

Inhoud

De financiële crisis 7

Grenzen van de rationaliteit 9

Gewenst: minder ratio, meer gevoel 11

Echte welvaart, echt geluk 13

De illusie van ongeremde economische groei 15

Waarom economische krimp niet zo slecht is 17

Rotte appels. Of is er meer aan de hand? 19

De menselijke psyche 22

Onbewust eigenbelang in de financiële wereld 24

Goldman Sachs: ander gedrag, zelfde motief 26

Banken die eigen risico's inschatten 28

Het nieuwe bankieren: financiële verantwoordelijkheid nemen 30

Stoot ABN AMRO zich aan dezelfde steen? 32

Dirk Scheringa, optimistisch slachtoffer 34

Bonussen 36

Wanneer het gebruik van bonussen escaleert 38

Gebrek aan morele verantwoordelijkheid 40

Bonussen maken niet gelukkig 42

De bonus als zelfgecreëerde mythe 44

Vertrouwen 47

Het echte vertrouwen 49

De waarde van excuses maken 52

De Griekse saga en het gebrek aan integriteit 54

Herstel van vertrouwen in drie stappen 57

Corruptie en regels 61

Corruptie als gewoonte 62

Corruptie doorbreken in vier stappen 64

Wanneer de armen voor de rijken betalen 66

Politici die elkaar wantrouwen 68

Gedragcodes: meer regels, minder moreel besef 70

Leiderschap en opleiding 72

Ethisch leiderschap, een lastige evenwichtsoefening 74

De nieuwe bankier 76

Beroepseed voor toekomstige managers? 78

Conclusie 81

Dankwoord 84

Biografie 86

De financiële crisis

De huidige financiële crisis begon in de Verenigde Staten en nam duidelijke vormen aan in de nazomer van 2007. Door een jarenlange lage rente was lenen in dat land erg goedkoop geworden. Daardoor stak de gemiddelde Amerikaan zich ver tot over zijn oren in de schulden. Het gevolg kennen we allemaal: de beurskoersen en de prijzen van het onroerend goed stegen met lichtsnelheid tot ongekeerde hoogten. De bubbel van ongelimiteerde groei van kapitaal en economie ontplofte dan ook met een luide knal eind 2007. De gevolgen waren en zijn nog steeds wereldwijd merkbaar.

In deze tijden van financiële crisis krijgen we voortdurend nieuws over ons uitgestort over onethisch gedrag en wantrouwen. De hoofdrolspelers in dit verhaal zijn vaak de banken, de overheid en de burger. Wat hierbij vooral opvalt is dat deze discussies niet zo rationeel verlopen als je zou verwachten vanuit de economische wetenschap. Ondanks vele nieuwe inzichten vanuit de psychologie houden economen nog maar al te vaak vast aan het beeld van de rationele homo economicus die zich goed informerend stand kan houden binnen de wereldwijde marktwerking. Maar uit al het nieuws blijkt dat banken, organisaties, klanten, en de burger in het algemeen vaker afwijken in hun gedrag en denken dan wat je van een rationeel wezen mag verwachten. Het lijkt erop dat beslissingen en gedrag binnen deze financiële crisis voornamelijk zijn bepaald door emoties en denkfouten.

Met dit boekje willen we u dan ook graag een kijkje geven in de psychologie van de financiële crisis. Kijken hoe het mogelijk is

Waarom economische krimp niet zo slecht is

Begin 2009 liet Rabobank-topman Bert Heemskerk weten dat economische krimp gezond is. Een typische opmerking. Juist een groeiende economie is toch goed voor ons allemaal? Sterker nog: als economische krimp niet zo slecht is, waarom staan de kranten dan steeds vol met klaaggezag dat het slecht gaat met de economie en dat dit grote en pijnlijke gevolgen voor ons heeft?

Zoals vaak heeft de meerderheid niet altijd de waarheid in pacht. Volgens Heemskerk zorgt de economische krimp er namelijk voor dat de prijzen weer een beetje normaal kunnen worden. Voor deze charmante redenering is zeker iets te zeggen. Onze prijzen worden bepaald door het spel tussen vraag en aanbod. Op het punt waar vraag en aanbod elkaar kruisen, komt de prijs op de markt tot stand. Dit principe is eerlijk te noemen zolang vraag en aanbod onafhankelijk van elkaar zijn. Probleem is echter dat wat consumenten willen betalen gemakkelijk gemanipuleerd kan worden door arbitraire prijzen te hanteren.

Terug naar normale prijzen

Psychologisch onderzoek toont aan dat het gebruik van een arbitrair cijfer leidt tot een 'ankereffect'. Dit betekent dat een initiële suggestie als anker kan dienen voor toekomstige prijzen. Dit betekent dat prijsverhogingen vaak eerder gebaseerd zijn op de initiële suggesties van de markt zelf dan op het bedrag dat de consument wil betalen. Een helder voorbeeld hiervan is de hoge olieprijs die verleden jaar genoteerd werd. Deze krankzinnige prijsverhogingen werden duidelijk in het leven geroepen door arbitraire cijfers die uiteindelijk een escalatie van opbod veroorzaakten. Hetzelfde verhaal lijkt op te gaan voor de onbegrijpelijke stijgingen in huizen- en aandelenmarkten.

Rotte appels. Of is er meer aan de hand?

De commissie Maas reikt in het rapport *Naar herstel van vertrouwen* (april 2009) suggesties aan om financiële crises als de huidige op termijn te voorkomen. Oud-ING-topman Cees Maas zegt letterlijk dat de aandeelhouders alleen aan zichzelf gedacht hebben en niet aan de andere partijen binnen onze maatschappij. Het gevolg van dat kortetermijndenken is de huidige crisis. Opvallend is dat Maas kordaat een onderscheid maakt tussen goede en foute aandeelhouders. Volgens Maas zijn de foute aandeelhouders vooral gericht op zelfverrijking tot elke (maatschappelijke) prijs. Om die foute houding tegen te gaan, stelt de commissie voor om loyaliteitsdividenden beschikbaar te stellen voor deze foute aandeelhouders. Voorwaarde is dan dat zij trouw op langere termijn aan de bank beloven.

Slechte mensen controleren en bestraffen

Op het eerste gezicht klopt die interpretatie en is het een uitgemaakte zaak dat eigenbelang heeft bijgedragen aan de huidige crisis. Vanuit een psychologisch perspectief vraagt deze conclusie om nuancering. Wanneer we 'eigenbelang' noemen als de voornaamste oorzaak van deze crisis, is het ook belangrijk te begrijpen hoe mensen zover komen dat alleen hun eigen gewin leidraad voor hun gedrag vormt. Als je dat begrijpt, is het mogelijk om in de toekomst interventies te ontwikkelen om dat proces te voorkomen. Het idee dat de crisis slechts door de rotte appels onder de aandeelhouders veroorzaakt is, brengt ons in ieder geval geen stap verder. Blijkbaar zijn die mensen slecht en daar houdt het mee op. De enige manier om de rotte appels te controleren is door het invoeren van sancties en allerhande regels die ons motiveren om minder slecht gedrag te vertonen. Zo stelt de commissie Maas voor dat men, om deze

De menselijke psyche

Als je kijkt naar het leed dat mensen elkaar wereldwijd aandoen, rijst de vraag: zijn dit nu allemaal slechte mensen? Soms zijn we zelf ook wel eens betrokken bij zaken die niet zo netjes zijn. Soms vragen we ons wel eens af hoe het kan dat we bepaald gedrag hebben getoond dat we nooit hadden kunnen voorzien. Het is nuttig om op dezelfde manier naar de huidige financiële crisis te kijken en onszelf de vraag te stellen of alle onethische zaken waarover we lezen echt gewild zijn geweest of dat er meer aan de hand is. Dat komen we pas te weten als we meer inzicht krijgen in het waarom van het menselijke gedrag. Waarom gedragen mensen zich soms zoals ze doen? Wat denken zij? Hoe nemen zij beslissingen? Gebeurt dit allemaal op een bewuste of onbewuste manier?

Slecht gedrag, onbewust gedrag

In het gebied van de ethiek worden zulke vragen beantwoord door beroep te doen op inzichten uit de psychologie. Kijken naar wat mensen echt doen en ons niet enkel richten op wat mensen *moeten* doen kan ons al veel leren over de redenen waarom mensen soms wel eens slecht gedrag vertonen en de omstandigheden waaronder dit gebeurt. Bij dit type onderzoek valt vaak op dat gedrag dat we liever niet vertonen – liegen, bedrog, corruptie, fraude – onbewust tot stand komt. Door bepaalde denkfouten of impliciete invloeden van onze eigen emoties vertonen we haast op een automatische manier af en toe gedrag dat niet door de beugel kan. Als we dit eenmaal beseffen, schrikken we er vaak van. Ben ik dat? Hoe komt dit? De waarheid is dat wij allemaal vooroordelen met ons meedragen die onze beslissingen op een onbewuste manier beïnvloeden.

Stoot ABN AMRO zich aan dezelfde steen?

Begin 2010 liet Rutger van Nouhuys trots horen dat het nieuwe ABN AMRO – na de mislukte fusie in handen van de Nederlandse overheid en geleid door oud-minister Gerrit Zalm – de concurrentie aangaat met ING en Rabobank. Zo wil de bank weer de grootste zakenbank van Nederland worden. Binnen drie jaar moet de nieuwe bank deze race gewonnen hebben. Op zich is er niets mis met een gezonde dosis ambitie. Wrang wordt het als we ons herinneren dat de oud-topman van ABN AMRO, Rijkman Groenink, op dezelfde manier zijn bestuursperiode is gestart.

Ambitieuus communiceren

Uit monde van Groenink zelf vernamen we destijds dat de bank van Nederland de ambitie had om op continue basis in de internationale top 5 te staan. Begin februari 2010 liet Groenink de commissie-De Wit weten dat die ambitieuze boodschap de enige fout was die hij gemaakt had. Hij had de lat niet zo hoog moeten leggen. Een duidelijke conclusie. Aangezien een ezel zich geen twee keer aan dezelfde steen stoot, zou je uitspraken zoals die van Rutger van Nouhuys niet verwachten. Toch gebeurt dit wel. Wat drijft Van Nouhuys om de plannen opnieuw zo ambitieus te communiceren?

Narcistische organisatie

De aandachtige lezer van het boek *De Prooi* van Jeroen Smit merkt onmiddellijk op dat deze uitspraak laat zien dat de arrogante cultuur die bij ABN AMRO heerste, blijkbaar nog steeds de boventoon voert. Als dit zo is, is het ook geen verrassing dat competitief zijn gewoon een onderdeel van het DNA van de organisatie is. Sommigen zouden zelfs kunnen zeggen dat ABN AMRO steeds een toonbeeld geweest is van een narcistische

Dirk Scheringa, optimistisch slachtoffer

In oktober 2009 was Nederland helemaal in de ban van de DSB Bank en haar fel bekritiseerde leider Dirk Scheringa. Ontelbare keren werd zijn naam aangehaald en bespraken deskundigen het failliet van zijn bank. Het hoofdpersonage liet zich evenwel niet kennen. Vol geestdrift deed hij ettelijke malen op TV en radio zijn verhaal uit de doeken. Zijn zachte, maar kordate stem maakte indruk op zijn volgers en wekte frustratie en irritatie op bij zijn tegenstanders. Dirk Scheringa ging geen enkele discussie uit de weg. Op onnavolgbare wijze gaf hij zijn versie van de feiten en maakte daarbij duidelijk dat ondanks alles wat hem is overkomen de toekomst er nog steeds mooi kan uitzien. Waar komt zijn drang om zich te profileren als slachtoffer vandaan?

In lijn met de sociale norm

Allereerst ziet Dirk Scheringa geen kwaad in de daden van zijn bank. Voor velen is dit waarschijnlijk moeilijk te verteren. Toch is zijn gedrag vanuit de psychologie zeer begrijpelijk. Afgelopen jaar is op pijnlijke wijze duidelijk geworden dat vrijwel elke bank gebruik heeft gemaakt van woekerpolissen, onrechtvaardige renteverhogingen en de verkoop van te dure en ontransparante producten aan klanten. We weten vanuit de psychologie dat mensen het belangrijk vinden om in lijn te blijven met de sociale norm. Het gevolg is dan ook te voorspellen: 'Niemand speelt het spelletje eerlijk, dus wij ook niet.' Een perfect alibi om verwonderd te zijn waarom de DSB Bank hier dan wel op aangepakt wordt.

Druk bezig met compenseren

Tweede belangrijk punt is dat de persoon van Dirk Scheringa op een soms bewuste en soms onbewuste manier zijn straatje