



THIJS JANSEN VAN STICHTING BEROEPSEER:

**“BEROEPSTROTS:
ONDERDEEL VAN
EEN DRIETRAPS-
RAKET”**

Thijs Jansen is mede-oprichter van Stichting Beroepseer. Deze stichting helpt en stimuleert professionals in de (semi)publieke sector op te komen voor de kwaliteit van hun werk. Volgens Jansen belangrijk in een tijd waarin reguleren, afrekenen en vinkjes zetten belangrijker lijken dan professionaliteit en kwaliteit.

Waarom moest er een stichting worden opgericht die zich bezighoudt met beroepseer?

"Ik heb in 2005 samen met Gabriël van den Brink en Dorien Pessers het boek uitgebracht: *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Het boek handelde over overmatig management waardoor professionals geen zeggenschap meer hadden over hun werk. Met deze uitgave gaven we woorden aan het anti-managementsentiment dat toen heerste. Het boek raakte een zenuw in allerlei beroepsgroepen. Na een half jaar had het vier drukken. Naar aanleiding van het boek organiseerden we een zeer drukbezochte conferentie begin 2006. De reacties op het boek en de conferentie waren voor mij en Alexandrien van der Burgt-Franken aanleiding om Stichting Beroepseer op te richten."

Wat doet Stichting Beroepseer? "Ons doel is professionals in de (semi)publieke sector helpen en stimuleren zélf op te komen voor de kwaliteit van hun werk. Dat is belangrijk in een tijd waarin professionals voortdurend van buitenaf worden aangestuurd om iets te doen aan de kwaliteit van hun werk. Er zijn steeds meer partijen die zich met kwaliteit van professionals bemoeien. Compliance is een van de voorbeelden hiervan.

Het gaat ook over management én over het aansturen door cliënten, gebruikers, consumenten, burgers... Het lijkt wel alsof iedereen zich met jouw werk en de kwaliteit ervan bemoeit. Daardoor zijn professionals steeds meer geneigd geraakt zich defensief op te stellen. De stichting stimuleert

om uit die defensieve positie te komen, omdat die verdedigende houding ten koste gaat van de kwaliteit van het werk. De beste kwaliteit komt voort uit zelf je verantwoordelijkheid (willen) nemen en daar ook zelf verantwoording over willen afleggen."

Hoe stimuleert de stichting de beroepseer?

"Dit doen we met verschillende middelen. We doen onderzoek, we geven groepscoaching – Goed Werk trajecten – en publiceren boeken. Die boeken hebben soms grote impact. Het in 2013 door twee leraren gemaakte boek *Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* heeft bijvoorbeeld enorm veel teweeg gebracht. De regeringspartijen hebben destijds samen met de twee redacteurs een commissie ingesteld om te kijken welke concrete ideeën realiseerbaar waren. Dat resulteerde bijvoorbeeld in het Leraren Ontwikkel Fonds (LOF), zetels voor leraren in de Onderwijsraad en instelling van ambtenaar-leraren op het ministerie. Dit was een enorme klapper die ook internationaal is opgepikt. Daarna zijn we met andere beroepsgroepen aan de slag gegaan: alternatieven voor de zorg, de jeugdhulp, de academicus en de accountant."

Wat is beroepstrots? "Ik beschrijf het in mijn boek als een drierapsraket. De eerste trap is de basis: *ambachtelijke eigenwaarde*. Deze ontleen je aan je zelfvertrouwen dat je ergens goed in bent, beter dan een ander. Wat de buitenwereld van jouw kunnen en kunde vindt, is bij eigenwaarde niet van belang.

Beroepstrots is een stap hoger in de raket. Hier speelt het oordeel van de buitenwereld een rol. Beroepstrots hoort bij de individuele professional die het op prijs stelt dat anderen hem of haar goed en knap vinden.

Beroepseer is nog een stap hoger. Deze is het meest op de buitenwereld gericht. Veel trotse professionals met eigenwaarde gaan zich organiseren, omdat ze er gezamenlijk een eer in stellen hun werk zo goed mogelijk te doen. Bij beroepseer horen eigen hoge standaarden waarop de beroepsgroep aangesproken wil worden. Deze drietrapsraket geldt voor elke beroepsgroep. De raket komt niet van de grond als een van de trappen verwaarloosd is."

Waarom is deze drietrapsraket zo belangrijk?

"Beroepstrots en beroepseer moeten aansluiten op de eigenwaarde en die blijft alleen in stand als mensen het gevoel blijven houden dat zij degenen zijn die competent zijn om hun werk goed te doen. Als dat gevoel mist, gaan dingen mis.

Een voorbeeld: als iemand iets heel goed kan, gaat alles vanzelf efficiënt. Maar als de professional op aanwijzing van anderen hetzelfde moet gaan doen, dan gaat het werk direct minder efficiënt. De professional wordt onzeker en minder gemotiveerd als anderen voortdurend over zijn schouders meekijken.

Wat zou jij doen als een leek je voortdurend vraagt: "Waarom doe je dat nu? Zou je dat niet later of eerder doen?" Het is logisch dat dit de professionele eigenwaarde aantast en de professional demotiveert. Uitgangspunt moet zijn: 'Wie het weet, mag het zeggen'.

Eigenwaarde en zelfvertrouwen nemen toe als de professional vertrouwd wordt en de ruimte krijgt. Dit noem je in de psychologie: *self-efficacy*. Als je erin slaagt om weer een moeilijke situatie te ontleden en het probleem vervolgens oplost dan groeit je zelfvertrouwen. Dan ga je ervan uit dat je het volgende probleem ook kunt oplossen. Dit is een heel simpel mechanisme dat ongelooflijk belangrijk is, maar dat tegenwoordig vaak met voeten wordt getreden."

Hoe kijk je aan tegen de forse aanwezigheid van compliance professionals in de financiële sector?

"Ik heb daar een dubbel gevoel over. Aan de ene kant is de enorme groei van de compliance beroepsgroep het gevolg van primaire beroepsgroepen die hun werk niet goed gedaan hebben met een enorme financiële crisis tot gevolg. De beroepseer was niet op orde. Ik vrees dat compliance in deze tijd te veel als hét antwoord wordt gezien."

Hoe ziet de beroepstrots van de compliance officer eruit?

"Ik ben een beetje voorzichtig om de beroepstrots van de compliance officer te definiëren. Het doel van de officer zou moeten zijn dat deze zich uiteindelijk overbodig maakt: het gaat immers om een afgesplitst deel van de beroepseer van de financiële beroepsgroepen. Ik zie overigens die discussie ook wel in de compliancewereld. Men ziet echt wel dat uitsluitend sturen op regels de situatie niet verbetert. Dat volgt ook uit mijn bovenstaande analyse. Als mensen het gevoel krijgen dat ze van anderen afhankelijk zijn voor het doen van goed werk, dan gaan ze zich ook van anderen afhankelijk maken.

De beste kwaliteit komt voort uit zelf je verantwoordelijkheid (willen) nemen en daar ook zelf verantwoording over willen afleggen.

De trots en de eer van de compliance officer zou moeten zijn dat je beroepsgroepen weer zo veel mogelijk op eigen benen zet en ontdekt wat daar voor nodig is. Deze moeten aangesproken worden op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en die verantwoordelijkheid zelf nemen."

Heeft de compliance beroepsgroep zich bij uw stichting gemeld voor een 'alternatief'?

"Nee. De gevestigde beroepsgroepsorganisaties zitten aanvankelijk vaak niet te wachten op iemand van buitenaf die vertelt hoe het beter kan. Het is wel bijzonder dat we een boek aan accountancy konden wijden. Hoewel het boek behoorlijk kritisch is, is de Nederlandse Beroepsorganisatie Accountants (NBA) er uiteindelijk blij mee; ze reikt het uit aan alle beginnende accountants. En bij sommige kantoren ligt dit boek letterlijk en figuurlijk op tafel.

Dit boek Artikel 5 uit dit boek heeft invloed op de sector; er gaat een zeker zelfreinigend vermogen vanuit. Het roept weer in herinnering dat de accountant de eer van de stand hoog moet houden."

Zou dit boek 'gekopieerd' kunnen worden naar andere beroepsgroepen?

"Ja zeker. Ik popel om alternatieven te maken voor sectoren met een fors aantal compliance professionals, bijvoorbeeld de financiële sector. Er moet veel meer worden nagedacht over wat er allemaal komt kijken bij de organisatie van deze beroepsgroep en haar beroepseer. Geef een antwoord op vragen als: Waar sta je voor als financiële professional? Wat is jouw maatschappelijke verantwoordelijkheid? Hoe ben je georganiseerd? Wie hoort tot het collectief van de financiële beroepsgroep?

Er is wel een eed afgedwongen, maar wat houdt die eed nu werkelijk in als er geen corresponderende beroepsgroep is die ook bereid is zelf verantwoordelijkheid te nemen? Daar is nog veel te doen."

Wat zou er volgens jou moeten gebeuren om de beroepseer hoog te houden?

"Ik vind het verheugend dat de politiek de afgelopen jaren zo actief is geweest in de financiële sector. Maar wat daar ontbreekt, is een systematische visie op hoe beroepsgroepen in deze tijd optimaal kunnen functioneren.

Ik zou graag zien dat de Nederlandse polder verrijkt wordt met een overkoepelende 'Stichting voor Nederlandse Beroepskwaliteit'. Het is de hoogste tijd dat beroepsgroepen zelf opkomen voor de kwaliteit van hun werk en gezamenlijk optrekken tegen de afrekenmechanisme waar ze onder lijden. Het zou verrijkend zijn als er een gemeenschappelijk erfgoed zou kunnen ontstaan, waardoor beroepsgroepen gezamenlijk in gesprek kunnen gaan met de regulerende overheid.

Nu worden de beroepsgroepen tegen elkaar uitgespeeld, terwijl er voldoende gemeenschappelijke belangen zijn. De tijd is er rijp voor: professioneel activisme is aan het opbloeien. Kijk naar *PO in Actie* die de vakbonden passeerde via een Facebook-beweging of naar *Het roer moet om* van de huisartsen. Het interessante van deze bewegingen is dat het niet meer gaat om arbeidsvoorwaarden en geld, maar over beroepseer."

Wij vermoeden dat de compliance officer last heeft van een tekort aan beroepstrots omdat ons vak niet direct zichtbare resultaten kan tonen. Onderschrijf jij deze theorie? “Ik vermoed dat het bitter is dat anderen compliance zien als ‘moetje’, als opgelegde noodzaak. Als compliance officers zelf meer eer kunnen gaan ontlenen aan het regenereren van de beroepseer van professionals, zullen ze meer maatschappelijke waardering krijgen.

Maar als de beroepsgroep blijft groeien en meer positie krijgt, ben ik bang dat de waardering zal uitblijven. Compliance professionals zouden zichzelf uiteindelijk overbodig moeten willen maken. De materiële en immateriële transactiekosten van wantrouwen en controle zijn op dit moment onaanvaardbaar hoog. Daarom moeten we radicaal ontregelen en veel meer gaan sturen op vertrouwen. Dat kan uitsluitend werkelijkheid worden

als organisaties echt maatschappelijke verantwoordelijkheid willen gaan nemen en beroepsgroepen de compliance-functie kunnen en willen integreren in hun beroepseer. Daar zijn we nog lang niet. Het zou lovenswaardig en slim zijn als compliance professionals deze maatschappelijke missie zouden dienen. Ik besef echter tegelijkertijd dat er weinig beroepsgroepen zijn die zichzelf overbodig willen maken...”

Wij vragen compliance officers in deze editie hun WOW-moment te delen. Wat is jouw WOW-moment geweest in jouw carrière? “Ik heb veel boeken geschreven, maar bij een aantal boeken wist ik tijdens het schrijven en bij het verschijnen: ‘Dit boek heeft impact.’ Dat levert succes op, maar ook heel veel frictie. Schrijven is mijn vak, maar mijn werkelijke beroep is het zoeken en opzoeken van schuren.”



Thijs Jansen (1960) is gespecialiseerd in het maken van publicaties die zich bewegen op het snijvlak van journalistiek, wetenschap en politiek en bedoeld zijn om noodzakelijke veranderingen te agenderen en uit te tekenen. In 1992 werd hij stafmedewerker aan het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA. Belangrijkste taak: hoofdredacteur van het tijdschrift Christen Democratische Verkenningen. In 2005 publiceerde hij het boek ‘Beroepszeer’. Waarom Nederland niet goed werkt (Boom uitgeverij), geredigeerd samen met Gabriel van den Brink en Dorien Pessers. Naar aanleiding van het grote succes hiervan, richtte hij in 2006 samen met Alexandrien van der Burgt-Franken de Stichting Beroepszeer op. Sindsdien heeft hij een reeks succesvolle boeken geredigeerd over en met verschillende beroepsgroepen. De meest recente zijn: ‘Artikel 5. De beroepseer van de accountant’ (2017) en ‘Écht doen wat nodig is. Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp’ (2018). Hij is sinds 2015 directeur van de Stichting. Hij heeft het werk voor de Stichting altijd gecombineerd met aanstellingen bij universiteiten als onderzoeker en docent. Van 2007 tot februari 2019 was hij verbonden aan de School voor politiek en bestuur van de Universiteit Tilburg. Vanaf 1 juli is hij verbonden aan het Centrum Éthos van de Vrije Universiteit Amsterdam, een centrum voor onderwijs, onderzoek en debat over maatschappelijke transformaties.