

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
innovatie en ondernemerschap*

2010  
2011

## Masterproef

*Betekenisgeving van high level bankmanagers aan de  
financiële crisis en leermechanismen.*

Promotor :  
Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Copromotor :  
Prof. dr. Roger MERCKEN

## Nick Koopmans

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2 0 1 0  
2 0 1 1

# BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
innovatie en ondernemerschap*

## Masterproef

*Betekenisgeving van high level bankmanagers aan de  
financiële crisis en leermechanismen.*

Promotor :  
Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Copromotor :  
Prof. dr. Roger MERCKEN

Nick Koopmans

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*



## **Woord vooraf**

Deze thesis vormt een onderdeel van het Masterjaar Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Ik beschouw dit werk dan ook als het hoogtepunt van mijn academische opleiding, zeker aangezien ik gepassioneerd ben door wat zich afspeelt in de bankierswereld. De hoeveelheid kennis en ervaringen die ik heb opgedaan tijdens dit werk blijven me verbazen. Het is dan ook een eer voor mij om te hebben kunnen samenwerken met iedereen die uiteindelijk heeft bijgedragen tot deze thesis.

Ten eerste wil ik een woord van dank richten tot mijn promotor, Prof. Dr. Frank Lambrechts, wiens enthousiasme, kennis, ervaring en inzichten me altijd enorm hebben vooruitgeholpen. Ieder reflectiemoment dat we hadden sinds de toewijzing van mijn onderwerp, betekenden een enorme stap voorwaarts op gebied van mijn kennis en ervaring. Daarnaast gaat mijn dankbaarheid ook uit naar mijn co-promotor, Prof. Dr. Roger Mercken, voor zijn inzichten en verbetering van dit werk.

Zonder de interviews die ik heb gedaan zou ik niet ver geraakt zijn. Vandaar deze blijk van erkentelijkheid naar iedereen die ik heb mogen interviewen, voor al de tijd en moeite die ze gedaan hebben om mij te woord te staan of informatie te verschaffen. Ik heb vele leerrijke momenten gekend, waarvan ik hoop dat het wederzijds was.

Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken, voor het nalezen en becommentariëren van deze thesis en voor de assistentie bij de verbetering.

Nick Koopmans

Diepenbeek, mei 2011



## Samenvatting

De afgelopen jaren heeft de financiële crisis de hele wereld in zijn greep gehad. Banken moeten inkrimpen, de wereldeconomie leidt eronder en de regulering wordt strikter en strikter. Ondanks het enorm belang dat banken hebben in de economie, is er amper literatuur verschenen dat onderzoekt wat de lessen zijn die getrokken werden uit de crisis. Aan de hand van een literatuurstudie en een praktijkstudie wordt getracht een antwoord te vinden op volgende onderzoeksvraag:

'Hoe geven high-level bankmanagers betekenis aan de financiële crisis en welke zijn hun leermechanismen?'

Deze eindverhandeling is opgebouwd uit verschillende delen. In het inleidend hoofdstuk wordt het praktijkprobleem geschetst en de centrale onderzoeksvraag geformuleerd. Vervolgens wordt de onderzoeksofzet gedefinieerd en het doel van dit onderzoek aangegeven.

In de volgende hoofdstukken worden op basis van geraadpleegde literatuur een aantal basisconcepten toegelicht. Hoofdstuk twee behandelt de definitie en eigenschappen van *sensemaking*, waarbij ook het belang in organisaties duidelijk wordt gemaakt. In hoofdstuk drie wordt verklaard hoe de financiële crisis tot stand kwam en welke gevolgen dit had op een globale schaal. Enkele casestudies rond betekenisgeving die te vinden zijn in de literatuur en die relevant zijn voor deze eindverhandeling, worden weergegeven in hoofdstuk vier. De leermechanismen die personen gebruiken, *single* en *double loop learning* worden verduidelijkt in hoofdstuk vijf. In hoofdstuk zes tenslotte volgt de uiteenzetting van de link tussen de in de voorgaande hoofdstukken geziene concepten.

De verantwoording van methodologie wordt gegeven in hoofdstuk zeven. Er worden ook een aantal proposities geformuleerd, aan de hand waarvan een antwoord gegeven zal worden op de centrale onderzoeksvraag. Deze proposities

zijn een onderdeel van de techniek genaamd *pattern matching*, waar een op empirie gebaseerd patroon vergeleken wordt met een voorspeld patroon.

In hoofdstuk acht worden de vier proposities getoetst aan de hand van informatie die voortvloeit uit de interviews met veertien managers, professoren en de redactiecoördinator van een financieel-economisch weekblad. Aan de hand van de inzichten geformuleerd bij de proposities, kunnen we in hoofdstuk negen tot de volgende conclusie komen. De grootte van de bank heeft een invloed op de manier waarop betekenisgeving plaatsvond en de leermechanismen die voorkwamen bij high-level managers. In de grote, beursgenoteerde banken verloopt de communicatie moeilijker en is er minder transparantie, hetgeen een grote invloed heeft op de manier waarop bankmanagers betekenis geven aan de crisis. Men doet aan *single loop learning*, terwijl *double loop learning* niet voorkomt. De schok van de crisis was onvoldoende om managers *double loop learning* toe te laten passen. Bij kleine, niet-beursgenoteerde banken is er een goede communicatie tussen de werknemers, vormt men een *community*, waardoor men een goede transparantie bekommt. Ondanks dat *single loop learning* voorkomt, ligt de focus op *double loop learning* dat door enkele voortrekkers aangemoedigd wordt.

## Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	
Samenvatting .....	
Hoofdstuk 1: De probleemstelling.....	- 1 -
1.1 Omschrijving en situering van het praktijkprobleem .....	- 1 -
1.2 Het onderzoeksprobleem .....	- 2 -
1.3 De onderzoeksopzet .....	- 3 -
1.4 Doel .....	- 3 -
Hoofdstuk 2: Betekenisgeving.....	- 5 -
2.1 Theorie.....	- 5 -
2.1.1 Definitie .....	- 5 -
2.1.2 Eigenschappen van sensemaking .....	- 6 -
2.1.3 <i>Sensemaking</i> in organisaties .....	- 9 -
Hoofdstuk 3: Crisis .....	- 15 -
3.1. Definitie.....	- 15 -
3.2 De achtergrond van de financiële crisis .....	- 17 -
Hoofdstuk 4: Casestudies .....	- 27 -
4.1 Bhopal.....	- 27 -
4.2 Mann Gulch.....	- 28 -
4.3 Ethiopische banken .....	- 30 -
Hoofdstuk 5: Leermechanismen .....	- 33 -
5.1 Leren in organisaties .....	- 33 -
5.1.1 Op individueel niveau .....	- 34 -
5.1.2 Op het niveau van de organisatie.....	- 35 -
5.1.3 De link tussen organisationeel en individueel leren.....	- 36 -
5.2 Single vs. Double loop .....	- 36 -
5.2.1 Argyris .....	- 36 -
5.2.2 Andere auteurs.....	- 44 -
Hoofdstuk 6: de link tussen sensemaking, crisis en leermechanismen .....	- 49 -
Hoofdstuk 7: Methodologie .....	- 51 -



Hoofdstuk 8: Theorievorming vanuit casestudies .....	- 55 -
8.1 Propositie 1 .....	- 56 -
8.2 Propositie 2 .....	- 58 -
8.3 Propositie 3 .....	- 61 -
8.4 Propositie 4 .....	- 63 -
Hoofdstuk 9: Algemeen besluit en discussie .....	- 69 -
9.1 Besluit .....	- 69 -
9.2 Verder onderzoek .....	- 70 -
Lijst van geraadpleegde werken .....	- 71 -

## **Lijst van figuren**

Figuur 1: Plot van afschrijvingen van financiële instellingen .....	- 20 -
Figuur 2: World Wide Credit Crunch_Samenvatting .....	- 21 -
Figuur 3: Single Loop Learning.....	- 37 -
Figuur 4: Double Loop learning .....	- 38 -
Figuur 5: Model of Organizational Learning .....	- 46 -



## **Lijst van tabellen**

Tabel 1: Eigenschappen van Ambiguity en Uncertainty .....	- 9 -
Tabel 2: Voorbeelden van operationeel en conceptueel leren .....	- 35 -
Tabel 3: Framework for reflection on action .....	- 40 -
Tabel 4: Theories on action .....	- 41 -
Tabel 5: Process of Building Theory from Case Study Research .....	- 52 -
Tabel 6: Informatie over geïnterviewden .....	- 55 -
Tabel 7: Quotes uit interviews .....	- 65 -



## **Hoofdstuk 1: De probleemstelling**

In dit eerste inleidende hoofdstuk zal ik een situering geven van het onderwerp. Vervolgens zal ik de centrale onderzoeksvraag formuleren om het kader aan te geven van wat er in de thesis besproken zal worden. Via deze onderzoeksvraag zal getracht worden om een algemene conclusie te formuleren. Tenslotte wordt er in dit hoofdstuk ook het onderzoeksopzet besproken om de keuze en verantwoording van de gebruikte onderzoeksstrategieën toe te lichten.

### 1.1 omschrijving en situering van het praktijkprobleem

Banken zijn de hoeksteen van onze economie en vervullen verschillende belangrijke functies. Ze vormen een veilige thuishaven voor het spaargeld van particulieren en bieden hen zelfs, na enige tijd, een meerwaarde op hun vermogen. Deze vermogens worden aangewend om investeringen te doen in bedrijven. Dit betreft kapitaal dat nodig is om nieuwe *ventures* draaiende te krijgen, maar ook om de verschillende stages van het leven van een onderneming te financieren. Banken staan in voor een wereldwijde garantie van dienstverlening, waardoor de risico's voor de klant tijdens verplaatsingen aanzienlijk verminderd worden.

Indien we dit in ons achterhoofd houden, is het bijna schokkend te weten hoe er de afgelopen 15 tot 20 jaar door sommige bankiers gemanaged werd. Het kortetermijndenken en eigenbelang hebben de overhand genomen, waarbij men onder druk werd gezet om steeds betere cijfers te rapporteren. Enorme bonussen werden toegekend om op zo kort mogelijke termijn zo veel mogelijk winst te behalen, zonder echter stil te staan bij de manier waarop dit gebeurde en de gevolgen voor de toekomst. Hoe wankel het financiële systeem hierdoor werd, was pas duidelijk tijdens de *subprime* huizen crisis in de Verenigde Staten in 2007: men bood aan mensen met een te klein inkomen leningen aan om een

huis te kopen, met het idee dat de waarde van onroerend goed zou blijven stijgen. De hypotheekschulden werden verpakt in effecten die doorverkocht werden aan andere banken of particulieren. Op het moment dat de waarde van onroerend goed in de Verenigde Staten daalde, zorgde dat voor een kettingreactie die meerdere partijen trof. Indien één bank het mogelijk acht om dit ethisch te verantwoorden, kan de concurrentie dat ook. Zo startte één van de grootste globale crisissen aller tijden. Verscheidene banken, waaronder Lehman Brothers en Bear Stearns, vroegen het faillissement aan of hadden overheidssteun nodig. Door het tekort aan leencapaciteit om de macro-economie te steunen, ontstond er een wereldwijde recessie die zich tot begin 2011 zichtbaar liet voelen en op verschillende manieren toonde. Verscheidene bedrijven namen hun toevlucht tot afvloeiingen van het personeelsbestand. Niet alleen grote en kleine ondernemingen kwamen in de problemen, ook verscheidene nationale overheden zagen hun reeds relatief hoge staatsschuld gecombineerd met grote begrotingstekorten en moesten steun zoeken bij supranationale overheden zoals de Europese Unie.

## 1.2 Het onderzoeksprobleem

Uit de omschrijving blijkt dat betekenisgeving en leermechanismen een grote rol spelen in het bestuur van banken. De opzet van deze thesis is om een inzicht te bieden in de manier waarop dit gebeurt. Vandaar wordt de volgende centrale onderzoeksvraag vooropgesteld:

'Hoe geven high-level bankmanagers betekenis aan de financiële crisis en welke zijn hun leermechanismen?'

Aangezien alle relevante aspecten van dit probleem ingesloten zijn in de centrale onderzoeksvraag, is er geen behoefte aan deelvragen om de algemene conclusie te formuleren.

### 1.3 De onderzoeksopzet

Om een concreet antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag, nam ik volgende stappen in het onderzoek.

In de eerste stap vormt een literatuurstudie het onderwerp waar ik dieper in ga op de problematiek van de centrale onderzoeksvraag. Verschillende voorgaande onderzoeken van crisissituaties worden aangehaald om een voorbereiding te geven op de praktijk. Daarnaast verklaar ik een aantal belangrijke termen, die we nodig zullen hebben om een volledige analyse te geven.

Voor het voeren van deze literatuurstudie werd gebruik gemaakt van zowel primaire als secundaire bronnen. Op deze manier kwamen onder meer wetenschappelijke teksten, scripties, handboeken en papers aan bod. Om deze literatuur op te zoeken, werd er gebruik gemaakt van elektronische zoekmachines zoals Bronco en Ebscohost voor boeken en tijdschriften. De raadpleging van tijdschrift- en krantenartikels gebeurde via Mediargus. Ten slotte werd gebruik gemaakt van 'Google' om verschillende internetbronnen te raadplegen.

In de tweede stap heb ik een aantal interviews gedaan met verschillende financiële experts en high-level bankmanagers om de huidige stand van zaken te kunnen analyseren. Door de informatie uit de interviews te linken aan de literatuurstudie kon ik een conclusie vormen.

### 1.4 Doel

Het doel van dit onderzoek is om theorie te ontwikkelen rond de betekenisgeving en leermechanismen van high-level bankmanagers. Naar aanleiding van de gebeurtenissen zoals omschreven in de situering van het praktijkprobleem zijn er verschillende vragen die men zich kan stellen. Het is duidelijk dat er fouten zitten in de manier waarop er leiding wordt gegeven en welke keuzes er worden



gemaakt bij banken. Het is voor veel bankmanagers nog niet duidelijk dat een visie op lange termijn voor de onderneming de beste manier is om goede cijfers te kunnen (blijven) rapporteren. Ondertussen stelt men wel al dat alle problemen in het bankwezen opgelost zijn en dat dit niet meer zal voorkomen. Maar is er wel degelijk iets veranderd in het gedrag van bankmanagers sinds deze feiten? Hebben we iets geleerd uit deze crisis en wat precies? Het is evident dat men werkt aan een langetermijn toekomst in plaats van te denken op korte termijn. De hele banksector is aan elkaar gekoppeld waardoor er een sneeuwbaaleffect kan ontstaan. Dit zou ten alle koste vermeden moeten worden. Er is over dit onderwerp weinig literatuur beschikbaar en biedt daarom een uitgelezen kans om hiernaar onderzoek te verrichten.

## Hoofdstuk 2: Betekenisgeving

In de aanwezige literatuur is er weinig voorhanden als het specifiek gaat over betekenisgeving (ofwel *sensemaking*) door bankmanagers in crisissituaties. In dit hoofdstuk zal in het bijzonder literatuur gebruikt worden die geschreven werd door Prof. Dr. Karl Weick, een autoriteit op het gebied van betekenisgeving en leren tijdens crisissituaties. Ondanks het feit dat deze teksten niet specifiek gebaseerd zijn op voorbeelden binnen banken, zijn ze toch relevant voor het onderzoek. Eerst worden een aantal definities besproken, waarna de overgang gemaakt wordt naar gedocumenteerde crisissituaties waar de link gelegd zal worden met financiële crisissen.

### 2.1 Theorie

In het volgend deel worden de definitie en eigenschappen van sensemaking besproken.

#### 2.1.1 Definitie

Betekenisgeving ofwel *sensemaking* wordt in het dagelijks leven continu toegepast. Er doen zich op elk gegeven moment problemen of situaties voor. Louis (1980, p.240) stelt dat: "Retrospective explanations are produced through a particular thinking process that we call sense making". Er wordt dus gebruik gemaakt van een denkproces gebaseerd op percepties en assumpties uit het verleden. Deze vormen dan een basis om voorspellingen te doen over toekomstige evenementen. Indien deze evenementen zich voordoen op een andere manier dan verwacht, is er een nood om dit te verklaren. Dankzij de inzichten van Weick (1995, Weick et al. 2005), wordt betekenisgeving op de volgende manier gedefiniëerd door Maitlis en Sonenshein (2010, p. 551):

“Sensemaking is the process of social construction that occurs when discrepant cues interrupt individuals’ ongoing activity, and involves the retrospective development of plausible meanings that rationalize what people are doing.”

Deze definitie voegt het aspect *organizing* toe aan het denkproces. Volgens Gioia & Chittipeddi (1991) is betekenisgeving een individueel gebeuren. Weick (1995, p.40) argumenteert echter dat sociale activiteit ingebed is in de menselijke natuur

“Sensemaking is never solitary because what a person does internally is contingent on others.”

Er blijkt ook duidelijk dat *sensemaking* de focus legt op proces, waardoor het verschilt met interpretatie in zoverre dat interpretatie eerder een beschrijving levert van de situatie.

### 2.1.2 Eigenschappen van sensemaking

Er zijn 7 eigenschappen die het proces van betekenisgeving beschrijven. Deze worden weergegeven door het acroniem SIR COPE (Weick, 1995, 2010):

#### 1) *Social*

*Sensemaking* is een sociaal proces, ondanks het individueel niveau waarnaar men kijkt. Een organisatie is namelijk een netwerk van individuen, waar er een sociale interactie plaatsvindt. Het proces van *sensemaking* heeft invloed op anderen, zelfs al gebeurt dit door middel van een monoloog. Het rationeel proces dat elk individu meemaakt, wordt op verschillende manieren uitgedragen door middel van communicatie, waardoor het open staat voor interpretatie door anderen.

Dit kan geplaatst worden in het volgende concept van Weick (1995, p. 61):  
“What I say and single out and conclude are determined by who socialized me

and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach.”

## 2) *Identity Construction*

*Sensemaking* zorgt voor een bijdrage aan de identiteit van de *sensemaker*. Elke persoon is zoals een puzzel die zich op elk moment herdefinieert. Werknemers vormen op hun beurt het gezicht van de onderneming en vereenzelvigen zich er ook mee. Dit leidt ertoe dat ze een positief beeld willen creëren.

“The recipe is a question about who I am as indicated by discovery of how and what I think.” (Weick, 1995, p.61)

## 3) *Retrospective*

Na afloop wordt er door de *sensemaker* teruggekeken naar de situatie. Men heeft vaak verschillende projecten, waardoor dit niet eenvoudiger wordt. Elk project kan immers meerdere conflicterende betekenissen hebben. Door *retrospective sensemaking* probeert men een gebeurtenis te begrijpen, de verwarring die ontstaan is te verminderen. Hier kan de link gelegd worden met hoofdstuk 4: leermechanismen. De *sensemaker* doet ervaring op indien hij op *retrospective sensemaking* op de juiste manier toepast.

“To learn what I think, I look back over what I said earlier.” (Weick, 1995, p.61)

## 4) *Focus on and by extracted cues*

De focus ligt op *extracted cues*: men gaat gebruik maken van simpele, bekende structuren om een groter gevoel van betekenis te ontwikkelen. Iemand die een bepaald kledingstuk niet koopt omdat hij denkt dat de kleur zal vervagen, maakt zijn beslissing op basis van één aspect van het kledingstuk. Hij merkte op dat de kleur geproduceerd werd door onstabiele chemicaliën, die bekend staan om snel te verkleuren. Het opmerken van het soort textielverf vormt hier een *extracted cue*. Men dient wel rekening te houden met de context waarin deze structuren ontstaan zijn.

"The 'what' that I single out and embellish as the content of the thought is only a small portion of the utterance that becomes salient because of context and personal dispositions." (Weick, 1995, p.61)

#### 5) *Ongoing*

*Sensemaking* is een continu proces. Elke situatie of gebeurtenis leidt immers tot een volgende. Betekenisgeving is niet eenvoudig vanwege de ingewikkelde situaties waarin men dagelijks verkeert. Om betekenisgeving te vergemakkelijken, zal men gebeurtenissen vaak opsplitsen in korte periodes.

"My talking is spread across time, competes for attention with other ongoing projects, and is reflected on after it's finished, which means my interests may already have changed." (Weick, 1995, p.61)

#### 6) *Plausibility rather than accuracy*

Het is niet eenvoudig om op een accurate manier betekenis te geven in de ingewikkelde omgeving waarmee men dagelijks te maken krijgt. Verschillende mogelijke interpretaties, personen met veranderende identiteiten, conflicten in interesse,... *Sensemaking* draait om validiteit, samenhang en redelijkheid.

"I need to know enough about what I think to get on with my projects, but no more, which means sufficiency and plausibility take precedence over accuracy." (Weick, 1995, p.62)

#### 7) *Enactive of sensible environments*

De keuzes die men maakt op een gegeven moment, hebben een invloed op de keuzes die men in de toekomst zal moeten maken. Zo wordt door het eigen gedrag een bepaalde omgeving gecreëerd, die beperkingen of opportuniteiten toelaat. Mensen zijn een onderdeel van hun omgeving, waar een wederzijdse beïnvloeding plaatsvindt.

"I create the object to be seen and inspected when I say or do something." (Weick, 1995, p.62)

### 2.1.3 Sensemaking in organisaties

De dagelijkse *sensemaking* is niet exact hetzelfde als de *sensemaking* die zich voordoet in de organisationele context. Er is ook geen organisationele theorie die karakteristiek is aan het paradigma van betekenisgeving (Weick, 1995). Twee veel voorkomende karakteristieken van betekenisgeving in de organisatie zijn *ambiguity* en *uncertainty*.

Tabel 1: Eigenschappen van ambiguity en uncertainty

Ambiguity	Uncertainty
<ul style="list-style-type: none"><li>• Shock of confusion</li><li>• Several different interpretations</li><li>• Lack of clarity</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Shock of ignorance</li><li>• Inability to predict</li></ul>

De drie eigenschappen die *ambiguity* toont geven aanzet tot *sensemaking*. Bij *uncertainty* is de *shock of ignorance* de aanleiding. Belangrijk is niet de hoeveelheid, maar de kwaliteit van informatie die men heeft. Volgens Mandler (1984) zijn er twee soorten interruptie waardoor *sensemaking* en cognitieve verandering intreden:

- Een verwachte gebeurtenis die zich niet voordoet
- Een onverwachte gebeurtenis doet zich voor

Zoals duidelijk zal worden uit hoofdstuk twee, zijn *ambiguity* en *uncertainty* twee aspecten die inherent zijn aan een crisis.

Betekenisgeving is een sociaal proces, waar emoties een belangrijke rol spelen. Er is een vrij duidelijke link tussen beiden: een organisatie ondergaat een

herhalend proces van handelingen tijdens situaties die zich dagelijks voordoen. Voorbeelden hiervan zijn: verkoop, aankoop, HRM, etc. Emoties komen voor in de tijd dat er een onderbreking is in dit proces van handelingen (Bijvoorbeeld: een goede klant koopt opeens minder producten, de CEO wordt ontslagen, etc.). Deze emoties zullen dan invloed hebben op het betekenisgevingproces. Een crisis gaat overwegend gepaard met negatieve gevoelens, die erg intens kunnen zijn. Het gaat immers om een abrupte afbreking van processen van een organisatie. Meestal heeft dit een negatieve invloed op het gedrag van het individu en anderen in de organisatie, maar in bepaalde gevallen kan men ook een positieve invloed ervaren. Dit doet zich voor indien een hinderend object verwijderd wordt, bijvoorbeeld wanneer de batterij van je GSM leeg is. Sommigen zullen zich hieraan storen, omdat ze dan belangrijke gesprekken missen. Een positief gevoel zou kunnen zijn dat je dan in vrijheid kan werken, zonder dat je gestoord wordt door anderen.

Men kan negatieve invloed ombuigen in een wil om de organisatie aan te passen om de crisis te weerstaan. Ook kunnen positieve emoties een andere betekenis geven aan een crisis. Indien er van het management een sterk signaal komt dat de toekomst gunstig is, zal de achterban dit overnemen. Het delen van een mening of denkproces kan zowel een positieve als een negatieve invloed hebben. Ze is positief indien adaptieve betekenisgeving wordt toegepast, waarmee we concreet het volgende bedoelen (Weick, 1995):

- Men moet updaten: continu nadenken over de gebeurtenis en het verloop hiervan. Informatie dient men te delen met anderen.
- Men moet twifelen: hierdoor gaat men verschillende situaties bedenken, waardoor een doorlopende zelfevaluatie van reacties op gebeurtenissen mogelijk is. Het is dan ook eenvoudiger om te reageren op een bepaald voorval, omdat er waarschijnlijk al een scenario voor is bedacht.

Emoties over het zelfbewustzijn (bijvoorbeeld schaamte, trots) spelen een belangrijke rol op individueel niveau omdat ze gedraggeleidend zijn. Men voelt

dat de eigen beslissingen bijgedragen hebben tot de afwending of net tot het veroorzaken van de crisis.

Er dient ook gekeken te worden naar de manier waarop communicatie naar het publiek plaatsvindt (Weick, 1995). Tijdens een organisationele crisis leiden optimistische, publieke uitspraken tot een *blind spot*, waardoor managers potentiële gevaren niet zien aankomen. Kleine foutjes worden aan elkaar gelinkt en uitvergroot in een snel veranderende omgeving. Optimistische *sensemaking* kan wel een positieve invloed hebben na een crisis op de organisatie en de leden. Leaders kunnen namelijk, door het tonen van positieve emoties aan de achterban, bij hen een betere ingesteldheid bekomen. Dit is belangrijk voor een bank, aangezien een paniecreactie ervoor zal zorgen dat klanten hun vermogen weg willen halen. Dit vormt een probleem omdat de bank nooit voldoende kapitaal zal hebben om alle klanten terug te betalen. Door de risicoweging van activa zoals uitstaande leningen aan overheden, bedrijven en particulieren, is er slechts een beperkte kapitaalbasis vereist. Momenteel werkt men aan Basel III, waar een grotere kapitaalbuffer nodig zal zijn. Belangrijk voor banken blijft echter om geen paniek te zaaien bij klanten.

Crisissen kunnen immers zware gevolgen hebben. Vaak bedreigen ze de continuïteit van de onderneming. Des te zwaarder de crisis, des te intenser de betekenisgeving. Het is dus erg belangrijk er een goed overzicht op te hebben. Zonder deze betekenisgeving bestaat de kans dat de crisis oncontroleerbaar wordt, vanwege het gebrek aan kennis over handelingen die dienen te gebeuren in elke specifieke situatie. Op de volgende manier geven individuen betekenis aan een crisis (Weick, 1995):

- *Commitment*: dit is de fundering van betekenisgeving. Individuen zoeken een verklaring voor hun acties. Men kan een positieve invloed creëren op genomen beslissingen door een goede visie te hebben op wat men wilt doen.
- *Identity*: personen die te maken krijgen met een crisis moeten de eigen identiteit behouden (bijvoorbeeld: technici moeten technici blijven en niet in



een andere rol geduwd worden die ze niet gewend zijn) om het geloof in vaardigheden te handhaven.

- *Expectations*: bepaalde verwachtingen over een gebeurtenis vormen een mening, die invloed heeft op het gedrag van de persoon.

Deze betekenisgeving is een gedrag dat vooral belangrijk is op managementniveau. De percepties die managers van hun omgeving hebben en de manier waarop ze informatie uit de omgeving kunnen halen hebben een effect op de manier waarop ze aan betekenisgeving doen. Het is onmogelijk om alle informatie te kunnen verzamelen en verwerken. Dit is sterk verweven met de eigenschap '*plausibility rather than accuracy*'. Een organisatie is pas efficiënt op dit gebied indien ze het verzamelen en verwerken van informatie door topmanagers kan maximaliseren. Vreemd genoeg zijn er hierover slechts enkele studies beschikbaar. Het is nochtans belangrijk om te weten hoe een topmanager zijn gedachten formuleert in een besluit dat hij zal toepassen. Sutcliffe (1994) stelt 5 hypothesen samen bestaande uit een luik van *environmental instability* en *environmental munificence*, waarna ze er twee empirisch bewijst. Voor de resultaten van haar statistisch onderzoek werden enkel gegevens van S&P 500 COMPUSTAT II gebruikt. In de context van dit onderzoek kunnen deze hypothesen aantonen welke factoren mogelijk een invloed hebben op de *accuracy* van topmanagers. Zoals gezien in hoofdstuk twee, vormt dit een onderwerp van *plausibility rather than accuracy*, een eigenschap van *sensemaking* waar topmanagers vaak mee te maken krijgen. Daarom zullen de hypothesen aangaande *environmental instability*, zoals tijdens crisismoments, hieronder geformuleerd worden om een inzicht te bieden in de aspecten die invloed hebben op het verschil tussen perceptie van de manager en realiteit.

*Hypothese 1*: "The greater the functional diversity of a topmanagement team, the greater the match between environmental instability and the managers' perception of instability." (p. 1363)

Deze hypothese stelt dat managers met een verschillende functionele achtergrond verschillende percepties hebben van een bepaalde situatie. Indien ze

hun observaties samen overlopen, zullen ze een beter besluit kunnen vormen dan indien ze dit individueel doen (Weick, 1988). Het klinkt logisch dat een manager die reeds ervaring opdeed in andere sectoren op een andere manier naar de voortekenen van een financiële crisis zal kijken dan een manager die reeds jaren meedraait in de banksector.

*Hypothese 2:* "The longer the tenure of a topmanagement team, the greater the match between environmental instability and managers' perceptions of environmental instability." (p. 1363)

Teams die langer met elkaar samenwerken, hebben een betere sociale interactie en dit is belangrijk om een gedeeld perspectief te ontwikkelen (O'Reilly, Caldwell en Barnett, 1989). Groepsleden zullen elkaar beter kennen en weten hoe in te spelen op het gedrag van iemand uit de groep. Mensen die sinds een korte periode bij elkaar werken hebben nog geen gevoel van vertrouwen in de andere persoon, hetgeen de samenwerking soms bemoeilijkt.

*Hypothese 3:* "The greater the organizational scanning, the greater the match between environmental instability and the managers' perceptions of environmental instability." (p. 1364)

Met organizational scanning doelt men op de accumulatie van informatie over de omgeving. Binnen een crisis is dit extreem belangrijk, aangezien men de effecten ervan binnen de sector ziet bij bepaalde signalen. Een voorbeeld hiervan tijdens de voorbije crisis is de daling in waarde van de immobiliënmarkt in de Verenigde Staten. Indien deze effecten op tijd waargenomen, verwerkt en meegedeeld worden, kan men maatregelen nemen.

*Hypothese 4:* "The greater the performance monitoring, the greater the match between environmental instability and managers' perceptions of environmental instability." (p. 1365)

Binnen zowat elk bedrijf kijkt men naar de efficiëntie van de organisatie door vooropgestelde targets te vergelijken met de reële cijfers. Topmanagers spotten veranderende stimuli sneller indien ze zich in real-time informatie verdiepen.

*Hypothese 5:* "The lower the centralization, the greater the match between environmental instability and managers' perception of environmental instability." (p. 1366)

Door een hoge centralisatie, waarbij de beslissingsmacht enkel bij het topmanagement ligt, is de low-level manager zich niet altijd bewust van de waarde van de informatie die hij heeft. Hij zal deze dan ook niet meedelen aan het topmanagement. Op deze manier krijgen topmanagers slechts beperkte informatie binnen waarop ze hun beslissingen zullen baseren.

## Hoofdstuk 3: Crisis

In dit hoofdstuk wordt een inzicht geboden in de achtergrond van de financiële crisis.

### 3.1. Definitie

Een financiële crisis wordt op volgende manier gedefinieerd door Investopedia:

A situation in which the value of financial institutions or assets drops rapidly. A financial crisis is often associated with a panic or a run on the banks, in which investors sell off assets or withdraw money from savings accounts with the expectation that the value of those assets will drop if they remain at a financial institution.

Het gaat dus om een problematische situatie met zware implicaties. Mishkin (1992, p.115) biedt ons een inzicht in de anatomie van een financiële crisis. Volgens hem is een financiële crisis "a disruption ... so that financial markets are unable to efficiently channel funds to those who have the most productive investment opportunities". Er zijn vijf factoren die een financiële crisis veroorzaken:

- 1) *Increase in interest rates*: Mishkin gaat er van uit dat indien er een verhoogde vraag naar krediet is, ook de interesten opgedreven zullen worden. Door deze hogere interest zijn personen met een goed project (goede projecten hebben minder risico, dus een lagere return) minder snel geneigd om te lenen, omdat lenen te duur is vergeleken met de verkregen return. Personen met een risicovol project willen nog steeds lenen. De proportie risicovolle leningen neemt toe, waardoor uitleners steeds minder leningen uitgeven. Dit heeft een invloed op investeringen en de geaggregeerde economie.
- 2) *Stock market declines*: De waarde van een onderneming bestaat uit de activa. Een onderneming die een hoge waarde heeft, heeft bijgevolg ook

voldoende activa. Deze activa kunnen worden beschouwd als een eventueel onderpand voor een lening. Een daling in de aandelenmarkt zorgt voor een daling in de waarde van de onderneming, waardoor de uitleners minder beschermd zijn.

- 3) *Increase in uncertainty*: Een stijging in onzekerheid maakt het moeilijker om 'goede' projecten (met weinig risico) te onderscheiden van 'slechte' projecten (projecten met veel risico). Deze factor maakt de relatie met *sensemaking* duidelijk. Het is namelijk deze onzekerheid (zie hoofdstuk twee) die een aanleiding geeft tot *sensemaking*. Perminova, Gustafson & Wikström (2008, p.78) tonen aan dat: "... key elements in managing uncertainty are reflective learning and sensemaking as enablers of flexibility and rapidness in decision-making regarding the choice of alternative actions in response to the situation."
- 4) *Bank panics*: Het is niet eenvoudig om de 'goede' van de 'slechte' projecten te onderscheiden. Banken zijn experts in het vergaren van informatie over ondernemingen, zodat ze dit onderscheid makkelijker kunnen maken. Ze hebben hun expertise bekomen door langetermijn relaties aan te gaan met hun klanten en door een uitgebreid aanbod aan kredieten. Ambigue situaties leiden tot een daling in vertrouwen, waardoor een paniek ontstaat die ervoor zorgt dat banken hun rol als tussenpersoon in de economie minder uitspelen. Er gebeuren minder investeringen, hetgeen een invloed heeft op de geaggregeerde economie. Indien de paniek overslaat naar het cliënteel van de bank, zou dit er voor kunnen zorgen dat ze hun deposito's terugwillen. Het is onmogelijk voor een bank dit te doen aangezien het hiervoor niet over voldoende eigen vermogen beschikt. Dit kan zorgen voor een strikter kredietbeleid of illiquiditeit van de bank.
- 5) *Unanticipated declines in the aggregate price level*: deze hebben, net zoals een daling in de aandelenmarkten, een invloed op de waarde van een onderneming. Aangezien schuldaflossingen meestal in nominale waarden gebeuren en vastgelegd worden in contracten, stijgt de reële schuld. Het gevolg is dat de reële waarde van de onderneming daalt.

Uiteindelijk dient de overheid te beslissen of er wordt tussengekomen of niet. De overheid, zijnde de minister van financiën of de centrale bank, kan de rol van *lender-of-last-resort* opnemen om banken die in nood zitten te voorzien van liquiditeit.

De activiteit 'crisismanagement' houdt volgende zaken in: de intensiteit van een crisis verlichten, de vaardigheden verhogen, betere beoordeling vormen van kleine gebeurtenissen die toch een grote impact kunnen hebben, bewust zijn van *commitments* die de bias van diagnoses kan verhogen en de bewustwording van latente vaardigheden bewerkstelligen.

### 3.2 De achtergrond van de financiële crisis

Naast deze factoren heeft zowat elke crisis een eigen achtergrond. De specifieke details van de crisis die zich afspeelt sinds 2007 worden zeer goed beschreven in het werk van Guttman (2009). De grootste globale crisis gekend vóór 2007, de Grote Depressie in 1930, gaf aanleiding tot een strikt gecontroleerde financiële markt. In de jaren '80 van de twintigste eeuw werd er terug aangedrongen op een vrije financiële markt. Door de opkomende globalisering en via het Internationaal Monetair Fonds werd het model door de meerderheid van landen opgenomen. De vrijheid van banken, zowel geografisch als wat dienstverlening betreft, leidde tot een voordien ongeziene productontwikkeling. Ook speelde men in op verschillende financiële functies. Het bankieren, dat zich voordien vooral beperkte tot deposito's en kredieten, werd verruimd met onder meer *investment management*, *wealth management* en verzekeringen om schaal- en netwerkvoordelen te bekomen. Het belangrijkste voordeel echter was het enorme winstpotentieel dat deze markten meebrachten. Banken hebben de neiging om innovatie van producten door te voeren tot het moment waar dit onhoudbaar wordt. Hierdoor wordt een crisis geïntroduceerd (meestal lokaal), waardoor men net een reactie van regulerende overheden uitlokt. Henderson en Pearson (2011) onderzochten 64 uitgaven van een populair financieel product. Ze kwamen tot de conclusie dat een eventuele investeerder perfect geïnformeerd

zou moeten zijn over de financiële markten om de gevaren van dit innovatief en complex product in te kunnen schatten.

De afgelopen decennia waren er reeds verschillende crisissen, onder meer de *dotcombubble*, die echter geen zware impact hadden op het globaal systeem. Sinds eind jaren '90 ontstonden heel wat factoren die een globale bankeconomie ondersteunden (Guttmann, 2009):

- Een vrije interbancaire markt die zich meer en meer toespitst op agressief lenen;
- Een supranationaal bankiernetwerk dat zich buiten de bevoegdheid van elke nationale bank bevindt;
- Mutual funds, hedge funds & pensioenfondsen steken de kop op en worden een populair vehikel om in te beleggen;
- Verpakking van leningen in zogenaamde 'securities' zoals obligaties die gegeerd werden op de globale markt vanwege de hoge opbrengst.

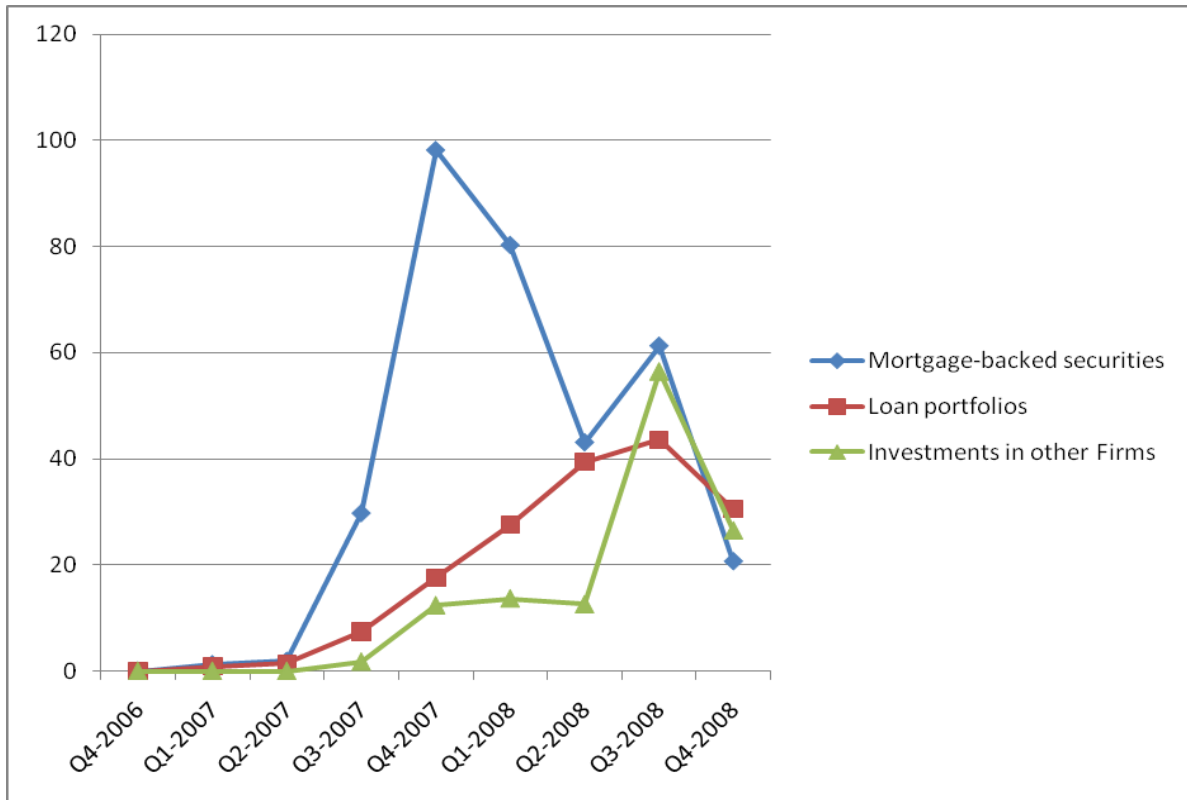
De verpakking van leningen is een aspect dat de basis van deze crisis vormt. De vrijheid die de deregulering meebracht had een zeer negatieve kant: de markt stond open voor vrijwel elke financiële instelling. Het werd voor sommige banken zeer moeilijk om competitief te blijven. Doorgedreven innovatie in futures, options, forwards en swaps die het risico verminderen, leidden uiteindelijk tot een markt die onderhevig was aan speculatie.

Speculators gaan vaak een hoge schuld aan om zo hun winst te vergroten. Dit noemt men '*leverage*': een hoger schuldniveau beperkt de eigen inbreng, hetgeen speculators de mogelijkheid geven om de return te verhogen. Dit werd vaak gefinancierd door banken, die voor de risicovolle investering een hoge intrest terugkregen. Leverage kan *self-feeding* worden: door het succes kan de speculator meer lenen, aangezien hij een groter vermogen heeft. Het zorgt ook voor een stijging van prijzen van de assets die speculators meestal gebruiken als onderpand. Zo komt men in een vicieuze cirkel terecht in strategische markten: grondstoffen, onroerende goederen en *financial claims*. Beltratti en Stulz (2010)

bevestigen met empirisch onderzoek de kwetsbaarheid van banken met een hoge graad van leverage.

De meeste economen leren al vrij snel over conjunctuur: na de hoogte van een 'boom', volgt de afdaling 'recessie' om eventueel tot een depressie te komen. Na 2003 hield de Federal Reserve de intrest kunstmatig laag. Dit, in combinatie met de omvorming van leningen naar securities, leidde tot een enorme globale crisis. Medio 2007 zorgde het default van een grote groep *Mortgage Backed Securities* (MBA) binnen de Verenigde Staten ervoor dat de markt voor *Over The Counter* (OTC) *securities* droog kwam te staan. Er werden immers leningen verstrekt aan de subprimemarkt, nl. personen waarvan op voorhand bekend was dat ze een hoge kans hadden om niet terug te betalen. Het is geen wonder dat personen met een laag inkomen en een zware schuld hun bijkomende schuld niet kunnen afbetalen. Heel wat van deze MBA's waren ook gebundeld in *Collateralized Debt Obligations* (CDO), een recent financieel product die een tripple-A rating meekregen bij de meeste kredietbeoordelaars zoals Standard & Poor's en Moody's. Deze CDO's belandden op de balans van heel wat grootbanken over de hele wereld. Ze werden vooral gefinancierd met korte termijn leningen (Creditcards, autoleningen, ...), genaamd *Asset-Backed Commercial Paper* (ABCP). Er was een financieel noodstelsel voorzien voor dergelijke gevallen, dat echter niet werkte omdat het vertrouwen ontbrak om interbancaire kredieten aan te bieden. De verlamming van de markt noodzaakte de centrale banken om bij te springen. Er vormde zich een groot probleem voor banken: ze hadden net een enorm verlies geleden, waar ze qua kapitaalstructuur door deregulering niet op voorzien waren. Deze verliezen zouden ze onmiddellijk moeten melden op hun balans, naar aanleiding van de International Financial Reporting Standards.

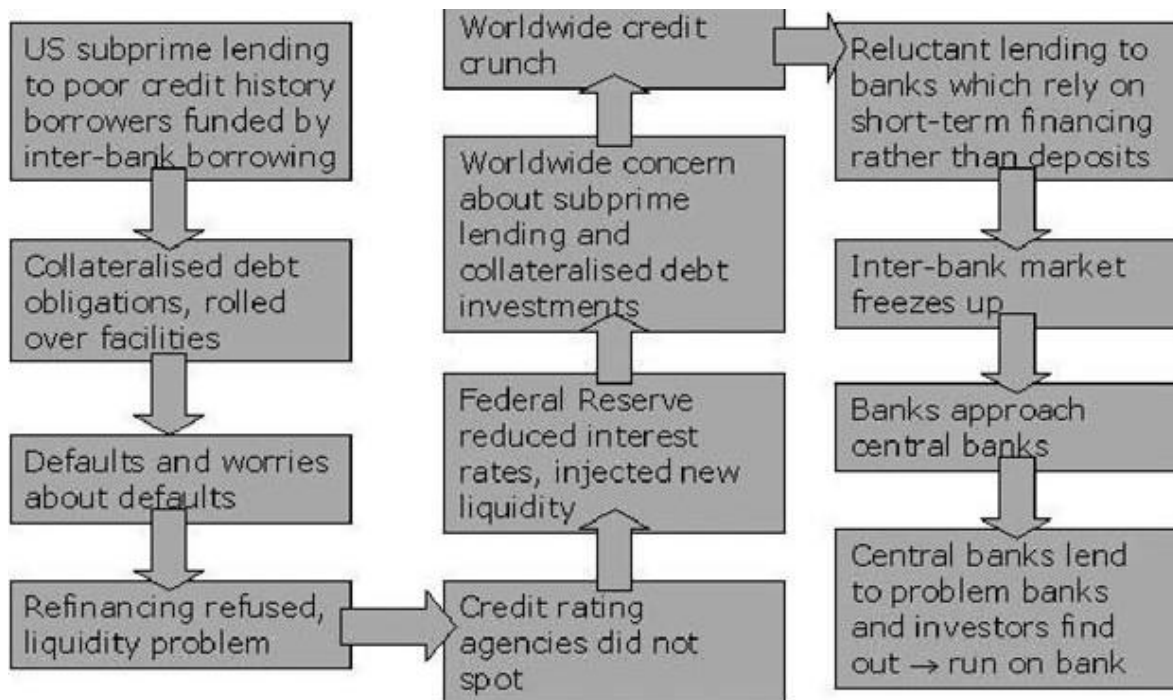




Figuur 1: plot van afschrijvingen (in miljard US\$) voor alle financiële instellingen waarvan informatie bijgehouden wordt door Bloomberg. Variabele 1 (blauw) stelt afschrijvingen door MBA's (CDO/CMBS/MTGE/SUB) voor, variabele 2 (rood) stelt verliezen van loan portfolio's voor en variabele 3 (groen) stelt verliezen voor die gerelateerd zijn aan investeringen in andere bedrijven. Bron: Erkens, Hung, & Matos (2009, p.36).

Door de ingewikkelde constructies die werden opgezet met CDO's en MBA's bleef het voor banken moeilijk om een goede schatting te maken van de juiste prijs van een dergelijke asset. De vermelding van verlies op de balans werd in zowat elke bank enorm onderschat. De mate van verlies werd pas duidelijk nadat men elke maand het verlies bleef bijstellen (Zie figuur 1). Binnen de Verenigde Staten besefte de overheid dat enkele belangrijke banken gered zouden moeten worden, zoals Bear Stearns, een grote investeringsbank. Ook Fannie Mae en Freddie Mac, twee door het Amerikaans congres gecontroleerde financiële instellingen die zich bezighielden met de opkoop van hypothekleningen en de omzetting in COD's, werden gered met overheidssteun. Het belang van deze

instellingen was te groot, zowel nationaal als internationaal, om hen bankroet te laten verklaren.



Figuur 2: Worldwide credit crunch

Bron: Tucker, J. (2010, p.19)

Bovenstaand schema van Tucker (2010, p.19) geeft de verschillende stappen van de crisis goed weer. Eén van de eerste incidenten, in september 2008, triggerde al meteen een kettingreactie. Nadat Lehman Brothers failliet werd verklaard omdat de overheid van de Verenigde Staten weigerde tussen te komen, destabiliseerde het hele systeem. De eerder genoemde markten van commercieel papier, fondsen en anderen, vertraagden. Banken en andere financiële instellingen die niet echt in moeilijkheden zaten vóór het bankroet van Lehman Brothers, hadden nu wel een verhoogde kans op problemen. Er was onvoldoende liquiditeit beschikbaar op de kortetermijn financiële markten en het werd moeilijk om activa van de hand te doen. Rating agencies merkten de verlaagde liquiditeit niet op, waardoor er geen aanpassing werd gedaan voor verschillende *assets*. Hierdoor konden de problemen zich globaal blijven verspreiden. Het onderling vertrouwen, waarop de hele bankwereld gefundeerd

is, ebde langzaam weg na de negatieve berichten. De interbancaire markt voor kortetermijnleningen droogde helemaal op. Uiteindelijk werden de centrale banken benaderd om liquiditeit te voorzien. Bij enkele banken, bijvoorbeeld Northern Rock, leidde dit tot een *bankrun*, waarbij klanten uren in de rij stonden om hun spaargeld af te halen.

De *credit crunch* (beperkte liquiditeit) had ook een impact op de globale economie. Ten eerste werd het voor ondernemingen heel wat moeilijker om kredieten te bekomen om de dagelijkse werking te financieren. Het plotse wegval van allerlei kredieten had een onmiddellijke invloed op het resultaat bij heel wat grote ondernemingen. Dit leidde meestal tot de afvloeiing van werknemers om erger te voorkomen. Ten tweede zorgde de *crunch* voor een daling in de prijzen van onroerende goederen en onrust op de financiële markten. Ten derde werd er amper geïnvesteerd in nieuwe ondernemingen en werd er een veilige haven gezocht voor kapitaal.

Nadat de ravage op de financiële markt duidelijk werd, besloot men om volgende politiek toe te passen (Guttman, 2009):

- Lagere intrestrates bij de Centrale Banken om de economie te stimuleren;
- De Federal Reserve nam de rol van *lender of sole resort* op zich, waarvan men ondertussen afgestapt is;
- Ministers van financiën en Centrale Banken in verscheidene landen hebben de rol van lender of last resort op zich genomen;
- Door de lage rente en het beschadigd vertrouwen op de interbancaire markt heeft monetaire politiek weinig nut. Toch probeert men de economie terug op gang te trekken met fiscale politiek, onder andere investeringen in infrastructuur, subsidies, belastingverlagingen, etc.

Het spreekt voor zich dat het globale aspect van de crisis een bemoeilijkend effect heeft. Het is ook niet eenvoudig om een globale politiek neer te zetten om uit de crisis te raken.

Guttmann (2009, p.66) besluit met volgende quote:

“Crucial here is the mobilization of an alternative growth pattern, away from the dominance of finance and away from the latter’s short time horizon and exclusively self-center priorities.”

Een alternatief groeipatroon is inderdaad aangewezen. Nochtans kan dit niet geïmplementeerd of zelfs maar besproken worden indien managers geen betekenis geven aan hun daden tijdens en voor de financiële crisis. Uit hoofdstuk vijf zal blijken dat in dat geval er ook geen juiste vorm van leren kan optreden.

Net zoals Guttmann vechten meerdere auteurs de focus op kortetermijndenken aan. Volgende is de mening van enkele deskundigen:

- Henry Mintzberg (2007, 2009) stelde in 2007 al dat heel wat Amerikaanse bedrijven hun toekomst hypothekeerden door bij het beleid te veel te focussen op kortetermijnwinst. De CEO stelt een resultaat voorop waaraan iedereen moet voldoen, ongeacht de consequenties. In 2009 trekt hij dit door naar de banksector: “The subprime mortgage problem is a glaring case in point. How could it have come about in the first place, and how could it have spread to so many blue-chip financial institutions? The answers seem readily apparent. Those who promoted these mortgages were intent on driving up sales as quickly as possible to maximize their own bonuses, the ultimate consequences be damned.” (p.141-142). Mintzberg bracht naar voor dat men zijn werknemers, ook de topmanagers, zou moeten engageren in het bedrijf. Op die manier zou men een *community* bouwen binnen het bedrijf waar men geeft om werk, collega’s en zijn plaats in de wereld. Men dient topmanagers niet te zien als leiders, maar als inspiratiebronnen die aanzetten tot reflectie.
- Volgens Prahalad (2010) mag een manager succes bereiken, maar hij moet dit wel doen met verantwoordelijkheid.

- De Cremer (2010) vindt dat bonussen op de verkeerde manier motiveren. In plaats van een intrinsieke (ik doe mijn job graag en een bonus is slechts een onderdeel van mijn salaris) motivatie te zijn, wordt de bonus een extrinsieke motivatie: men doet zijn job omwille van de bonus. Het verkrijgen van een bonus wordt dus een doel op zich, met als gevolg dat men sneller zal frauderen om deze binnen te halen. Na een interview met 15 executives die instaan voor het aannemen van bankiers kon De Cremer concluderen dat het idee van een bonus als een *primary incentive* ingebed is in het gedachtegoed van de financiële wereld en dat dit waarschijnlijk zo zal blijven.
- In een interview met Racquet (2009) hekelt Vermeulen de manier van beloning in de banksector. Dit is immers te sterk gehecht aan cijfermatige doelstellingen, die de complexe producten van een bank niet kunnen samenvatten. Hij stelt dat verbondenheid in de organisatie zeker even belangrijk is.

Sinds 2008 worden heel wat empirische bewijzen afgeleverd die de invloed van bonussen bespreken. Erkens, Hung en Matos (2010) onderzochten datasets van 306 financiële instellingen wereldwijd. Uit de analyse van hun gegevens konden ze concluderen dat instellingen met een onafhankelijke Raad van Bestuur en een hogere *institutional ownership*, waar grote financiële organisaties zoals pensioenfondsen investeren in deze instellingen, meer risico's namen vóór de crisis. Dit had tot gevolg dat aandeelhouders meer verloren tijdens de crisis dan instellingen met een minder hoge graad van *institutional ownership*. Dit wordt verklaard op volgende manier:

"One explanation for why firm performance is worse for firms with more independent boards and institutional ownership is that boards and shareholders encouraged managers to increase shareholder returns by taking more risk prior to the crisis." (Erkens, Hung en Matos, 2010, p.18)

Een manier waarop managers gemotiveerd worden om op korte termijn goede resultaten te halen, zijn jaarlijkse bonussen. Ook Fahlenbrach en Stulz (2011) vinden dat banken waar de Chief Executive Officer (CEO) hogere incentives kregen, minder goed presteerden.

“A possible explanation for our results is that CEOs with better incentives to maximize shareholder wealth took risks that other CEOs did not. Ex ante, these risks looked profitable for shareholders. Ex post, these risks had unexpected poor outcomes.” (Fahlenbrach en Stulz, 2011, p.25)

Helmut Wagner (2010) stelt voor de recente crisis 2 problemen vast. Ten eerste is de markt niet perfect en de globaal regulerende overheden van het financieel systeem dus ook niet. Door de globalisering is er een overvloed aan informatie, die vaak moeilijk te verwerken is. Een goed voorbeeld hiervan zijn de door vele banken opgekochte omgevormde hypotheekleningen (de eerder genoemde MBA en CDO's) van de Amerikaanse subprimemarkt, die aanvankelijk een kettingreactie veroorzaakten onder financiële instellingen. Regulerende instellingen, zoals de Commissie voor het Bank-, Financie- Assurantiewezen, zouden hierop toezicht moeten houden. Maar zelfs voor hen is er vaak een overvloed aan informatie waarvan de informatie niet altijd succesvol verloopt niet

Ten tweede zorgde de gebruikte monetaire politiek, met als gedachte een antideflatoire ingesteldheid, voor een veel te lage intrestvoet voor een lange periode. Hierdoor ontstond de zogenaamde *bubble* op de huizenmarkt, die later uiteenspatte en een grote oorzaak werd van de crisis. Door de focus op *consumer price index* inflatie en de *output gap* werden andere ratio's verwaarloosd.

Na het overlopen van deze inzichten kan er over gegaan worden tot een bespreking van eerder uitgevoerde studies en de link met het gedrag van bankmanagers tijdens de huidige financiële crisis.



## **Hoofdstuk 4: Casestudies**

In de literatuur vindt men enkele casestudies in verband met betekenisgeving. Deze situeren zich tijdens crisissituaties zoals Mann Gulch (Weick, 1993), Bophal (Weick, 1988, 2010) en vliegdekschepen (Weick en Roberts, 1993). Ook is er een studie voorhanden over de Ethiopische staatsbank (Woldesenbet, Storey, 2010). Ondanks dat niet alle studies kredietinstellingen behandelen, vallen er toch vergelijkingen te maken. Niet het onderwerp van het onderzoek, maar de manier waarop gereageerd werd door betrokken personen is van belang. In een interview met Raquet (2009) vergelijkt Vermeulen enkele van deze voorbeelden met de banksector. Er is immers een gelijkaardig patroon. Hierna volgt een overzicht van de studies, met de relevantie voor dit onderzoek.

### **4.1 Bhopal**

Deze studie (Weick, 1988) bespreekt de aanloop naar de ontsnapping van een dodelijke gaswolk in een dochteronderneming van Union Carbide. De verschillende keuzes die gemaakt worden door de werknemers en de wijze waarop ze de situatie zagen was van cruciaal belang. Factoren van betekenis waren vooral het tekort aan budget en de onmacht van werknemers om alle gebeurtenissen samen te brengen tot de conclusie dat er iets aan de hand was.

Een bepaalde situatie vereist de juiste actie. Vaak is het echter onduidelijk welke actie men moet nemen en welke de mogelijke uitkomsten precies zijn. Elke huidige actie gebeurt dus op basis van een voorgaande beslissing en waarvan we nu de afloop weten. Betekenisgeving is belangrijk omdat de beslissing gekoppeld wordt aan de afloop. Het wordt echter ingewikkeld indien men niet de volle kennis heeft van wat de vorige beslissing teweeggebracht heeft of indien niet alle gevolgen gekend zijn, hetgeen het nemen van besluiten kan beïnvloeden. Dit bemoeilijkt de verdere betekenisgeving in die mate dat er niet gereflecteerd kan



worden op de voorgaande gebeurtenissen. Individuele besluiten kunnen leiden tot een crisis. Een voorbeeld hiervan is de Franse bank Société Générale, waar een trader in januari 2008 4,9 miljard euro verloor op de tradingmarkt. Dit valt niet zo maar goed te maken en had in het geval van een kleinere bank zeker tot een tussenkomst van de overheid of faillissement geleid. Individuele acties kunnen echter ook tot een verlaging of voorkoming van het risico leiden. Personen hebben het dankzij betekenisgeving makkelijker om beslissingen te nemen. Door reflectie op eerdere beslissingen kunnen ze de situatie immers beter inschatten en kunnen in het verleden gemaakte fouten vermeden worden. Complexe gebeurtenissen maken het niet eenvoudiger om situaties in te schatten. Een reden dat de crisis zich globaal verspreidde, was de verkoop van CDO's. De werknemers die dit kochten, keken zogenaamd alleen maar naar de intrest die dit opbracht, maar het was eigenlijk de gecompliceerdheid van het product dat bijdroeg tot een keuze van aankoop. Men had echter gewaarschuwd moeten zijn door de heterogene samenstelling en de onduidelijke inhoud, gecombineerd met een aantrekkelijke rente.

## 4.2 Mann Gulch

Het ongeluk dat zich voordeed in Mann Gulch verschaft ons informatie over de keuzes die kleine groepen maken in een snel veranderende omgeving, waarbij de leider mogelijk de controle over de groep verliest. De studie (Weick, 1993) behandelt een incident waarbij 15 brandweermannen en een ranger bij een bosbrand ingesloten worden. Binnen het half uur veranderde de situatie van 'kleine brand' naar 'levensbedreigend'. Deze omslag gaf aanleiding tot het uiteenvallen van de groep (die beschouwd wordt als de organisatie). Ondanks het feit dat de leider van de groep een uitweg bood, werd deze niet aanvaard door de groep. Uiteindelijk nam iedereen een eigen beslissing. Dit leidde tot de dood van 13 personen, de leider van de groep overleefde.

Hetgeen opvalt binnen deze case is het gedrag van de groep voorafgaand aan de omgang van de situatie. Omdat er geen juist signaal kwam van de leiding, zijnde

één leider en een onderleider, betreffende de situatie, werd er door de groep geen verandering in die situatie verwacht terwijl die zich wel voordeed. Hierdoor kwam er geen gepaste reactie van de groep. Hetzelfde konden we zien bij een Belgische grootbank: gedurende verscheidene weken kwam men regelmatig met het bericht dat de bank goed omging met de crisis en dat er geen problemen voorzien werden. Vlak na één van deze berichten kwam er echter een bericht dat de desbetreffende bank eigenlijk in slechte papieren zat en dringend overheidssteun nodig had. Binnen de organisatie was enkel de top op de hoogte. Het tekort aan communicatie naar de buitenwereld, maar ook naar de interne organisatie kan problemen veroorzaken. Een beursgenoteerde bank bijvoorbeeld kan een daling in aandelenwaarde zien bij verkeerde signalen waarbij er een plotse negatieve aankondiging gebeurt. Indien er geen interne communicatie is, kan men bij een individueel onderdeel van de bankgroep geen vragen van cliënteel beantwoorden, omdat er simpelweg geen informatie voorhanden is. Dit leidt tot paniek, hetgeen een bank net zou moeten vermijden. De informatie die er vaak veel te laat kwam, van het type 'het komt allemaal in orde', dus zonder specifiek te zijn, had ook geen goede invloed. De buitenwereld wenst immers een goede transparantie. Een ander nadeel bij een tekort aan interne communicatie is dat werknemers op een andere manier betekenis gaan geven aan bepaalde gebeurtenissen. Indien negatieve tekenen weggewuifd worden door het management, terwijl deze wel op de hoogte is van eventuele problemen, zal een werknemer minder snel geneigd zijn om deze signalen door te geven of deze verkeerd interpreteren. Zo krijgen topmanagers dan weer onvoldoende of verkeerde informatie. Ook gaat men het risico op een *bank run* verhogen, waarbij cliënten massaal geld verplaatsen van de getroffen bank naar andere banken, waardoor de getroffen bank liquiditeitsproblemen kan krijgen.

De leider van de Mann Gulch-groep vroeg tijdens de laatste minuten waar het vuur de groep omsingelde om al hun gereedschappen weg te gooien. Voor de groep betekende dit een verlies van de identiteit, hetgeen ervoor zorgde dat de leider niet meer als autoritair figuur gezien werd. Dit dient men te allen tijde te

vermijden. Een competente leider die van aanpakken weet is van groot belang tijdens een crisissituatie. Hij dient een boegbeeld te zijn voor de organisatie.

### 4.3 Ethiopische banken

De auteurs van dit artikel (Woldesenbet, Storey, 2010) onderzochten private en staatsbanken en -ondernemingen in Ethiopië. Vooral de bevindingen over de ambiguïteit van de situaties waarmee de managers binnen deze bedrijven te maken kregen en de manier waarop ze er over leerden bieden een toegevoegde waarde. Ze krijgen immers te maken met een omgeving die regelmatig verandert: aanpassing van allerlei regels, voorspellen van de economische staat van het land, etc. Dit is ook iets waar bankmanagers in Westerse landen rekening mee moeten houden: de staat van de economie heeft een invloed op het beleid dat ze moeten voeren. Het is een les uit de basiseconomie dat na een 'boom' en 'expansie' er uiteindelijk een periode van 'contractie' en 'recessie' aanbreekt. Indien hier echter geen rekening mee gehouden wordt, laten die contractie en recessie zich echter veel harder voelen. Ook dit zou een bankier moeten zien aankomen en men zou er rekening mee moeten houden. Men had meer waarde moeten hechten aan het geven van een goede verklaring van de signalen die van de bankwereld in de Verenigde Staten kwamen. Dit had een goed zicht kunnen geven op de (evenzo ambigue) situatie waarin men terecht zou komen. De analyse van interviews zal er verder uitsluitsel over geven op welke manier dit precies gebeurde.

#### Heedful interrelating on flight decks (Weick, Roberts, 1993)

Deze case behandelt de dagelijkse werking op een vliegdekschip. Ook de aanleiding tot verschillende ongevallen wordt er besproken. Een bank heeft niet dezelfde dagelijkse bezigheden als een vliegdekschip, maar we vinden wel overeenkomsten in de organische structuur van beiden. Zo combineren op een vliegdekschip verschillende afzonderlijke groepen hun informatie om een piloot veilig te laten landen. Bij een onderneming, in dit geval een bank, zien we

hetzelfde: alle afzonderlijke groepen (bankkantoren, maar ook de afdelingen tussen elkaar zoals leningen en sparen) combineren hun informatie om de klant te helpen. Maar die groepen dienen ook hun informatie te laten doorstromen naar het management. Op die manier wordt een *collective mind* gecreëerd: alle individuen werken samen en vormen een functionerend geheel. Het sociaal proces van *interrelating* stelt de individuen in een organisatie in staat om aan betekenisgeving te doen. Men haalt de informatie (zoals signalen) uit dit proces, geeft er betekenis aan en communiceert deze dan terug naar het systeem. Hierdoor kan *heedful interrelating* de kwaliteit van informatie en doorstroming beïnvloeden: selectie van de juiste informatie, zorg besteden aan de betekenisgeving van die informatie en een vlotte kennisgeving aan de rest van de organisatie kan ernstige feiten voorkomen of uitstellen zodat men de juiste voorzorgmaatregelen kan voorzien.

Men kan zich vragen stellen over de rol die ervaring speelt bij dit proces in de bankwereld. Het is immers niet moeilijk voor te stellen dat voor een werknemer die net afgestudeerd is of uit een andere onderneming komt, het niet eenvoudig is om betekenis te geven aan bepaalde signalen of om de structuur van de volledige instelling te benutten. Aangezien de onderzoeksvraag high-level managers betreft, wordt hiermee echter minder rekening gehouden. De correcte leermechanismen implementeren blijkt wel noodzakelijk omdat ook binnen banken senior managers uit andere sectoren binnenstromen. Indien er door deze minder heed gegeven wordt, valt het systeem uit elkaar. Dit zorgt voor een domino-effect, hetgeen uiteindelijk leidt tot de volledige stopzetting van het systeem (of de onmogelijkheid om vol te houden).



## Hoofdstuk 5: Leermechanismen

In dit hoofdstuk bekijken we hoe individuen en organisaties leren. Zowat elk moment van de dag, uit elke gebeurtenis wordt er geleerd. Belangrijk is echter de manier waarop er geleerd wordt en hoe die resultaten later toegepast worden op gelijksoortige situaties. Het is namelijk dit leergedrag dat een verschil kan maken tijdens crisissen.

### 5.1 Leren in organisaties

Alle organisaties leren. Een organisatie bestaat uit individuen die op zich kunnen leren, maar ook in groep kunnen leren en dan een sterker geheel vormen. Christianson, Farkas, Sutcliffe en Weick (2009, p.1) definiëren *organizational learning* op volgende manier:

“[We] define it as the revision of response repertoires in ways that improve organizational performance.”

Net zoals in de bijdrage van Bouwen (1992), focussen we hier op de onderneming als sociaal systeem, die door verzameling en verwerking van gegevens fouten kan verbeteren, plannen kan opstellen en uitvoeren. Hier wordt kwalitatief leren vooropgesteld, dat op lange-termijn effectief is.

“Een organisatie wordt ... opgevat als een geheel van gedeelde betekenissen. ... Organisationeel leren is dan precies de bekwaamheid om dit introductieproces met nieuwe gegevens vlot te laten verlopen en de capaciteiten om dit te doen steeds verder te laten toenemen, zonder veel verlies of vertraging.” (Bouwen, 1992, p. 70)

### 5.1.1 Op individueel niveau

Individueel leren neemt een belangrijke plaats in bij de organisationele context. Uit werk van Kim (1993) blijkt dat het eigenlijke leren twee aspecten inhoudt: het leren zelf, m.a.w. vergaring van knowhow, maar ook de toepassing van het geleerde, know-why. Op basis hiervan formuleerde Kim (1993, p.37) volgende definitie: "Learning can thus be defined as increasing one's capacity to take effective action."

Volgens Kim speelt geheugen een andere rol bij organisationeel leren dan bij leren zoals dit gebeurt bij een student. Het laatste kan men vergelijken met het gebruik van een harde schijf: informatie wordt opgeslagen om later opnieuw opgevraagd te worden. Binnen de context van organisationeel leren kan dit beter worden uitgelegd door het gebruik van mentale modellen: een mentaal model houdt onze visie over de werking van de wereld in. Ze bepalen hoe reeds geleerde informatie relevant is in een bepaalde situatie en hoe nieuwe informatie al dan niet geïnterpreteerd moet worden. Mentale modellen helpen bij *sensemaking* omdat ze een zicht leveren op de werking van de wereld, maar kunnen tegelijkertijd ook een restrictie vormen op het denken. De reden hiervan zijn de stereotypes die men ingebouwd heeft in het mentale model.

Gerelateerd aan deze mentale modellen zijn twee vormen van leren: enerzijds operationeel leren en anderzijds conceptueel leren. Het eerste behelst het leren van een stappenplan om een taak te vervullen. Conceptueel leren heeft eerder te maken met de onderliggende reden waarom een bepaalde taak uitgevoerd moet worden.

Tabel 2: voorbeelden van operationeel en conceptueel leren.

<b>Operationeel leren</b>	<b>Conceptueel</b>
<b>Invullen van formulieren</b>	<b>In vraag stellen van procedures</b>
<b>Aanleg bedrading voor een stopcontact</b>	<b>Bedenken van nieuwe concepten</b>
<b>Bedienen van een machine</b>	

### 5.1.2 Op het niveau van de organisatie

Organisationeel leren is meer dan de som van alle individuele leercapaciteiten binnen een organisatie optellen. Volgens Kim (1993) is het leerproces op organisationeel niveau heel wat complexer. Het proces behandelt immers niet een individu, maar een verzameling van individuen. Hoe groter de groep, hoe meer verschil er is tussen individueel en organisationeel leren. Argyris (1977, p.116) ziet organisationeel leren als "a process of detecting and correcting errors."

Een duidelijk onderdeel van het leervermogen van een organisatie wordt weerspiegeld door 'Standard Operating Procedures' (Kim, 1993). Dit is een verzameling van organisationele routines en procedures, ontstaan uit situaties die zich in het verleden hebben voorgedaan. Het helpt de leden van de organisatie om sneller en eenvoudiger om te gaan met deze situaties. Een voorbeeld: een boer wil zijn koe melken om de melk naderhand te verkopen. Er zijn drie stappen in zijn SOP: eerst moet hij de omgeving ontsmetten, daarna kan hij de koe melken en uiteindelijk moet hij opruimen. Elk van deze stappen op zich hebben ook een SOP: hoe de ontsmetting, het melken en opruimen precies moet gebeuren. Deze SOP's hebben ook een nadeel: ze beperken de capaciteit van de onderneming om nieuwe procedures in gebruik te nemen als de omgeving verandert, zoals in een crisis. Volgens Levitt en March (1988) zal men hierdoor sneller foute beslissingen nemen. Weick (1995) merkt op dat de interruptie van een SOP kan leiden tot emotie en dus tot *sensemaking*. Indien men dan gaat terugkijken naar acties, gaat men hiervan leren.



### 5.1.3 De link tussen organisationeel en individueel leren

Volgens Kim (1993) hebben cycli van individueel leren invloed op de gedeelde mentale modellen binnen de organisatie. Een organisatie leert door de individuen, maar is niet afhankelijk van een specifiek individu. Personen kunnen echter leren zonder de organisatie en zonder dat dit noodzakelijk consequenties heeft voor de organisatie. Binnen de organisatie kan elke groep individuen, zoals het topmanagement, gezien worden als een apart individu met een eigen mentaal model. Deze modellen zijn belangrijk de meerderheid van kennis van de organisatie zich in de mentale modellen van de individuen, de werknemers, bevindt.

## 5.2 Single vs. Double loop

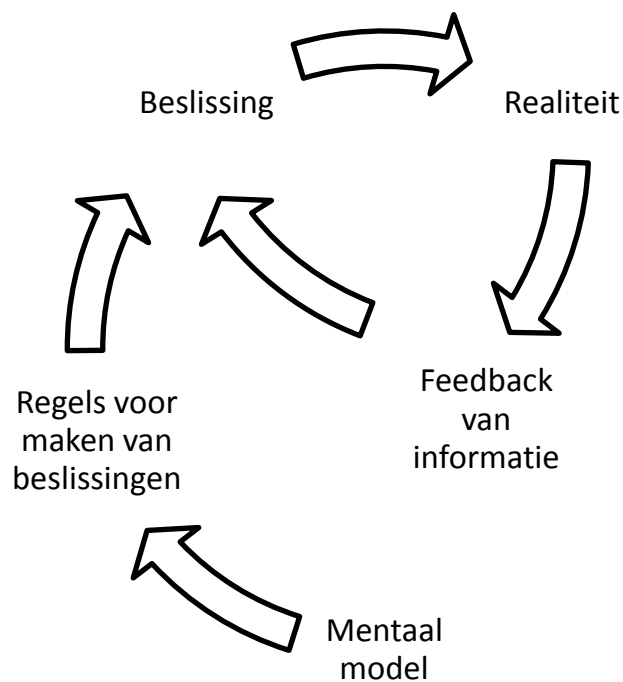
In de literatuur over *organizational learning* is Argyris de absolute grondlegger. Deze inzichten zullen eerst besproken worden. Daarna komen de aanvullingen en bemerkingen van andere auteurs aan bod.

### 5.2.1 Argyris

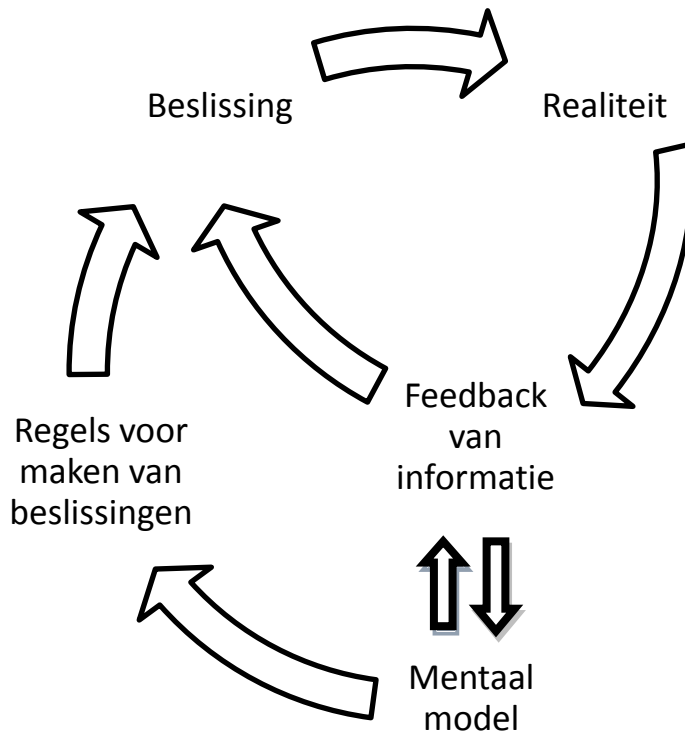
Argyris en Schön (1974) beschrijven twee mogelijke vormen van leren bij personen:

- *Single loop learning*: individuen in organisaties worden aangemoedigd om te leren, zolang geen vragen worden gesteld bij het fundamentele design, activiteiten en doelstellingen van de organisatie. Dit is de meest voorkomende vorm van leren. De consequenties die hierbij horen kunnen negatief zijn. Meestal wordt men gefrustreerd omdat men niet de juiste beslissingen kan nemen en zal het topmanagement de controle over de organisatie opdrijven om de eigen visie steeds vaker te implementeren. Men leert dus om de foute beslissingen juist te doen.

- *Double loop learning*: individuen stellen zich vragen over fundamentele aspecten van de organisatie en het mentale model dat het individu heeft. Dit is de beste vorm van leren, het is echter zeer moeilijk om dit tot stand te laten komen. Wanneer dit wel gebeurt, kan men de moeilijkheden die zich voordoen in single loop vermijden. Meer nog, men gaat beslissingen toewijzen aan de personen met de meeste competentie. Dit leidt tot een betere beslissingsvorming en een betere monitoring van die beslissingen. Men doorbreekt hier de 'routines' van gebruiken, regels, procedures en strategieën waarrond de organisatie is opgebouwd en waarvan de individuen in de organisatie gebruik van maken.



Figuur 3: Single loop learning



Figuur 4: Double loop learning

Er zijn echter heel wat problemen die overwonnen dienen te worden voor men de overgang kan maken van *single loop* naar *double loop*. Er is immers een verschil in de manier waarop men zich feitelijk gedraagt (*theorie-in-use*) en hoe men zegt zich te gedragen (*theorie-in-action*). Voor de meeste personen is het niet moeilijk om dit verschil te herkennen bij anderen, maar blijkt het wel problematisch om dit te doen voor het eigen gedrag. Binnen de meeste organisaties blijkt het door gangbare waarden en normen moeilijk om voldoende te communiceren over het gedrag van anderen. Ook het opdoen van kennis over *double loop learning* leidt meestal slechts tot een (kleine) verandering. Men kan hieruit concluderen dat een verandering van *single* naar *double loop learning* niet onmogelijk is, maar wel zeer moeilijk. *Double loop learning* heeft ook niet veel zin indien de organisatie niet aangepast is om een degelijke ondersteuning te bieden. Het topmanagement speelt hierin de belangrijkste rol om *double loop learning* door te voeren in de onderneming. Er dient een goede basis te zijn voor de verandering in gedrag van individuen, groepen en de organisatie zelf die

*double loop learning* veroorzaakt. Deze verandering kan zich niet voordoen indien er individuen zijn die blijven vasthouden aan hun *theorie-in-use* in het *single loop* model. Er zijn echter drie uitzonderingen, waarbij *double loop learning* geforceerd kan worden: 1) een crisis, veroorzaakt door het management; 2) Een externe (overname, politieke tussenkomst) of interne (nieuw management) revolutie; 3) een crisis die ontstaat na een gebeurtenis in de omgeving. In dit onderzoek ligt de focus op de crisis door een gebeurtenis in de omgeving. Na de analyse van interviews zal blijken of deze *double loop* zich wel degelijk doorgezet heeft.

Het tijdstip van leren van het individu heeft een invloed op de keuzes die gemaakt worden tijdens een bepaald handelen. Er is volgens Schön (1987) namelijk een verschil tussen *reflection-in-action* en *reflection-on-action*. Bij *reflection-in-action* denkt men na over een bepaalde situatie terwijl men er nog mee bezig is. Dit zou de uiteindelijke uitkomst kunnen beïnvloeden, aangezien men betekenis geeft aan de reeds gemaakte keuzes en probeert om die kennis in toekomstige acties om te zetten. Bij *reflection-on-action* koppelt men de afloop van de situatie aan de gemaakte keuzes. Zo probeert men om betekenis te geven aan gemaakte keuzes. Er bestaan verschillende theoretische kaders om georiënteerd te leren. De meeste van de kaders leiden echter enkel tot *single loop learning*. Er is echter een kader voorgesteld door Smyth (1989) dat wel tot *double loop learning* kan leiden:

Tabel 3: Framework for reflection on action

Bron: Smyth, J. (1989)

- Describe: What did I do?
  - Inform: What does this mean?
  - Confront: How did I come to be like this
  - Reconstruct: How might I do things differently?
- OR
- What do my practices say about my assumptions, values and beliefs about (banking)?
  - Where did these ideas come from?
  - What social practices are expressed in these ideas?
  - What is it that causes to maintain my theories?
  - What views of power do they embody?
  - Whose interests are served by my practices?
  - What is it that acts to constrain my views of what is possible in (banking)?

Indien men zich deze vragen stelt in het geval van *reflection-on-action*, zou men aan *double loop learning* doen. Het is duidelijk dat men zich vragen stelt over de waarden en normen die gangbaar zijn in de organisatie en die door het individu worden toegepast.

Argyris (1974, 1976, 1977) vermeldt ook twee modellen die *double loop learning* kunnen voorkomen, namelijk Model I en Model II.

Tabel 4: Theories of action

Bron: Argyris, C., & Schön, D. (1974)

Governing variables for action 1	Action strategies for actor II	Consequences on actor and his associates III	Consequences on learning IV	Effectiveness V
<b>Model I</b>				
1 Achieve the purposes as I perceive them.	1 Design and manage environment so that actor IS in control over factors relevant to me.	1 Actor seen as defensive.	1 Self-sealing.	Decreased
2 Maximize winning and minimize losing.	2 Own and control task.	2 Defensive interpersonal and group relationships.	2 Single loop learning.	
3 Minimize eliciting negative feelings.	3 Unilaterally protect self.	3 Defensive norms.	3 Little testing of theories publicly	
4 Be rational and minimize emotionality	4 Unilaterally protect others from being hurt.	4 Low freedom of choice, internal commitment, and risk taking.		
<b>Model II</b>				
1 Valid information.	1 Design situations or encounters where participants can be origins and experience high personal causation	1 Actor seen as minimally defensive.	1 Testable processes.	Increased
2 Free and informed choice.	2 Task is controlled jointly.	2 Minimally defensive interpersonal relations	2 Double loop learning.	

---

3 Internal commitment to the choice and constant monitoring of the implementation.	3 Protection of self Is a joint enterprise and oriented toward growth.	and group dynamics. 3 Learning-oriented norms.	3 Frequent testing of theories publicly
	4 Bilateral protection of others.	4 High freedom of choice, internal commitment, and risk taking.	

---

Personen die voldoen aan Model I theorie-of-action hebben de neiging om hun gedrag te schikken om altijd aan volgende vier voorwaarden tegemoet te komen:

- Ze vertalen het doel van de situatie waarin ze zich bevinden altijd naar hun eigen woorden.
- Ze willen winnen.
- Ze willen hun eigen gevoelens en die van anderen onderdrukken.
- Ze leggen klemtoon op de intellectuele en minder op de emotionele aspecten van problemen.

Om aan deze waarden te voldoen zal men *unilateral behavior strategies* gebruiken zal men: een positie sterk bepleiten terwijl men anderen probeert te manipuleren zodat men zeker die positie zal bekomen, te vervullen informatie controleren, slechts bepaalde informatie verstrekken. Dit meestal om iemand te beschermen. Topmanagers worden gefrustreerd door het beslissingsnemingproces en reageren hier op door de controle te verhogen, verregaande loyaliteit te eisen en beslissingen geheim te houden. Het is dus niet eenvoudig om deze *theorie-of-action* te verbeteren, omdat men deze personen niet kan confronteren met de fouten die men maakt. Meestal hebben personen in de omgeving dezelfde *theorie-of-action*, hetgeen hen nog minder de neiging geeft om een opmerking te maken. Deze *primary inhibiting loop* veroorzaakt dus een probleem met feedback. *Secondary inhibiting loops* beschermen de *primary*

*inhibiting loop*. Men probeert zichzelf en zijn acties te verdedigen. Een voorbeeld hiervan is het beschuldigen van een ander departement, ondanks de niet behaalde deadline toch stellen dat 'er heel wat vooruitgang geboekt is', enz. Model I zal leiden tot *single loop learning* en tot weinig organisationeel leren. Deze organisatie wordt gekenmerkt door een verschil in *theorie-in-use* en *theorie-in-action*.

Model II, dat gebruik maakt van *double loop learning*, kan de consequenties van model I vermijden. Volgende waarden behoren tot model II:

- Valide informatie
- Vrije en geïnformeerde keuze
- Internal commitment

Model I vormt niet het tegenovergestelde van model II. In model I probeert elk persoon om een doelstelling te formuleren en tegelijkertijd de controle op de omgeving en anderen te verstevigen om deze doelstelling te halen. In model II wil men dat de eigen mening geconfronteerd wordt met een andere om zo de best mogelijke informatie te bekomen. Het is de bedoeling dat macht gedeeld wordt met mensen die competent zijn, die relevant zijn in het beslissen of implementeren van een actie, het definiëren van een taak of de controle over de omgeving. Defensieve reacties op eigen gedrag, zoals in model I, zijn niet gewenst omdat het aantoont dat de persoon in kwestie niet geleerd heeft uit zijn gedrag. Men gaat eerder neigen naar open en constructieve conversaties. Dit alles zou leiden tot een betere relatie tussen individuen en groepen, meer vrije keuze en meer commitment. Het eindresultaat is een verbeterd beslissingsproces, open communicatie over zowel fouten en mislukkingen en dat men leert uit de feedback.

Het is niet eenvoudig om over te schakelen van model I naar model II. Individuen in de organisatie moeten immers het eigen gedrag en framework in vraag stellen dat de basis is voor al hun acties. Leren over *double loop learning* door het volgen van lessen en het lezen van theorie en cases leidt meestal enkel tot een verbetering van het *single loop* model. Indien een persoon zijn of haar



gedrag verandert, kan hiervan misbruik gemaakt worden door personen die hun gedrag niet veranderd hebben. Het is dus belangrijk om voldoende vertrouwen te hebben binnen de organisatie voor de verandering. Omwisselen naar een *double loop* model houdt ook in dat men bepaalde waarden en gevoelens moet verkennen, waardoor men een (verkeerde) reden noemt die strookt met model I. Een voorbeeld hiervan (Argyris, 1976): een manager beslist om zijn unilaterale controle over anderen te verminderen. Hij zal dan snel denken: 'waarom controleerde ik anderen?' om over te gaan tot de conclusie dat indien hij dat niet zou doen, deadlines niet gehaald zouden worden. Men kan hieruit besluiten dat evolutie van *single* naar *double loop learning* een verandering in *theorie-in-use* vooropstelt.

### 5.2.2 Andere auteurs

Op basis van *single* en *double loop learning* onderscheidt Kim (1993) 4 types in *organizational learning*:

- *Individual single-loop learning*: een individu verbetert de eigen performantie binnen het eigen mentaal model. Dit draagt bij tot de efficiëntie van het probleemoplossend denken op het individueel niveau.
- *Individual double-loop learning*: een individu verbetert de eigen performantie door de verandering van het eigen mentaal model. Dit draagt bij tot de verlegging van grenzen van het probleemoplossend denken op het individueel niveau.
- *Organisational single-loop learning*: individuen verbeteren de eigen performantie binnen hun gedeeld mentaal model. Dit draagt bij tot de efficiëntie van het probleemoplossend denken op het organisatorisch niveau.
- *Organisational double-loop learning*: individuen verbeteren de performantie door de verandering van hun gedeeld mentaal model. Dit leren draagt bij tot de verlegging van de grenzen van het probleemoplossend denken op het organisatorisch niveau.

Het proces van *organizational learning* wordt weergegeven in figuur 5. Ze geeft weer hoe het proces een oneindige cirkel vormt, maar toch onderbroken kan worden door procesfouten.

- 1) *Role constrained learning*: het leren wordt onderbroken door de rol die het individu speelt binnen de organisatie.
- 2) *Audience learning*: het individu beïnvloedt de organisatie op een ambigue manier.
- 3) *Superstitious learning*: de link tussen de actie van het individu en de uitkomst wordt verbroken, hetgeen betekent dat correcte stappen worden ondernomen in het leerproces, maar dat er onjuiste feedback komt.
- 4) *Learning under ambiguity*: het individu ondergaat het leerproces en past de geleerde feiten correct toe binnen de organisatie, maar voor de omgeving is de link tussen het leerproces en de verbeteringen in de organisatie niet duidelijk.

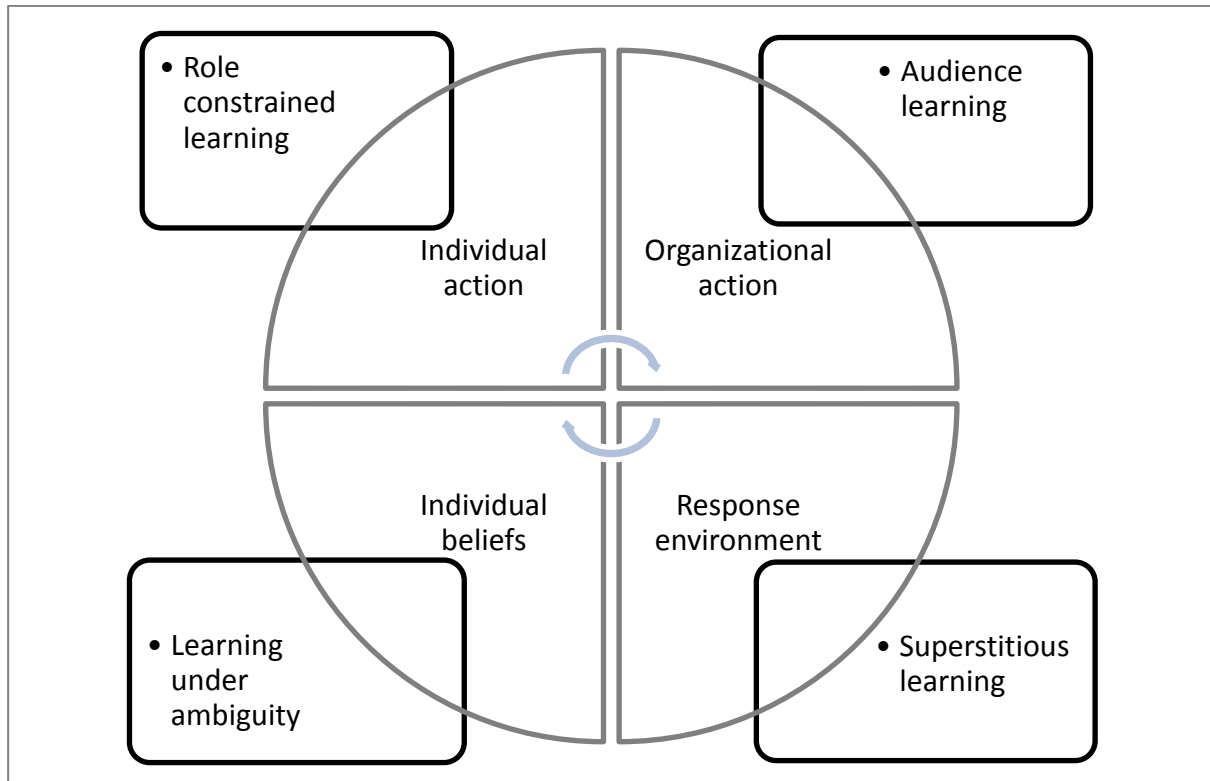


Fig. 5: Model of organizational learning

Bron: Kim, D. (1993)

Zowel *superstitious learning* als *learning under ambiguity* zijn belangrijke factoren binnen dit onderzoek. Bij *superstitious learning* is er een mismatch tussen de organisationele acties en de afloop ervan. Dit kan ervoor zorgen dat er verkeerd aangeleerd wordt, dat er in de toekomst verkeerde of ongunstige beslissingen genomen zullen worden en dat er foute informatie wordt doorgegeven aan anderen (Levitt & March, 1988). Enkele voorbeelden kunnen gegeven worden die passen binnen de context van het bankgebeuren: bonussen die worden toegekend door de organisatie vanwege winst die gemaakt wordt door de staat van de economie, eerder dan door de juiste beslissingen van leidinggevenden; het te laag (of te hoog) zetten van targets; trage aanpassingen maken bij gebeurtenissen. Wat er gebeurt is het volgende: de manager maakt een beslissing in een situatie, waardoor hij verwacht dat de situatie een bepaalde

wending neemt. Indien er echter een andere factor een hogere (of snellere) invloed uitoefent, zal dit gevolgen hebben voor de afloop van de situatie. De manager zou kunnen denken dat zijn beslissing van invloed was en leert om die beslissing in de toekomst toe te passen (positieve uitkomst situatie) of te vermijden (negatieve uitkomst situatie).

*Learning under ambiguity* is belangrijk vanwege de complexe situatie waarin men zich bevindt tijdens een crisis. Er stellen zich immers vele problemen op hetzelfde moment en het is niet altijd duidelijk welke handelingen geleid hebben tot welke resultaten. Het individu heeft een invloed op de acties van de organisatie die genomen worden in de omgeving, maar de causale verbanden ontbreken. *Operational learning* vindt dus plaats, maar *conceptual learning* niet. Het spreekt voor zich dat het niet eenvoudig is om in dit geval te leren door de onduidelijkheid. Een goede manier om dit op te lossen, is om de eigen ervaringen te koppelen aan de ervaringen van andere bedrijven binnen de sector (concurrentie). Dit is natuurlijk eenvoudiger gezegd dan gedaan, aangezien velen dit beschouwen als een aanslag op de competitiviteit van het bedrijf. Organisaties leren echter vooral van de ervaring van anderen die werd opgedaan in andere organisaties. *Observational learning* is een *second-hand acquisition* van nieuw gedrag of kennisstructuren als een consequentie van het observeren van anderen.



## **Hoofdstuk 6: de link tussen sensemaking, crisis en leermechanismen**

Het proces van *sensemaking* is van groot belang tijdens een crisis en voor de leerervaring achteraf. Tijdens de crisis is communicatie niet eenvoudig vanwege de snelle keuzes die gemaakt moeten worden, het onderliggend gevaar van elke keuze en de hoge onzekerheidsgraad (Ulmer, Seeger en Sellnow, 2007). *Sensemaking*, in se een sociaal proces, is dan niet eenvoudig. Volgens Volberda (1996) kunnen organisaties die informatie omzetten in kennis en leren, in turbulente omgevingen toch succesvol zijn. Zoals gezien in hoofdstuk 1 kan de onzekerheid en ambiguïteit die speelt bij een crisis de *trigger* zijn voor betekenisgeving. Een verwachte gebeurtenis die zich niet voordoet of een onverwachte gebeurtenis in de organisatie of zijn omgeving, creëert een behoefte aan betekenisgeving. De *sensemaker* kijkt naar de gebeurtenissen die zich voordoen en probeert er betekenis aan te geven. Door *retrospect* zal men terugkijken op de ervaringen die men had. Indien er uit deze ervaringen geleerd wordt, zal men *single of double loop learning* toepassen. Doorheen de tijd dient men dit te zien als een reeks opeenvolgende, zich herhalende processen



## Hoofdstuk 7: Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie van deze eindverhandeling besproken worden. Er is een duidelijke nood aan literatuur. Munir (2011, p.115) vat dit perfect samen:

“ The world is crying out for a new theory of how the economy works and institutional economists are shying away from the challenge. ... An institutional theorist’s engagement with the financial crisis is likely to yield insights that will genuinely enrich prevailing understandings.”

Het is niet eenvoudig om het gedrag van bankmanagers na te gaan. De beste manier hiervoor is mijns inziens een studie met kwalitatieve data die bekomen wordt via casestudies. Volgens Eisenhardt (1989) zijn er drie voordelen aan een casestudie:

- Het contrast van verschillende realiteiten verbreedt de visie van de onderzoeker op het probleem
- De theorie wordt ontwikkeld uit direct bewijs, waardoor *constructs* onmiddellijk meetbaar zijn en men hypothesen als fout kan bewijzen
- Er is een hogere waarschijnlijkheid dat de theorie empirisch valide is. Data vormt immers het startpunt van onderzoek

Er worden door Eisenhardt ook nadelen genoemd:

- De ontwikkelde theorie kan overmatig complex zijn
- De ontwikkelde theorie kan te eng geformuleerd zijn

Het is echter mogelijk om deze nadelen te reduceren. Voor de casestudie werd het proces beschreven in tabel 5 (Eisenhardt, 1989) gevolgd. De keuze van bankmanagers en experts was niet willekeurig, maar vond plaats door middel van *theoretical sampling*: de selectie van groot- en kleinbanken gaf de mogelijkheid een vergelijkende studie uit te voeren.



Tabel 5: Process of Building Theory from Case Study Research

Bron: Eisenhardt, K.M. (1989)

<b>Step</b>	<b>Activity</b>	<b>Reason</b>
Getting Started	Definition of research question Possibly a priori constructs	Focuses efforts Provides better grounding of construct measures
Selecting Cases	Neither theory nor hypotheses Specified population  Theoretical, not random, sampling	Retains theoretical flexibility Constrains extraneous variation and sharpens external validity Focuses efforts on theoretically useful cases— i.e., those that replicate or extend theory by filling conceptual categories
Crafting Instruments and Protocols	Multiple data collection methods  Qualitative and quantitative data combined Multiple investigators	Strengthens grounding of theory by triangulation of evidence Synergistic view of evidence  Fosters divergent perspectives and strengthens grounding
Entering the Field	Overlap data collection and analysis, including field notes  Flexible and opportunistic data collection methods	Speeds analyses and reveals helpful adjustments to data collection Allows investigators to take advantage of emergent themes and unique case features
Analyzing Data	Within-case analysis  Cross-case pattern search using divergent techniques	Gains familiarity with data and preliminary theory generation Forces investigators to look beyond initial impressions and see evidence thru multiple lenses Sharpens construct definition, validity, and measurability
Shaping Hypotheses	Iterative tabulation of evidence for each construct  Replication, not sampling, logic across cases Search evidence for "why" behind relationships	Confirms, extends, and sharpens theory Builds internal validity  Builds internal validity, raises theoretical level, and sharpens construct definitions
Enfolding Literature	Comparison with conflicting literature	Sharpens generalizability, improves construct definition, and raises theoretical level Ends process when marginal

---

	Comparison with similar literature	improvement becomes small
Reaching Closure	Theoretical saturation when possible	

---

De interviews worden aangevuld met documentatie uit kranten en tijdschriften. De bedoeling is om triangulatie te verkrijgen (Eisenhardt, 1989): door het verzamelen van verschillende databronnen bekomt men sterker gegronde *constructs* en hypothesen. De informatie uit interviews werd verzameld in een tabel, zodat eventuele initiële impressies bijgesteld konden worden. Deze eindverhandeling wordt beëindigd met een discussie die de bestaande literatuur vergelijkt met de informatie uit de interviews, om de interne validiteit te verstevigen.

Vooraleer deze thesis werd ingediend hebben diverse personen met verschillende opleidingsachtergronden dit werk nagelezen. Ze vonden dit werk erg duidelijk, waardoor de *face validity* van het geheel verhoogt.

Vervolgonderzoeken kunnen, naast kwalitatieve informatie, best ook gebruik maken van kwantitatieve informatie om een vergelijking te maken tussen de gegevens uit de interviews en cijfermateriaal. Naast een beter zicht van de onderzoeker op gegevens, biedt dit een sterkere validiteit.

De aard van het onderwerp van deze thesis laat toe om *pattern matching* (Yin, 1984) te gebruiken. Een op empirie gebaseerd patroon zal vergeleken worden met een voorspeld patroon. Indien de patronen overeenkomen, versterkt dit net zoals triangulatie de interne validiteit van de studie. Pattern matching in casestudies laat ook toe om ingewikkelde, multivariabele causale uitleg te testen in één enkele studie (Yin, 2003). De volgende patronen gelden als voorspelling voor op empirie gebaseerde patronen:

Propositie 1: Indien er geleerd wordt door bankmanagers, gebeurt dit door middel van *single loop learning*.

Propositie 2: *Double loop learning* komt niet voor bij bankmanagers.

Propositie 3: Bankiers schrijven de oorzaak van de crisis niet toe aan zichzelf, noch aan de werking van de eigen bank.

Propositie 4: Er bestaat voor bankmanagers een verschil tussen theorie-in-use & theorie-in-action.

## Hoofdstuk 8: Theorievorming vanuit casestudies

In dit hoofdstuk worden de interviews met bankmanagers gekoppeld aan de theorie om nieuwe theorie te vormen. Om dit te kunnen doen, wordt er gebruik gemaakt van *pattern matching*.

Tabel 5 houdt informatie in over de personen die geïnterviewd werden tijdens dit onderzoek. De managers werden gekozen op basis van hun positie, bank en gebied van ervaring. Uitgezonderd bank Beta en bank Mu namen de interviews bij Belgische grootbanken plaats. Bij bank Gamma werd een verzekeringsagent geïnterviewd die regelmatig in contact staat met topmanagers.

Tabel 6: Informatie over geïnterviewden

Naam	Instelling	Functie
Manager A (Willy)	Bank Alfa	Zonedirecteur voor Retail en Private Banking
Manager B (Danny)	Bank Alfa	Commercieel regiodirecteur kantoren
Manager C (Avonts)	Kleinbank Beta	Commercieel districtdirecteur bankiers en makelaars
Manager D (Marc)	Bank Gamma	Verzekeringsagent voor bank Gamma
Manager G (Lieve)	Bank Gamma	Senior Economist Group Chief Economist
Manager F (Lavreyssen)	Bank Lota	Zonedirecteur Corporate Banking
Manager E (Looy)	Bank Delta	Zonedirecteur Lid van het kredietcomité voor bank Delta
Manager H (Vingerh)	Kleinbank Mu	Groepsriskmanager
Manager I (winckel)	Bank Gamma	Kantoordeur

---

Daan Killemaes	Trends Magazine	Redactiecoördinator Hoofdeconoom
Eric De keuleneer	ULB CREDIBE Universitaire stichting	Universitair docent Gedelegeerd bestuurder Gedelegeerd bestuurder
Pamela Renders Michel Vermaerke	Febelfin	Woordvoester Gedelegeerd bestuurder
Freek Vermeulen	London Business School	Associate professor

---

## 8.1 Propositie 1

Uit de literatuurstudie blijkt duidelijk de noodzaak aan correct leren. Het spreekt voor zich dat dit ook terugkomt in de propositie.

Uit de afgenomen interviews blijkt er een verschil te zijn tussen managers in grootbanken en managers in kleine banken. Een grootbank is een systematische bank met aandelen die op de publieke markt verhandeld worden. Een kleinbank of niet-systematische bank, heeft aandelen die niet publiek verhandeld worden. De aandeelhouders bestaan dan uit familiale aandeelhouders. Het is vanzelfsprekend dat een kleine bank een kleiner kapitaal heeft.

Bij managers van grootbanken blijken verschillende voorbeelden beschikbaar die het bestaan van *single loop learning*, waarbij enkel oppervlakkige fouten gecorrigeerd worden, in het bankieren aantonen.

- Alle managers bestempelden de tradingmarkt als 'onvoorspelbaar en complex' en gaven aan dat hun bank zou terugkeren naar het klassieke model van bankieren, met als hoofdactiviteit deposito's en kredieten. In plaats van limieten te stellen aan het gedrag van traders, zoals in kleinere banken gebeurt, doekt men de tradingafdeling vrijwel volledig op.
- Leningen zullen in de toekomst kritischer bekeken worden, ondanks de opmerkingen dat er met het leensysteem niets mis is.

- Men richt zich vooral op een verbetering van de relatie met de klant, zonder te kijken naar de eigen werking. Het herstellen van het vertrouwen van de klant is een topprioriteit.
- Men wil het interbancair vertrouwen zo snel mogelijk herstellen zodat de markt weer opleeft, waarbij er minder oog is voor de diepere problemen die zich stellen.

Een ander voorbeeld van *single loop learning* is dat enkele grootbanken doelen op het marktaandeel dat anderen lieten vallen. Ze proberen dit te vergaren door gunstige rentes aan te bieden, ook al gaat dit onder de marktrente. Het is duidelijk dat er op dit vlak niets geleerd werd omdat men nog steeds kiest voor groei gefundeerd door een economisch onrendabele rente. Er wordt zo een te hoge druk gezet op de financiële markt waar uiteindelijk de eindconsument de prijs voor betaalt. De marges die men kan binnenhalen zijn erg laag, terwijl de meeste banken een zware kostenstructuur hebben. Om deze te financieren, zelfs al is het voorlopig, zal men heel wat inkomsten moeten vergaren. Dit zal niet eenvoudig zijn, aangezien men meer risico loopt indien men een hogere opbrengst wil. Er zal dus ofwel teruggegrepen moeten worden naar risicovolle producten of de balans zal sterk verminderd moeten worden. Dit zal in geen van beide gevallen een eenvoudige opdracht zijn. Ook bij kleinbanken blijken een aantal van deze voorbeelden zich te manifesteren. Er wordt echter benadrukt dat de focus ligt bij goede dienstverlening en kwaliteit, niet op het louter binnenhalen van klanten.

Bankiers in grootbanken hebben duidelijk een Model I *theorie-of-action* zoals voorgesteld door Argyris en Schön (1974). Er werd tijdens de interviews een sterke nadruk gelegd op twee factoren uit Model I, het model dat geassocieerd wordt met *single loop learning*. Ten eerste was 'winnen' voor heel wat bankmanagers, zeker voor de crisis, een prioriteit. Veel managers stelden winnen gelijk aan 'de grootste zijn', al dan niet door overnames of fusies. Ook in begin 2011 is dit voor heel wat grootbanken nog een prioriteit. Men wil nog steeds de grootste zijn, bijvoorbeeld door het binnenhalen van klanten door middel van een gunstige rente. De tweede factor die duidelijk naar boven komt, is het defensief

gedrag. Ondanks dat er in de afgelopen jaren een aantal minder goede keuzes (m.b.t. overnames, strategie, enzovoort) gemaakt werden, blijft men deze toch als 'correct' bestempelen, terwijl de toenmalige alternatieven als minderwaardig beschouwd worden. Zowat elke manager gaf aan dat zijn bank problemen had, maar stelde ook vast dat andere banken veel zwaarder in de problemen zaten of veel minder goede keuzes maakten. Topmanagers verstrekten erg weinig informatie en namen beslissingen zonder medewerkers op de hoogte te houden, ook indien die beslissingen te maken hadden met de continuïteit van de bank.

We kunnen concluderen voor propositie één dat *single loop learning* bestaat binnen het gedrag van bankmanagers, zowel bij grootbanken als bij kleinere banken. Bij managers van grootbanken bestaat een model I *theory-of-action*.

## 8.2 Propositie 2

Aangezien *single loop learning* voorkomt bij bankmanagers, is het een logisch gevolg dat in propositie 2 voorgesteld wordt dat *double loop learning*, waarbij men fundamentele aspecten van de organisatie en het eigen mentaal model in vraag stelt, niet voorkomt. In de interviews werd onderzocht wat bankiers van hun eigen mentale modellen vonden.

Bankiers in grote, beursgenoteerde banken beschouwen hun eigen mentaal model van voor de crisis nog altijd als correct. Men vindt dat het fundamenteel design van de organisatie niet moet veranderen. Een standpunt dat veel naar voren wordt geschoven, is dat een bank een onderneming is die tegemoet moet komen aan de wensen van de aandeelhouders. Om deze tevreden te stellen, dient er zich jaarlijks een 'aanvaardbare' groei voor te doen. Hoewel enkele managers zich vragen stellen bij het duurzaam beleid dat hierbij zou passen, werden hier nooit concrete voorstellen rond verbetering gedaan.

Het is duidelijk dat *double loop learning* zich hier niet heeft voorgedaan. Managers van grootbanken blijven aandeelhoudergericht en focussen zich dus op winst en groei. Dit is het mentaal model dat men reeds had voor de crisis. Een

bevestiging hierin bestaat uit de vele recent verschenen krantenartikels waarin werd meegedeeld dat vlak na de crisis reeds hoge bonussen werden toegekend. Ongetwijfeld werd meer aandacht besteed aan het lange termijn aspect van deze bonussen, maar dat neemt niet weg dat een bonus nog altijd een risicoaanmoedigend karakter bezit. De oorzaak dat het gedrag van deze managers niet verandert noemt Vermeulen 'collective inertia': de grote spelers in de sector durven de sprong niet te wagen omdat ze vrezen voor de uitkomst. Men is er niet zeker van dat verandering iets opbrengt. Er is ook geen (financiële) noodzaak aan verandering: alle grote banken zijn hetzelfde en lijden evenveel onder de markt. Ondanks dat er een duidelijk financieel voordeel blijkt uit verandering, zal men toch niet veranderen.

Binnen kleinere, niet-beursgenoteerde banken doet er zich een volledig andere situatie voor. Kleine banken kwamen tijdens de periode 2008-2010 amper in de media, in tegenstelling tot grote banken. De situatie op de financiële markten had invloed op iedereen, dus ook kleine banken zaten met problemen. In tegenstelling tot die van de grootbanken waren deze problemen echter minder extreem. Hier werd de volgende verklaring voor gevonden.

Ten eerste verschilt het businessmodel van een kleine bank met die van een grote bank. Terwijl die laatste beursgenoteerd is en dus onderhevig aan de grillen van de beleggers, zijn de aandelen van een kleine bank in private handen. Dit laat de aandeelhouders toe om een sterkere interne governancestructuur op te zetten. Er is dus een betere controle door de aandeelhouder op het gedrag en de keuzes van het topmanagement. Bij heel wat kleine banken wordt ook geen bonus uitgekeerd, hetwelk het risicogedrag van managers beperkt. Dit is merkbaar in de manier waarop het management limieten oplegt aan de *traders*, die zich bezighouden met transacties op de financiële markt. In plaats van quasi volledige vrijheid, wordt er een speelveld gecreëerd met duidelijke limieten waarin een *trader* zich vrij kan bewegen. Een ander voordeel van private aandeelhouders is dat ze gekend zijn binnen de bank. Werknemers kunnen een beeld plaatsen bij de aandeelhouder in plaats van een nummer. Het topmanagement heeft ook regelmatig contact met deze aandeelhouder, hetgeen



de relaties ten goede komt en er voor zorgt dat men zich volledig inzet om doelen te halen.

Ten tweede heeft ook de grootte van de bank invloed op de mate van controle. Een kleine bank heeft minder topmanagers en werknemers. Dit zorgt voor een betere transparantie en controle op andere afdelingen. Het budget van sommige banken zet managers ook aan om plaats te nemen tussen de werknemers in plaats van in een eigen kantoor. Het verschil in weelderigheid tussen het kantoor van een manager in een grootbank en een kleine bank is enorm. Hierdoor hebben managers niet alleen een beter zicht op de eigen werknemers, ook de verbondenheid met andere afdelingen is groter. Op die manier is er ook controle tussen afdelingen. De grootte van een kleine bank laat ook toe om een flexibele speler te zijn op de markt. Het nemen van beslissingen of verplaatsen en investeren van kapitaal gaat veel sneller en eenvoudiger. Met een kleiner beschikbaar kapitaal kan men geen ondoordachte investeringen doen, aangezien het meteen het de bank in slechte papieren kan brengen. Indien een product niet opvolgbaar blijkt, wordt het niet gekocht.

Na de crisis hielden de topmanagers van de banken die geen staatsteun kregen een presentatie om over geleerde lessen te discussiëren. Ze overliepen de sterktes en zwaktes van het model waarmee ze werkten en stelden elk een aantal veranderingen voor die dan naar keuze geïmplementeerd werden. Zo werd bijvoorbeeld binnen bank Mu de positie van Financieel en Risk manager gesplitst. Dit zou leiden tot een optimalisatie van de return door de financiële werknemers, terwijl men aan de risicozijde de waarde bewaakt. Men heeft ook de visie en strategie herbekeken en aangevuld. Deze voorbeelden voldoen aan de eigenschappen van Model II, dat geassocieerd wordt met *double loop learning*. Dit bewijst niet alleen dat binnen kleine banken *double loop learning* wel voorkomt, men probeert het ook naar de volledige groep toe aan te moedigen.

Tijdens de interviews werd duidelijk dat de managers van kleine banken amper (liquiditeits)problemen hadden. Banken die hun cultuur en interne processen

veranderen hebben dus een grotere potentiële winstgevendheid. Grotere banken hebben dit helaas nog niet ingezien.

De conclusie van propositie twee is dat hoewel bij managers van grootbanken geen *double loop learning* voorkomt, dit wel het geval is bij managers van kleine banken die niet beursgenoteerd zijn. Bij deze kleine banken komt Model II voor.

### 8.3 Propositie 3

Uit propositie één blijkt dat bankmanagers *single loop learning* en Model I toepassen. Een eigenschap hiervan zijn de *unilateral behavioral strategies*, zoals de verstrekking van bepaalde gegevens en de controle van te vervullen informatie. Binnen grootbanken komen deze strategieën voor, zowel op het hoger als het middelmanagement, waardoor het feedbackproces bemoeilijkt wordt. Door de gezamenlijke *theorie-of-action* bekomt men hier zowel een *primary* als een *secondary inhibiting loop*. Men kan managers niet confronteren met de gemaakte fouten (*primary loop*), die dan nog eens verdedigd worden door de managers zelf (*secondary loop*). De bescherming van eigen acties bleek ook duidelijk indien er gevraagd werd bij wie volgens de manager de schuld lag van de crisis. Zowel overheden, de financiële markt, als de druk aandeelhouders worden gezien als aanleiding tot de problemen, terwijl men het eigen gedrag in zo goed als geen van de gevallen als problematisch zag.

Er zijn echter empirische bewijzen die tegenspreken dat de druk van aandeelhouders gering is. Uit onderzoek van De Rudder (2010) blijkt dat aandeelhouders van Europese banken in 77% van de gevallen bestaan uit institutionele beleggers. De resultaten van het onderzoek tonen aan dat deze beleggers statistisch gezien inderdaad ervoor zorgen dat banken meer risico's nemen. De reden hiervoor kan zijn dat institutionele beleggers minder invloed kunnen uitoefenen op topbankiers vanwege de belangenconflicten die zich voordoen. Ze hebben er immers geen belang bij om de vergoedingen van

bankiers, die leiden tot het maken van winst en het nemen van risico, te beperken. Heel wat beleggers deden gouden zaken tijdens de jaren vóór de crisis. Ook de moed en motivatie ontbreekt hen om bonussen te ontnemen. Er is dus net te weinig druk van aandeelhouders. Topbankiers hebben een grote invloed, ook politiek, die aangewend wordt om hun macht te versterken. Zo verdedigde gewezen premier Jean-Luc Dehaene in april 2011 het bonusbeleid van Dexia, waar hij voorzitter is.

Managers van grootbanken zijn dus zelf de aanleiding tot de bonussen die uitgekeerd worden en dus de oorzaak van het kortetermijndenken. Aangezien zij hun bonus zo snel mogelijk zullen willen verzilveren, zal de *incentive* vooral gericht zijn op korte termijn. Dit zorgt ervoor dat managers hoge risico's nemen, zonder aan de toekomst van de bank te denken. Uiteindelijk leidde deze drang om winst te maken binnen veel banken tot de aankoop van CDO's. De bonussen in de volgende jaren zullen waarschijnlijk meer gekoppeld worden aan het strategisch plan van de bank. Dit neemt niet weg dat het risicoaanmoedigend aspect nog steeds verweven zit in de verloning, zolang men ook een winstbonus uitkeert.

Ook een aantal overheden, vooral de Amerikaanse, worden door een aantal geïnterviewden gezien als een belangrijke factor van de aanleiding naar de crisis. De wetgeving bepaalt er immers dat in de Verenigde Staten gegenereerde opbrengsten er dienen herinvesteerd worden. Dit impliceert evenwel niet dat men in *subprime lending* en CDO's moest investeren. Dit gebeurde wel omdat men met deze producten een hoge return kon verwezenlijken. De huidige bankgarantie van de Belgische overheid kan wel aanzetten tot risicogedrag. De belofte dat klanten van Belgische banken een gedeelte van hun kapitaal kunnen recupereren indien de bank failliet gaat, kan ervoor zorgen dat men binnen sommige banken niet zo zorgvuldig omspringt met kapitaal. Het loont immers om risicovoller te investeren, aangezien dit meer return oplevert. Indien het slechte investeringen blijken te zijn waardoor de bank in de problemen komt, zal de overheid immers bijspringen.

Ook bij kleine banken worden er verschillende aanleidingen gezien. De invloed van de financiële markt wordt beschouwd als een belangrijke factor. Men beseft wel dat een investering op deze markt een systematisch of 'marktrisico' inhoudt. Ook al diversifieert men in een groot aantal producten, er zal altijd een risico blijven. Uiteindelijk wordt er, zoals gesteld in propositie 2, vooral gekeken naar de interne werking van het bankgebeuren als aanleiding naar de crisis.

Bij propositie drie kan men concluderen dat de meeste bankmanagers de eigen werking van de bank niet zien als een aanleiding tot de crisis. Veeleer worden overheden, de markt of aandeelhouders gezien als een sterke factor. Er is een sterke verdediging van de eigen daden.

#### 8.4 Propositie 4

Uit de literatuur blijkt de overeenkomst tussen *theorie-in-use* en de *theorie-in-action* een vereiste voor de overgang van *single* naar *double loop learning*. Deze propositie veronderstelt dat er geen overeenkomst is tussen wat managers zeggen dat ze doen en datgene dat ze feitelijk doen. Dit verschil is van dermate groot belang dat het *double loop learning* bemoeilijkt. Door een gebrekkige communicatie is er onvoldoende feedback om een juiste reflectie te kunnen vormen op het eigen gedrag. Dit sociale aspect heeft invloed op de manier waarop managers aan betekenisgeving doen. Betekenisgeving is noodzakelijk om te leren. De manier waarop *sensemaking* gebeurt, heeft dus ook een invloed op de kwaliteit van leren.

Indien men kijkt naar de manier waarop feedback gegeven wordt, zijn er heel wat verschillen. Binnen grootbanken verloopt communicatie meestal cijfermatig. Dit betekent dat er naar werknemers toe doelstellingen worden opgelegd die uitgedrukt worden in cijfers: vooropgestelde groei, winst, etc. De rapportering naar het management gebeurt op eenzelfde manier. Het kwantitatieve is nochtans maar één onderdeel van het verhaal. Het is evenzeer belangrijk om de

achtergrond van die cijfers te kennen. Een afdeling kan mooie cijfers rapporteren, maar dat kan zijn omdat ze zeer risicovol geïnvesteerd hebben. Een organisatie kan niet goed functioneren indien het berust op enkel kwantitatieve communicatie. In tegenstelling tot een kleinere bank is het businessmodel van een grootbank onvoldoende transparant om dit toe te laten. Het is onmogelijk voor het topmanagement om een samenvatting te bekomen van alle producten die op de balans staan. Dit gaat de betekenisgeving van managers beïnvloeden.

Transparantie wordt makkelijker bekomen indien men een gemeenschap vormt binnen de onderneming. Voor een grootbank is het echter niet vanzelfsprekend om een *community* te vormen. Dit is veel eenvoudiger bij een kleine bank: er zijn minder werknemers en er is minder budget beschikbaar voor een uitgebreide infrastructuur, waardoor managers zich tussen de werknemers begeven in plaats van een kantoor te gebruiken. Eens men het belang onderkent van gecombineerde kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen, zal men dit blijven gebruiken.

Uiteindelijk heeft ook de leider een belangrijke plaats binnen de onderneming. Binnen de bankgemeenschap is het meestal zo dat de beste bankier de topmanager wordt. Het is evenwel niet zo dat een goede bankier automatisch een goede CEO is. Dit zijn problemen waar de overheid niet kan ingrijpen: ze kan cijfermatige regulaties opleggen, maar kan niet raken aan de interne processen van de bank. De redenering dat de overheid de bewegingen van de bank moet beperken, is dus geen correct uitgangspunt. Het zijn banken die de inzet moeten tonen dat ze willen veranderen. Het is in hun eigen voordeel.

Heel wat managers vroegen zich ook af hoe lang de huidige maatregelen, zowel binnen de bank als reguleringen op (inter)nationaal niveau, stand zouden houden. Er werd geopperd dat binnen een tiental jaar men opnieuw zou evolueren naar een model zoals we dat kenden voor de crisis. Banken zijn machtige instituten, die een over een sterk lobbyapparaat beschikken. Er zijn aanwijzingen dat men nu al de regulering probeert af te zwakken.

De conclusie voor propositie vier bestaat eruit dat managers in grootbanken onvoldoende communiceren. De feedback is niet transparant door de grootte van de bank en het feit dat men geen gemeenschap vormt. Dit beïnvloedt de manier waarop men aan betekenisgeving doet. Een goede bankier is niet altijd een goede CEO.

Tabel 7: Quotes uit interviews

Propositie 1	Propositie 2	Propositie 3	Propositie 4
Nu, als we iets geleerd hebben: maak het niet te ingewikkeld, denk aan basistaken en zorg dat de klant je vertrouwt. (Manager A, Bank Alfa)	Als je behoorlijke winst maakt en je geeft daar in functie van het gedrag van managers een bepaalde bonus, omdat ze ervoor zorgen dat het bedrijf terug goed draait, dan denk ik dat er weinig mis is met de beloning die men krijgt. ... Zonder bonus werken, dat gaat niet. (Manager A, Bank Alfa)	We moeten steeds, onder druk van aandeelhouders, groeien. (Manager B, Bank Alfa)	De meesten op mijn niveau en iets hoger, die zijn met zichzelf bezig. Die zijn niet met het bedrijf bezig. (Manager B, Bank Alfa)
Het was de cultuur midden jaren 2000 dat we nummer 1 moesten worden. Er was niets mis met het feit dat je de beste wou zijn in de activiteit die je ontplooiide. (Manager E, Bank Delta)	We hebben onze speculatieafdeling opgedoekt en ik verwacht dat andere banken dat ook gaan doen. Ik denk dat ze binnenkort toch terug verleid gaan worden omdat het veel geld opbrengt. En dat is net wat we nodig hebben. ... Men is terug aan het concentreren op winst, gewoon om het eigen vermogen op te krikken. (Manager B, Bank Alfa)	[Dit is] de druk van de financiële wereld: het moet altijd meer en meer opbrengen. (Manager D, Bank Gamma)	Sommige van onze collega's van bank Lota hadden problemen om hun portefeuille in kaart te brengen. Die zaten wijd: Japanse filialen, in Singapore... Dat duurde weken, maanden. Bij ons is dat één excelfile. (Manager H, Kleinbank Mu)
Eigenlijk zat men bij ons nog met het idee dat er niets aan de hand was. Wij werden nog beschouwd als 'in goeden doen'. Bij ons, achteraf gezien, denk ik dat ze het slim hebben aangepakt. Vrijdag geen wolkje aan de lucht, zondagavond liet men weten dat de overheid beslist had om te helpen. (Manager E, Bank Delta)	Je moet een geldgenerator hebben, los van 'ik wil de grootste zijn. Je zou beter de beste zijn.	Wij hier op de Belgische markt verkopen zelf hypotheekleningen. Alle mensen zijn hier opgeleid om aan de juiste mensen die lening te verkopen. Dat hadden we niet in Amerika. Daar stonden miljarden dollars op de rekening. De Amerikaanse wetgeving bepaalt dat je die herinvesteert in de States. (Manager E, Bank Delta)	Je voelt al de politieke lobby, de banken hun kracht, zeker van grootbanken. Ik heb mijn twijfels over de doelen zoals ze gesteld worden en hoe werkelijk ze zullen werken. (Manager H, Kleinbank Mu)
Als je aan mij als vertegenwoordiger van de bank vraagt: wat vind je van de		De druk van onze (familiale) aandeelhouders was niet dermate groot, maar het is altijd mooi als je op de jaarlijkse vergadering een mooi dividend kan uitkeren. (Manager D, Bank	Het businessmodel van kleine banken was veel beter. Ze namen gewoon minder risico. (Daan Killemaes)
			De relatie tussen banken en

<p>crisis? We hebben de beste jaren ooit gehad... De ene zijn dood is de andere zijn brood. (Manager E, Bank Delta)</p> <p>[...] [W]at Basel betreft moeten we opletten voor het evenwicht tussen controle en preventie van business. Indien het banken belet om de economie te ondersteunen en vlot krediet uit te geven, dan is er een probleem. (Manager F, Bank Lota)</p> <p>In de VS en Europa zijn nog enkele grote bankgiganten ontstaan, die eigenlijk te groot zijn om failliet te laten gaan. Zij kunnen van die positie misbruik maken om toch nog altijd risico's te blijven nemen. Ze weten: als het misgaat, komt de overheid ons toch redden. Dat is een vrijgeleide voor het management om risico's te nemen, dankzij die impliciete overheidsgarantie. (Daan Killemaes)</p> <p>[...][H]et veranderen geeft een onzekere uitkomst, terwijl er geen grote (financiële) noodzaak voor is omdat alle banken precies even slecht zijn – en er dus niet heel erg onder lijden. (Freek Vermeulen)</p>	<p>(Manager C, Kleinbank Beta)</p> <p>Managers zouden zich meer moeten engageren in het lezen van literatuur. We moeten onze eigen mensen goed informeren. (Manager C, Kleinbank Beta)</p> <p>[...] Ik ben er van overtuigd dat men altijd de contouren van de wet op zal zoeken om te maken dat men zo veel mogelijk kan doen [inzake trading]. (Manager F, Bank Lota)</p> <p>Men zou moeten proberen eerlijke mensen aan het hoofd van banken te hebben. Mensen die gemotiveerd zijn met het algemeen belang en niet met zichzelf te verrijken. (De keuleneer)</p> <p>Bij ons krijgt niemand een bonus, nooit. (Manager H, Kleinbank Mu)</p> <p>Er werd iets gepresenteerd en dan werd er in groep gediscussieerd: is dat wel nodig? (Manager H, Kleinbank Mu)</p> <p>We moesten eigenlijk een bordje zetten aan de loketten met 'liefst geen spaargeld'. We wisten er geen blijf meer mee. ... We zitten qua solvabiliteit en liquiditeit met overschotten. (Manager H,</p>	<p>Gamma)</p> <p>De druk op de resultaten komt er uit de markt en is onderliggend aan de aandeelhouders die aandelen op de beurs kopen. ... [Bonussen voor managers] gaa[n] het korte termijndenken incentiveren. Waarschijnlijk is het belangrijker om die analyse te maken als je het hebt over mensen die in de tradingroom zitten (Manager F, Bank Lota)</p> <p>Op den duur zaten er zo veel risico's in die balans dat het wel eens moest ontploffen... Ofwel wisten die managers het, dan is dat bijna crimineel ofwel wisten ze het niet en hebben ze gefaald in hun functie. (Daan Killemaes)</p> <p>Destijds was het advies: elke bank moet zorgen voor een <i>double digit growth</i>. Je moest groeien, groeien, groeien. (Manager A, Bank Alfa)</p> <p>Banken willen geen pottenkijkers, maar onder druk van het management en aandeelhouders zo veel mogelijk winst maken. [...] De aandeelhouder pusht de manager om winst te genereren en de manager pusht de aandeelhouder om extra bonus toe te kennen.</p>	<p>toezichhouders was veel te amicaal. ... Dan verzwakt de controle natuurlijk. Dat ligt mee aan de basis. (Daan Killemaes)</p> <p>Samen met onze klanten en kantoorhouders vormen we één grote familie. (Manager H, Kleinbank Mu)</p> <p>[De geschiedenis] zal zich herhalen. (Manager D, Bank Gamma)</p> <p>De eerste jaren zitten we vrij veilig, maar ik wil niet spreken over tien, vijftien jaar. Het geheugen is kort. (Daan Killemaes)</p> <p>[Banken zijn] [v]eel te veel (louter) kwantitatief gericht in termen van management control, geen community en opbouw van een organisatie, etc. Alle banken zijn ook hetzelfde, en de beste banker wordt de manager, hoewel een goede banker zijn nog niet betekent dat je een goede CEO bent. (Freek Vermeulen)</p>
---	--	--	--

---

Kleinbank Mu)

(Manager D, Bank  
Gamma)

De vergoeding van  
bankiers in het  
algemeen is veel te  
hoog. [...] Dividenden  
hebben hier weinig  
mee te maken.  
Bankiers willen dit  
zelf.  
(De Keuleneer)

---





## Hoofdstuk 9: Algemeen besluit en discussie

In dit hoofdstuk worden er antwoorden geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag die in hoofdstuk één werd gesteld. De gedetailleerde en uitgebreide uitwerking van deze conclusies kan teruggevonden worden in de voorgaande hoofdstukken. Daarna wordt er een aanzet gegeven tot vervolgonderzoek.

### 9.1 Besluit

Als antwoord op de onderzoeksvraag hoe high-level bankmanagers betekenis geven aan de financiële crisis en welke leermechanismen ze hebben, kunnen we het volgende besluiten.

Ten eerste is er een duidelijk verschil tussen betekenisgeving van high-level managers in beursgenoteerde banken en in niet-beursgenoteerde banken. In de systematische, beursgenoteerde banken verloopt de communicatie moeilijker en is er minder transparantie, hetgeen een invloed heeft op de manier waarop bankmanagers betekenis geven aan een crisis. Niet-systematische, kleine banken hebben een eenvoudiger organisatiemodel, waardoor het overzicht op werknemers en financiën behouden blijft. Deze conclusie vormt een vernieuwende bijdrage aan de huidige literatuur.

Ten tweede, indien gekeken wordt naar de leermechanismen die voorkomen bij high-level bankmanagers, kan er besloten worden dat er ook hier een verschil is tussen de manier waarop er geleerd is in systematische en niet-systematische banken. Bij de beursgenoteerde managers komt *single loop learning*, met een model I versie van leren, voor. *Double loop learning* daarentegen is geen gangbare praktijk. De mentale modellen van managers in deze banken is niet veranderd, ondanks de schok die de financiële crisis heeft teweeggebracht. Managers van niet-systematische banken doen ook aan *single loop learning*,

maar in beperkte mate. *Double loop learning*, met een model II vorm van leren, doet zich wel voor. Binnen een grote groep niet-systematische banken wordt dit zelfs aangemoedigd.

Ten slotte heeft de manier waarop een manager betekenis geeft invloed op de manier waarop hij leert. Betekenisgeving is een sociaal proces, dat beter ondersteund wordt indien de organisatie een gemeenschap vormt. Niet-systematische banken, die een hechtere gemeenschap vormen, beschikken over een betere feedback naar en tussen het management. Dit spoorde managers aan om het eigen gedrag, de fundamentele aspecten van en het eigen mentaal model over bankieren grondig te evalueren. Dit bevestigt de literatuur dat er een link bestaat tussen sensemaking en leermechanismen.

## 9.2 Verder onderzoek

Vervolgonderzoeken worden als hoogst noodzakelijk geacht. Deze zouden zich toe moeten spitsen op de manieren waarop men correct leren kan integreren in de banksector en bij high-level bankmanagers. Daarnaast is ook onderzoek naar de vorming van een *community* binnen een bank hoogst aan te raden. Een andere interessante piste voor research is de mate van macht die de bankgemeenschap uitoefent op zijn omgeving, alsook de werking van controleorganen tijdens de crisis. Deze onderzoeken zijn van belang, omdat ze zullen bijdragen aan een optimalisering van de werking van de banksector en aan de versteviging van de structuur van banken.

## **Lijst van geraadpleegde werken**

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21, 363-375

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 115-125

Beltratti, A., & Stulz, R. M. (2010). Why Did Some Banks Perform Better during the Credit Crisis? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation. Fisher College of Business Working Paper No. 2009-03-012. Opgevraagd op 28/02/2011, via <http://ssrn.com/abstract=1433502>

Bouwen, R. (1992). De lerende organisatie. In K. De Witte (Eds), *Continu opleiden, Integrale opleidingszorg als HRM-strategie* (pp. 61-79). Acco, Leuven, Amersfoort

Christianson, M.K., Farkas, M.T., Sutcliffe, K.M., Weick, K.E. (2009). Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20, 846-860

De Cremer, D. (2010). Fixing Bonuses. *Business Strategy Review*, 4, 90-91

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550

Erkens, D., Hung, M., & Matos, P. P. (2010). Corporate Governance in the 2007-2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide. ECGI - Finance Working Paper No. 249/2009. Opgevraagd op 28/02/2011, via <http://ssrn.com/abstract=1397685>

Fahlenbrach, R., & Stulz, R (2011). Bank CEO Incentives and the Credit Crisis. *Journal of Financial Economics*, 99, 11-26

- Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448
- Guttman, R. (2009). Asset Bubbles, Debt Deflation, and Global Imbalances. *International Journal of Political Economy*, 38, 46-69
- Henderson, B.J., & Pearson, N.D. (2011). The dark side of financial innovation: A case study of the pricing of a retail financial product. *Journal of Financial Economics*, 100 (2), 227-247
- Investopedia Dictionary, Opgevraagd op 18 december 2010, via <http://www.investopedia.com/terms/f/financial-crisis.asp>
- Kim, D. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, 35, 37-50.
- Levitt, B., & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47, 551-580
- Mandler, G. (1984). *Mind and body: Psychology of emotion and stress*. New York: Norton.
- Mintzberg, H. (2007). Productivity is killing American Enterprise. *Harvard Business Review*, 85, 25
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, 87, 140-143
- Mishkin, F.S. (1992). Anatomy of a financial crisis. *Journal of Evolutionary Economics*, 2, 115-113

Munir, K.A. (2011). Financial Crisis 2008-2009: What Does the Silence of Institutional Theorists Tell Us? *Journal of Management Inquiry*, 20, 114-117

O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., & Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37

Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects – a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26, 73-79

Prahalad, C.K. (2010). The Responsible Manager. *Harvard Business Review*, 88, 36

Racquet, E. (2009, 15/04). Andere debacles, zelfde patroon. *De Tijd*, 15

Smyth, J. (1989). Developing and sustaining critical reflection in teacher education, *Journal of Teacher education*, 40, p 2-9

Sutcliffe, K.M. (1994). What executives notice: accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*, 37, 1360-1378

Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Tucker, J. (2010). Financial crises: a culture of complacency. *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 7, 7-23

Ulmer, R.R., Seeger, M.W., & Sellnow, T.L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33, 130-134

Volberda, H.K. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization science*, 7, 359-374

Wagner, H. (2010). The causes of the recent financial crisis and the role of central banks in avoiding the next one. *International Economics and Economic Policy*, 7, 63-82

Weick, K.E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305-317

Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K.E. (2010). Reflections on Enacted Sensemaking in the Bophal Disaster. *Journal of Management Studies*, 47, 537-550

Weick, K.E., Obstfeld, D., & Sutcliffe, K.M. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-421

Weick, K.E., & Roberts, K.H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381

Woldesenbet, K., & Storey, J. (2010). Processes of senior managers' sensemaking and learning in a transitional economy. *Human Resource Development International*, 13, 501-518

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Yin, R.K. (2003). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Betekenisgeving van high level bankmanagers aan de financiële crisis en leermechanismen.**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2011**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Koopmans, Nick**

Datum: **1/06/2011**