

# THEMA: WIJ

Tekst: Margreeth Kloppenburg Beeld: Shutterstock



# Essay

## DE COLLECTIEVE KRACHT VAN DE

# BEROEPSEER

*Welke krachten maken dat professionals goed werken? En hoe kunnen zij die krachten effectiever aanwenden om samen tot duurzame verbetering te komen? Een essay over beroepstrots, beroepseer en het vertellen van verhalen.*

**T**oen wij ooit in een oud huis de trap wilden laten herstellen, kregen wij via via, zoals dat gaat, een vakman aangeraden. In het tamelijk korte gesprek dat wij ter voorbereiding met hem voerden, zei hij: "Als u wilt dat ik dit werk voor u doe, weet dan dat ik alleen maar kom als ik het goed mag doen." Hij keek ons daar, met zijn kraalooogjes, indringend bij aan. Wij vonden het een mooi uitgangspunt, ook al overzagen wij niet helemaal de consequenties van wat hij bedoelde. Aan uren begroten deed de man niet. Hoe kon hij nou voorafgaand zeggen hoe lang het ging duren? En wij voelden ons ter plekke heel onaardig dat wij dat ook maar enigszins hadden verondersteld.

De timmerman verbleef twee dagen - met af en toe een ritje naar de werkplaats - in onze hal. Dat hebben we weten. Zuchtend, scheldend, mopperend ("Waarom past dit nu niet? Hoe zit dit nou, rotting?") werkte hij onverdrotten aan de restauratie. Wij maakten ons ondertussen wel wat zorgen: zou dit goed gaan komen? En ook:

Zou hij niet iets leukers moeten doen met zijn leven dan mopperen op oude trappen? Maar dat bleek onnodig. En we mochten - in ons eigen huis - komen kijken: "Het is klaar!" Vol bewondering keken wij samen met hem naar onze trap die in oude luister was herrezen en nu in volle glorie de hal sierde. Hij wist dat het goed was wat hij had gemaakt en vroeg dan ook niet of wij tevreden waren, maar wachtte in stilte op onze complimenten, die wij welgemeend maakten. De uren die hij een week later factureerde waren precies het bestede aantal, het materiaal exact wat hij had gebruikt. Wij betaalden het bedrag met plezier en hebben hem nog jarenlang aangeraden aan anderen.

### **AMBACHTELIJKHEID**

Ik denk regelmatig terug aan deze ambachtelijke vakman om een aantal redenen. Omdat ik hem een schoolvoorbeeld vind van iemand die uit zichzelf goed werk wil leveren. Werk dat aan de hoogste kwaliteitsmaatstaven voldoet en waarbij eerlijkheid van handelen een logisch →

## 'EEN VERGELIJKBARE TREND ZIEN WE BIJ HET NOTARIAAT, IN DE ZORG, IN HET ONDERWIJS EN IN DE RECHTSPRAAK.'

onderdeel, een basiskenmerk, is van ambachtelijkheid. Daarbij vind ik zijn manier van doen een illustratie van hoe een vakman, al mopperend, plezier beleeft aan een vraagstuk dat hij niet meteen weet te knechten en van grote toewijding. En het fascineert mij. Wat zijn dat nu voor krachten die kennelijk in vakmensen huizen van waaruit het goed werken is? En hoe kunnen zij zelf die krachten meer of effectiever aanwenden om samen met beroepsgegoten tot duurzame verbetering te komen binnen de eigen sector, zoals de accountancy? Dat zijn zo van die vragen.

### **TROTS HEB JE ZELF, EER KRIJG JE VAN EEN ANDER**

Voordat ik daar op in ga, moet ik twee termen verhelderen die een licht werpen op die krachten en vaak in een adem worden genoemd, namelijk die van beroepstrots en beroepseer. We spreken van beroepstrots als je als vakmens een prestatie of eigenschap ventileert in het openbaar, waarbij je op zoek bent naar bredere erkenning van die prestatie of eigenschap. Daarbij laat je je niet weerhouden door enige twijfel of die trots is gerechtvaardigd. Denk nog even aan onze timmerman en zijn welgekozen stilte. Het is jouw persoonlijke gevoel van grote tevredenheid met dat wat je hebt gemaakt, dat hier spreekt. Beroepseer ligt anders in die zin dat je je als vakmens ergens voor inspent en *terwijl* je dat doet, *streeft* naar erkenning van anderen. Dat hoop je te behalen door aan normen te voldoen die door jezelf en door de beroepsgroep waar je bij hoort, tot maat zijn verheven. Beroepseer is daarmee bij uitstek collectief. Je hebt het over principes (beroepscode, eed, waarden) en ook normen en praktische richtlijnen. Daarbij heb je, hoe individueel verantwoordelijk je ook bent, dus altijd te maken met anderen binnen en buiten de beroepsgroep om overeenstemming te vinden over wat dan de geldende maatstaven zijn. Het ideale model bevat collectieve uitgangspunten (principes en normen), maar biedt ook voldoende discretionaire ruimte (persoonlijke verantwoordelijkheid) en afstemmingsmogelijkheden om het collectief geregelde bij te stellen op basis van de praktijk.

### **HERVINDEN**

De keerzijde van beroepstrots is schaamte, je stopt daarbij het liefst je wanproduct of minder geslaagde eigen-

schap ver weg uit het zicht. De tegenhanger van beroepseer is schande, doordat je niet hebt kunnen voldoen aan gestelde maatstaven en in de ogen van anderen bent afgegaan.

Vandaar dat zowel het Openbaar Ministerie als Fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst aangeven dat accountants 'aanspreken op hun beroepseer', bijvoorbeeld door ze te laten berispen door de tuchtkamer, zo effectief is. Het speelt in op het willen vermijden van gevoelens van schande. Een accountant verliest daarbij niet alleen zijn zelfrespect, maar ook het respect van anderen. Een appèl doen op de beroepseer van de accountant, zoals ook Jeroen Dijsselbloem dat expliciet deed op de Accountantsdag in 2014, is constructief wanneer het een gemeente uitnodiging is tot het hooghouden van geldende maatstaven *terwijl* je als accountant aan het werk bent. En in het beste geval leidt het hervinden van die collectieve beroepseer dan tot herstel van de eigen beroepstrots over de kwaliteit van het afgeleverde werk.

### **WAAR IS HET VERHAAL VAN DE ACCOUNTANT?**

Daarbij kun je ook een alleraardigste boom opzetten over *wiens verhaal* domineert in de discussie over wat kwaliteit is. Laat ik het zo zeggen: dat is niet het verhaal van de kwaliteitsopvatting van de professional *zelf*. En heel wat mensen in de nabije omgeving zullen zeggen dat dat volkomen terecht is gezien alle schandalen van de afgelopen jaren. Maar dat is te kort door de bocht. Want een vergelijkbare trend zien we bijvoorbeeld ook bij het notariaat, in de zorg, in het onderwijs en in de rechtspraak. En dat heeft te maken met grotere bewegingen in professionele praktijken.

Zo moet er steeds meer werk gebeuren met minder mensen, blijken sommige verdienmodellen professies uit te hollen, hebben beroepsorganisaties doorgaans weinig goed weerwerk geboden in het gevecht rond de perceptie van de kwaliteit van het werk vanuit het perspectief van de beroepshouder, worden eisen allengs hoger, raken taken steeds meer opgeknipt en is er een afnemend maatschappelijk vertrouwen in professionals. Tot slot is ook nog eens de handelingsruimte van de professionals kleiner gemaakt door toename van toezicht en controle. Maar, gelukkig, er is in verschillende sectoren een tegenbeweging gaande. Professionals hervinden hun stem en beginnen krachtiger onder woorden te brengen wat hun opvatting is over de kwaliteit van hun werk en onder welke voorwaarden zij in staat zijn goed werk te leveren. Zij komen daarmee zelf op voor de eer van hun beroep.

### **HET VOEREN VAN EEN EERVOLLE PROFESSIONE ALS NORM**

Het mooie is dat onderzoek allang heeft laten zien wat vakmensen zelf verstaan onder goed werk. Uit *The Good Work Project*, een grootschalig onderzoek van professor Gardner van de Harvard School of Education onder 1.200 →



## Margreeth Kloppenburg

is bestuurslid van de Stichting Beroepseer en vanuit de stichting initiatiefnemer van het project Rekenen op goed werk, de beroepseer van accountants. Kloppenburg is verbonden als onderzoeker aan de kenniskring van de Hogeschool Utrecht, betrokken bij onderwijsvernieuwingen bij Nyenrode Business University, lid van de adviescommissie Ethiek, cultuur en gedrag van de NBA en publiceert, spreekt en adviseert regelmatig over professionals in de beroepspraktijk.

### 'GOED WERK AFLEVEREN IS WAT DE PROFESSIONELE MENS GELUKKIG MAAKT.'

professionals uit verschillende sectoren, kwam een opvallende eensgezindheid, waar ook onze timmerman zich moeiteloos in zou herkennen: het is technisch excellent, men kan er zijn betrokkenheid in kwijt en het wordt op een ethisch verantwoorde manier uitgevoerd. En, wat mij betreft de hoofdprijs, goed werk afleveren is wat de professionele mens gelukkig maakt. Of zoals Gardner het verwoordt: *"Doing good work feels good. Few things in life are as enjoyable as when we concentrate on a difficult task, using all our skills, knowing what has to be done"*, waarbij hij een moeilijke taak omschrijft als 'weten wanneer het goede te doen binnen je professie'. Geld is voor een professional die goed werk wil afleveren geen drijvend principe, maar verantwoordelijk werk doen is dat juist wel.

#### **EIGEN VERHAAL VERTELLEN**

Uitgaand van het bovenstaande denk ik dat het *meer dan tijd* is dat accountants die zich herkennen in de principes van goed werk, met meer overtuigingskracht hun kant van het verhaal gaan vertellen. En dan heb ik het niet over het door marketingmensen alweer platgeslagen *storytelling*, maar wel over zorgvuldig, op wetenschappelijk verantwoorde wijze, opgehaalde individuele verhalen van accountants. Dat levert allereerst een genuanceerd inzicht op hoe zij iedere dag opnieuw proberen hun werk

zo goed mogelijk te doen. Verhalen over gebeurtenissen waar ze de eer van het beroep hoog hebben gehouden en ook over waar dat niet goed lukte, en de effecten daarvan. Behalve dat de verteller zich hierdoor gehoord voelt, weten we dat het delen van verhalen, wat een tweede logische vervolgstap is, leidt tot diepere gesprekken over *waarom* je doet wat je doet. Je zit zonder dat je je daar verplicht toe voelt vrij snel over morele dimensies van je werk te praten. Want wat is dan precies het goede doen? Hoe verhoudt de uitkomst zich dan tot geldende maatstaven? Dat is nog leerzaam om te doen ook. Een derde concrete toepassing is dat we die verzamelde verhalen goed kunnen gebruiken in het onderwijs om studenten meteen kennis te laten nemen van de veelzijdigheid van het vak op een manier die hen aanspreekt. De verhalen maken een bijvoorbeeld relatief droog document als de VGBA levendiger en kleurrijker.

#### **MEER IMPACT**

Tenslotte heeft het collectieve verhaal van accountants dat je na analyse kunt formuleren, vermoedelijk meer impact dan een optelsom van individuele verhalen en anekdotes over incidenten. Het biedt aanknopingspunten om meer in evenwicht met relevante anderen een gelijkwaardiger en krachtiger gesprek te voeren over de kwaliteit van het geleverde werk met een meer centrale rol voor de uitvoerder, de professional.

En omdat ik, samen met anderen van zowel binnen als buiten de beroepsgroep, denk dat dit zou kunnen werken, zijn we alvast maar begonnen met dat onderzoek, in de hoop dat al die goede accountants aanhaken en hun stem willen laten horen over hoe zij, elke dag opnieuw, een eervolle professie (proberen te) voeren. ←

## ZOOM: SPORT

Tekst: Geert Dekker Beeld: Jesse Kraal



# Shark attack

Het was al jaren zijn tweede sportliefde en toen Johan van der Stelt, accountant bij Visser & Visser in Gorinchem, zijn plezier in het voetbal verloor, was de keuze voor het beachvoetvolleyballen vanzelfsprekend. Elk weekend een dagje naar het strand dus? Niet nodig, zegt hij. Zijn club, beachsportvereniging Werkendam, opgericht door de oudste van de volleybalzusjes Kadijk (vier keer Olympische Spelen) en haar vader, heeft "misschien wel de mooiste accommodatie van Nederland" voor deze relatief nieuwe sport.

Het zijn zowel (ex-)voetballers als (ex-)volleyballers die zich aangetrokken voelen door de sport. In zijn algemeenheid blijkt die 'afkomst' niet bepalend te zijn voor het niveau. Want het mag dan voetvolley zijn, de bal wordt vooral gespeeld met borst en hoofd. "En af en toe een slim schouderballetje. Je maakt een schijnbeweging alsof je gaat koppen en plaatst de bal dan met je schouder kort over het net."

Op internationaal topniveau (Brazilië, Portugal) is nog veel meer mogelijk: omhalen en - ontstaan in recente jaren - de shark attack. Van der Stelt: "Als de set-up scherp op het net wordt gespeeld, gooit de aanvaller een voet omhoog, om de bal dan met de onderkant van de voet over het 2.20 meter hoge net te 'smashen'. Sensationeel."













## Nooit ziek

"Als ik 's ochtends echt heel hard heb getraind, kan ik op mijn werk wel eens een dipje hebben. Dan valt het niet mee wakker te blijven. Maar dat is de uitzondering. De regel is dat ik me goed voel bij al die training. Ik zit lekker in mijn vel en ik loop het grootste deel van de dag rond met een glimlach op mijn gezicht. En ik ben nooit ziek."

Jessica Belder is consolidation controller bij de Endemol Shine Group. Dat is ze sinds een paar maanden. Daarvoor werkte ze bijna tien jaar voor PwC en twee jaar bij USG People (als corporate controller. Accountancy is sinds een paar jaar niet haar enige 'baan': Belder is sinds drie jaar profbokser. In oktober veroverde ze in Carré zelfs de Nederlandse kampioenstitel.

Twee volstrekt gescheiden werelden zijn het, zegt ze. "In het boksen trekt het individuele karakter ervan mij aan. Heerlijk met jezelf bezig zijn, en dan alles geven wat je hebt. Ik kan wel een verhaal ophangen over doorzetten en discipline, en dat je dat ook nodig hebt in je werk, maar dat geldt toch eigenlijk overal voor? Ik geloof niet dat het feit dat ik boks veel te maken heeft met het feit dat ik accountant ben."



## Koningin

Bianca de Jong was vijf jaar toen ze begon met schaken. "Je maakt je dan als kind al dingen eigen, zoals vooruit kijken en strategisch inzicht, waarvan je later ontdekt dat die helemaal niet zo vanzelfsprekend zijn. Dat heb ik wel meege-nomen naar mijn werk, denk ik. Ik heb snel het overzicht."

De Jong, manager bij PwC Rotterdam, schaakte in haar jeugd jaren altijd op hoog niveau, maar zette, toen ze naast haar werk aan de RA-studie begon, de sport op een laag pitje. "Ik speelde bijvoorbeeld geen kampioenschappen meer."

Toen de titel binnen was "begon het weer te kriebelen". En zo maakte ze - als nummer drie van Nederland - onlangs deel uit van het Nederlandse damesteam dat tiende werd (van de 150 landen) op de laatste Schaakolympiade. Ook in het teamwerk dat daarvoor nodig was, ziet De Jong een verwantschap met haar werk.

"Het teambelang boven het individuele belang stellen, gezamenlijk trainen, enthousiasme; dat zijn zaken die in het schaken niet vanzelfsprekend zijn. Het is ook lastig, want je ziet elkaar nauwelijks en dan sta je plotseling op Schiphol om af te reizen naar een groot toernooi, en moet je ineens 'een team' vormen. Wat betreft de rol die ik daarin heb gespeeld heb ik veel te danken aan de ervaringen die ik op mijn werk opdeed."





## Bushokje in

Fietsen, blijven eten, fietsen, blijven drinken, af en toe een uurtje of twee slapen, en dan weer fietsen. Bijvoorbeeld drie dagen en nachten achter elkaar. Robert Lammerts is accountant bij Ontdekkkracht - en randonneur. Dat is een langeafstandsfietser die deelneemt aan tochten die worden georganiseerd onder de noemer Brevet Randonneurs Mondiaux. Het bekendste 'brevet' is Parijs-Brest-Parijs, 1.200 kilometer lang. Lammerts legde die afstand af in 87 uur en 34 minuten.

"In 2002 kocht ik een ligfiets en toen kwam ik erachter hoe makkelijk je lange afstanden kunt afleggen met de fiets. Dat bleek ook op de racefiets te kunnen. Met achterop dan een dragertje gemonteerd, voor mijn eten, drinken, de warmtedeken, een 'reddingslaapzak' ... daar kruip je dan mee in een bushokje als je even wilt slapen."

Het is het avontuur, en de ontspanning, die hem naar het langeafstandsfietsen trok. "Net als bij andere duursporten kom je in een flow: dan denk je op een gegeven moment nergens meer aan, of je kunt juist heel helder nadenken over zaken waar je normaal gesproken niet aan toekomt."

Succes wordt uiteindelijk bepaald door iemands psychische kracht, meer dan door zijn fysieke gesteldheid. "Het is de kunst je krachten te verdelen en goed om te gaan met de afstand. Evenwicht vinden. De uitdaging zit tussen de oren bij deze sport."



