed door andere vergelijkingsdimensies te zoeken, die voor hen gunstig uitvallen. Dan hoor je excuses zoals: bij andere banken is het nog veel erger, of nog, we kunnen niet anders omdat we anders weggeconcurrereerd worden.

Opvallend is dat de topbankiers daarop geen uitzondering zijn, wat wijst op een gebrek aan ethische leiders. 'When it comes down to ethics, most people are followers', zegt De Cremer schouderophalend. Waarna hij even later verwijst naar ex-ABN Amro-topman Rijkman Groenink, die enkele we-

•••
Lees verder blz. E6

gewoonte wordt

PROFIEL

WIE DAVID DE CREMER

LEEFTIJD	38 jaar
GEZIN	Vrijgezel
OPLEIDING	Master sociale psychologie aan de KU Leuven en Ph.D. aan de University of Southampton
HOBBY	Muziek beluisteren en spelen, fitness, atletiek, schrijven
AUTO	BMW 3.18
RESTAURANT	Ik ben dol op de Italiaanse keuken, Da Paolo in Tilburg heeft de perfecte combinatie wijn en vlees.
FAVORIETE STAD	Londen, Boston en New York
HEL	Mensen met twee gezichten
BOEK	'Predictably Irrational' van Dan Ariely (professioneel) en 'Love in the time of cholera' van Gabriel Garcia Marquez (vrije tijd)
WERKDAG	Afhankelijk of er onderzoek wordt gedaan of onderwijs gegeven, kan de werkdag variëren tussen 8 en 22 uur. Op creativiteit en ideeën ontwikkelen staat geen tijd.

rationele denkpatronen zoals zelfbedrog, onbewust eigenbelang en kortetermijndenken. De excessieve bonussencultuur is daar een treffend voorbeeld van. De torenhoge bonussen zouden volgens de bankiers nodig zijn om de uitstroom van toptalent naar concurrenten te voorkomen. Maar dat is onzin, vindt De Cremer. 'Als dat waar is, stikt het van de talenten in de bankwereld. Dat is een zelfgecreëerde mythe waarin de mensen in de financiële sector zelf zijn gaan geloven.'

De Cremer probeerde dat te bewijzen via wetenschappelijk onderzoek, dat hij samen met zijn opiniestukken heeft gebundeld in het pas verschenen boekje *Als goede mensen slechte dingen doen* (uitgeverij Acco). Daarin toont hij aan dat 15 Nederlandse topmanagers

in de financiële wereld één opvallend ding gemeen hebben: ze zeggen allemaal dat anderen binnen de bankwereld bonussen veel belangrijker vinden om goed te presenteren dan zichzelf. Dit vooroordeel wordt de *self-serving bias* genoemd: mensen hebben de natuurlijke neiging om zichzelf voordeliger te presenteren dan anderen.

'Op zich is dat niets wereldschokkends. Maar het creëert een cultuur waarbij men er automatisch vanuit gaat dat topbankiers enkel aangetrokken kunnen worden via sterke financiële prikkels.' En het vooroordeel reikt volgens de gedragspsycholoog nog verder. 'Ik vroeg de topbankiers ook aan welk soort bankier ze hun eigen spaargeld zouden toevertrouwen. Aan bankier A die enkel werkte voor

...
Vervolg van blz. E5

ken geleden bij hem op bezoek kwam. 'Groenink (die een bonus van 26 miljoen euro opstreek, red.) pleit zichzelf vrij door te benadrukken dat hij destijds niet het meeste verdiende bij ABN Amro. Door de bonussencultuur die pas de laatste tien à vijftien jaar kwam overgewaaid vanuit Wall Street, waren er mensen twee à drie niveaus lager in de organisatie die tot drie keer meer verdienden dan de baas. Zij beslisten immers over de investeringen. Dan was het logisch dat ook de bezoldiging van Groenink moest stijgen.'

ALFAMANNETJES

Daar komt volgens De Cremer dan weer een ander psychologisch aspect naar voor. 'Mensen beginnen te vergelijken - wie is wat waard? - waardoor je in een vacuum terecht komt en nog weinig sprake is van *corporate social responsibility*. Er wordt immers enkel nog tussen banken onderling vergeleken.

'Een topbankier van Rabobank vertelde mij: ik ben wel een voorstander van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar ik moet wel zoveel verdienen omdat andere topbankiers dat ook doen. Waardoor het een statusprobleem wordt. De link met de rest van de maatschappij is volkomen weg', zucht De Cremer. 'Vanuit hun perspectief is daar niets fout mee. Maar voor de rest van de wereld is dat niet te begrijpen.'

En als je er toch een verklaring moet voor zoeken, dan ligt het in de hardheid van de strijd aan de top, waar het handhaven van autoriteit het hoogste goed is. 'Topmanagers en leiders zijn allemaal alfamannetjes, hé, die vooral status en macht nastreven', zegt de gedragspsycholoog met glinsterende ogen.

Kan dit patroon worden doorbroken? Jawel, zegt De Cremer, maar niet door het invoeren van nieuwe regels, codes of steunfondsen. Integendeel, de zaak dichttimmeren met een stortvloed aan nieuwe regels kan juist averechts werken. 'Te veel regels ondermijnt het vertrouwen nog verder, omdat mensen dan denken dat het probleem zo serieus is dat banken het niet zelf kunnen oplossen.'

Bovendien loert dan opnieuw het gevaar van ontsporingen. Lijstjes met regels dragen het gevaar in zich dat mensen niet meer zelf gaan nadenken over hun moreel gedrag en spontaan de grijze zone gaan opzoeken. 'Staat het gedrag op het lijstje van wat niet mag, dan mogen we het niet doen. Staat het er niet op, dan mag het wel. Dat soort redeneringen krijg je dan', waarschuwt hij. 'Een nieuwe financiële crisis wordt dan onvermijdelijk, want regels zijn per definitie een compromis en leggen hooguit de ondergrens vast van wat ethisch is.'

MEER ZELF NADENKEN

De bankwereld moet volgens De Cremer daarom bij zichzelf te rade gaan en erkennen dat ze soms slechte gewoontes heeft. 'Alle bankiers, niet alleen de top, moeten *out of the box* gaan denken en een eigen moreel kompas ontwikkelen, zodat ze een nieuwe escalatie kunnen vermijden.'

2.

'Slechts weinigen kunnen wat ik kan, net als weinigen kunnen wat Justine Henin kan'

JEAN-PAUL VOTRON,
ex-topman van Fortis, in La Libre Belgique, april 2008



© big

De Cremer: 'Ik vind dit op zich een vrij goede uitspraak, die vooral de verdienste heeft dat ze rechttoe, rechtaan is. Ze is ook ontstaan als verrechtvaardiging voor de kritiek die er kwam over de extra bonus van 2,5 miljoen euro die hij kreeg voor de (toen nog) geslaagde overname van ABN Amro. Wat op zich in het financiële wereldje eigenlijk nog een relatief bescheiden bedrag was.'

'Maar als je de context bekijkt en wat er nadien is gebeurd, is het natuurlijk een uitschuiver. Want het enige probleem was dat de rest van de bankwereld veel minder overtuigd was van zijn kwaliteiten. Als ik Rijkman Groenink over hem bezig hoor, dan leek het toenmalige ABN Amro wel erg blij dat Votron destijds bij hen vertrokken was.'

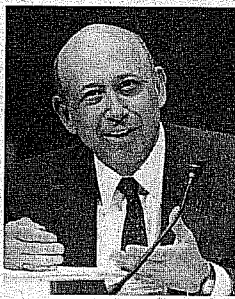
'Maar dat weten we nu pas natuurlijk. Op dat moment koos Votron ervoor om zich niet voor zijn bonus te verontschuldigen.'

'Psychologisch onderzoek toont aan dat dit toen geen verkeerde keuze leek. Want je verontschuldigen helpt enkel als je competenties duidelijk tekortschieten, wat toen voor de buitenwereld nog niet evident was. Je verontschuldigen voor een foute morele keuze werkt niet. In de geesten van mensen kan je je integriteit toch niet veranderen: je bent goed of slecht.' (nta)

3.

'Ik ben gewoon een bankier die Gods werk doet'

LLOYD BLANKFEIN,
topman van Goldman Sachs, in
The Sunday Times, november
2009



© rr

De Cremer: 'Ik heb daar twee bedenkingen bij. Vanuit een klinisch perspectief gezien heeft die man echt wel een probleem, want hij leeft niet in de realiteit. Het bewijst nogmaals dat bankiers in een cocon leven, die totaal los staat van de reële wereld. Maar je moet je ook wel de vraag stellen: waarom zei hij dat? Voor een deel was het ook een provocatie, want hij heeft zich daarna wel onmiddellijk verontschuldigd. Of dit te verontschuldigen is? Neen. Zijn uitspraak was zo extreem dat je je kan afvragen: is dit waanzin of een uitspraak van een genie?'

'Los daarvan kan de conclusie hier enkel zijn dat de *mindset* van de bankiers nog altijd niet veranderd is en dat het in de financiële wereld opnieuw *business as usual* is. Blankfein heeft zijn uitspraak namelijk gekaderd door te verwijzen naar de kredietverlening, waarmee de bank de Amerikaanse bedrijven zou helpen om de economie weer op te bouwen.'

'Maar over het verleden rept hij met geen woord, wat aangeeft dat hij pertinent verantwoordelijkheid weigert op te nemen voor het ontstaan van de crisis. En dan begrijp ik dat mensen zeggen: als je ziet waarin Goldman Sachs allemaal betrokken is geweest, tot en met Griekenland, dan is God hier ver te zoeken.' (nta)



HOMO ECONOMICUS

PETER VANDEN HOUTE

NAAR AUSTRALIE!

Onlangs zag ik in de krant een foto van een dorpsgenoot die door de buurt feestelijk werd uitgezwaaid. Hij zou met zijn gezin naar Australië verkassen om daar een nieuw leven op te bouwen. Wat me in zijn verhaal opviel, was het feit dat hij meteen een permanente verblijfsvergunning had verkregen omdat hij als mecanicien tot de knelpuntberoepen behoorde.

Bij ons ligt dat even anders. In een deze maand gepubliceerd Oeso-rapport valt te lezen dat in België de werkloosheidsgraad bij immigranten drie keer zo hoog ligt als bij in België geboren personen. Wij trekken dus blijkbaar geen mensen met knelpuntberoepen aan. Binnen de groep immigranten zijn er ook grote verschillen naargelang het land van oorsprong. Voor migranten afkomstig uit andere EU-landen bedroeg de werkloosheidsgraad in ons land volgens de Oeso-studie 9%, voor allochtonen van buiten de EU 20,7%.

In tegenstelling tot Australië, dat vooral probeert om hoger opgeleiden of knelpuntberoepen aan te trekken, blijkt de scholingsgraad van de gemiddelde immigrant in België lager dan die van de autochtone Belg. De comparatieve voordelen van de Belgische economie situeren zich echter niet op het vlak van niet-gekwalificeerde arbeid. Dat maakt immigranten zonder scholing onmiddellijk een meer kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. Een gastland heeft natuurlijk liever dat nieuwe inwoners een significante bijdrage leveren tot de welvaart. Vandaar dat in landen zoals Australië migranten aan strikte criteria moeten voldoen.

Maar de specifieke aantrekkelijkheid van een gastland speelt uiteraard ook een rol. België heeft een sterk uitgebouwde sociale zekerheid, die een belangrijke mate van herverdeling impliceert

België heeft een sterk uitgebouwde sociale zekerheid, die een belangrijke mate van herverdeling impliceert

heeft een sterk uitgebouwde sociale zekerheid, die een belangrijke mate van herverdeling impliceert. Een dergelijk systeem oogt minder aantrekkelijk voor buitenlandse top-specialisten, omdat vooral de groep van grootverdieners de kosten van de welvaartsstaat moet dragen. In landen zoals de VS ligt de belastingdruk een stuk lager voor dergelijke profielen, wat werkkrachten met een hoge toegevoegde waarde meer aanspreekt.

De economen Cohen en Razin vonden empirisch dat er inderdaad een negatieve correlatie bestaat tussen de uitbouw van de welvaartsstaat en de scholingsgraad van immigranten. Bovendien blijken bij vrije migratiestromen ongeschoolde migranten een aanzuigefect te hebben op bijkomende stromen van migranten zonder noemenswaardige beroepskwalificaties.

Een dergelijke trend omkeren, is niet evident. Zo poogde Duitsland in het begin van 21ste eeuw niet-Europese computerspecialisten tot een werkverblijf te verleiden. Het aantal gegadigden viel een stuk lager uit dan verwacht. De Nederlandse onderzoekster Louise Meijering analyseerde de ervaringen van Indiase IT-specialisten die op het Duitse aanbod ingingen. Over het algemeen voelden deze mensen er zich helemaal niet thuis. Zowel de taal- als de culturele barrière bleek te belangrijk. Engelstalige landen zijn op dat vlak aantrekkelijk voor hooggeschoolde migranten. Ook voelden ze zich als hooggeschoolden rijker in hun thuisland dan in het meer egalitaire Duitsland, een bewijs dat relatieve inkomensverschillen een grote rol spelen voor de meeste mensen.

Migratie is van alle tijden. Landen als de VS en Australië zijn het product van migratiestromen. West-Europa slaagt er echter moeilijker in om van immigratie een succesverhaal te maken. Stof voor een studiereis naar Australië?

Peter Vanden Houte is chief economist bij ING België.

ONLINE

www.standaard.biz/homoeconomicus
www.ing.be

MAANDAG • (afwisselend) **De wet van Pascal** - De eigenzinnige kijk van Pascal Dendooven. **Openstaande rekeningen** - Karin De Ruyter over actuele thema's.

DINSDAG • **De Kijk van Van Dyck** - Fons Van Dyck over opvallende trends en fenomenen.

WOENSDAG • **E-column** - Dominique Deckmyn over internet en telecommunicatie.

VRIJDAG • **De Paradox van Parys** - Lorin Parys over creatief ondernemen.

ZATERDAG • (afwisselend) **De Pijn van het Magazijn** - Peter Cuyper over de wereld van de consument. **Homo Economicus** - Peter Vanden Houte over de economische actualiteit.