

# Stel je eens voor: we zijn kwetsbaar

Wij rationele denkers, zoals ik beleggingsprofessionals wel mag noemen, houden van structuur en van beheersing. Wij houden van concrete doelen. Wij houden van duidelijke afspraken. Wij houden van standaarden en van meten. Wij houden nog meer van de optimalisatie van de uitkomsten en wij 'verlangen' naar outperformance. Tegelijkertijd houden wij niet van grote onzekerheid. Dat lijkt mij in beginsel ook een hele gezonde aanpak in de sectoren waarin wij als leden van CFA Society VBA werken.

Toch ben ik van mening dat we ergens eens moeten stoppen met dat rationele denken. Ik vind dat we ons te krampachtig verschuilen achter ratio om emotionele en ethische kwesties te vermijden. Voor degene die het kwijt zijn, ethiek is een tak van de filosofie die zich bezighoudt met de kritische bezinning over het juiste handelen. Gedrag dus. Maar de opkomst van behavioral finance in de laatste decennia hebben we toch wel opgemerkt? Ik ben zelf enthousiast over het bespreekbaar maken van en het sturen op menselijk handelen en gedrag binnen organisaties. Ik ben het met vele anderen eens dat gedrag en cultuur van wezenlijk belang zijn voor de identiteit van een organisatie en de mate waarin organisaties de juiste mensen kunnen werven, bijsturen en behouden. De mensen maken het verschil, tenminste volgens de mission & vision-statements van veel organisaties.

Om terug te komen op de structuur waar we vaak van houden. Structuur geeft ons een houvast. Ik zie daarbij een steeds prominenter splitsing tussen eerste, tweede en derde lijn om in control te zijn. Maar wat ik mis, is een focus op samenwerking met behoud van elkaars rol. We werken binnen onze organisaties toch nog wel aan hetzelfde overkoepelende doel? We hebben toch nog wel vertrouwen in elkaars goede intenties? We proberen elkaar toch niet alleen maar de loef af te steken? Het gaat toch om teamwork, acceptatie van elkaars rollen en begrip dat een verschil van perspectief tot een beter resultaat kan leiden als een organisatie een robuust en stabiel geheel wil worden, of zijn?

Ik heb in de afgelopen periode, gedomineerd door thuiswerken, regelmatig gehoord dat er een taxonomie zou moeten komen voor gedragsrisico's. En dat is toch echt het punt waarop ik zou willen zeggen: tot hier en niet verder. Ik vind dat we de ladder van rationeel denken moeten beklimmen tot de top en dan moeten we hem wegduwen. Kwetsbaar zijn en zien wat komt uit verwondering is ook een vaardigheid. We vergeten af en toe dat wij mensen niet volledig rationeel zijn. Ons gedrag komt voort uit de emoties die wij ervoeren bij onze opvoeding, de lessen en belevenissen door de jaren heen op bepaalde plekken in de wereld. Dat geldt net zo goed voor het gedrag van een CEO, CIO, andere C-suite executive of managing director, als voor een junior medewerker. Mijn vraag is dan: gaat het beoordelen van mensen om het afvinken van lijstjes? Of gaat dit over een kwalitatief gesprek waar eens geen benchmark voor geldt? Een auditor en risk manager kunnen wel uitkomsten tellen en toetsen, maar het gedrag beoordelen en herleiden waar het vandaan komt is van een andere orde. Maar dat weten we toch allemaal wel?

Aandacht schenken aan de zachte kant van bedrijfsvoering is nu belangrijker dan ooit. Thuiswerken is één taak. Thuis fulltime werken, fulltime kinderen opvoeden en fulltime kinderen onderwijzen, zoals in de afgelopen periode gebeurd is, zijn drie taken. Vul bij de vorige zin ook gerust het bieden van mantelzorg in. Iedereen is op zoek naar een gezonde dosis aandacht voor zijn persoonlijke en specifieke situatie en de emoties die wij voelen. Vele van ons herkennen zich in het profiel van een lange termijn belegger. Voelen wij ook een lange

termijn verantwoordelijkheid richting onze collega's en hun gezinnen? Wanneer we ervan uit mogen gaan dat persoonlijkheid en karakter worden gevormd in de jeugd en een groot deel van de beroepsbevolking kinderen heeft, met welke druk hebben deze kinderen dan te maken? De ervaringen die kinderen en pubers opdoen zijn van grote betekenis voor de manier waarop ze volwassen worden en de arbeidsmarkt betreden. Op dit moment ontstaan er, door een te hoge mate van stress thuis, veel ongewenste situaties. Dit gaat in de toekomst naar alle waarschijnlijkheid gevolgen hebben op de beroepsbevolking als we er een psychologisch perspectief op nahouden. En deze toekomst is veel dichterbij dan we denken. Of is dat iets dat we liever niet willen inzien?

Wat zou er gebeuren als we nu eens niet alles zouden willen beheersen op basis van meetbare grootheden, maar juist menselijk gedrag zouden vertonen (luisteren, empathie tonen, motiveren, corrigeren, accepteren, vergeven, .....)? Wat als er oprecht vertrouwen en een teamgevoel groeit in een organisatie? Het openen van de ogen voor de zachte kant is van groot belang, maar niet te krampachtig aan de hand van KPI's. Wanneer we oprecht oog ontwikkelen voor het welzijn van onze collega's, dan hoeven we ons in de toekomst wellicht wat minder bewust te richten op ethische vraagstukken en kunnen we ons richten op waar we het liefste mee bezig zijn: bewust beleggen.

*Randy Caenen*

Namens de commissie risicomanagement