

'Goed werk afleveren maakt de professional gelukkig'

Integriteit staat nadrukkelijk op de maatschappelijke agenda, en dat komt niet alleen door alle schandalen van de afgelopen jaren. Financials, bankiers, verzekeraars, adviseurs: ze worden dagelijks geconfronteerd met vraagstukken waarbij integriteit een rol kan spelen. Integriteitsexpert Margreeth Kloppenburg is ervan overtuigd dat integer handelen zowel op de korte als lange termijn eerlijk en beter scoort.

Door: Henk Poker

Een confrontatie met haar eerste werkgever is min of meer bepalend geweest voor de weg die Margreeth Kloppenburg is gegaan. "We hadden een afspraak gemaakt over het salaris, maar op mijn eerste werkdag kreeg ik te horen dat ik 400 gul-

den minder ging verdienen. Ik vond dat ik toen maar één ding kon doen en dat was opstappen. Het ging mij niet om het geld, maar ik vond hem niet langer geloofwaardig." Aldus geschiedde en met haar onderwijsachtergrond ging ze salestrainingen geven aan hoger opgeleiden in met name de financiële wereld. Zo gaf ze trainingen in het kader van 'de vertrouwde adviseur', waarbij het thema integriteit nadrukkelijk aan de orde kwam. Ze besloot zich daarin te gaan specialiseren.

Eer en trots

Bij elk vak draait het, zo vindt Kloppenburg, om beroepstrots en beroepseer. "Wie trots is op zijn beroep, is tevreden over de kwaliteit van het geleverde werk, omdat het werk zelf van belang is en betekenis heeft. Bij beroepseer ligt dat anders. Je spant je dan als vakmens ergens voor in en terwijl je dat doet streef je 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."

Moeras

In de wereld van financiële professionals is heel veel over die maat der dingen vastgelegd en wordt redelijk nauwkeurig omschreven wat er in bepaalde situaties gedaan moet worden. "De praktijk is echter een moeras," geeft Kloppenburg aan. "Daar wordt de professional dagelijks geconfronteerd met fundamentele vragen, waar protocollen, richtlijnen en wetten niet altijd helpen of jou vertellen wat het goede is om te doen. Wat is dan je normenkader?"

Kloppenburg omschrijft verschillende normenkaders voor professionals: van jezelf en je directe omgeving, de organisatie waar je werkt, de klanten waarvoor je werkt, de beroepsgroep waar je bij hoort, de maatschappij en die van de toezichthou-



Fotografie Paul Tolenaar

Margreeth Kloppenburg

ders. “Waar voorheen verschillende instituties waar je deel van uitmaakte min of meer leidend waren in wat wel of niet mocht, moet je nu vooral zélf bepalen wat juist is of niet. Dan ga je vaak af op je gevoel, op je intuïtie. En je leert van de momenten waarop je tegen bepaalde vragen aanloopt.”

Agenda

“Ik adviseer teams van professionals om integriteit wekelijks op de agenda te zetten. Aan de hand van praktijkvoorbeelden behandel je het thema en dat leidt uiteindelijk tot een evoluerend normenkader waar iedereen binnen dient te blijven.” Kloppenburg beaamt dat integriteit een ingewikkeld onderwerp is. “Ik merk het wanneer ik aan een groep financials een praktijkvoorbeeld inbreng en hoe daar dan op gereageerd wordt. Ze nemen aan dat een ieder hetzelfde denkt en handelt als zij zelf doen, maar dat is lang niet altijd het geval. Er zijn veel grijze gebieden.”

NOAB werkt met een gedragscode die volgens Kloppenburg helder is, “maar bij veel kwesties gaat het toch om de interpretatie daarvan en die kun je niet altijd omschrijven. Er is een formeel kader, vastgelegd in de gedragscode, maar ook een informeel kader, waarin zaken als opvoeding, soort klant, de maatschappij, enzovoorts een rol spelen. De professional moet dit soort dilemma’s vaak alleen oplossen en dat is niet altijd gemakkelijk. Ga daarom het gesprek aan met een collega of binnen de organisatie. Dat helpt om tot de juiste beslissing te komen. Een bekende uitspraak luidt: ‘It takes others to achieve integrity’. En het helpt een kantoor ook een bepaalde richting in te gaan. Helaas nemen veel kantoorhouders beslissingen, zonder dat ze uitleggen waarom ze dat zo hebben gedaan en waarom zij een beslissing moreel juist vinden. Een gemiste kans.”

‘Je moet nu vooral zélf bepalen wat juist is of niet’

Integriteit kan heel basaal zijn, bijvoorbeeld bij het accepteren van nieuwe klanten. Als het goed loopt met je kantoor, kun je daar rustig over nadenken, maar wat als het minder goed gaat... “Geld mag voor een professional die goed werk wil afleveren geen drijvend principe zijn,” zegt Kloppenburg. “Verantwoordelijk werk doen is dat juist wel. En de ware professional wil ten diepste goed werk leveren, ook al is dat in de praktijk niet altijd eenvoudig.”

Eervol

Het lidmaatschap van een brancheorganisatie, zoals NOAB, kan daarbij helpen. Kloppenburg: “Zij houden de collectieve normen hoog en kunnen leden daarop aanspreken: realiseer je dat je

deel uitmaakt van iets groters. Het is eervol om dit werk te doen en eervol om de normen van NOAB hoog te houden, normen die staan voor eerlijk en deskundig. Als iedereen zich dat realiseert, ontstaat er saamhorigheid die zich gaat uitbetalen.”

‘Realiseer je dat je deel uitmaakt van iets groters’

“Op de lange termijn rendeert integer handelen,” is de overtuiging van Kloppenburg en steeds meer onderzoek onderschrijft dat. “Het geeft rust, je slaapt beter en je hoeft niet te schipperen, want dat kost heel veel energie. Bovendien zorgt integer handelen vroeg of laat voor een goede reputatie die dan ook terecht gebaseerd is op eerlijk, oprecht en deskundig handelen en die daardoor bijdraagt aan een welverdiende sterkere marktpositie.”

Duurzame insteek

“Integriteit is als een spier, je moet haar blijven trainen. En het is meer dan ooit aan de orde,” besluit Kloppenburg. “Integriteit is nooit af en er zijn geen gouden antwoorden op welke situatie dan ook.” Tijdens bijeenkomsten bij NOAB is het Kloppenburg opgevallen dat deelnemers zich niet inhouden en dingen durven te delen. “Daar leeft dus het gevoel dat het veilig is. Ik vond de leden heel eerlijk. Mensen zoeken telkens bevestiging op de vraag of ze goed hebben gehandeld. Integriteit is een ingewikkelde materie en dat blijft het. Ik heb het idee dat het onderwerp binnen NOAB de kans krijgt om tot wasdom te komen en dat is goed. Ik zie dat als een duurzame insteek, waarmee je uiteindelijk daar komt waar je als organisatie en als leden van die organisatie wilt staan. Want uiteindelijk blijkt telkens weer dat goed werk afleveren datgene is wat de professional gelukkig maakt.” ■

Drs. Margreeth Kloppenburg (1968), Zelfstandig trainer/adviseur. Onderzoeker/docent o.a. Hogeschool Utrecht, Nyenrode Business University. Lid adviesgroep Ethiek, cultuur en gedrag van de Koninklijke Beroepsorganisatie van Accountants. Bestuurslid Stichting Beroepseer.

Discussiebijeenkomsten

Nets als vorig jaar verzorgt NOAB ook dit jaar discussiebijeenkomsten voor de aangesloten kantoren. Ethiek en Integriteit (als businessmodel) is daarbij één van de onderwerpen. Houd de nieuwsbrief en website van NOAB in de gaten voor meer informatie met betrekking tot data en aanmelden.