

1 of 1 DOCUMENT



9 juni 2012 zaterdag

Een integere psychopaat

Vertrouwen in banken

ESSAY

Van bankencrisis naar landencrisis in 10 beslissende data

BYLINE: Boudewijn de Bruin en Frank Hindriks

SECTION: Letter en Geest; Blz. 4

LENGTH: 1747 woorden

Wie vertrouwt er nou een bank als die een psychopaat is? Bankiers zullen moeten leren hoe ze risico's inschatten. Dat vereist vaardigheid; een bankierseed helpt niets.

De meest gewantrouwd sector wereldwijd zijn de banken, blijkt uit de zogeheten Edelman Trust Barometer te genieten nog minder vertrouwen dan de media. Waar het vertrouwen van burgers in de overheid en in grote delen van het bedrijfsleven gedurende de wereldwijde financiële crisis min of meer gelijk bleef, daalde het vertrouwen in banken tot een dieptepunt.

Daar willen banken graag wat aan doen.

De Nederlandse Vereniging van Banken was er in 2008, toen de kredietcrisis uitbrak, snel bij met het rapport 'Naar herstel van vertrouwen'. Dat leidde tot de Code Banken die vanaf 2010 in werking is als poging het vertrouwen van de klant terug te winnen.

Naast deze gedragscode voor de sector spannen ook individuele banken zich in door hun productenportefeuille kritisch onder de loep te nemen, complexe producten van schappen te halen, de klantenservice te verbeteren, en wat dies meer zij.

Maar helpt dat wel?

In de Canadese documentaire 'The Corporation' (gemaakt in 2003, dus voor het uitbreken van de kredietcrisis) la-

ten Mark Achbar en Jennifer Abbott zien dat je bedrijven als mensen kunt beschouwen, als mensen die je bij de psychiater op de sofa kunt leggen.

Dan zal blijken dat er psychopaten tussen zitten, psychopatische bedrijven. Want net als psychopatische mensen kunnen ook bedrijven egoïstisch, manipulatief en meedogenloos zijn. Ze hebben schuldgevoel noch empathie. En intussen veinzen ze dat ze er toch een hoogstaande moraal op na houden.

Als filmmakers Achbar en Abbott gelijk hebben, dan is er weinig hoop voor een herstel van vertrouwen. Want psychopaten zijn per definitie onbetrouwbaar.

Voor de schade die psychopaten aanrichten, of het nu mensen zijn of bedrijven, draait uiteindelijk vaak de overheid op. Zo garanderen depositogarantiestelsels dat spaarders hun spaargeld niet verliezen als hun bank failliet gaat, en centrale banken en overheden staan klaar om banken die in de problemen raken te redden door ze kapitaalinjecties te geven of ze te nationaliseren. Maar helpt dat?

Een recente baanbrekende studie onder Duitse banken, uitgevoerd door twee Groningse economen, Lammertjan Dam en Michael Koetter, laat ondubbelzinnig zien dat banken opvallend meer riskant gedrag vertonen wanneer ze verwachten dat ze door de overheid gered zullen worden.

Banken kunnen ervan op aan dat de overheid ze zal redden als het echt misgaat. Dat leidt tot een toename van gevaarlijk gedrag. Het vangnet maakt banken roekeloos.

Het is alsof je een psychopaat carte blanche geeft: ga vooral je gang, wij ruimen straks de rommel wel op.

Het gedachtegoed van liberalisme en kapitalisme biedt een eenvoudig antwoord: leg de risico's weer bij de banken neer. Bedrijven moeten niet door de overheid in leven gehouden worden.

Een vaker genoemde mogelijkheid om dat te bereiken is banken klein te houden.

Als een bank maar klein genoeg is, kan zij rustig failliet gaan en stort de samenleving echt niet in. Daarom zouden kleine banken beter zijn: ze zijn zo klein dat ze zonder al te grote gevolgen kunnen omvallen, de overheid hoeft ze niet te redden als ze in problemen zijn, en dus zijn ze zelf verantwoordelijk voor de risico's die ze nemen.

Als een grote bank te groot is daarentegen, dan zal een bankroet enorme maatschappelijke kosten met zich meebrengen, doordat bijvoorbeeld andere banken worden meegesleept.

Voor grote banken is, als we deze redenering volgen, slechts binnen het socialisme plaats. In een liberale, kapitalistische samenleving moeten banken zelf hun problemen oplossen en dat kunnen ze alleen als ze klein blijven.

Wat willen banken eigenlijk wanneer ze zeggen het vertrouwen van de burger te willen herwinnen? Het lijkt erop dat ze vooral bezig zijn met hun eigen reputatie. Ze storen zich aan de publieke woede over bonussen en staatssteun. En ze denken dat klanten de bron van het probleem zijn.

Maar het probleem is niet het vertrouwen van de klanten. Het probleem is de betrouwbaarheid van banken of het gebrek daaraan. Vertrouwen volgt op betrouwbaarheid. Zonder betrouwbaarheid geen vertrouwen.

In de gezondheidszorg werkt het net zo. Stel dat artsen zich zorgen zouden maken over de mate waarin patiënten hen vertrouwen. Hoe moeten zij dan reageren? Een arts zou zich in het perspectief van de patiënt kunnen verplaatsen en zich afvragen wat een arts betrouwbaar maakt en waardoor die het vertrouwen van de patiënt waard is. Dan zou de arts zien dat het gaat om competentie en integriteit.

Een goede arts heeft de kennis om de juiste diagnose te stellen en de vaardigheden om de vereiste behandeling uit te voeren (competentie), en stelt de gezondheid van de patiënt voorop, boven zijn eigen belangen en die van het ziekenhuis (integriteit).

Voor bankiers geldt precies hetzelfde. Willen zij betrouwbaar zijn, dan dienen ze competent en integer te zijn.

Sommige politici verwachten veel van gedragscodes. Anderen hopen op een zogeheten Bankierseed; zoals de arts de eed van Hippocrates aflegt, zo zou ook de bankier goed gedrag moeten beloven door middel van zo'n plechtige gelofte.

Maar er is een belangrijk verschil. De zorg die artsen verlenen, is gericht op het individu, op een patiënt van wie de arts de belangen volledig centraal kan stellen.

De zorg die banken verlenen betreft daarentegen meestal meerdere cliënten tegelijkertijd. De spaarder met een bankrekening wil hoge rente op zijn tegoed, terwijl de klant die geld komt lenen lage rente wil over zijn schuld. Moet de bankier de sparende klant dienen door de rente te verhogen of de lenende klant door de rente te verlagen?

Een bankier een eed laten afleggen waarin hij belooft de belangen van zijn klant te dienen, helpt ons dan ook weinig verder, betoogde de Amerikaanse hoogleraar bedrijfsethiek John Boatright onlangs op een symposium over de bankierseed aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Bovendien hebben bankiers niet alleen met de belangen van hun klanten te maken, maar ook met die van hun aandeelhouders en werknemers. De belangen van de ene klant staan lijnrecht tegenover die van de ander, of die van de werknemers. Met zulke scherpe belangentegenstellingen is het onduidelijk wat een zorgvuldige afweging is. Daarom biedt een bankierseed geen soelaas.

Ook de recente ophef rond Facebook laat dat zien. De uitgifte van de aandelen werd begeleid door investeringsbanken als Morgan Stanley. Die wordt er nu van beschuldigd te hebben geweten dat de verwachtingen van Facebook te hoog gespannen waren. Deze informatie hebben ze alleen gedeeld met een select groepje klanten. Alleen zij wisten dat de koers van Facebook kunstmatig hoog was. De andere klanten kregen die informatie niet en betaalden dus te veel voor het aandeel Facebook. Morgan Stanley heeft zelf ook stevige belangen in het geheel.

Bestrijding van excessen als deze moet bij wet afgedwongen worden; een eed volstaat niet. Voor een deel gebeurt dat al investeerders in Facebook hebben de weg naar de rechter dan ook al gevonden.

Omdat banken sterk op psychopaten kunnen lijken, is stevige regulering van de bancaire sector wenselijk. Banken hebben behoefte aan dwang om zich integer te gedragen.

De banken mogen dan soms psychopaten zijn, voor individuele bankiers dient zich een andere diagnose aan. Er is weinig reden om aan te nemen dat velen van hen psychopaat zijn. Integriteit is hier dus niet het grootste probleem. Het is vooral het gebrek aan competentie dat tot de financiële crisis heeft geleid.

In 'The Big Short. De geheime winnaars van de kredietcrisis' (2011) laat de Amerikaanse auteur Michael Lewis zien dat er een dramatisch gebrek aan kennis heerste. ¶

Banken en andere financiële instellingen hadden weinig inzicht in de vele giftige producten die aan de wieg van de crisis hebben gestaan.

Slechts weinigen wisten bijvoorbeeld precies hoe de beruchte mortgage backed securities eruitzagen en waarom deze financiële producten goudgerande beoordelingen kregen van de kredietbeoordelingsbureaus.

De topbankier uit de recente Hollywoodfilm 'Margin Call' over een etmaal in een investeringsbank geeft het met zoveel woorden toe. "Spreek met me zoals je met een kind zou praten. Of met een golden retriever", zegt hij wanneer een medewerker van de afdeling risicobeheer hem probeert uit te leggen waarom de bank op omvallen staat. Stel je voor dat een chirurg op de intensive care de instructies van een collega niet zou begrijpen.

Uit psychologisch onderzoek blijkt dat individuen selectief met informatie omgaan. Als ze eenmaal ergens van overtuigd zijn, dan zoeken ze vooral naar informatie die hun overtuiging ondersteunt. En wanneer ze met nieuwe informatie geconfronteerd worden, vatten ze die vooral op als bewijs voor hun overtuiging. Dat heet confirmatie bias de neiging om je eigen vooringenomenheid te bevestigen.

Dit wordt nog versterkt als je mensen bij elkaar brengt. We voelen ons ongemakkelijk als we ons anders gedragen dan de anderen. Dat geldt ook voor de manier waarop we conclusies trekken op basis van beschikbare informatie.

Zet een aantal risicoanalisten bij elkaar en er zal al snel group think ontstaan kuddegedrag waardoor afwijkende meningen verdwijnen als sneeuw voor de zon.

Voor banken die competentie en daarmee betrouwbaarheid willen vergroten betekent dit soort onderzoek vooral dat zij er goed aan doen een klimaat te scheppen binnen hun organisatie waarin tegengeluiden serieus genomen en zelfs aangemoedigd worden.

Sfeerbedervers, mensen die twijfels hebben over alles waar de anderen zo optimistisch over doen over de ontwikkelingen op de huizenmarkt, over de waarde van het bedrijf Facebook moeten niet worden ontslagen. Die tegendraadse denkers moet je als bedrijf juist koesteren. Zij zijn het onmisbare tegenwicht tegen hun overoptimistische collega's. Door discussies op gang te brengen en oppositie te voeren binnen je organisatie kun je kuddegedrag voorkomen en de effecten van confirmation bias verminderen. Dat gebeurt bij banken nog op te kleine schaal.

In vergelijking met alle goedbedoelde initiatieven om het vertrouwen in banken te herstellen gedragscodes en de bankierseed blijft competentie opvallend onderbelicht. Dat is jammer. Banken moeten zelf opdraaien voor de schade die ze oplopen door hun roekeloosheid; dat bevestigd hun pathologisch gedrag. Maar betrouwbaarheid veronderstelt meer, en wel de competentie om risico's goed in te schatten. En zonder betrouwbaarheid komt er geen vertrouwen. â

LOAD-DATE: June 8, 2012

LANGUAGE: DUTCH; NEDERLANDS

GRAPHIC: De makers van 'The Corporation' leggen een bank hier zelfs letterlijk, met een maquette voor de film op de sofa van de psychiater.

PUBLICATION-TYPE: Krant

JOURNAL-CODE: Trouw