



■ Judith Droste

Interview met Margreeth Kloppenburg

# Integriteit verdient invloed

Voor het themanummer van TvOO over vakmanschap (2016-2), deed de redactie een oproep aan lezers om te helpen met het samenstellen van een top tien van vakmannen of -vrouwen op het gebied van leren en ontwikkelen. Daarop kregen we diverse reacties. Een ervan kwam van Marcel Vroomen, decaan van de academie voor duale accountancy van de Belastingdienst en het Centrum voor kennis en communicatie in Utrecht. Hij droeg Margreeth Kloppenburg voor als zeer betrokken opleider met een missie.



### **Over Margreeth Kloppenburg**

- Bestuurslid van de Stichting Beroepseer en initiatiefnemer van het project Rekenen op goed werk, de beroepseer van accountants.
- Onderzoeker/docent Gedrag, ethiek en besluitvorming Hogeschool Utrecht.
- Adviseur/docent Nyenrode Business Universiteit, winnaar innovatie 2015 Vereniging Accountancy Studenten voor [www.theaccountables.nl](http://www.theaccountables.nl), opinieplatform voor studenten.
- Lid van de adviescommissie Ethiek, cultuur en gedrag van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.
- Columnist Accountant.
- Auteur van onder andere 'Hoera, een conflict! Eerlijk scoren, de balans tussen target en integriteit'.
- Spreker en adviseur over professionals in de beroepspraktijk.

Margreeth zet zich al een aantal jaren in voor een eerlijke financiële sector, onder anderen door zich bezig te houden met onderwijsinnovatie op het gebied van beroepsethiek en professionele vaardigheden

binnen de accountancy. Ze doceert ook zelf aan aankomende accountants om feeling te houden met de innovaties die ze voorstelt. Op dit moment voert ze een verkennend onderzoek uit naar de beroepseer van de accountant. Een vakvrouw, die door haar betrokkenheid en inzet een stevige positie heeft verworven in het veld. Een link met het thema invloed lag dus voor de hand. Vandaar dat ik Margreeth dit voorjaar opzocht voor een gesprek. Een gesprek waarin we de relaties verkenden tussen vakmanschap, integriteit en invloed.

### **Vakmanschap: valt het te leren?**

In het themanummer over vakmanschap hebben we uitgebreid stilgestaan bij het begrip 'vakman' en zijn diverse definities van vakmanschap genoemd.

### ***Jij houdt je als opleider bezig met het opleiden van vakmensen, door jou omschreven als "mensen die uit zichzelf goed werk willen leveren dat aan de hoogste kwaliteitsmaatstaven voldoet en waarbij eerlijkheid van handelen een basiskenmerk is". Hoe kun je mensen hiertoe opleiden?***

"Goed onderwijs speelt zich tegelijkertijd af op drie niveaus, ontleend aan Gert Biesta's 'Het prachtige risico van onderwijs' (2015). Ten eerste kwalificatie, dus het niveau van kennis, vaardigheden en attitudes. Ten tweede socialisatie, het niveau van de normen en waarden eigen maken en ten derde internalisatie, waarbij je een zekere mate van autonomie en uniciteit ontwikkelt als ontvanger van dat onderwijs. Dit internaliseren is persoonsgebonden. Om (startende) professionals hierin op weg te helpen, is het belangrijk om ze tijdens de opleiding vooral zelf veel na te laten denken, liefst gekoppeld aan concrete casuïstiek: Hoe zou ik met deze kennis in deze situatie handelen? Wat betekent dat voor mij, voor anderen, als ik

zo handel? Niet om je goede antwoorden te verzamelen, maar om kritisch te leren denken. Een kwaliteit die onmisbaar is om als vakman of vakvrouw overeind te blijven in het moeras van de beroepspraktijk, om Donald Schön (1991) maar vrijuit te citeren.”

Hierbij helpt het om aan het curriculum zaken toe te voegen als verbeelding, creativiteit (waarbij Margreeth refereert aan Martha Nussbaum), improvisatie en uitdrukkingsvaardigheid. De persoonlijkheid van de cursist is een integraal onderdeel van het vak waartoe je hem opleidt. Om te komen tot echte vaklui, zul je dus aandacht moeten hebben voor elke individuele cursist. Dat betekent werken in kleine groepen, persoonlijke aandacht en vooral heel veel het gesprek aangaan over dat vak en zijn of haar rol daarin.

“Om studenten op te leiden tot goede professionals moeten ze betrokken zijn en blijven. Daarvoor is het belangrijk dat ze tijdens de opleiding voeling krijgen met de praktijk. Op bezoek gaan bij bedrijven, in gesprek gaan met vakgenoten in de praktijk en ze dingen laten doen ‘voor het echie’. In het onderwijs wordt veel geproduceerd wat op zichzelf geen bestaansrecht heeft; stapels reflectieverslagen en papers die nooit verder komen dan het bureau van de docent. Daar is op termijn moeilijk motivatie voor op te brengen. Ik vraag studenten stukken te schrijven die ook daadwerkelijk gepubliceerd kunnen worden. En de echt goede stukken bied ik aan ter publicatie. Dat stimuleert en doorbreekt grenzen in hun denken en doen. Ook studenten kunnen – hoe jong ook – al een stem hebben, van invloed zijn.”

### **Vakmanschap en ethiek: onlosmakelijk verbonden?**

***Je hebt het vaak over beroepsethiek, beroepstrots en beroepseer en de***

### ***samenhang daartussen. En je koppelt goed werk onlosmakelijk aan ethisch handelen. Kun je dit nader toelichten?***

“Ik baseer me hierin op Sennet en zijn boek ‘De Ambachtsman’ (2016). Een goede vakman is uiteindelijk ook een goede burger omdat hij zijn vak zo goed in zijn vingers heeft, dat hij inziet dat de wereld niet zo eenvoudig is als zij zich voordoet. Als je je dat realiseert, ga je op onderzoek uit, word je nieuwsgierig, wil je weten hoe het zit. Dan verandert een goede vakman of -vrouw in een goede burger en stelt hij zijn functioneren in dienst van het publieke belang. Het allerbelangrijkste kenmerk van een goede professional is voor mij dat hij erkent dat er grenzen zitten aan zijn vak, zijn kennis en dat hij weet waar die grenzen liggen. Eenmaal op die grens, gaat een goede professional zich bijna als vanzelfsprekend

“Heldere taal komt voort uit helder denken.”

mengen in zaken van maatschappelijke relevantie, die alleen zijn aan te pakken vanuit meerdere vakgebieden en perspectieven. Pas op de grenzen van je eigen vak en in combinatie met de kennis van andere professionals, wordt het waarlijk interessant.”

### ***Het valt mij op dat je juist vaak ziet dat mensen, ook professionals, zich beroepen op hun expertise, de discussie niet aangaan en zich verschuilen achter de regelgeving.***

“Herkenbaar. Dat is een zeer lastig probleem. Wet- en regelgeving, protocollen en richtlijnen geven ook schijnzekerheid. Wie zegt dat als een professional zich daaraan houdt, er dan ook het goede heeft plaatsgevonden? Soms handelt een professional juist goed wanneer

hij meer in de geest en minder naar de letter van de regels handelt.”

***Jij hebt hier de laatste jaren vooral ervaring mee binnen het vak van accountants en ik denk dat de meeste lezers zich hierbij wel voorbeelden voor de geest kunnen halen. Maar geldt dit niet voor alle professionals?***

“Zeker, op de rand van je expertise opereren, in het grijze gebied, waar de regels niet toepasbaar zijn of de plank misslaan, vergt moed en openheid. Een goede vakman of -vrouw neemt dat risico. Durft dingen te zeggen of te doen waarvan de uitkomst niet op voorhand bekend is, durft positie in te nemen waardoor hij of zij wel of niet het vertrouwen krijgt. Als ik kijk naar onze eigen beroepsgroep van leerprofessionals vind ik dat mijn collega's zichzelf ook weleens wat mogen relativeren en meer de grenzen van hun vak mogen opzoeken. Mensen die jaar in jaar uit trainingen geven of coaching verzorgen, vallen in herhaling en komen vast te zitten in hun eigen beperkte denkkader van waaruit dan alle antwoorden komen. 'Hoed u voor de trainer of coach die alle antwoorden heeft vanuit welke theorie dan ook.' Relatieveer je methodieken, sta open voor de kennis van anderen en daag jezelf uit tot een verruiming en vernieuwing van je vak.”

**Wees integer!**

***Als ethiek en vakmanschap zo aan elkaar verbonden zijn, is een logische volgende vraag of en zo ja hoe je professionals kunt opleiden tot ethisch verantwoorde vakmensen.***

“De sleutel zit mijns inziens in wat Biesta dus internalisatie noemt. Jonge mensen zelf kritisch laten nadenken over hun bijdrage aan de wereld, zonder daarin teveel te gaan sturen of voorkauwen. Een ding weet ik zeker; je hoeft niet gaan te proberen de wereld of ieder mens integer te maken. In de opleiding moet je studenten wel blijven

verleiden om steeds zelf na te denken. Met elkaar casuïstiek bediscussiëren, kritisch zijn op hoe ze formuleren en ze vragen wat in de voorliggende situatie vanuit hun vak valt bij te dragen. Wat kun jij doen om te zorgen dat het goed is? Hoe meer nadruk er in een opleiding (en trouwens ook in de samenleving) gelegd wordt op regelgeving, hoe minder mensen zelf nadenken. De moeilijke vraagstukken zijn als een moeras en niet *hard ground*, aldus wederom Schön. Volgens mij zijn wij er uiteindelijk allemaal bij gebaat wanneer studenten het aandurven op enig moment (liever eerder dan later) ingewikkelde, maatschappelijke vragen op te pakken.”

**Integriteit en invloed**

***Een vakman omschrijf je in een van je essays als 'iemand die uit zichzelf goed werk wil leveren dat aan de hoogste kwaliteitsmaatstaven voldoet en waarbij eerlijkheid van handelen een basiskenmerk is.' Is er naar jouw idee een relatie te leggen tussen vakmanschap en invloed?***

“De meeste vakmensen, die hoog staan aangeschreven binnen hun vakgebied, hebben ook invloed. Dat wil zeggen dat ze de mogelijkheid krijgen van vakgenoten om van invloed te kunnen zijn. En dat neemt niet weg dat er hard gestreden wordt om op bepaalde plekken te zitten. De wat bescheidener 'stille Willy's', die wel degelijk goed zijn in hun vak, moet je dan soms ook actief (aan)zoeken. Dat gebeurt mijns inziens uiteindelijk vaak wel, omdat men toch begrijpt dat de kwaliteit dan beter gewaarborgd is voor de beroepsgroep.”

***Is invloed daarmee ook een kenmerk van vakmensen, of juist niet? Helaas blijkt maar al te vaak dat invloed en integriteit niet hand in hand te gaan. Daarmee zou je kunnen denken dat je om invloed uit te oefenen, flexibel moet weten om te gaan met de regels, en juist niet te principieel moet zijn. Hoe kijk jij daar tegenaan?***



“Invloed laat zich soms het beste onbenoemd. Soms is het heel helpend om níet zichtbaar te zijn. En andere keren helpt het juist wel om ‘naam’ te hebben. Dat staat los van vakmanschap. Daarnaast klopt het helaas dat invloed en integriteit niet altijd samengaan. Ik had hier ooit met econoom professor Arnold Heertje een uitgebreid gesprek over en hij heeft mij de volgende beeldschone vraag aan de hand gedaan: ‘Hoe kun je het zo organiseren met elkaar dat eenieder geneigd is het goede te doen?’ Mensen die op die vraag een antwoord hebben, zijn de degenen die invloed verdienen.”

**Vind je dat je professionals moet leren hoe ze op een integere manier meer invloed kunnen uitoefenen?**

“Nou, ik ben geen voorstander van het onderwijzen van invloedvaardigheden, als je dat bedoelt. Maar ik vind wel dat we studenten (naast goede vakinhoud) moeten leren om een eigen, onderbouwde mening te formuleren en hen moeten trainen om die helder over het voetlicht te brengen. Heldere taal komt voort uit helder denken. De wereld zit niet te wachten op metersdikke, afstandelijke rapporten; wel op klip en klare conclusies en wat we daarmee kunnen. Dat is iets waar we in het opleiden van professionals zeker een bijdrage aan kunnen leveren.”

**De invloed van onderwijs**

**Kunnen we als leerprofessionals invloed uitoefenen en bijdragen aan een professionele, integere samenleving?**

“Als je in het beroepenveld invloed wilt hebben, moet je ook in het onderwijs zitten, meedenken over het curriculum. Want daar zit de volgende generatie professionals. Leerprofessionals moeten in constante dialoog zijn met de maatschappij, de branche en/of organisaties waartoe ze mensen opleiden. Zodat ze de context van het vak begrijpen waarin hun studenten of deelnemers

terechtkomen of werken. Wat ze vooral niet moeten doen is precies dat wat het veld wil; niet je oren laten hangen naar wat een beroepsgroep goed onderwijs vindt, of een toezichthouder, maar kritisch blijven en steeds de best mogelijke combinatie opzoeken. Een stevige basis van kennis neerleggen en daarnaast vooral veel aandacht hebben voor karaktervorming, zorgen voor stevigheid. Aankomende professionals moeten weten wat er speelt en meedoen aan het debat. Als didactici hebben we twee hele belangrijke kwaliteiten voor op vele anderen. We geloven in ontwikkeling. Fouten zien we als onlosmakelijk onderdeel van dit groeiproces; een fout is iets waarvan je kunt leren. Daarnaast begrijpen we vanuit onze groepsdynamische ervaring dat mensen nooit alleen staan en als er iets fout gaat in een systeem (een organisatie of in de samenleving) dat dat vrijwel nooit ligt aan een ding of een persoon. Voor het vinden van de oplossing kijken we breder. Hiermee voegen we andere taal toe aan een maatschappij, waarin bij problemen vaak snel de focus ligt op reguleren, handhaven, normenkaders en wet- en regelgeving. De taal van de didacticus helpt uiteindelijk meer dan de taal van degene die alleen de schuldvraag stelt. Dus laat je stem horen als vakman of vakvrouw en zorg dat je van invloed bent!” ■

**Referenties**

- Biesta, G.J.J. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Culemborg: Uitgeverij Phronese.
- Schön, D.A. (1991). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. Abingdon: Taylor & Francis Ltd.
- Sennet, R. (2016) *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: J.M. Meulenhoff.

**Judith Droste**, redactielid TvOO