

A pair of hands, one light-skinned and one dark-skinned, are shown holding a small, colorful globe of the Earth. The globe is centered in the frame, and the hands are positioned around it, symbolizing global unity and care. The background is a soft, out-of-focus light color.

**Een onderzoek naar ontwikkelingsamenwerking als
professie
De casus ICCO**

Naam: S. van Liebergen
Studentnummer: 3143511
Eerste lezer: Dr. W.E. Bakker
Tweede lezer: M.Sc. S. Steenman

S.vanliebergen@students.uu.nl

I. Voorwoord

Door deze scriptie kreeg ik toegang tot een wereld waar ik altijd nieuwsgierig naar was; de ontwikkelingssamenwerking. Onderzoek mogen doen in een NGO, het leek me een uitdaging maar vooral heel erg interessant. Dat was het inderdaad. De gedrevenheid waarmee mensen binnen ICCO werkten en het enthousiasme waarmee ze mij hierover wilden vertellen; soms moest ik mijzelf er even aan herinneren dat ik een objectieve onderzoekster was.

Deze scriptie over ontwikkelingssamenwerking als professie liet mij verwonderen over de mate waarin deze sector nog ruimte heeft tot ontwikkeling. Door het schrijven van deze scriptie besepte ik echter ook hoeveel ik zelf nog kan leren. Aan de ene kant is dit bemoedigend, aan de andere kant ook verontrustend in een bepaalde zin. Met deze scriptie komt er een einde aan mijn studententijd en nog steeds heb ik soms het idee dat ik net pas begin te leren. Een scriptie schrijven is veel meer dan leren objectief onderzoek te doen; het is ook leren om te gaan met chaos, een writer's block, soggen (studie-ontwijkend-gedrag), met deadlines, met chaos, met je eigen beperkingen en kunde, en ten slotte is het een les in hulp vragen. Een scriptie is een allesomvattend intensief proces dat je niet altijd alleen kan. Daarom dank aan ten eerste mijn begeleiders Wieger Bakker en Sebastiaan Steenman. Met name wil ik Wieger bedanken voor het intensieve proces van begeleiding. Verder wil ik Hettie Walters bedanken voor haar enorme steun tijdens mijn stage binnen ICCO. Maar deze scriptie zou er ook niet staan zonder aanmoediging van mijn familie en vrienden. Pap en mam, de vanzelfsprekendheid van een studententijd door jullie steun, bedankt daarvoor! Gijs bedankt voor het twee keer doorlezen van alle pagina's en je luisterend oor. Ten slotte wil ik Bart, Marjolein, Karen, Ruud en ten slotte MaD en Limiet bedanken voor de voortdurende interesse en bemoediging.

Veel leesplezier!

Saskia van Liebergen,
Utrecht, 12 augustus '11

II. Samenvatting

Aanleiding van dit onderzoek is het WRR-rapport *'Minder pretentie, meer ambitie'* uitgebracht in 2010 waarin de WRR de huidige stand van zaken in de Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingsector onderzocht en bovendien een nieuwe koers uitzette voor de sector. In deze koers geeft de WRR een grote rol aan het Ministerie van Buitenlandse Zaken in het professionaliseren van de sector. Echter, de hypothese van dit onderzoek is dat ontwikkelingssamenwerking beroepsmatig voornamelijk vorm kreeg binnen NGO's en professionalisering daarom vanuit NGO's zou moeten worden gestimuleerd. Om deze hypothese te toetsen staat in dit onderzoek de vraag centraal of ontwikkelingssamenwerking getypeerd kan worden als een professie binnen NGO's.

In de wetenschappelijke literatuur is echter geen informatie over beroepsmatige activiteiten in de ontwikkelingssamenwerkingsector gevonden. Daarom is dit een verkennend onderzoek waarin enerzijds een beeld uit de wetenschappelijke literatuur over professies in het algemeen en anderzijds drie beelden specifiek gericht op ontwikkelingssamenwerking worden gebruikt; het ideaaltype van de WRR en de streefbeelden van de sector zelf en een NGO, ICCO.

In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat professies zich kenmerken door een afgebakend kennis- en vaardighedendomein (bestaand uit analyseren, diagnosticeren, communiceren en beoordelen), opleidingen voor professionals, het handhaven van een professionele ethiek en ten slotte het streven naar autonomie.

Het ideaaltype van de WRR wordt gekarakteriseerd door een interdisciplinair kennisdomein en een diagnostische werkwijze waarbij expertise en het vermogen om relaties te beheren hoog in het vaandel staan. Daarnaast behoeven professionals in de sector eenzelfde vaardighedendomein van analyseren, diagnosticeren, communiceren en beoordelen. Bovendien moet de sector een interventie-ethiek implementeren en haar evaluaties baseren op de doelstellingen in het werk. Ten slotte wordt de sector geacht verantwoording over haar werk af te leggen aan de maatschappij, de doelgroep en intern aan haar collega's.

Ten derde wordt het streefbeeld van de sector behandeld. Ook dit beeld wordt bepaald door een interdisciplinair kennisdomein en een diagnostische werkwijze. Verder zien we hierin hetzelfde vaardighedendomein terugkomen, aangevuld met monitoren, reflecteren en creativiteit. Bovendien streeft de sector naar een professionele ethiek en autonome professionals. Tevens wil zij, evenals het geval is bij professies in het beeld uit de wetenschappelijke literatuur dat de kwaliteit van het werk gestandaardiseerd wordt en professionals worden bijgeschoold.

Ten slotte bespreken we het streefbeeld van ICCO. Opnieuw zien we een interdisciplinair kennisdomein, dit keer wel in bepaalde mate afgebakend door specifieke thema's. Ook ICCO streeft naar een diagnostische werkwijze waarbij professionals moeten kunnen analyseren, diagnosticeren, communiceren, beoordelen, monitoren, faciliteren en relaties beheren. ICCO tracht haar professionals bij te scholen door middel van trainingen en bovendien beoogt zij een ethische code te handhaven in haar organisatie.

De praktijk in de sector en binnen ICCO is onderzocht aan de hand van interviews en een focusgroep waarna de resultaten die hieruit voort komen worden getoetst aan de vier beelden uit de wetenschappelijke literatuur, de WRR, de sector en ICCO.

Hieruit blijkt dat de ontwikkelingssamenwerking geen professie is. Een aantal kenmerken van de sector zijn wel in overeenstemming met de beelden. Zo stellen we dat in de praktijk hetzelfde vaardighedendomein wordt geconstateerd als in alle vier de beelden. Bovendien vinden respondenten dat professionals heel goed in relatiebeheer zijn, een belangrijke vaardigheid in de ontwikkelingssamenwerking volgens de WRR, de sector en ICCO. Ten derde bezitten professionals in de sector veel ervaring; een onderdeel van het kennisdomein in alle vier de beelden in het theoretisch kader. En ten slotte zien we dat respondenten in op een abstract niveau over vaardigheden praten, dit is kenmerkend voor professies omdat juist de opleiding en ervaring ervoor zorgt dat professionals wel weten hoe een bepaalde vaardigheid uitgevoerd moet worden. Maar het merendeel van de elementen die kenmerkend zijn voor professies ontbreken in de ontwikkelingssamenwerking.

Ten eerste is er geen sprake van een afgebakend kennisdomein in de sector. Bovendien heeft de sector geen gedeelde professionele ethiek. Ten derde ontbreekt standaardisatie van kwaliteit en ten slotte is de sector door haar relaties met de overheid en de maatschappij niet autonoom.

Ten slotte doe ik enkele aanbevelingen voor de sector en ICCO. Zo stel ik dat een beroepsvereniging in de sector moet worden opgericht die ten eerste een discussie in de sector faciliteert waarin de sector kwaliteitscriteria vaststelt om het werkniveau te standaardiseren. Bovendien moet de sector een professionele ethiek vormen om zo te waarborgen dat wat zij doet ten goede komt van haar doelgroep. Ten derde wordt de sector geadviseerd na te denken over een opleidingssysteem waarin studenten na hun studie in bijvoorbeeld een schakeljaar een technische basis aanleren waardoor alle professionals in de sector gegarandeerd een gedeelde technische basis hebben en op een bepaald niveau kunnen presteren. Verder stel ik voor dat de sector haar relatie met de maatschappij onder de loep legt en als een actor het debat aangaat met de maatschappij om zo haar relatie met de maatschappij te herstellen.

Afsluitend worden nog enkele specifieke aanbevelingen voor ICCO geformuleerd. Zo wordt zij geadviseerd al haar professionals bij te scholen betreffende de nieuwste kennisontwikkelingen. Hierdoor kan het werk gebaseerd zijn op de nieuwste kennis en kunnen professionals hierop ook bij elkaar reflecteren.

Wil ICCO ten tweede haar vier rollen van broker, capaciteitsopbouwer, lobbyist en strategisch financierder zo goed mogelijk uitvoeren en het kwaliteitsniveau tussen professionals in hun werk minimaliseren, dan moet zij haar professionals gezamenlijk trainen op deze vier rollen en kwaliteitscriteria gaan vaststellen. Ten slotte moet zij nadenken over de wijze waarop zij collegiale reflectie kan stimuleren terwijl de professionals toch een discretionaire ruimte ervaren in hun werk.

Kernwoorden:

Ontwikkelingssamenwerking – professie

Inhoudsopgave

	Pg.
I. Voorwoord	2
II. Samenvatting	3
1. Inleiding	7
1.1. Doelstelling	7
1.2. De onderzoeksopzet	8
1.3. De casus ICCO	9
1.4. Leeswijzer	10
2. Beelden van professie	11
2.1. De wetenschap over professies	11
2.1.1. Twee theoretische stromingen over professies	11
2.1.1.a. Klassieke professies	11
2.1.1.b. Moderne professies	17
2.1.1.c. Publieke professionals	18
2.1.2. Wat is nu een professie?	19
2.2. De WRR over ontwikkelingssamenwerking als professie	21
2.2.1. Het ideaaltype van de WRR	21
2.2.1.a. Het belang van diagnostiek: relaties en expertise	22
2.2.1.b. Kennisinfrastructuur	23
2.2.1.c. Verantwoording	23
2.2.1.d. Selecteren en specialiseren	25
2.2.2. Tot slot	25
2.2.2.a. Overeenkomsten	26
2.2.2.b. Verschillen	26
2.3. De sector over ontwikkelingssamenwerking als professie	28
2.3.1. Het streefbeeld van de sector	28
2.3.1.a. Kwaliteitscriteria	28
2.3.1.b. Kennisinfrastructuur	29
2.3.1.c. Vaardigheden	30
2.3.1.d. Reflectie en evaluatie	31
2.3.1.e. Open sector	32
2.3.1.f. Ethiek	32
2.3.2. Tot slot	33
2.3.3. Het streefbeeld van ICCO	37
2.3.3.a. Vier rollen	38
2.3.3.b. Kennis	42
2.3.3.c. Training	45
2.3.3.d. Professionele ethiek	47
2.3.4. Tot slot	47
2.4. Hoe verhouden deze beelden zich tegenover elkaar?	50
2.4.1. Kennis	50

2.4.2. Werkwijze	51
2.4.3. Vaardigheden	51
2.4.4. Reflectie en evaluatie	51
2.4.5. Professionele ethiek	52
2.4.6. Professionals	52
2.4.7. Autonomie	53
2.4.8. Conclusie	53
3. De praktijk: een professie?	54
3.1. De sector	54
3.1.1. Professionals met ervaring	54
3.1.2. Het vermogen om relaties te beheren	55
3.1.3. Geen optimaal gebruik nieuwe kennis	56
3.1.4. Gebrek aan standaardisering	57
3.1.4.a. ...op het gebied van kwaliteit	57
3.1.4.b. ...kennis...	58
3.1.4.c. ...en ethiek	59
3.1.4.d. Conclusie	59
3.1.5. De sector in relatie tot anderen	60
3.1.5.a. Overheid	60
3.1.5.b. Maatschappij	62
3.1.6. Kan de sector getypeerd worden als een professie?	64
3.2. ICCO	66
3.2.1. Variatie in achtergrond	66
3.2.2. Gebrek aan standaardisering	68
3.2.2.a. ...wat betreft kennis...	68
3.2.2.b. ...kwaliteit...	70
3.2.2.c. ...en werkwijze	71
3.2.2.d. Conclusie	72
3.2.3. Eilandjescultuur	72
3.2.4. Gedeeld vaardighedendomein	74
3.2.5. Abstractie in taal	75
3.2.6. Tot slot	77
4. Conclusie, discussie en aanbevelingen	80
4.1. Conclusie	80
4.2. Discussie	83
4.3. Aanbevelingen	85
5. Bronvermelding	88
Bijlage I: Onderzoeksmethoden	93
Bijlage II: Vragenlijsten	98

1. Inleiding

Begin 2010 bracht de WRR het rapport '*Minder pretentie, meer ambitie*' uit. In dit rapport werd de stand van zaken wat betreft vijftig jaar ontwikkelingssamenwerking opgemaakt. Uit het rapport blijkt dat de wereld er nu wel beter voor staat dan zestig jaar geleden, maar dat er nog steeds een hoop anders moet en kan, zowel in de wereld als in de hulp die gegeven wordt. De WRR zet daarom een nieuwe koers uit voor de Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingssector (OS). Om deze nieuwe koers goed te kunnen faciliteren, stelt de WRR als basisconditie dat ontwikkelingssamenwerking professioneler moet worden. Opvallend is dat daarin een hoofdrol voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken wordt weggelegd. Dat professionalisering ook als prioriteit geldt voor particuliere os-organisaties, non gouvernementele organisaties of NGO's, die subsidie ontvangen van het ministerie wordt als logisch gevolg gezien, maar in het WRR-rapport nauwelijks bediscussieerd.

Er valt van alles te zeggen over het professionaliseringspleidooi van de WRR, maar dat de WRR hierbij vrij exclusief de nadruk legt op de overheid is eenzijdig. Ontwikkelingssamenwerking heeft zich als beroepsmatige activiteit in de afgelopen vijftig jaar vooral ontwikkeld binnen NGO's. Omdat ontwikkelingssamenwerking hoofdzakelijk vorm kreeg binnen NGO's, zou verwacht kunnen worden dat de verzelfstandiging van het beroepsmatig werken in ontwikkelingssamenwerking en de ontwikkeling daarvan tot een professionele beroepsgroep, zich voor een belangrijk deel binnen NGO's heeft afgespeeld en afspeelt. Dit zou in lijn zijn met andere vormen van publieke dienstverlening, zoals onderwijs en gezondheidszorg, die zich eveneens binnen particuliere organisaties professionaliseerden. In dat geval zou niet de overheid maar zouden NGO's een meer vanzelfsprekende locatie zijn voor het borgen van professionalisering in de sector.

De WRR heeft in haar rapport echter relatief weinig aandacht aan dit onderwerp besteed. Dat is jammer omdat hierdoor onder andere onduidelijk blijft wat de kenmerken zijn van de beroepsmatige activiteiten binnen ontwikkelingssamenwerking en of deze te typeren zijn in termen van de ontwikkeling van een professie. Een beter inzicht in de kenmerken en de ontwikkeling van de professionalisering van ontwikkelingssamenwerking kan een bijdrage leveren aan het maken van keuzes over het versterken van professioneel handelen binnen de sector.

1.1. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is een verkenning van ontwikkelingssamenwerking als professie. Het onderzoek heeft als doel zowel een wetenschappelijke als praktische bijdrage te leveren. Er is sprake van een blinde vlek op de kaart wat betreft de ontwikkeling van beroepsmatige activiteiten in OS. Door middel van dit onderzoek hoop ik een aanvulling te geven op wetenschappelijke kennis over beroepsmatige activiteiten in NGO's en de gehele sector en bovendien op de analyse in het WRR-rapport. Mijn zoektocht naar beroepsmatige activiteiten heeft voornamelijk plaatsgevonden binnen ICCO, een Nederlandse NGO die sinds 1964 werkzaam is op het gebied van ontwikkelingssamenwerking.

Ten tweede beoog ik met dit onderzoek een bijdrage te leveren die bruikbaar is voor particuliere organisaties in de os-sector. Het onderzoek moet inzicht bieden in de factoren

die van invloed zijn op de ontwikkeling van ontwikkelingssamenwerking als professie. Aan de hand hiervan worden aanbevelingen gedaan om de professionalisering van de sector te versterken. Bovendien kan met het onderzoek zichtbaar gemaakt worden of NGO's de juiste locatie zijn voor het professionaliseren van de Nederlandse os-sector.

1.2. De onderzoeksopzet

In dit onderzoek staat de volgende vraagstelling centraal:

Hoe verhouden beelden van ontwikkelingssamenwerking als professie vanuit de wetenschap, de WRR en de sector en ICCO zich tot elkaar en tot de praktijk van ontwikkelingssamenwerking in de sector, in het bijzonder ICCO?

Om deze vraag te beantwoorden zal ik ten eerste door middel van wetenschappelijke literatuur een beeld vormen over professies door de ogen van de wetenschap. Vervolgens zal aan de hand van het WRR-rapport bekeken worden wat het ideaaltype van de WRR is van ontwikkelingssamenwerking als professie. Ten derde tracht ik door middel van interviews met verschillende stakeholders uit de sector zelf en interne documenten van ICCO een streefbeeld van de sector en de organisatie ICCO te vormen: hoe ziet een professionele sector er volgens de sector zelf uit en wat voor organisatie is in de ogen van ICCO professioneel? Vervolgens zal aan de hand van interviews met respondenten ook een beeld worden gevormd van de praktijk in de sector en in het bijzonder binnen ICCO. Daarbij wordt onderzocht hoe deze praktijk zich verhoudt met het beeld van de wetenschappelijke literatuur, het ideaaltype van de WRR en het streefbeeld van de sector en ICCO. Op basis van deze kennis hoop ik enkele aanbevelingen te kunnen doen voor de sector mochten zij zich verder willen professionaliseren.

Zoals uit bovenstaande alinea blijkt, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende methoden.¹ Door middel van een secundaire documentenanalyse zijn wetenschappelijke boeken en artikelen, en bovendien interne documenten van ICCO geanalyseerd, zoals bedrijfsplannen, jaarverslagen, functieprofielen van werknemers, etc.

Verder zijn er in totaal zeventien respondenten geïnterviewd. Elf respondenten waren werkzaam bij ICCO. Van de andere zes respondenten waren drie respondenten specifiek uitgekozen vanwege de opleiding (ISS of AMID) waaraan zij verbonden waren (geweest). De drie andere respondenten zijn allebei bij een verschillende organisatie werkzaam en waren uitgekozen vanwege hun jarenlange ervaring in de sector.

De interviews zijn afgenomen door middel van semigestructureerde vragenlijsten. Deze vragenlijsten zijn terug te zien in bijlage II. Dit zijn de eerst gebruikte versies; door middel van de interviews veranderden de vragenlijsten enigszins.

De focusgroep ten slotte vond plaats nadat ik mijn data verzameld en geanalyseerd had. In de focusgroep, gehouden binnen ICCO met werknemers van de afdeling P&D (Policy

¹Voor uitgebreide informatie betreffende de onderzoeksmethoden zie bijlage I: Onderzoeksmethoden

& Development), werd de respondenten gevraagd in welke mate zij de resultaten herkenden en welke aanvullingen of aanpassingen zij hierop hadden. Hiermee werden de resultaten uit de praktijk volledig.

Maatschappelijke relevantie

In 2010 bracht de WRR het rapport *Minder pretentie, meer ambitie* uit, waarin zij een visie uiteenzet over de professionalisering van de os-sector. Het huidige kabinet grijpt dit rapport aan om de sector te reorganiseren en bovendien om flink te snijden in het budget van de sector. Het kabinet moet een samenleving besturen die is getroffen door de financiële crisis die in 2008 begon en nog steeds voortduurt. Dit betekent dat het kabinet flink moet bezuinigen. Ontwikkelingssamenwerking behoort niet tot de prioriteiten in het beleid van het kabinet bestaande uit de VVD en het CDA met gedoogsteun van de PVV en is daarom een van de vele sectoren waarin bezuinigd wordt.

Waar het kabinet meent dat er flink moet worden gesneden in de uitgaven aan NGO's en andere partijen in de sector, stelt de WRR dat de sector, en met name het ministerie van Buitenlandse Zaken zich moet professionaliseren. Beiden gaan voorbij aan het feit dat professionalisering van ontwikkelingssamenwerking zich mogelijk al in NGO's bevindt en dat het intrekken van de subsidies aan NGO's of het naar de achtergrond schuiven van NGO's, wat de WRR doet, het gehele veld kan ondermijnen. Het kabinet zegt de NGO's van groot belang te achten maar handelt in tegengestelde richting door te snijden in de subsidies die NGO's via het MFS II-stelsel krijgen. NGO's zijn hierdoor niet meer zeker van hun bestaan en moeten op zoek naar nieuwe methoden van fondsenwerving. Dit betekent echter een bedreiging van de professionalisering in de ontwikkelingssamenwerkingssector (OS). Wanneer aangetoond kan worden dat ontwikkelingssamenwerking als professie zich aan het ontwikkelen is binnen NGO's, helpt het de NGO's zich te versterken in het veld. Bovendien kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan het publieke debat waarin ontwikkelingssamenwerking soms erg zwart wit wordt afgeschilderd als idealistisch en naïef.

Wetenschappelijke relevantie

Het WRR-rapport '*Minder pretentie, meer ambitie*' is een waardevolle rapportage over de Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingssector. Tot nu toe was er veel onduidelijk over de kwaliteit van de verleende hulp en over de efficiëntie binnen actoren als de overheid, NGO's, bedrijven, etc. Deze onduidelijkheid zorgde ervoor dat zowel voor- als tegenstanders hun eigen visies op de sector konden verdedigen. Het WRR-rapport heeft een deel van dit rookgordijn kunnen optrekken maar laat een uitgebreide analyse van de professie zelf achterwege in haar rapport. In dit onderzoek wordt hier dieper op ingegaan door middel van een zoektocht naar professionalisering in de sector en een aanvulling op reeds bestaande wetenschappelijke kennis met betrekking tot de Nederlandse os-sector.

1.3. De casus ICCO

Het onderzoek is kwalitatief van aard. Door middel van een casus wordt ingezoomd op een NGO, ICCO, om zo een antwoord te zoeken op de hypothese dat professionalisering al in NGO's plaatsvindt. ICCO, opgericht in 1964, is een van de grotere NGO's (*Non*

Governmental Organisation) binnen Nederland. De organisatie heeft haar hoofdkantoor in Utrecht en 8 regiokantoren in verschillende regio's in de wereld. ICCO is werkzaam in 53 landen op de drie thema's Duurzame economische ontwikkeling; Basisvoorzieningen en Democratisering en conflicttransformatie.

ICCO was gedurende mijn dataverzameling nog steeds bezig met de afronding van de implementatie van een reorganisatie die in 2007 begon en die het begin inluidde van de ProCoDe-werkwijze; ICCO werkt **programmatisch**, wil haar verantwoordelijk meer delen met het Zuiden (**co-responsibility**) en **decentraliseert** het werk door regiokantoren op te richten in verscheidene regio's.

Deze reorganisatie samen met de bezuinigingen van de overheid hebben voor veel onrust in de organisatie gezorgd en gedurende mijn tijd was deze onrust nog steeds te merken; veel professionals binnen ICCO waren nog op zoek naar de precieze invulling van hun werk.

1.4. Leeswijzer

Deze scriptie is opgedeeld in vier hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk heeft u zojuist gelezen en bevat de uiteenzetting van het onderzoek. Hoofdstuk 2 (Beelden van professies) is het theoretisch kader. Hierin worden vier beelden besproken: het beeld uit de wetenschappelijke literatuur, het ideaaltype van de WRR op basis van het WRR-rapport '*Minder pretentie, minder ambitie*' en de streefbeelden van de sector en de casus ICCO. Ten slotte wordt in de vierde paragraaf gekeken naar de verhoudingen tussen deze beelden.

In Hoofdstuk 3 (De praktijk: een professie?) zullen de resultaten uit de praktijk worden weergegeven en vergeleken met de beelden uit hoofdstuk 2. In Hoofdstuk 4 (Conclusie, discussie en aanbevelingen) zal ten slotte worden gereflecteerd op de vraag of ontwikkelingsamenwerking een professie is en hoe de sector en ICCO hun professionalisering zouden kunnen versterken.

2. Beelden van professies

In dit hoofdstuk zullen de beelden besproken worden die in de vraagstelling centraal staan: het beeld uit de wetenschappelijke literatuur, de WRR en de sector met daarin de casus ICCO. Per paragraaf zal het accent liggen op een van deze beelden maar zal ook beschreven worden hoe deze zich verhoudt ten opzichte van de daarvoor besproken beelden. Hierbij wordt gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen deze beelden. Paragraaf 2.1 behandelt het wetenschappelijke beeld dat gevormd is aan de hand van wetenschappelijke literatuur. In Paragraaf 2.2. omschrijf ik het ideaaltipe dat naar voren komt in het WRR-rapport uit 2010, getiteld '*Minder pretentie, minder ambitie*'. In Paragraaf 2.3. zal vervolgens aandacht worden besteed aan het streefbeeld dat binnen de sector het uitgangspunt is en zal bovendien worden ingezoomd op de casus ICCO. Deze paragraaf is gebaseerd op interviews met respondenten uit ICCO en de sector en bovendien op secundaire documentenanalyse van documenten van ICCO en Partos. Ten slotte zal in Paragraaf 2.4. beschouwd worden hoe deze beelden zich tot elkaar verhouden.

2.1. De wetenschap over professies

In de komende twee subparagrafen zal gekeken worden naar het beeld over professies dat naar voren komt in de wetenschappelijke literatuur. In de eerste subparagraaf zullen twee verschillende theoretische stromingen over professies worden besproken die relevant zijn voor dit onderzoek: theorie over klassieke professies en theorie over publieke professionals. Deze twee theoretische stromingen zullen een voor een behandeld worden waarbij de vraag gesteld wordt wat volgens deze theoretische stromingen van een beroep een professie maakt.

Ten slotte zal in de tweede subparagraaf aan de hand van deze twee theorieën een beeld worden beschreven van professies zoals deze naar voren komen in de wetenschappelijke literatuur zodat dit beeld verderop in dit verslag aan de huidige stand van zaken in de ontwikkelingssamenwerking kan worden getoetst.

2.1.1. Twee theoretische stromingen over professies

2.1.1. a. Klassieke professies

Tot begin vorige eeuw konden slechts drie beroepsgroepen zich een klassieke professie noemen; de geneeskunde, het recht en de kerk. Met een toename in technologie en beroepsmatige specialisatie rond 1900 claimden echter steeds meer beroepen een professionele status. Door deze toename in professies nam ook de interesse onder wetenschappers naar dit onderwerp toe. Met name vanaf de jaren dertig waren professies veelvuldig onderwerp van onderzoek binnen twee verschillende stromingen in de sociologie: het functionalisme en het interactionisme.

Tot de laat jaren zestig stonden professies vooral centraal binnen de functionalistische stroming. In het functionalistische onderzoek ligt de nadruk vooral op de controle die professies uitoefenen op hun technisch domein; de kennis en vaardigheden die zij gebruiken in hun werk. De mate waarin een beroepsgroep geprofessionaliseerd is, zo

stelden functionalisten, wordt bepaald door de mate waarin het de beroepsgroep lukt zelfstandig exclusieve controle over een technisch domein te hebben.

Professies werden toentertijd door functionalistische denkers als een van de betere sociale krachten in een maatschappij gezien. Een professie diende als brug tussen individu en staat en was daarmee de redder van de moderne samenleving die moreel op instorten stond.² De samenleving zou met de modernisering namelijk alleen maar complexer worden en daardoor zouden ook de maatschappelijke problemen complexer worden. Professies waren volgens functionalisten hierop het antwoord.

Vanaf de jaren zestig werden professies vooral een belangrijk onderzoeksobject binnen het interactionisme, een andere stroming binnen de sociologie. Binnen deze stroming werd in plaats van naar de controle vooral naar de relaties gekeken tussen professionals die samen een professie vormen. Toch kwam hier ook het belang van controle voor professies weer naar voren; professionals gaan namelijk relaties met elkaar aan om zo elkaar te kunnen controleren. Door middel van het onderhouden van relaties kunnen de professionals gezamenlijk zorg dragen voor het behoud van de kwaliteit binnen hun professie om op deze manier zelf de controle over hun werk te behouden.

In de wetenschappelijke literatuur ontstond gedurende deze periode in de jaren zestig en zeventig een theorie over de fasen die een beroepsgroep over het algemeen doorloopt om uiteindelijk een professie te worden. Niet iedere professie doorloopt dezelfde fasen en dezelfde volgorde van fasen, maar wetenschappers zagen een veel voorkomend professionaliseringsproces. Dit werd als volgt beschreven:³

- 1) Ten eerste wordt het werk een voltijdsberoep.
- 2) De beroepsgroep zet trainingen en uiteindelijk exclusieve opleidingen op die idealiter verbonden zijn aan een universiteit. Deze opleidingen ontwikkelen een gestandaardiseerde kennisbasis en vaardigheden die zij hun studenten willen bijbrengen en bakenen daarmee het domein af van de beroepsgroep.
- 3) Vervolgens wordt een beroepsvereniging opgericht waarin men bepaalt welke vaardigheden en kennis uitgesloten worden van het technisch domein. Zo ontstaat er een hiërarchie in het werk; hoe meer opleiding een professional geniet, hoe meer hij mag. Bovendien worden bepaalde taken ook afgestoten naar ondersteunde groepen, zoals een verpleegster een arts helpt. Verder zijn beroepsgroepen in deze periode vaak verwickeld in een conflict met aangrenzende beroepsgroepen om de precieze grenzen van het technische domein af te bakenen. Uiteindelijk ontstaat er steeds meer een afgebakende beroepsgroep.
- 4) Ook politiek positioneren beroepsgroepen zich; om de claim op kennis, vaardigheden en uitvoer te kunnen verzekeren, is het van belang dat de beroepsgroep wettelijke steun krijgt van de overheid. Hiermee bereiken de professies een autonome positie in de maatschappij.
- 5) Gedurende dit proces vormt de beroepsgroep ideeën over de manier waarop het werk het beste uitgevoerd kan worden. Uiteindelijk vormt men een professionele ethische code waarin (precies) wordt vastgelegd wat goed werk is

²Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*.

³Wilensky, H.L. (1964). *Professionalization of everyone?*

en welke normen en waarden hierbij door de professionals moeten worden nageleefd.

Wanneer een professie deze stappen volledig doorloopt, bezit de beroepsgroep een aantal kenmerken. Brock⁴ zet deze kenmerken in zijn recente publicatie helder uiteen en zijn indeling wordt daarom grotendeels overgenomen. Brock gebruikt zeven kenmerken te weten: kennis, vaardigheden, opleiding en training, waarden, ethiek, autonomie en beloning. Deze zijn samengevoegd tot vijf kenmerken die van belang zijn in dit onderzoek; kennis, vaardigheden, opleiding en training, ethiek en autonomie. De andere twee elementen, beloning en waarden, zijn niet apart opgenomen in dit onderzoek. De reden hiervoor is dat deze mijns inziens een zodanige gelijkenis vertoonden met twee andere kenmerken dat zij hieronder zijn geschaard. Beloning is gedefinieerd als het krijgen van invloed en status en lijkt daarmee zeer op autonomie. Hetzelfde geldt voor het kenmerk waarden dat een zodanige gelijkenis met ethiek heeft dat het in mijn optiek niet als een apart kenmerk moet worden beschreven maar onder ethiek te scharen valt.

Kennis

Kennis is volgens de wetenschappelijke literatuur een van de belangrijkste kenmerken van een professie.⁵ De kennis die een professie zichzelf toe-eigent, legt zij vast in een kennisdomein. Dit kennisdomein is de basis waarop het werk gebaseerd wordt. Een professional wordt als lid van een professionele gemeenschap verwacht te beschikken over het kennisdomein. Hij verwerft dit door middel van opleidingen en ervaring op de werkvloer. Het domein is echter niet statisch maar wordt door wetenschappelijk onderzoek constant uitgebreid en verbeterd. Professionals moeten daarom, wanneer ze eenmaal werken, voortdurend bijscholen.

In de opleidingen die professionals volgen voor zij professional worden, leren zij voornamelijk academische kennis. Later, door ervaring op de werkvloer, leren zij deze academische kennis toe te passen waardoor de kennis in professionele kennis verandert. In deze overgang verzamelt, definieert en isoleert een professional namelijk de kennis die hij van belang acht en nodig heeft om zijn werk uit te voeren. Professionele kennis wordt daarom gedefinieerd als:

“Het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding, etc.) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures, etc.).”⁶

Uiteindelijk bezit een professional een kennisdomein dat uit zowel expliciete als impliciete (*tacit*) kennis bestaat. Expliciete kennis is eenvoudig te verwoorden, te vangen en te verdelen in verscheidene soorten bronnen. Het impliciete gedeelte van het kennisdomein is minder goed vast te leggen omdat deze kennis persoonsgebonden is; het is opgebouwd uit overtuigingen, ervaringen, persoonlijke creatie, vaardigheden en mentale modellen.⁷

⁴Brock, A. (2006), Dimensions of early years professionalism – attitudes versus competence?

⁵Boshuizen, H.P.A., Bromme, R. en Gruber, H. (2004). *On the long way from novice to expert and how travelling changes the traveller.*

⁶Stam, C. (2004). *Kennis van productiviteit. Het toenemend belang van kennis voor productiviteit*, pp. 14).

⁷Blokker, J. (2011). *Kennismanagement in ontwikkelingssamenwerking.*

Professionals moeten de juiste opleiding en ervaring hebben om het kennisdomein te kunnen gebruiken. Wanneer dit zo is, bezitten zij over expertise: de kunde om op een succesvolle wijze probleemoplossende taken uit te voeren die gerelateerd zijn aan het vakgebied van de professional.⁸

Behalve dat het kennisdomein bestaat uit expliciete en impliciete kennis heeft het domein nog een aantal andere kenmerken. Ten eerste moet deze niet te vaag en te algemeen zijn; dit betekent dat de kennis moeilijk is vast te leggen. Te specifieke kennis is echter ook niet goed omdat het dan zeer gedetailleerd kan worden vastgelegd waardoor buiten de professie ook anderen deze kennis kunnen begrijpen.

Bovendien is de aard van de kennis in het kennisdomein oplossingsgericht omdat de kennis van professies gericht is op het oplossen van maatschappelijke of menselijke problemen; professies dienen het maatschappelijk belang.

Ten derde is de basis van een professie beschrijvend of prescriptief van aard. Een beschrijvende basis zien we bijvoorbeeld in natuurlijke en biologische wetenschappen, terwijl het recht of de ontwikkelingssamenwerking een prescriptieve basis hebben. Dit prescriptieve karakter betekent dat de vraag centraal staat in het kennisdomein hoe men het beste iets kan doen of hoe een groep zich moet opstellen naar anderen.

Vaardigheden

Bovendien hebben professies ook een afgebakend domein van vaardigheden waar de professional over moet beschikken. Samen met het kennisdomein wordt dit het technische domein van professies genoemd.⁹ Het vaardighedendomein bestaat uit alle vaardigheden die professionals nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Per professie zijn er specifieke vaardigheden die een professional moet bezitten, maar enkele vaardigheden komen in alle professies naar voren. Ten eerste moeten professionals beschikken over een analytisch vermogen; met behulp van hun kennis moeten zij in staat zijn om betekenisvolle patronen waar te nemen, zoals artsen aan de hand van hun kennis symptomen van een ziekte kunnen analyseren. Ten tweede moeten professionals gebruik kunnen maken van hun mentale kennismodellen om te selecteren tussen mogelijke strategieën uit hun kennisdomein om te diagnosticeren.¹⁰ Bovendien moeten professionals kunnen communiceren, met hun cliënten maar ook met collega's, in staat zijn te beoordelen en competent en doeltreffend kunnen werken.¹¹ Doordat professies constant bezig zijn hun kennisdomein uit te breiden en te verbeteren, verandert echter ook het soort vaardigheid dat de professional moet kunnen.

Opleiding en training

Een professie wordt ten derde gekenmerkt door een opleiding waarin het technisch domein van de professie op studenten wordt overgebracht. In sommige professies zijn er speciale opleidingen die studenten verplicht moeten volgen om uiteindelijk toegelaten te worden tot de beroepsgroep. Een opleiding resulteert dan in het afleggen van een examen en daarmee het behalen van een academisch diploma. In andere vakgebieden is er niet een vereiste opleiding, maar zijn er wel opleidingen die de kennis aanbieden die professionals nodig

⁸Ropo, E. (2004). *Teaching expertise: empirical findings on expert teachers and teacher development*.

⁹Wilensky, H.L (1964). *The professionalization of everyone?*

¹⁰Lajoie, S.P. (2009). *Developing professional expertise with a cognitive apprenticeship model: examples from avionics and medicine*.

¹¹Brock, A. (2006). *Dimensions of early years professionalism – attitudes versus competence?*

hebben om in het veld te werken. De opleidingen zijn onderdeel van of verbonden aan een universiteit of een gespecialiseerde school en ondersteunen daarmee de wetenschappelijke status van de professie.

Klassieke professies hebben hun opleidingen in twee fases of onderdelen opgesplitst. In de eerste fase staat vooral het aanleren van het kennisdomein centraal. Na deze eerste fase is er een tweede fase waarin de transformatie plaats vindt van student naar professional. In deze fase leert men het benodigde vaardighedendomein aan en doet men ervaring op in de instituties die centraal staan in de professie. In de geneeskunde is dat bijvoorbeeld een ziekenhuis. Bovenal is dit een belangrijk onderdeel van de enculturatie van de professionals.¹² Dit betekent dat ten eerste de student transformeert tot professional door de professionele kennis en vaardigheden, gewoontes en houdingen van de professie over te nemen. Ten tweede betekent het dat de professional wordt geaccepteerd; hij¹³ of zij wordt opgenomen in de beroepsgroep.

Ook nadat men de opleiding heeft doorlopen en toegang heeft gekregen tot een beroepsgroep wordt er van een professional verwacht dat hij bijscholingen blijft volgen om het niveau van zijn kennis en vaardigheden *up to date* te houden. Dit moet omdat, zoals net al werd aangestipt, de technische basis waarop een professional zijn handelen baseert constant verandert.

Professionele ethiek

“Professionals are people who act ethically and therefore questions of value are of the essence in professional practice.”¹⁴

Ten vierde bezitten klassieke professies een professionele ethiek. Professies streven niet alleen naar het verrichten van kwalitatief goed werk maar hebben ook een verantwoordelijkheid om het service-ideaal zo goed mogelijk uit te voeren.¹⁵ Het service-ideaal is het ideaal het maatschappelijk belang te dienen. Hierop wordt de morele claim tot professionele autoriteit gebaseerd en is op twee verschillende niveaus van belang: ten aanzien van de maatschappij, specifiek de cliënten en ook ten aanzien van de beroepsgroep.

Ten eerste zijn de professionals die tot de beroepsgroep behorende enigen in de maatschappij die toegang hebben tot en om kunnen gaan met hun technisch domein; dit geeft hen veel macht omdat de rest van de maatschappij afhankelijk van hen is. Een professie heeft daarom de verantwoordelijkheid om op een zo professioneel mogelijke manier met deze macht om te gaan. Dit betekent dat er sprake moet zijn van volledige toewijding aan de belangen van de klant die de professionals eigen belangen overstijgen. Klanten behoren objectief en onpartijdig behandeld te worden en kwalitatief de beste service te krijgen.

Ten tweede heeft een professional ook ten aanzien van de beroepsgroep verplichtingen, met name aan de organisatie waarin hij werkt en zijn collega's. Een

¹²Boshuizen, H.P.A., Bromme, R. en Gruber, H. (2004). *On the long way from novice to expert and how travelling changes the traveller.*

¹³Met 'hij' of 'hem' wordt vanaf nu zowel 'hij' als 'zij' bedoeld.

¹⁴Macdonald, K.M. (1995). *The sociology of the professions*, pp. 167.

¹⁵Brien, A. (1998). *Professional ethics and the culture of trust.*

professional heeft de verantwoordelijkheid om de kwaliteit van zijn werk op een door de beroepsgroep vastgelegd niveau te houden. Bovendien moet hij zich hierbij bewust zijn van de beperkingen van zijn specialisme.¹⁶

Voor buitenstaanders zoals klanten is het echter moeilijk om te beoordelen of professionals zich aan dit service-ideaal houden. Daarom is er een speciale vorm van controle nodig die door een professionele ethiek wordt geboden.¹⁷ Door middel van een professionele ethiek kan gewaarborgd worden dat wat een professional doet kwalitatief goed is en ten goede komt aan de maatschappij.

Een professionele ethiek kan in verschillende vormen bestaan; direct of indirect. Een directe ethiek in professies uit zich in drie mogelijke vormen: overheidsregulering, zelfregulering en gedwongen zelfregulering. Wanneer de ethiek door middel van overheidsregulering wordt gehandhaafd, betekent dit dat onethisch gedrag wettelijk tot illegaal gedrag wordt gerekend en daarmee strafbaar is.

Een tweede vorm is gedwongen zelfregulering; zelfregulering opgelegd door de samenleving. Dit betekent dat de overheid iedere professie dwingt een ethische code op te stellen die door een onafhankelijk instituut gecontroleerd worden. De professie moet daarna zelf zorg dragen voor de handhaving van de code.¹⁸

Beide vormen van direct ingrijpen druisen echter recht in tegen de autonome positie van professies omdat zij hiermee de controle uit handen geven aan de overheid of een ander instituut. Dit onderwerp wordt onder het volgende punt besproken.

In de laatste optie, zelfregulering zijn beroepsgroepen zelf verantwoordelijk voor het opstellen en handhaven van een ethische code. Professies prefereren deze vorm van handhaving omdat het de autonomie van professies waarborgt.¹⁹ Brien (1998) stelt echter dat deze codes enkel effectief zijn wanneer ze veelvuldig worden gepromoot, geïmplementeerd en strikt gehandhaafd. Ethische codes zorgen namelijk niet direct voor ethische professionals; ze dienen meer als een visie van de perfecte professional waarnaar men zou moeten streven.

Ten slotte kan een professie ook een professionele ethiek handhaven door indirect ingrijpen. Dit is het streven naar een duidelijker en eerder te behalen doel, dat enkel door ethisch gedrag behaald kan worden. Een voorbeeld is wanneer een professie als doel heeft vertrouwen te wekken.

“ Thus, society must trust the profession in order for it to be in a position to move towards the professional ideal; and the profession must actively cultivate a culture of trust in order to attain the professional ideal.”²⁰

¹⁶ Abbott, A. (1983). *Professional ethics*.

¹⁷ Abbott, A. (1983). *Professional ethics*.

¹⁸ Brien, A. (1998). *Professional ethics and the culture of trust*.

¹⁹ Brien, A. (1998). *Professional ethics and the culture of trust*.

²⁰ Brien, A. (1998). *Professional ethics and the culture of trust*, pp .402.

Autonomie

“Professionalization means having enough room to manoeuvre to be able to respond to the changing situation in countries themselves, to experiment, to be part of a learning system, and to render account for the main framework of their interventions, rather than the details.”²¹

Bovenstaand citaat legt de nadruk op een laatste belangrijke onderdeel van een professie: professies worden gekenmerkt door hun streven naar een autonome positie op inhoudelijk en institutioneel niveau.²² Inhoudelijke controle bereikt een professie door het technische domein, de kennis en vaardigheden, vast te leggen en het recht daarop te claimen. De inhoudelijke controle is een constant proces omdat het technisch domein door kennisontwikkeling voortdurend uitbreidt. Ook de meest recente kennis waarvan de beroepsgroep vindt dat professionals deze moeten bezitten moet namelijk worden vastgelegd en geclaimd door de professie.

Institutionele controle is het stellen van grenzen aan de beroepsgroep van de professie. Dit proberen beroepsgroepen te bereiken door het opstellen van een gedragscode, het oprichten van opleidingen, etc. Op deze manier kan de beroepsgroep zelf bepalen wie tot de groep behoort en hoe deze zich moet gedragen. Uiteindelijk bakenen professies hun beroepsgroep zo af dat enkel van binnenuit het werk en de professie gecontroleerd kunnen worden. Het bereiken van een autonome positie is voor de professie van belang om macht uit te oefenen, maar is ook van belang voor professionals om de ruimte krijgen die in het werk nodig kan zijn.

Samengevat zien we dat een professie volgens de wetenschappelijke literatuur gekenmerkt wordt door een afgebakend kennis- en vaardighedendomein, een (exclusieve) opleiding, een professionele ethiek en door een autonome positie ten opzichte van de maatschappij. Hierdoor ontstaat een exclusieve beroepsgroep:

“...the professions are, by their nature, self-conscious communities whose members know the norms that attach to membership of that community and who identify themselves to each other and to outsiders as members of that community.”²³

2.1.1.b. Moderne professies

In de jaren zeventig komen klassieke professies echter onder vuur te liggen. Door individualisering en de democratiseringsgolf in samenlevingen neemt het gezag van instituties af en wordt de professionele deskundigheid steeds vaker in twijfel getrokken.²⁴ Hierdoor moeten professies zich over steeds meer interne zaken verantwoorden om hun status te behouden. Tegelijkertijd staat een nieuwe groep professies op, moderne professies genoemd. Hiermee ontstaat er binnen professies een onderscheid tussen klassieke en moderne professies. De moderne professies zijn in wezen niet heel anders dan klassieke

²¹WRR (2010). *Less pretension, more ambition*, pp. 202.

²²Friedson, E. (1970). *The profession of medicine*.

²³Brien, A. (1998). *Professional ethics and the culture of trust*, pp. 396.

²⁴Lamé, M. (2010). *De professionaliteitsparadox*.

professies. Zij vinden, ondanks de crisis van de klassieke professies, dat het zijn van een professie nog steeds staat voor het hebben van vrijheid, status en bescherming. Daarom proberen zij klassieke professies na te bootsen: ook zij willen een afgebakend kennis- en vaardighedendomein, een professionele ethiek, opleidingen en met name een autonome positie. Op een aantal punten verschillen zij echter van klassieke professies. Ten eerste bestaan de moderne professies in tegenstelling tot klassieke professies niet altijd uit hoogopgeleide professionals. Ten tweede hebben de moderne professies een kennisdomein dat moeilijker is af te bakenen en als gevolg daarvan minder eenvoudig toe te eigenen is. Bovendien slagen de moderne professies er minder in een uniforme exclusieve beroepsgroep te formeren.²⁵ Door deze twee verschillen zijn zij minder succesvol in het afbaken van hun professie dan klassieke professies.

2.1.1.c. Publieke professionals

Onder de professies is ten slotte nog een aparte groep professionals te vinden; publieke professionals. Publieke professionals zijn professionals in publieke en maatschappelijke dienstverlening zoals onderwijzers, professionals in de jeugdzorg en welzijn en zijn daarom in dit onderzoek van belang; ook ontwikkelingssamenwerking is een maatschappelijke dienstverlening.²⁶ Publieke professionals zijn een heterogene groep professionals. Ondanks deze grote variëteit wordt de groep gekenmerkt door enkele overeenkomsten:²⁷

- 1) Publieke professionals werken met en voor individuele burgers (klanten, patiënten, leerlingen, etc.) en dienen bovendien maatschappelijke waarden als gezondheid, welzijn, kennisontwikkeling en veiligheid.
- 2) Ze behandelen individuele burgers als specifieke gevallen. In dit werk gebruiken zij zowel expliciete algemene kennis uit hun professionele kennisdomein als impliciete ervaringskennis.
- 3) Ze hebben in meer of mindere mate een vak geleerd en behoren tot meer of minder geformaliseerde beroepsgroepen die van invloed zijn op hun gedrag. Tegelijkertijd wordt hun handelen en gedrag ook beïnvloed door de organisatie waarin ze werken. In bepaalde situaties kan dit leiden tot conflicterende eisen.
- 4) Zij zijn werkzaam in of verbonden aan publieke en maatschappelijke instellingen (bijv. scholen), die vanwege politieke, financiële of juridische motieven het werk van de professionals zullen beïnvloeden en inperken.²⁸ Professionals moeten zich vanwege het feit dat zij werkzaam zijn in publieke instellingen en publieke taken uitvoeren vaak verantwoorden over hun handelen, wat ten koste gaat van hun autonomie.
- 5) Publieke professionals kunnen zich niet eenvoudig afsluiten van invloeden van buiten hun eigen professionele domeinen omdat publieke taken en maatschappelijke opdrachten in het geding zijn.²⁹

²⁵Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten.*

²⁶Lamé, M. (2010). *De professionaliteitsparadox.*

²⁷Noordegraaf, M. en Sterreburg, J. (2009). *Administratieve lasten voor publieke professionals: ficties en feiten.*

²⁸Noordegraaf, M. en Sterreburg, J. (2009). *Publieke professionals en verantwoordingsdruk, pp. 233.*

²⁹Noordegraaf, M. en Sterreburg, J. (2009). *Publieke professionals en verantwoordingsdruk, pp. 233.*

Publieke professionals worden over het algemeen net zoals andere professionals gekenmerkt door het hebben van veel autonomie en discretionaire ruimte; ze hebben dagelijks interactie met burgers en handelen in deze interactie door middel van ervaring en eigen inzicht.³⁰

Deze discretionaire ruimte is voor de publieke professionals van belang omdat regels hun eigen doel kunnen tegenwerken en in bepaalde situaties daarom anders geïnterpreteerd zouden moeten worden. Een probleem van deze discretionaire ruimte is dat het wel leidt tot een vermindering van de transparantie van het handelen van de professional en dit zorgt voor moeilijkheden met betrekking tot de verantwoording die publieke professionals moeten afleggen over hun werk.

2.1.2. Wat is nu een professie?

In de vorige paragraaf zijn twee verschillende theorieën over professies uiteengezet. Ten eerste zijn er klassieke professionals. Zij worden gekenmerkt door een afgebakend technisch domein, exclusieve opleidingen, een gedeelde professionele ethiek en door het hebben van een autonome positie. Moderne professies worden hier in principe ook onder geschaard maar bestaan niet altijd uit hoogopgeleide professionals en zijn minder succesvol in het afbakenen van hun beroepsgroep.

Ten tweede is er een specifieke groep van professionals, de publieke professionals. Zij werken evenals andere professies voor individuele burgers en dienen het maatschappelijk belang. Bovendien handelen zij op basis van ervaring en algemene kennis uit hun kennisdomein. Zij onderscheiden zich vooral van klassieke professionals doordat zij in mindere mate een afgebakend vak hebben geleerd en hierdoor niet zo expliciet als klassieke professionals tot een geformaliseerde beroepsgroep behoren. Bovendien werken zij in publieke instellingen die ook van invloed zijn op hun gedrag aangezien zij zich moeten verantwoorden; daarmee zijn publieke professionals minder autonoom dan andere professionals.

Nu we deze soorten professies gezien hebben, worden zij samengevoegd tot een beeld dat hierna wordt getoetst aan de beelden van de WRR, de sector en de casus ICCO. Alleen de voor dit onderzoek relevante elementen uit de zojuist besproken theoretische stromingen worden meegenomen in het beeld. De relevante elementen zijn vooral die elementen die in alle stromingen naar voren komen en daarmee onderdeel zijn van een breed gedragen beeld over professies in de wetenschappelijke literatuur. Ten eerste baseren alle professies hun werk op een wetenschappelijk kennisdomein. In principe is dit kennisdomein geclaimd en afgebakend door de beroepsgroep al is dit onder publieke professionals soms wat minder het geval. Het kennisdomein bestaat behalve uit academische kennis ook uit ervaringskennis. Door middel van ervaring op de werkvloer integreren professionals in de cultuur van hun beroepsgroep of organisatie en doen zij de benodigde ervaringskennis op. Dit kennisdomein samen met het vaardighedendomein vormt het technische domein van de professie.

³⁰Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services.*

Ten tweede passen professionals deze kennis in hun werk toe door middel van een bepaald scala aan interventiemethodieken, zoals een kok bijvoorbeeld op verschillende manieren eten kan bereiden. Om deze interventiemethodieken goed toe te kunnen passen hebben professionals een aantal vaardigheden nodig, zoals analyseren, diagnosticeren, communiceren en beoordelen. Bovendien hebben professies nog hun eigen specifieke vaardigheden. Dit technische domein leren professionals in hun vooropleiding. Over het algemeen is dit een vastgestelde exclusieve vooropleiding maar in andere gevallen zijn er in ieder geval opleidingen die het kennisdomein aan studenten aanbieden dat zij nodig hebben in hun professie.

Bovendien zijn professies gericht op het maatschappelijk belang; van onderwijzer tot dokter; alle professionals werken vanuit een roeping tot het maatschappelijk belang en worden ook vanuit hun beroepsgroep en de maatschappij geacht hiernaar te handelen. De maatschappij en cliënten specifiek verwachten bovendien dat deze serviceverlening van goede kwaliteit is. Om dit te waarborgen hebben veel professies een professionele ethiek. Deze ethiek wordt geïmplementeerd door middel van een ethische code die direct of indirect is. Hiermee hebben professionals richtlijnen in hun werk die hen aangeven wat goed en slecht handelen is.

Ten slotte streeft een professie naar een autonome positie, zowel inhoudelijk als institutioneel. Bovendien is het voor professionals belangrijk dat zij in hun werk een discretionaire ruimte hebben; ze moeten werk kunnen doen op basis van eigen inzicht en in staat worden gesteld ook zelf keuzes te kunnen maken. De organisaties en beroepsgroepen waartoe de professionals behoren zijn echter niet altijd even autonoom, zoals het geval is bij publieke instellingen. Is dit het geval, dan tast dat indirect ook de autonomie van de professionals in deze organisatie of beroepsgroep aan.

Aan de hand van deze kenmerken zien we dat beroepsgroepen zich afsluiten; zij zijn een exclusieve beroepsgroep en bepalen wie wel en niet bij hen hoort.

In het schema hieronder is het beeld uit de wetenschappelijke literatuur nog kort schematisch weergegeven.

Kenmerk	Wetenschap
Kennis	Afgebakend kennisdomein Bestaat uit professionele kennis en ervaring
Werkwijze	Diagnostiek
Vaardigheden	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen
Opleiding	Exclusieve opleiding tot min of meer een vak geleerd Twee fasen: 1e: academische kennis/ 2e: socialisatie tot professional Opleiding leidt tot certificering Constante bijscholing beroepsgroep
Ethiek	Ethische code Direct/ indirect
Autonomie	Inhoudelijk en institutioneel Professionals zijn autonoom maar wel beïnvloed door de organisatie/beroepsgroep
Beroepsgroep	Exclusief tot min of meer geformaliseerd

Tabel 1. Het beeld van professies volgens de wetenschappelijke literatuur

2.2. De WRR over ontwikkelingssamenwerking als professie

Nu we in de vorige paragraaf hebben stilgestaan bij het beeld van een professie dat naar voren komt uit de wetenschappelijke literatuur gaan we kijken naar het beeld van OS als professie zoals dat naar voren komt in het WRR-rapport *'Minder pretentie, meer ambitie'*. In dit rapport, dat het uitgangspunt was voor dit onderzoek, geeft de WRR haar visie op de professionalisering van de ontwikkelingssamenwerkingssector. Het beeld dat hieruit naar voren komt, heeft een duidelijk normatief karakter. In deze paragraaf wordt het ideaaltype omschreven dat de WRR nodig acht voor de sector om te kunnen professionaliseren. Daarbij wordt de vraag gesteld of dit beeld overeen komt met het beeld van professies dat naar voren komt in de wetenschappelijke literatuur.

2.2.1. Het ideaaltype van de WRR

De kern van de visie zoals de WRR deze voor ogen heeft voor de os-sector is samengevat in het volgende citaat:

“Het gaat bij deze professionaliteit om het vermogen om op basis van gedegen kennis zo te werk te gaan dat een concreet doel dichterbij gebracht wordt, daarbij steeds te leren van onderweg verworven inzichten, en verantwoording af te leggen aan betrokkenen.”³¹

Volgens de WRR vergt deze visie een bepaalde organisatie van de werkzaamheden in de sector. In de organisatie van de sector moeten volgens de WRR de volgende zaken

³¹WRR (2010). *Minder pretentie, meer ambitie*, pp. 199.

geïmplementeerd worden: een diagnostische werkwijze, een goede kennisinfrastructuur en gedegen verantwoording- en evaluatiemechanismen. Bovendien moet de sector wat betreft de WRR in veel minder landen werken en zich daarbij specialiseren op enkele thema's. Deze punten worden hieronder beschreven.

2.2.1.a. Het belang van diagnostiek: relaties en expertise

Ten eerste moet de sector volgens de WRR gericht werken. In de sector wordt nu nog te weinig gekeken naar de context waarin de hulp gegeven wordt en naar de ontwikkeling van het land. De sector zou per land moeten analyseren hoe het zich ontwikkelt om op basis daarvan maatwerk te kunnen leveren. De WRR denkt dat dit het beste kan door middel van een diagnostische aanpak:

“ Het gaat daarbij om .. het vakkundig, met een getraind oog, per land of regio diagnosticeren waar de meest essentiële pijn zit en waar die door veroorzaakt wordt, om vervolgens te kunnen bedenken wat doeltreffende middelen zouden kunnen zijn om daar wat aan proberen te veranderen.”³²

Alleen op deze wijze kan volgens de WRR maatwerk worden geleverd. Bij het analyseren van de grootste barrière voor ontwikkeling moet de context en de specifieke geschiedenis van een land mee worden genomen. Ook moeten professionals inzichtelijk maken waarom zij gekozen hebben voor voorrang van bepaalde barrières en voor de keuze om een bepaald instrument te gebruiken.

Om barrières aan te pakken en een zo groot mogelijk effect te bereiken met de hulp zijn namelijk vele uiteenlopende partijen nodig. Het is daarom in het diagnostisch werken ten eerste van belang dat de sector langdurige relaties met lokale actoren opbouwt en beheert.

Daarnaast moeten professionals expertise opbouwen van ten eerste de sociale, politieke en economische situatie in een land waarin zij werken en ten tweede van ontwikkelingsprocessen. Alleen zo zijn zij in staat om specifieke landen te diagnosticeren en gedegen keuzes te maken met betrekking tot de instrumenten die ingezet moeten worden. De WRR stelt dat het opbouwen van expertise en langdurige relaties het beste kan wanneer het werk programmatisch georganiseerd wordt.

Deze werkwijze vergt van de professionals een aantal vaardigheden. Ten eerste moeten zij beschikken over een analytisch vermogen om aan de hand van kennis over ontwikkelingsprocessen te analyseren wat een barrière kan zijn in een bepaald land. Bovendien moeten zij kunnen diagnosticeren welk instrument het beste ingezet kan worden om deze barrière te kunnen overkomen. De WRR stelt dat langdurige relaties hierbij van belang zijn. Professionals moeten daarom logischerwijs in staat zijn deze relaties op te bouwen en te beheren. Bovendien moeten zij het proces dat zij begeleiden kunnen beoordelen om waar nodig veranderingen te implementeren. Ten slotte vergt het gehele werk communicatievaardigheden omdat professionals te maken krijgen met vele soorten partijen.

Als we deze werkwijze vergelijken met het beeld uit de wetenschappelijke literatuur valt op dat deze zeer veel gelijkenis vertonen. De diagnostische werkwijze waarbij aan de

³²WRR (2010). *Minder pretentie, meer ambitie*, pp. 200.

hand van expertise en kennis over de context van een land maatwerk wordt geleverd, is rechtstreeks overgenomen uit de geneeskunde, bij uitstek een professie. In beide gevallen moet de professional bezitten over expertise en over de juiste kennis.

Als gevolg van de overeenkomende werkwijzen zien we de vaardigheden die in de werkwijze van de WRR nodig zijn voor een groot deel terug in de vaardigheden die in de wetenschappelijke literatuur naar voren komen; diagnosticeren, analyseren, communiceren, beoordelen. De werkwijze die de WRR betoogt is wat dat betreft de werkwijze van een professie.

2.2.1.b. Kennisinfrastructuur

Een ander punt dat de WRR een belangrijk onderdeel van de professionalisering vindt, is het hebben van een goede kennisinfrastructuur. Ontwikkelingssamenwerking wordt door de WRR gedefinieerd als een kennisintensieve sector omdat de werkwijze die de WRR voor ogen heeft veel kennis behoeft. Ontwikkelingssamenwerking wordt door vele disciplines, van culturele antropologie tot economie, gevormd en deze moeten volgens de WRR allen onderdeel zijn van het kennisdomein om een zo compleet mogelijke benadering te faciliteren.

De WRR pleit voor een kennisinfrastructuur waarin het ontwikkelen en het uitwisselen van kennis zo goed mogelijk gefaciliteerd wordt. Het ontwikkelen van kennis moet volgens de WRR voornamelijk plaats vinden in kennisinstututen die zich richten op onderzoek. Wanneer professionals daarnaast in het uitvoeren van hun werk bewust bezig zijn met wat zij doen, wat er gebeurt en wat dit voor gevolgen heeft, kunnen zij kennis ontwikkelen over wat wel en niet werkt en waarom. Door uitwisseling van de kennis die instututen en professionals ontwikkelen kan de sector gezamenlijk lessen trekken uit fouten en successen wat bijdraagt aan het lerend vermogen van de sector.

Hoe verhoudt dit zich tot het beeld dat naar voren komt uit de wetenschappelijke literatuur? In dat beeld zagen we dat professies gekenmerkt worden door een afgebakend kennisdomein waartoe alleen zij toegang hebben. In tegenstelling tot deze professies pleit de WRR echter niet voor een afgebakend kennisdomein maar juist voor een zeer breed en open kennisdomein omdat het kennisdomein interdisciplinair is. Het uitgangspunt van de WRR is wat dat betreft anders: de os-sector moet volgens haar samenwerken met andere disciplines terwijl het vorige beeld liet zien dat professies zich juist distantiëren van andere disciplines.

2.2.1.c. Verantwoording

Behalve een goede kennisinfrastructuur vindt de WRR dat er in haar ideaaltype van de sector ook ruimte moet zijn voor verantwoording en evaluatie. Dit is volgens haar van belang omdat de sector ten eerste voor een groot deel betaald wordt met belastinggeld, maar dat de sector bovendien de interventies op andermans grondgebied uitvoert.³³

In de optiek van de WRR moet de sector op drie manieren verantwoording afleggen; aan de Nederlandse maatschappij, aan haar doelgroep in het Zuiden en in de sector onderling tussen professionals:

³³WRR (2010). *Minder pretentie, meer ambitie*, pp. 210.

- 1) **Naar de maatschappij:** De sector moet politieke verantwoording afleggen aan de maatschappij. Hierin moet zij zichtbaar maken welke keuzes er zijn gemaakt, waarom de verwachting was dat de gepleegde interventies het juiste resultaat zouden hebben en vervolgens wat de daadwerkelijke resultaten zijn. Op deze manier kan zij de discussie in de maatschappij van inhoud voorzien.³⁴
- 2) **Aan de doelgroep:** Professionals moeten ook verantwoording afleggen aan hun doelgroepen in het Zuiden, zoals de WRR de ontwikkelingslanden noemt. De sector zou dit moeten bewerkstelligen door de doelgroep te betrekken bij hun werkzaamheden door ze deel uit te laten maken van het werk.
- 3) **In de beroepsgroep:** Ten slotte is het vanwege de autonomie die professionals in hun werk moeten krijgen belangrijk dat er onderlinge kritische reflectie in de sector geschiedt. De kritische reflectie moet behalve een mogelijkheid te zijn om op elkaars handelen te reflecteren ook bijdragen aan het lerend vermogen van de sector, door te leren van fouten en successen. Daarnaast vindt de WRR dat ook ontwikkelingssamenwerking evenals andere professies een interne interventie-ethiek nodig heeft om zo de professionals te sturen in de vraag wanneer er wel mag worden ingegrepen en wanneer niet. Als voorbeeld denkt de WRR aan een gedragscode.

Verder vindt de WRR dat de sector zich moet richten op gedegen evaluaties. Hierbij zouden volgens haar de doelstellingen van hulp als uitgangspunt moeten worden genomen:

“Is verbetering van levensomstandigheden het doel, dan gaat het vooral om outputmetingen; is ontwikkeling de doelstelling, dan dient het onderzoek inzicht te geven in de impact en outcome.”³⁵

Volgens de WRR zijn er daarom verschillende evaluatiemechanismen nodig waaruit bovendien lessen kunnen worden getrokken; wat heeft een project opgeleverd en waarom is hetgeen beoogd was wel of niet bereikt? De WRR geeft verschillende evaluatiemechanismen die volgens haar in staat zijn aan deze twee eisen te voldoen; collectieve onderzoeksprogramma's, impactanalyses of het instellen van een inspectiedienst. Deze inspectiedienst zou verantwoordelijk zijn voor goede verantwoordingskaders en in staat worden gesteld onafhankelijk te onderzoeken of binnen de sector deze verantwoordingskaders worden nageleefd.

Is deze nadruk op verantwoorden en evalueren kenmerkend voor een professie?

In het vorige beeld zagen we dat professionals door onderlinge relaties op elkaars werk kunnen reflecteren en daarmee het werk op een bepaald niveau kunnen behouden. Dit gebeurt bovendien ook door de professionele ethiek die professies in hun werk invoeren. Ook de WRR stelt dat er binnen de verantwoording onderling tussen professionals kritische reflectie moet plaatsvinden en een interventie-ethiek moet worden gevormd. We kunnen dus niet zonder meer stellen dat het verantwoorden en evalueren waar de WRR zo de

³⁴WRR (2010). *Minder pretentie, meer ambitie*, pp. 212.

³⁵WRR (2010). *Minder pretentie, meer ambitie*, pp. 215.

nadruk op legt in haar ideaaltype al dan niet bijdraagt aan ontwikkelingssamenwerking als een professie.

Toch draait een groot gedeelte van de verantwoording in het ideaaltype van de WRR om het verantwoorden aan partijen buiten de sector. Over het algemeen is dat niet kenmerkend voor een professie. We zagen in het vorige beeld wel dat publieke professionals steeds vaker te maken hebben met het afleggen van verantwoording binnen hun organisaties, maar dit wordt door de professies als problematisch ervaren. Professies proberen een zo autonoom mogelijke positie in de maatschappij te verwerven. Wanneer een beroepsgroep verantwoording van de werkzaamheden aflegt aan buitenstaanders, geeft zij de controle voor een deel uit handen wat deze autonomie aantast. Wat we aan de hand hiervan kunnen concluderen is dat bepaalde onderdelen van deze verantwoording, zoals het afleggen van verantwoording aan de maatschappij, niet bijdraagt aan het autonome karakter van de sector en daarmee niet bijdraagt aan het ontstaan van ontwikkelingssamenwerking als professie. Impliciet komt hieruit naar voren dat de WRR niet direct streeft naar een autonome sector.

2.2.1.d. Selecteren en specialiseren

Ten slotte moet de sector, wil deze zich professionaliseren, volgens de WRR streng gaan selecteren tussen landen waarin zij werkzaam is en zich specialiseren op thema's. Alleen op deze geconcentreerde manier kan hulp, dat nu zeer versnipperd is, een grote impact hebben. Om te specialiseren op thema's moet de sector de expertise die in de Nederlandse wetenschap aanwezig is, benutten. De WRR geeft de Noren als voorbeeld die gekozen hebben zich te concentreren op vrede en democratisering omdat zij daar jarenlang kennis en ervaring in hebben opgebouwd. De Nederlandse sector zou zich, gezien de expertise van de universiteit Wageningen, bijvoorbeeld kunnen gaan richten op landbouw.

Komt dit kenmerk van de organisatie van de os-sector overeen met het beeld van professies in de wetenschappelijke literatuur? In dat beeld zien we dat professies zich identificeren met één discipline; de geneeskunde en het recht zijn hier duidelijke voorbeelden van. Binnen deze professies zijn wel weer heel veelspecialisaties,. Hierop hebben deze professies zich georganiseerd: studenten kiezen in hun opleiding een specialisatie waarin zij verder opgeleid worden. Waar ontwikkelingssamenwerking zich eerst richtte op heel veel verschillende thema's, van democratisering tot gezondheidszorg, pleit de WRR er nu voor deze te beperken. Wat dat betreft komt de organisatie wel enigszins in de buurt van het beeld van professies uit de wetenschappelijke literatuur.

2.2.2. Tot slot

Nu het beeld van de WRR is besproken, gaan we de twee beelden die tot nu toe behandeld zijn aan elkaar toetsen. Aan de hand van deze toetsing wordt de vraag beantwoord die aan het begin van de paragraaf gesteld werd: komen deze beelden overeen? In hoeverre lijkt het beeld van de WRR op een professie? Er zijn enkele overeenkomsten en verschillen tussen de twee beelden.

2.2.2.a. Overeenkomsten

Een eerste overeenkomst zien we in de werkwijze die in beide beelden naar voren komt. Zowel in het beeld van professies dat naar voren komt in de wetenschappelijke literatuur als in het ideaaltype van de WRR wordt de diagnostiek als werkwijze gebruikt.

Bovendien bestaat in beide beelden het kennisdomein uit enerzijds professionele kennis en anderzijds ervaring. Dit komt omdat in beide beelden de diagnostiek van professional vergt dat zij expertise bezitten: een combinatie van kennis en ervaring.

Ten tweede is te zien dat wat betreft vaardigheden beide beelden veel gelijkenis vertonen. Professionals moeten in beide beelden in staat zijn diagnoses te stellen, te kunnen analyseren, beoordelen en communiceren. Deze gelijkenis komt vooral voort uit het feit dat de WRR de diagnostiek over heeft genomen uit de klassieke professies. De WRR legt daarnaast nog wel nadruk op relatiebeheer, maar over het algemeen zit er overlapping in beide vaardighedendomeinen.

Een andere overeenkomst is de ethiek die in beide beelden centraal staat. Professies hebben een bepaalde macht over hun cliënten, dat geldt voor klassieke en publieke professionals maar het geldt ook voor ontwikkelingssamenwerking. Zij hebben de kennis (en in OS het geld) om hun cliënten te helpen; de cliënten zijn afhankelijk van hen. Dit betekent dat in beide beelden sturing van professionals in de richting van goed, ethisch werk een van de belangrijkste controlemechanismen is op de macht van de professies.

2.2.2.b. Verschillen

Behalve deze overeenkomsten zijn er ook enkele verschillen te benoemen.

Professies worden gekenmerkt door een afgebakend kennisdomein, gericht op een discipline, waartoe zij als enige toegang hebben. Hierin is een duidelijk verschil te ontdekken met het kennisdomein waar de WRR voor pleit. De WRR wil namelijk geen afgebakend kennisdomein in de sector maar een interdisciplinair domein. Daarmee staat het in contact met verschillende andere disciplines zoals economie, politicologie, sociale geneeskunde, etc. Voor de WRR is het afbakenen van het kennisdomein van ontwikkelingssamenwerking juist geen prioriteit maar een belemmering voor de sector.

Een tweede verschil zien we op het gebied van autonomie; professies worden gekenmerkt door het hebben en vooral het streven naar een autonome positie zodat zij zelf de controle over hun werk kunnen uitoefenen. In het ideaaltype van de WRR wordt niet specifiek benoemd of de sector moet streven naar autonomie. Echter, impliciet stelt de WRR dat de sector geen autonome positie moet hebben. Dit valt op te maken uit de verantwoording die de sector volgens de WRR moet afleggen aan de maatschappij en de doelgroep. Hierdoor geeft de WRR een deel van de controle over het werk van de sector uit handen.

Ten derde zagen we in het vorige beeld dat het opleiden van professionals een zeer belangrijk onderdeel is van het vormen van een professie. Doordat alle professionals dezelfde kennis en vaardigheden aanleren bestaat er een uniforme exclusieve beroepsgroep. In het beeld van de WRR wordt echter helemaal niet ingegaan op het profiel van professionals die nodig zijn in de sector. De WRR stelt ook niet dat er een opleiding voor os-professionals zou moeten worden opgericht of dat, zoals in professies, bijscholing van

professionals zou moeten plaatsvinden. De WRR houdt zich in haar ideaaltype meer bezig met de organisatie van de sector.

Uit deze verschillen komt naar voren dat het beeld van de WRR niet op een professie lijkt. De WRR heeft ook een ander doel voor ogen dan de professies zoals deze worden omschreven in de wetenschappelijke literatuur. Professies willen een autonome positie, status en vrijheid hebben. Dit proberen zij te bereiken door een afgebakend technisch domein, exclusieve opleidingen en een professionele ethiek. De WRR daarentegen heeft geen autonome sector voor ogen met een afgebakend technisch domein, een exclusieve opleiding, etc. Zij richt zich meer op het professionaliseren van de organisatie van de sector dan het creëren van een professie. Dit kunnen twee verschillende dingen zijn: iets kan heel professioneel zijn in de zin dat het deskundig is, maar hoeft daarmee nog niet een professie te zijn.

In onderstaand schema zijn de twee beelden naast elkaar gezet.

Kenmerk	Wetenschap	WRR
Kennis	Afgebakend kennisdomein Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Geen afbakening/ interdisciplinair Bestaat uit professionele kennis en ervaring
Werkwijze	Diagnostiek	Diagnostiek
Vaardigheden	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen Relatiebeheer
Opleiding	Exclusieve opleiding tot min of meer een vak geleerd Twee fasen: 1e: academische kennis/ 2e: socialisatie tot professional Opleiding leidt tot certificering Constante bijscholing beroepsgroep	Niet benoemd
Ethiek	Ethische code Direct/ indirect	Ethische code Direct
Autonomie	Inhoudelijk en institutioneel Professionals zijn autonoom maar wel beïnvloed door de organisatie/beroepsgroep	Controle gedeeltelijk buiten de beroepsgroep Professionals zijn autonoom
Beroepsgroep	Exclusief tot min of meer geformaliseerd	Open
Reflectie	Collegiale reflectie	Collegiale reflectie
Evalueren	Collegiale controle	Gericht op doelstellingen/ onafhankelijk
Verantwoorden	Collegiale verantwoording	Collegiaal, maatschappelijk, naar de doelgroep

Tabel 2. De beelden van de wetenschappelijke literatuur en de WRR.

We hebben nu twee beelden besproken; het beeld van professies dat naar voren kwam uit de wetenschappelijke literatuur en het beeld uit het WRR-rapport *'Minder pretentie, meer ambitie'*. Nu we deze beelden naast elkaar hebben gelegd zien we dat ontwikkelingsamenwerking in het beeld van de WRR op bepaalde gebieden geen professie

is. De volgende stap is een nieuw beeld toe te voegen aan het kader; het beeld van de sector zelf. Deze zal centraal staan in de volgende paragraaf.

2.3. De sector over ontwikkelingssamenwerking als professie

Naast de wetenschappelijke literatuur en de WRR hebben professionals in de sector zelf ook een beeld van hoe de sector er uit zou moeten zien als professie. Aan de hand van interviews met 17 respondenten en secundaire documentenanalyse is dit beeld gevormd. In de interviews stonden twee verschillende onderwerpen centraal. Ten eerste werd respondenten gevraagd naar het streefbeeld dat zij hebben van ontwikkelingssamenwerking als professie. Ten tweede vroeg ik hen hoe de huidige stand van zaken is wat betreft ontwikkelingssamenwerking als professie. Deze twee delen uit de interviews worden apart behandeld. In deze paragraaf wordt het eerste deel besproken: het streefbeeld. In het volgende hoofdstuk, Hoofdstuk 3, komt het tweede gedeelte, de huidige stand van zaken naar voren.

Deze paragraaf is opgedeeld in twee delen: het streefbeeld van de sector zal in de eerste subparagraaf centraal staan. In de interviews is aan de respondenten gevraagd wanneer zij vinden dat er sprake is van professioneel handelen en hoe ontwikkelingssamenwerking er als professionele sector uit zou moeten zien. Deze antwoorden zijn met elkaar gevormd tot een streefbeeld. Waar respondenten verschillende antwoorden gaven, komt dit ook naar voren. In de tweede subparagraaf wordt de casus ICCO geïntroduceerd. Aan de hand van een analyse van de ICCO-documenten wordt een beeld van een organisatie omschreven dat ICCO nastreeft omdat zij denkt op deze manier haar werk het meest professioneel uit te kunnen voeren. Opnieuw wordt in deze paragraaf ook de vergelijking getrokken tussen het beeld dat de sector en ICCO hebben en de beelden uit de wetenschap en het WRR-rapport. Hierbij wordt gekeken naar overeenkomsten en verschillen die naar voren komen tussen de beelden.

2.3.1. Het streefbeeld van de sector

Hoe ziet het streefbeeld van respondenten eruit? En hoe verhoudt dit beeld zich tot de andere beelden? Deze vragen staan centraal in deze paragraaf. Onder respondenten in de sector zijn verschillende ideeën over het streefbeeld van de sector. Enerzijds zijn er respondenten die beargumenteren dat de ontwikkelingssamenwerking in zijn huidige vorm zijn langste tijd wel heeft gehad; dat ontwikkelingssamenwerking niet meer via de huidige kanalen moet. Voor hen is het professionaliseren van de sector daarom niet de juiste manier om betere ontwikkelingssamenwerking te leveren.

Maar andere respondenten denken dat er nog wel degelijk mogelijkheden zijn voor de sector om zich verder te professionaliseren en daardoor beter werk te kunnen leveren. Hiervoor moeten er volgens de respondenten wel enkele elementen aanwezig zijn in de sector, welke hieronder worden beschreven.

2.3.1.a. Kwaliteitscriteria

Een eerste punt dat door enkele respondenten wordt genoemd is dat de kwaliteit van het werk in de sector gestandaardiseerd moet zijn. Er worden verschillende manieren genoemd

waarop dit zou kunnen. Ten eerste vindt een respondent dat het werk SMART moet zijn; het moet specifiek meetbaar, acceptabel, resultaatgericht en tijdsgebonden zijn. Maar om te bepalen of werk 'acceptabel' is, zo stelt een andere respondent, moet de sector wel kwaliteitscriteria opstellen voor het werk en het werk dat professionals uitvoeren moet voldoen aan deze criteria. Professionals zijn verplicht de kwaliteit van hun werk op dit door de beroepsgroep vastgestelde niveau te houden.

“Je kunt dat doen door in de sector aan benchmarking te doen. Waarbij je good practices vast zou kunnen stellen, in de sector normen voor kwaliteit te kunnen vaststellen.” (R.4)

Dat het werk 'smart moet zijn' is een interessant gegeven omdat het een hele andere invulling van professionalisering is dan we tot nu toe tegen zijn gekomen; het betreft hier meer de bedrijfsvoering dan de vorm en het karakter van de beroepsgroep.

De andere manier om kwaliteit te standaardiseren, door middel van het vaststellen van criteria, zien we echter wel terug in het beeld van professies dat naar voren komt uit de wetenschappelijke literatuur. Op deze manier zorgt de beroepsgroep ervoor dat iedere professional kwalitatief goed werk verleend. De reden voor het vastleggen van standaarden van kwaliteit is in beide beelden wel verschillend. Voor professies is dit een manier om interne controle te behouden. Voor de respondenten in de sector is het standaardiseren van de kwaliteit echter in eerste instantie een manier om het werk in de sector wat meer te standaardiseren door een niveau vast te stellen waaraan het werk moet voldoen.

In het beeld van de WRR worden geen concrete uitspraken gedaan over de noodzaak om de kwaliteit van het werk te standaardiseren. De sector staat met dit streven daarom dichter bij de wetenschappelijke literatuur dan de WRR.

2.3.1.b. Kennisinfrastructuur

Ten tweede kwam in de interviews vaak kennis naar voren als een van de belangrijkste onderdelen van het werk. Veel professionals vinden dat professionalisering vooral mogelijk wordt wanneer de sector een goede kennisinfrastructuur opbouwt waarin de kennisintensiviteit die de sector volgens hen karakteriseert voldoende wordt gefaciliteerd. Als gevolg hiervan is het van belang dat er in de sector kennis van zaken is. Deze kennis moet bovendien constant geüpdate worden; professionals moeten goed op de hoogte blijven van de ontwikkelingen, gezien de snel veranderende context waarin ontwikkelingssamenwerking plaats vindt. Deze kennis moet vanuit allerlei disciplines bij elkaar gebracht worden om recht te doen aan het interdisciplinaire karakter van het kennisdomein in de sector. Dit betekent dat er in de sector een kennisinfrastructuur aanwezig is waarin interdisciplinaire kennis ontwikkeld wordt op veel verschillende domeinen zoals politiek, landbouw en economie. Bovendien moet de kennis eenvoudig uitgewisseld kunnen worden door professionals. Hierbij moet er in de sector een systeem bestaan waarin professionals continu bijgeschoold worden om op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen en getraind worden deze kennis toe te passen.

Hoe verhoudt deze visie op kennis zich tot de andere twee beelden? Zowel in de WRR als in de professies omschreven in de wetenschappelijke literatuur vinden we eenzelfde nadruk op kennis. Het accent op de kennisinfrastructuur in de sector correspondeert met het beeld van

de WRR. Hierin werd namelijk ook de nadruk gelegd op het aanwezig zijn van een goede kennisinfrastructuur. Bovendien wordt er in beide beelden gepleit voor een interdisciplinair kennisdomein waarin allerlei disciplines samenkomen. Hiermee wordt een afgebakend kennisdomein zoals dat naar voren komt in het beeld van professies uit de wetenschappelijke literatuur uitgesloten.

In tegenstelling tot de WRR echter gaat de sector ook in op het belang van bijscholing van professionals. Professionals moeten volgens de sector constant bijgeschoold/getraind worden om zo op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in het technisch domein. Dit strookt wel weer met professies zoals beschreven in de wetenschappelijke literatuur waarin professionals ook voortdurend door bijscholing oplopen met de ontwikkeling van het technisch domein.

2.3.1.c. Vaardigheden

De manier waarop de sector het werk moet organiseren volgens respondenten, bepaalt voor een gedeelte wat professionals moeten kunnen. In de sector zoals respondenten deze voor ogen hebben is kennis de basis van het werk. Professionals moeten daarom volgens hen goed kunnen omgaan met kennis. Ten eerste moeten ze in staat zijn de juiste kennis te selecteren in de situaties die zij tegenkomen in hun werk. Dit betekent dat zij situaties moeten kunnen voorzien en in een bepaalde context kunnen plaatsen. Bovendien moeten zij begrijpen hoe binnen een bepaalde context het ontwikkelingsproces verloopt. Dit vergt volgens de respondenten een analytisch vermogen.

Daarnaast moeten professionals weten waar ze mee bezig zijn en bovendien kunnen reflecteren op de keuzes die zij en hun collega's maken. Ook dit draagt volgens respondenten bij aan het kunnen selecteren van de juiste kennis voor een bepaalde situatie. Aan de hand hiervan moeten zij in staat zijn een bepaalde diagnose te kunnen stellen.

Omdat het kennisdomein bovendien structureel in ontwikkeling is, moeten professionals in staat zijn kennis snel te kunnen opnemen en vervolgens toepassen in hun werk, in de projecten en programma's. Op deze manier kan volgens enkele respondenten gezorgd worden dat het werk gebaseerd is op de nieuwste kennisontwikkelingen. Dit vergt volgens een respondent creativiteit en innovativiteit van professionals.

Dit vaardighedendomein wordt uitgebreid door te kijken naar de invulling van het werk van professionals zoals deze wordt beoogd door NGO's. Partos heeft in 2009 onderzoek gedaan naar de taken van professionals, hier programmamedewerkers (PM-ers) genoemd, binnen enkele grote NGO's (Cordaid, Plan Nederland, ICCO, Hivos en Oxfam Novib). Hieruit blijkt dat PM-ers een aantal taken gemeenschappelijk hebben:³⁶

- Allen zijn ze verantwoordelijk voor een gehele projectcyclus van identificatie tot implementatie.
- Alle PM-ers hebben een rol als netwerker/relatiebeheerder.
- Vrijwel alle PM-ers zijn 'kenniswerkers'; dit betekent dat professionals kennis met elkaar en met het Zuiden moeten delen.
- Alle PM-ers zijn verantwoordelijk voor de monitoring en vastlegging van de projectcyclus.

³⁶Partos (2009). *Veranderende rollen van programmamedewerkers. Inventarisatie voor het Partos Kwaliteitshuis.*

- Alle PM-ers hebben te maken met vastlegging en rapportage. Vaak over de gehele projectcyclus, maar bovendien ook naar externen; zoals donoren.
- Alle PM-ers hebben in hun werk veel onderling contact met collega's vanwege interne afstemming.

We zien dat professionals in staat moeten zijn een project te 'identificeren' en het verdere proces van interventie en implementatie te leiden. Dit betekent dat professionals de mogelijkheden van een nieuw project moeten kunnen analyseren en bovendien diagnosticeren; het is aan hen om te bepalen wat de beste invulling is van het project. Ook moeten zij als relatiebeheerder of netwerker in staat zijn om relaties op te bouwen en te beheren; Ten slotte zijn ze in het projectwerk verantwoordelijk voor het monitoren en daarmee bovendien het beoordelen van het verloop van het project: gaat het project zoals gehoopt of moeten er veranderingen worden aangebracht? Hierbij moeten professionals bezitten over communicatievaardigheden; zij werken niet in isolement maar samen met vele verschillende partijen. Verder bevestigt de taak 'kenniswerker' dat professionals inderdaad bewust bezig moeten zijn met het ontvangen en delen van de nieuwste ontwikkelingen in het professionele kennisdomein. Uit het feit dat professionals de verantwoordelijkheid krijgen over een project concluderen we bovendien dat NGO's hun professionals veel autonomie willen geven.

Hoe verhoudt dit beeld met betrekking tot vaardigheden zich tot de twee reeds besproken beelden? In het vorige beeld werd al geconcludeerd dat er veel overeenkomsten op te merken waren tussen de vaardigheden die in beide beelden werden gevraagd. Ook hier zien we weer dat van de vaardigheden die professionals in de sector nodig hebben een aantal vaardigheden naar voren komen die ook in de andere twee beelden aanwezig zijn: analyseren, diagnosticeren, communiceren en beoordelen. Ook benoemt de sector net zoals de WRR relatiebeheer als een belangrijke vaardigheid. We kunnen hiermee stellen dat ook de sector evenals de twee andere beelden een diagnostische werkwijze voor ogen heeft.

2.3.1.d. Reflectie en evaluatie

Ten vierde vinden respondenten dat er in de sector ruimte moet zijn voor kritische reflectie en uitwisseling. Dit betekent dat er volgens hen sprake moet zijn van transparantie zodat iedereen weet waar zijn collega's mee bezig zijn, maar ook dat er gedegen evaluaties zijn waarmee kritische kennis ontstaat over hetgeen men doet. Deze evaluaties moeten plaatsvinden in zowel de Nederlandse sector als gezamenlijk met de landen waar de hulp gegeven wordt. De sector gaat verder niet in op het vraagstuk van verantwoording terwijl de WRR een grote nadruk legt op het verantwoorden van het werk.

Deze kritische reflectie is een terugkerend onderwerp in de beelden die tot nu toe besproken zijn. In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur zagen we dat professionals in de beroepsgroep relationeel verbonden zijn om zo elkaar te kunnen controleren. In het ideaaltypen van de WRR werd ook kritische reflectie onder professionals bepleit, maar dan voornamelijk in het kader van verantwoording, en niet zozeer om de controle intern te kunnen houden, zoals bij professies wel het geval is. Ook in het streefbeeld van de sector

wordt kritische reflectie niet nagestreefd voor interne controle. Wat dat betreft zit de sector hier meer op een lijn met de WRR.

In de sector zien we evenals in het beeld van de WRR ook het belang van evaluaties dit wordt niet behandeld in het beeld uit de wetenschappelijke literatuur maar wel in de WRR. Wat betreft reflectie en evaluatie lijkt het beeld van de sector kortom meer op het beeld van de WRR dan op het beeld van professies zoals deze naar voren komt in de wetenschappelijke literatuur. Wel is het opvallend dat de sector niet ingaat op het afleggen van verantwoording, terwijl dat een groot deel van het huidige werk uitmaakt en in het ideaaltype van de WRR wel wordt besproken.

2.3.1.e. Open sector

Ten vijfde bepleit de sector net zoals de WRR voor een open sector; de sector moet met allerlei partijen samenwerken, hier in het Noorden en in het Zuiden, om haar impact te vergroten. Volgens de sector is het van belang dat deze openheid zich op twee manieren uit. Ten eerste zijn de relaties met andere sectoren zoals onderwijs en landbouw van groot belang voor de uitwisseling van relevante kennis; hier moet de sector actief voor open staan. Ten tweede moet de sector meer in de Nederlandse maatschappij staan en zich niet alleen richten op het Zuiden:

“OS kan zich wat mij betreft nog veel meer richten op ‘hier’ in plaats van alleen ‘daar’. Consumentengedrag veranderen bijvoorbeeld, en dus ook het aanbod van producten, en de hele productieketen daarvan.” (R.5)

Een goed voorbeeld hiervan is de Groene Sinterklaascampagne, waarin consumenten in Nederland door het kopen van duurzame chocoladeletters werden betrokken bij de cacaoberoepen in andere delen van de wereld.

In dit streven strookt het beeld van de sector met het ideaaltype van de WRR. Met het beogen van een open sector staan deze beelden echter ver af van het beeld uit de wetenschappelijke literatuur waarin professies zich juist afsluiten van andere beroepsgroepen. Gezien vanuit de wetenschappelijke literatuur kan ontwikkelingsamenwerking op dit vlak daarom niet getypeerd worden als een professie.

2.3.1.f. Ethiek

Een laatste punt dat voor alle respondenten benadrukt is dat er in de sector ook een gedeelde ethiek ontstaat, zodat professionals ten eerste richtlijnen hebben over wanneer ze wel of niet mogen ingrijpen. Ten tweede heeft de sector een ethiek omdat de doelgroepen waarmee NGO's werken over het algemeen niet in een positie zijn om ethische misstanden aan de kaak te stellen. Onder respondenten is echter geen overeenstemming in welke vorm deze ethiek het beste werkt. Sommige respondenten twijfelen namelijk vooral over de haalbaarheid van een gedeelde ethiek; ze vinden dit niet realistisch gezien de grote verschillen tussen partijen en werkzaamheden in de sector. Andere respondenten zijn wat optimistischer maar zijn het onderling niet eens over het niveau waarop deze ethische code zich moet bevinden; op NGO-niveau of op het niveau van de sector:

“Nou als ik zie hoe divers ze allemaal nog zijn [NGO’s], dan denk ik niet [dat het mogelijk is een gedeelde code te hebben]. Ik denk dat iedereen dat dan graag zelf doet. Dat zal dan toch het maximale blijven wat er te halen is.” (R.7).

“Een gedragscode moet institutioneel ingebed zitten in het HRM-beleid dat je mensen toerust om die gedragscode na te leven, dus dat je selecteert op houding en gedrag, in structuren en systemen, de cultuur binnen de organisatie.” (R.4).

“[Is een gedeelde code mogelijk?] Ja, tot op zekere hoogte. Ik vind niet dat je ze op een hoop moet kunnen vegen, als een organisatie, maar eigenlijk moeten we daar wel naar toe.” (R.17).’

In alle drie de beelden die we tot dusver hebben gezien is een professionele ethiek een vereist. Het hebben van een ethiek wordt daarmee unaniem gezien als een belangrijk onderdeel van een professie en een professionele sector. De verschillende antwoorden die respondenten geven zijn hierin wel bepalend: zou het uiteindelijke streefbeeld een door de hele sector gedeelde ethiek bevatten, dan zou de sector neigen naar het worden van een professie. Wordt een professionele ethiek enkel geïmplementeerd op het niveau van een NGO, dan is er sprake van een professionele NGO, maar niet zozeer van een professie; er is dan namelijk geen gedeelde ethiek omdat NGO’s codes kunnen implementeren die inhoudelijk zeer van elkaar verschillen.

2.3.2. Tot slot

In deze paragraaf hebben we gekeken naar het streefbeeld van de sector waarin een goede kennisinfrastructuur wordt opgebouwd zodat een interdisciplinair kennisdomein gefaciliteerd wordt in de sector. Professionals hebben in dit streefbeeld enkele vaardigheden nodig; analyseren, diagnosticeren, relatiebeheer, monitoring, beoordelen en communiceren. Bovendien streven respondenten naar het standaardiseren van de kwaliteit van het werk om zo een bepaald niveau van werk in de sector te kunnen garanderen. Ook door middel van een gedeelde ethiek, reflectie en gedegen evaluatie hopen zij de kwaliteit van het werk te waarborgen. Ten slotte denken respondenten dat de sector een open karakter nodig heeft omdat zij beter werk kan leveren wanneer zij in Nederland de maatschappij bij haar werk betreft en bovendien samenwerkt met verschillende partijen in Nederland en ontwikkelingslanden.

Hoe verhoudt dit beeld zich tot de twee reeds besproken beelden? In de voorgaande paragraaf zijn al enkele punten naar voren gekomen die in alle drie de beelden van belang zijn. Deze zullen hier nog een keer worden aangestipt en aangevuld worden met nieuwe inzichten.

Ten eerste zien we dat in alle beelden kennis een centrale rol inneemt in het werk: kennis is de basis van het werk. In alle drie de beelden is ook de omgang van de beroepsgroep met kennis daarom van belang; in de wetenschappelijke literatuur zien we dat professies zich vooral bezig houden met het ontwikkelen en claimen van kennis zodat een afgebakend kennisdomein ontstaat. In de beelden van de WRR en de sector wordt vooral gesteld dat er een goede infrastructuur moet zijn om kennis te kunnen ontwikkelen en te

kunnen uitwisselen onder alle professionals zodat iedereen zijn werk kan baseren op de nieuwste kennisontwikkelingen. Zowel de WRR als de sector pleiten voor een interdisciplinair karakter en niet voor een afgebakend kennisdomein en onderscheiden zich hiermee van de wetenschappelijke literatuur. Deze keuze is vooral gebaseerd op het idee dat ontwikkeling een proces is waarin allerlei factoren uit allerlei disciplines een rol spelen; economie, geschiedenis, politicologie, etc.

Een andere overeenkomst is de nadruk op ethiek die in alle drie de beelden gelegd wordt. In welke vorm precies verschilt enigszins, vooral omdat hierover binnen de sector nog geen overeenstemming is. Maar een ethische code is in alle drie de beelden een prioriteit.

Ook is het opvallend dat in alle drie de beelden de vaardigheden diagnosticeren, analyseren, beoordelen en communiceren naar voren komen. Dit suggereert dat, net zoals de WRR en de wetenschappelijke literatuur ook in de sector de diagnostische werkwijze wordt nagestreefd.

Bovendien pleit de sector net zoals bij andere professies in de wetenschappelijke literatuur het geval is voor constante bijscholing van professionals. De sector gaat daarmee in tegenstelling tot de WRR wel enigszins in op de achtergrond van de professionals, maar beperkt zich hierbij enkel tot de training van professionals wanneer deze reeds onderdeel van de beroepsgroep zijn. De sector gaat daarmee net zoals de WRR voorbij aan het feit dat professionalisering van de sector ook kan beginnen bij het opleiden van studenten zoals we wel zagen in de wetenschappelijke literatuur. Het feit dat in beide beelden geen exclusieve opleiding tot het streven behoort, zorgt in beide beelden voor een open beroepsgroep; professionals mogen kennelijk vanuit allerlei achtergronden instromen.

Een andere overeenkomst tussen de wetenschappelijke literatuur en het streefbeeld van de sector is de standaardisering van kwaliteit. Binnen professies is dit een manier om de kwaliteit te waarborgen en daarmee de autonome positie en de autoriteit om het vak uit te oefenen, te behouden. Voor de sector is het vooral een manier om te professionaliseren door de kwaliteit van het werk in de hele sector op het zelfde niveau te krijgen.

Het is opvallend dat de sector in tegenstelling tot de WRR niet ingaat op verantwoording omdat dit in de huidige situatie van de sector een grote rol speelt en vaak als een obstakel gezien wordt voor de sector. Wellicht heeft men geen duidelijk idee over hoe dit veranderd kan worden?

Ten slotte verschillen de beelden wat betreft evaluaties ook enigszins; de WRR heeft een heel uitgebreide visie op hoe dit moet, terwijl de sector zelf niet verder komt dan 'gedegen evaluaties'. Kennelijk is dit voor de sector geen prioriteit.

Al met al wordt geconcludeerd dat, nu we deze drie beelden naast elkaar hebben gelegd, de sector met haar streefbeeld ingedeeld kan worden tussen de WRR en het beeld dat naar voren komt in de wetenschappelijke literatuur. Het beeld van de sector strookt namelijk op meer vlakken met het beeld uit de wetenschappelijke literatuur dan de WRR. Met name het standaardiseren van de kwaliteit van het werk en de bijscholing van professionals zijn twee typerende elementen van klassieke professies die ook in het beeld van de sector naar voren komen maar ontbreken in het ideaaltype van de WRR.

Om dit nogmaals overzichtelijk te hebben, zijn de beelden weer schematisch weergegeven in een tabel op de volgende pagina. Nu deze drie beelden besproken zijn wordt een laatste beeld in dit theoretisch kader toegevoegd; de casus ICCO.

Kenmerk	Wetenschap	WRR	Sector
Kennis	Afbakening van het kennisdomein Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Geen afbakening/ interdisciplinair kennisdomein Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Geen afbakening/ interdisciplinair kennisdomein Bestaat uit professionele kennis en ervaring
Werkwijze	Diagnostiek	Diagnostiek	Diagnostiek
Vaardigheden	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen Relatiebeheer	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen Relatiebeheer Monitoren Creativiteit Reflectiviteit
Opleiding	Exclusieve opleiding tot min of meer een vak geleerd Twee fasen: 1e: academische kennis/ 2e: socialisatie tot professional Opleiding leidt tot certificering Constante bijscholing beroepsgroep	Niet benoemd	Constante bijscholing professionals
Ethiek	Ethische code Direct/ indirect	Ethische code Direct	Ethische code Direct
Autonomie	Inhoudelijk en institutioneel Professionals zijn autonoom maar wel beïnvloed door de organisatie/beroepsgroep	Controle gedeeltelijk buiten de beroepsgroep Professionals zijn autonoom	Professionals zijn autonoom
Beroepsgroep	Exclusief tot min of meer geformaliseerd	Open	Niet exclusief
Reflectie	Collegiale reflectie	Collegiale reflectie	Collegiaal, individueel
Kwaliteit	Gestandaardiseerd	Geen standaardisering	Gestandaardiseerd
Evalueren	Collegiale controle	Gericht op doelstellingen/ onafhankelijk	Gedegen evaluaties
Verantwoorden	Collegiale verantwoording	Collegiaal, maatschappelijk, naar de doelgroep	Niet benoemd

Tabel 3. De beelden uit de wetenschappelijke literatuur, de WRR en de sector.

2.3.3. Het streefbeeld van ICCO

Nu gekeken is naar het streefbeeld van de sector gaan we over naar de casus ICCO. Hiermee wordt het beeld van de sector aangevuld om een specifiek antwoord te krijgen op de vraag welk beeld er binnen de sector is. ICCO, de casus, is eerder al geïntroduceerd als een protestants-christelijke Nederlandse NGO die in 1964 werd opgericht en werkzaam is op het gebied van ontwikkelingssamenwerking.

In deze paragraaf zal aan de hand van documenten van ICCO zoals bedrijfsplannen, reorganisatie-documenten en jaarverslagen, een beeld worden geschetst van de organisatie waar ICCO naar streeft. De inrichting van ICCO en de werkwijze die gebruikt wordt dragen volgens ICCO het best bij aan het behalen van haar doelstellingen. Bovendien is door middel van enkele interviews met ICCO-professionals ook onvolledige of onduidelijke informatie aangevuld. Tegelijkertijd wordt in deze paragraaf gekeken hoe deze werkwijze zich verhoudt tot de drie reeds besproken beelden .

Enkele jaren terug heeft ICCO een thematische kanteling gemaakt. Sindsdien is ICCO in 53 verschillende landen werkzaam op drie thema's. Deze drie thema's vormen de drie hoofdprogramma's waar ICCO haar werk in heeft ingedeeld. De drie hoofdprogramma's zijn hieronder omschreven.

1. **Duurzame rechtvaardige economische ontwikkeling:** ICCO wil de positie van kleine producenten, ondernemers en werknemers verbeteren door middel van een verbeterde markttoegang en duurzamere marktwerking.³⁷
2. **Democratisering en vredesopbouw:** ICCO wil bovendien bijdragen aan een situatie in landen waarin alle belanghebbenden kunnen participeren in de politieke besluitvorming en waarbij het bestuur op alle niveaus aansprakelijk kan worden gehouden voor het uitgevoerde beleid.³⁸
3. **Toegang tot basisvoorzieningen:** Daarnaast streeft ICCO naar toegang tot basisvoorzieningen, waaronder onderwijs, voedsel en water en gezondheidszorg, en specifiek toegang tot gezondheidszorg in de strijd tegen HIV en aids.

Binnen deze drie thema's wil ICCO fungeren als netwerkorganisatie met het doel partijen samen te brengen en te versterken.³⁹ ICCO denkt deze rol het beste te kunnen uitvoeren door middel van de ProCoDe-werkwijze die zij in haar organisatie geïmplementeerd heeft sinds 2007.

Een eerste onderdeel hiervan is **programmatisch te werken**; hierin is het uitgangspunt dat de complexe problematiek die armoedebestrijding is, samenwerking vereist tussen

³⁷ICCO (2009). *ICCO Alliantie, jaarverslag 2008*.

³⁸ICCO (2009). *ICCO Alliantie jaarverslag 2008*.

³⁹ICCO (2008). *Besturing en inrichting ICCO 2010*.

meerdere belanghebbenden, die vanuit verschillende perspectieven aan dezelfde oplossingen werken.⁴⁰

ICCO heeft haar werk daarom georganiseerd in drie hoofdprogramma's (de drie thema's) die weer onderverdeeld is in deelprogramma's bestaand uit partnerorganisaties uit het Zuiden die van elkaar verschillen in type, expertise en ervaring. Door deze organisaties samen te brengen in een programma en hierin een gedeelde visie, met bijbehorende doelstelling en een overeengekomen strategie te vormen, denkt ICCO dat het werk de meeste impact heeft.⁴¹

Bovendien denkt ICCO dat haar werk duurzamer is wanneer de doelgroep mede-eigenaar is en ICCO zelf een niet te dominante rol speelt. ICCO beoogt daarom door middel van **co-responsibility** te werken waarbij ze de verantwoordelijkheid voor beleidsformulering wil delen met haar partnerorganisaties in het Zuiden.⁴²

Ten slotte ambieert ICCO een **gedecentraliseerde** organisatie wat betekent dat zij niet meer enkel vanuit Nederland werkt maar haar organisatie ook naar de landen verplaatst heeft waarin zij haar programma's uitvoert. ICCO heeft acht regiokantoren in het Zuiden opgebouwd waarin nu het primaire buitenlandwerk plaats vindt terwijl het hoofdkantoor zich toe legt op een versterking van verantwoordelijkheden en taken op mondiaal niveau, zoals internationale lobby, en in relatie tot de Nederlandse en de Europese samenleving.⁴³ ICCO kiest voor deze decentralisatie omdat door middel van fysieke en culturele nabijheid volgens ICCO beter maatwerk geleverd kan worden. De organisatie denkt zo dichter bij de realiteit te staan.

Hoe verhoudt deze werkwijze zich tot de werkwijze in de andere drie beelden?

Het beeld van ICCO strookt op een aantal gebieden met het ideaaltipe van de WRR. Ten eerste zagen we de programmatische werkwijze die ICCO geïmplementeerd heeft ook in het ideaaltipe van de WRR waarin zij pleit voor een programmatische benadering omdat dit volgens haar de juiste manier is om maatwerk te leveren. Bovendien zien we dat ICCO, net zoals de WRR voorschrijft, er een aantal jaren terug voor heeft gekozen zich op enkele thema's te specialiseren. Tegenstrijdig met het ideaaltipe van de WRR kiest ICCO er niet voor om ook het aantal landen waarin zij werkt te beperken; in haar streefbeeld stelt zij in 53 landen te blijven werken.

2.3.3.a. Vier rollen

ICCO streeft ernaar de ProCoDe-werkwijze uit te voeren door middel van vier rollen die samen de functie van ICCO als netwerkorganisatie mogelijk moeten maken. Al het werk dat ICCO uitvoert valt onder een van deze vier rollen, te weten broker, capaciteitsopbouwer, lobbyist en strategisch financierder.

⁴⁰ICCO (2009). *ICCO-Alliantie Jaarverslag 2008*, pp. 16.

⁴¹ICCO (2009). *ICCO-Alliantie Jaarverslag 2008*, pp. 16.

⁴²ICCO (2009). *ICCO Alliantie, jaarverslag 2009*.

⁴³ICCO (2008). *Besturing en inrichting ICCO 2010*.

“De interventies van de ICCO Alliantie zelf binnen een programma, spelen zich af binnen de vier rollen die tot haar beschikking staan en die uitgewerkt zijn in de hoofd- en deelprogramma’s van het bedrijfsplan van de ICCO Alliantie.”⁴⁴

De vier rollen worden hieronder alle vier kort uiteengezet. Aan de hand van interviews met enkele ICCO-professionals is een beeld gevormd van de vaardigheden die ICCO nodig acht voor de rollen en die professionals idealiter bezitten. Vervolgens worden de rollen geanalyseerd: hoe verhouden deze zich tot de andere drie beelden? Zien we overeenkomsten of verschillen en wat zeggen deze constatering ons?

1. Broker

“Makelen: ‘het verbinden van de juiste mensen, organisaties en bedrijven aan elkaar zodat toegevoegde waarde ontstaat’.”

In de rol van broker, ook wel makelaar genoemd, wil ICCO partnerorganisaties bij elkaar brengen.⁴⁵ Door het verbinden van de juiste partijen hoopt ICCO dat er een relatie ontstaat die voor beide organisatie een toegevoegde waarde heeft.⁴⁶ Zo kan ICCO bijvoorbeeld een partnerorganisatie die problemen heeft met de boekhouding in contact brengen met een (partner)organisatie die de boekhouding wel op orde heeft, zodat de partnerorganisatie hiervan kan leren.

Om te brokeren moeten professionals over enkele vaardigheden bezitten. Ten eerste moeten zij kunnen analyseren en diagnosticeren; zij moeten de zwakke en sterke punten van een organisatie kunnen ontdekken en bepalen welk zwak punt als eerste aangepakt moet worden. Ten tweede moeten zij in staat zijn te zien welke organisaties iets voor elkaar kunnen betekenen; ze moeten verbindingen kunnen leggen. Dit moet allemaal in overleg met de partnerorganisatie omdat ICCO niet *donordriven* wil zijn. Daarom moet een professional ook goed kunnen communiceren. Bovendien moet de professional vervolgens in staat zijn de samenwerking tussen de organisaties te faciliteren; hij moet de relatie managen door vergaderingen of trainingen te organiseren. In een later stadium moet de professional zich juist weer wat meer op de achtergrond blijven en achter de schermen coachen. Ten slotte is het aan de professional om dit gehele proces te monitoren en te beoordelen of het proces juist is verlopen of dat er moet worden bijgestuurd.

2. Capaciteitsopbouw

“Capaciteit opbouwen: het stimuleren van effectieve strategieën van organisatieontwikkeling, institutionele versterking en individuele en collectieve leer- en beleidsontwikkeling.”⁴⁷

⁴⁴ICCO (2007). *Toelichting projectcyclus*, pp.2

⁴⁵Tennyson, R. (2005). *The Brokering Guidebook*.

⁴⁶ICCO (2007). *Toelichting projectcyclus*, pp.2.

⁴⁷ICCO (2007). *Toelichting projectcyclus*, pp. 2.

Een tweede rol die ICCO wil uitoefenen is capaciteitsopbouw. Hierbij helpt ICCO partnerorganisaties bij de ontwikkeling van hun interne organisatie door verbetering van capaciteiten van het personeel of het op orde brengen van de financiën of het management. Capaciteitsopbouwers maken hiervoor een analyse van de sterke en zwakke punten van een organisatie, maar steeds vaker ook van meerder organisaties omdat capaciteitsopbouw meer en meer een multistakeholderproces is. Hierin werken meerdere organisaties in het Zuiden gezamenlijk samen.

Ook in deze rol moet een professional beschikken over een analytisch vermogen om zo in staat te zijn de organisatie te analyseren op sterke en zwakke punten. Hierbij is het ook van belang dat men kan communiceren omdat, zoals een respondent aangeeft, niet iedere organisatie eenvoudig zijn zwakke punten blootgeeft. Vervolgens is het aan de professional een diagnose te stellen; welk probleem moet als eerste worden aangepakt? De oplossing die een professional bedenkt moet hij ook kunnen faciliteren of weten aan wie dit valt uit te besteden; trainingen organiseren, de financiën op orde brengen, etc. Tot slot moet de professional het proces kunnen leiden door bij het te monitoren en op bepaalde momenten te beoordelen of het proces nog volgens de planning verloopt.

3. Lobbyist

“Draagvlak creëren, communiceren en lobbyen: daar en hier. Hoe worden mensen die onder de doelgroep van het programma vallen erbij betrokken; welk draagvlak bestaat er bij hen voor veranderingen? Welke lobby moet er lokaal ontwikkeld worden en/of waar kan de ICCO Alliantie de randvoorwaarden om tot een succesvolle lobby te komen faciliteren of ondersteunen?”⁴⁸

ICCO vindt het hebben van draagvlak voor het werk dat zij doen in zowel de regio's als in Nederland van groot belang. Daarom hebben zij in het programmatisch werken ook de rol van lobbyist toegevoegd, die ICCO op twee manieren wil invullen.

Ten eerste wil ICCO lobbyen bij positiebepalende organisaties en instanties in het Noorden. Dit betekent dat professionals op de hoogte moeten blijven van in- en externe ontwikkelingen en de te verwachten vraagstukken op het gebied van ontwikkelingssamenwerking.

De andere vorm van lobbyen binnen ICCO is die van facilitator in het Zuiden. Professionals helpen partnerorganisaties in het Zuiden die zich bezig houden met lobbyen bij de uitvoering van hun werk.

Om deze rol, of eigenlijk twee rollen, uit te kunnen voeren, moet een professional zoals al even werd benoemd kunnen communiceren; professionals moeten in hun lobbywerk verstandshoudingen met allerlei verschillende partijen kunnen opbouwen en bovendien draagvlak creëren in onder andere ICCO zelf. Bovendien is het belangrijk dat een professional bezit over analytisch vermogen:

“Je moet in staat zijn om de belangrijkste lobbyboodschap te filteren.... ICCO's scope of concern is heel groot, maar wat we kunnen beïnvloeden is heel klein.” (R.8)

⁴⁸ICCO (2007). *Toelichting projectcyclus*, pp. 2.

Bij lobbyen is het bovendien van belang dat een professional strategisch kan denken en inzicht heeft in wie welke belangen heeft. Ten slotte moeten professionals ook het lobbywerk van partnerorganisaties begeleiden en monitoren. Dit kan inhouden dat er capaciteitsontwikkeling van het lobbyen in een organisatie nodig is en er bijvoorbeeld trainingen moeten worden georganiseerd. Een professional moet ten eerste in staat zijn dit te kunnen diagnosticeren en vervolgens kunnen bepalen welk instrument in moet worden gezet (zie voor verdere uitleg hiervan capaciteitsopbouw).

4. Strategisch financierder

“Strategisch financieren: de ICCO Alliantie wil vooral die organisaties steunen die een meerwaarde hebben voor het geheel. Voorts kiest de ICCO Alliantie ervoor om partners strategisch te financieren, dat betekent met waardigheid: met gevoel voor respect, voor eigen autonomie, institutie en eigen duurzaamheid, voor de langere termijn en gericht op transparantie en resultaten.”⁴⁹

Een laatste rol die centraal staat in de werkzaamheden van ICCO is de rol van strategisch financierder waarin professionals aanvragen van partnerorganisaties ter financiering beoordelen, keuzes maken met betrekking tot het soort financiering en de financiering verder monitoren. Deze keuzes moeten gebaseerd zijn op hetgeen ICCO noodzakelijk vindt in het land van de partnerorganisatie en op basis van het ICCO-beleid. Bovendien moeten hierbij afspraken worden gemaakt met de partners over de contracten, over wat zij binnen het programma waartoe zij zullen behoren kunnen leveren.

Opnieuw moet een professional kunnen analyseren; hoe ziet de financiële situatie van een potentiële partnerorganisatie eruit en hoe past deze organisatie binnen een programma? Hiervoor moet hij een diagnose stellen waarin hij besluit welk instrument het beste kan worden ingezet. Daarover moet een professional ook kunnen onderhandelen met de partnerorganisatie. Ten slotte, zoals we bij de andere rollen reeds zagen, is het van belang dat een professional het proces kan monitoren en beoordelen.

Hoe verhouden deze rollen zich tegenover de andere beelden? Opvallend is dat ook hier weer dezelfde werkwijze wordt gebruikt als in zowel de wetenschappelijke literatuur naar voren kwam, het rapport van de WRR en de sector. In de vier rollen zien we namelijk dat er vaak eerst een analyse wordt gemaakt van een organisatie waarna een diagnose wordt gesteld; opnieuw wordt er gewerkt volgens de diagnostiek.

In de uitvoering van de vier rollen zijn veel vaardigheden van belang. Een aantal van deze vaardigheden zien we in iedere rol weer terugkomen: analyseren, diagnosticeren, communiceren, beoordelen en monitoren. Ook relatiebeheer, hoewel niet in iedere rol expliciet genoemd, is hier onderdeel van. Alle vier de rollen vereisen namelijk dat er langdurige relaties opgebouwd worden zodat de organisaties in het programma onderling en met ICCO hun werk het beste kunnen uitvoeren. ICCO wil in deze rollen vooral dat

⁴⁹ICCO (2007). *Toelichting projectcyclus*, pp.1.

professionals ondersteunen en niet een dominante positie innemen; ICCO wil niet *donordriven* zijn maar samenwerken met partnerorganisaties.

Als we naar deze vaardigheden kijken zien we dat zij voor een gedeelte overeenkomen met de vaardigheden die we in de andere beelden zagen. Tot nu toe lijken in alle vier de beelden analyseren, diagnosticeren, communiceren en beoordelen te worden genoemd als vaardigheden die een professional nodig heeft om het werk uit te kunnen voeren. ICCO voegt daar zelf nog monitoren en relatiebeheer aan toe, waarvan we de laatste twee vaardigheden zowel in het beeld van de sector als het beeld van de WRR zagen terug komen.

Al deze vaardigheden gezamenlijk behoren kennelijk tot de kern van het werk van ICCO en vormen een afgebakend 'vaardighedendomein' zoals we ook bij professies in de wetenschappelijke literatuur zien. We kunnen daarmee de conclusie trekken dat in alle vier de beelden sprake is van een vaardighedendomein dat ook kenmerkend is voor professies zoals deze zijn omschreven in de wetenschappelijke literatuur.

Om de werkwijze die ICCO nastreeft mogelijk te maken moeten bepaalde elementen volgens ICCO aanwezig zijn binnen de organisatie. Deze elementen, kennis, training en een professionele ethiek, kwamen naar voren in interviews met enkele ICCO-professionals en uit interne documenten.

2.3.3.b. Kennis

In deze subparagraaf wordt ingegaan op het eerste belangrijke element: kennis. De subparagraaf is ingedeeld in twee delen; eerst zal worden ingegaan op het kennisdomein dat ICCO stelt nodig te hebben om het werk uit te kunnen voeren. Hierbij wordt gekeken hoe dit kennisdomein zich verhoudt tot de andere beelden. Vervolgens zal worden ingegaan op de kennisinfrastructuur waar ICCO naar streeft om kennisontwikkeling en –uitwisseling te faciliteren. Ook hierbij zal gekeken worden hoe dit zich verhoudt tot de andere beelden.

1. Kennisdomein

In de interviews komen verschillende soorten kennis naar voren die volgens ICCO nodig zijn om het werk uit te kunnen voeren en die daarmee tot ICCO's kennisdomein behoren.

Om te beginnen is er kennis nodig over alle 53 landen waarin ICCO werkzaam is omdat ICCO het belangrijk vindt kennis te bezitten over de context waarin zij haar interventies uitvoert.

Ten tweede wil ICCO kennis hebben over de drie hoofdthema's (duurzame economische ontwikkeling, basisvoorzieningen en democratisering en conflicttransformatie) en de deelprogramma's die hieronder zijn geschaard. De kennis is gecentreerd in verschillende thematische afdelingen binnen de Global Office, zoals de afdeling DREO (Duurzame Rechtvaardige Economische Ontwikkeling).

Daarnaast is er methodische kennis nodig; professionals moeten kennis hebben over de te gebruiken instrumenten. Het scala aan instrumenten loopt uiteen van analytische instrumenten zoals multistakeholdersanalyses en contextanalyses die vooral van belang zijn in de identificatie van een programma tot instrumenten die ingezet worden bij het interveniëren en tot slotte evaluatie-instrumenten.

Ten vierde stelt ICCO dat alle professionals kennis moeten hebben over ontwikkelingsamenwerking en –problematiek waarin kennis van ontwikkelingsprocessen van belang is. Dit betreft kennis over verschillende paradigma's die proberen de vraag te beantwoorden hoe ontwikkeling plaats vindt en wat daaraan bijdraagt of wat het ontwikkelingsproces juist belemmert.

Ten slotte behoeven alle vier de rollen bepaalde kennis: in alle vier de rollen is het van belang dat professionals kennis bezitten over de context waarin de partnerorganisatie opereert en over de partnerorganisatie zelf in al zijn facetten; de juridische vorm, de interne processen, de context waarin de organisatie zich bevindt, het personeel, de financiën, etc.

Samen vormen deze kennissoorten het kennisdomein. Hoe verhoudt dit kennisdomein zich tot de andere beelden? In bepaalde mate is er sprake van een afgebakend kennisdomein; ICCO geeft hierboven een duidelijk overzicht van de soorten kennis die in haar optiek nodig zijn om het werk uit te kunnen voeren. Wat dat betreft komt dit beeld overeen met het beeld dat naar voren komt uit de wetenschappelijke literatuur waarin alle professies een duidelijk afgebakend kennisdomein hebben. Bovendien toont het kennisdomein enkele gelijkenissen met het ideaaltype van de WRR. ICCO kiest evenals de WRR voor een thematische specialisatie en heeft bovendien (als gevolg hiervan) een interdisciplinair kennisdomein; de verschillende thema's vereisen kennis uit de economie, de politicologie en geneeskunde. Wat betreft de thematische specialisatie zit het beeld van ICCO op een lijn met het ideaaltype van de WRR.

2. Kennisinfrastructuur

Het kennisdomein dat ICCO nodig heeft is niet statisch; altijd weer ontstaat nieuwe kennis waarvan de organisatie op de hoogte moet blijven. ICCO vindt leren en het delen van kennis daarom ook een van de kerntaken van de organisatie en noemt zichzelf een lerende organisatie.⁵⁰

*"In a fast-changing world, learning and knowledge development are necessary components to adjust our interventions, to be flexible and to reach our goals."*⁵¹

Daar gaan we in deze paragraaf dieper op in door te kijken hoe ICCO haar kennisinfrastructuur wil organiseren. Dit gebeurt op verschillende manieren. Ten eerste tracht ICCO een deel van haar kennis van buiten de organisatie te halen. Ten tweede heeft zij in haar organisatie allerlei wijzen geïmplementeerd waarmee ze kennis binnen de organisatie wil uitwisselen; evaluaties, leercirkels (*communities of learning*) en een internetplatform. De gedachte achter de wijze waarop deze interne kennisuitwisseling wordt georganiseerd is dat een deel van de kennis in de organisatie in de professional zit; dit betreft impliciete kennis. ICCO wil deze kennis expliciet maken door professionals samen te brengen in deel- en reflectieprocessen waarin de professionals nieuwe kennis opdoen en

⁵⁰ICCO (2008). *Besturing en inrichting ICCO 2010*.

⁵¹ICCO (2011). *Learning agenda ICCO Alliance*, pp. 1.

leren te reflecteren op hun eigen kennis en op dat van collega's om dit vervolgens onderling te delen.⁵²

Externe kennis

ICCO poogt op verschillende manieren relevante kennis vanuit de sector de organisatie in te brengen.

- Door middel van een digitaal systeem waarin alle nieuwe kennis verschijnt uit tijdschriften en onderzoeken in de sector.
- Bovendien doet ICCO zelf ook soms mee aan onderzoeken met externe partijen. Kennisontwikkeling is echter geen *corebusiness* van ICCO en gebeurt niet structureel. Het ontstaat vaak op een van de volgende twee manieren:
 - o Ten eerste kan het zo zijn dat zich binnen ICCO in een programma een vraag aandient waar ICCO onderzoek naar zou willen doen en hiervoor een kennisinstelling benadert.
 - o Universiteiten of kennisinstellingen vragen ICCO deel te nemen aan een onderzoeksprogramma.
- Bovendien is er ook sprake van kennisuitwisseling tussen ICCO en andere partijen in de sector, in verschillende verbanden. Zo werkt ICCO samen met grote Nederlandse NGO's in Partosverband (de brancheorganisatie) en met protestantse NGO's door middel van APRODEV, een groot internationaal netwerk van protestantse NGO's. Ook specifiek wordt er op thema's en in regio's samengewerkt; professionals hebben contacten met themaspecifieke netwerken en regionaal wisselen RO's steeds meer kennis uit met lokale actoren.

Evalueren

Bovendien wil ICCO kennis ontwikkelen door middel van haar evaluaties. Op dit moment is ICCO bezig met het vormen van nieuw beleid betreffende Planning, Learning en Accountability; het PLA-beleid. Het PLA-beleid betreft de instrumenten die binnen ICCO worden gebruikt voor het plannen, monitoren en evalueren van projecten en programma's.⁵³ Het nieuwe PLA-beleid is gericht op het delen van ervaringen en op leren. ICCO wil dat de leerprocessen door middel van het PLA-beleid meer ingebed worden in werkprocessen van ICCO-medewerkers en afdelingen.⁵⁴ Verder wil zij drie niveaus van verantwoording invoeren; horizontaal tussen collega's, neerwaarts naar de doelgroep en opwaarts naar donoren. Ten slotte moet in de evaluaties ruimte zijn voor fouten en successen.

In dit PLA-beleid wil ICCO vaste formats vormen waarmee gepland, gemonitord en geëvalueerd zal worden. Aan de inhoud hiervan wordt nog gewerkt, maar het is de bedoeling dat onder andere de volgende formats worden gemaakt:

- Partnerplan, jaarlijkse update en rapportage
- Jaarlijkse thematische landenplan en rapportage
- Jaarlijkse regionale plan en rapportage

⁵²ICCO (2011). *Learning Agenda ICCO Alliance*, pp.3.

⁵³ICCO (2011). *Planning, Learning & Accountability. Guidance notes, May 2011.*

⁵⁴ICCO (2011). *Planning, Learning & Accountability. Guidance notes, May 2011.*

- O-scan, p-scan
- Peerreviewplan en rapportage
- Project- en programma-evaluatie

Communities of learning

Ten tweede wil ICCO kennis ontwikkelen door professionals bij elkaar te brengen in *Communities of Learning* (COLs), kleine gemeenschappen in de organisatie, waartoe mensen uit de RO en de GO kunnen behoren. Aan de hand van een intern onderzoek zijn er ongeveer twaalf onderwerpen geselecteerd waar de werknemers geïnteresseerd in zijn en in willen leren. Per onderwerp is een *community* opgericht waarin kennis bij elkaar wordt gebracht door verschillende werknemers waardoor nieuwe kennis ontwikkeld kan worden. ICCO richtte de COLs op omdat werknemers over de gehele wereld in nieuwe configuraties samenwerken en op een eenvoudig kennis moeten kunnen uitwisselen. Deze *communities* vinden dan ook voornamelijk online plaats zodat er op eenvoudige wijze contact kan worden onderhouden tussen de Regional Offices en de Global Office. Een keer per jaar is er een *Face-to-Facemeeting* voor iedere *community*.

Platform voor kennisdeling

Een laatste vorm van kennisuitwisseling wil ICCO faciliteren door middel van Wiki, een internetplatform waarop alle ICCO-medewerkers hun kennis kunnen delen. Hierop kunnen alle thema's en afdelingen hun eigen website beginnen en vervolgens hun belangrijkste informatie kwijt zoals beleidsdocumenten, programma-informatie en notulen van bijeenkomsten.

Deze verschillende wijzen waarop ICCO kennis tracht te ontvangen toont aan dat ICCO het evenals de WRR en de sector belangrijk vindt dat er kennis wordt uitgewisseld. Zij voelt zich echter minder geroepen om bij te dragen aan de kennisontwikkeling in de sector omdat dit in haar optiek niet een significant onderdeel is van haar werk. Liever haalt ze de kennis bij instituten die zich wel richten op kennisontwikkeling. Dit strookt met het ideaaltype van de WRR waarin kennisinstituten de belangrijkste actor in de sector zijn voor kennisontwikkeling. ICCO zit eveneens op een lijn met de WRR wat betreft de nadruk op evalueren.

Bovendien zien we dat ICCO net zoals naar voren komt in het ideaaltype van de WRR streeft naar het afleggen van verantwoording aan de Nederlandse maatschappij, naar de doelgroep en tussen collega's. Ten slotte kunnen we constateren dat ICCO er net zoals alle andere vier beelden naar streeft om door middel van kritische reflectie tussen professionals te leren en het werk te kunnen verbeteren. Concluderend stellen we dat de kennisinfrastructuur die ICCO voor ogen heeft, veel gelijkenissen vertoont met het ideaaltype van de WRR.

2.3.3.c. Training

ICCO streeft behalve naar kennisontwikkeling voor de gehele organisatie ook naar het ontwikkelen van haar professionals.⁵⁵ ICCO faciliteert hiervoor drie soorten trainingen. Ten

⁵⁵ICCO (2011). *ICCO Arbeidsvoorwaarden Reglement, IV. 16 Studiefaciliteiten*, pp. 30.

eerste is er de introductietraining, die alle werknemers verplicht moeten volgen wanneer zij worden aangenomen. Verder zijn er werkgerelateerde trainingen en ten slotte zijn er competentietrainingen. Deze drie categorieën zullen hieronder kort behandeld worden.

1. Introductietraining

Alle nieuwe stafleden krijgen een introductietraining, die ongeveer twee weken duurt. In deze training krijgen ze een introductie in het beleid van ICCO, kennis over alles wat er speelt op de Global Office en wanneer ze vanuit de Regional Offices komen, maken ze kennis met de Nederlandse samenleving. Door middel van deze introductietraining hoopt ICCO dat:

- de medewerker de ICCO identiteit en bijbehorende waarden begrijpt en onderschrijft.
- de medewerker de onderliggende visie en assumpties van het ProCoDe-proces, het ICCO bedrijfsplan en de thematische oriëntaties begrijpt en kan toepassen.
- de medewerker de achtergrond van ICCO's beleid, programma's, systemen, instrumenten en de basis van de relaties die ICCO heeft met haar partnerorganisaties begrijpt en kan toepassen.⁵⁶

2. Werkgerelateerde trainingen

Dit zijn trainingen die van belang zijn voor professionals om hun werk beter te kunnen uitvoeren. Hierbij kan gedacht worden aan Training Programmatisch Werken en thematisch gerelateerde trainingen. Deze worden meestal per afdeling of voor de gehele organisatie georganiseerd.

3. Competentie trainingen

Verder kunnen professionals specifiek op hun competenties getraind worden. Voorbeelden van competentietrainingen zijn de training basisfacilitering, onderhandelingstraining, lobbytrainingen, Brainlearning, PEPtraining (Personal Effective Programme) en taaltrainingen. Een aantal van deze trainingen zijn specifiek gericht op de vaardigheden die professionals binnen de vier verschillende rollen vaak nodig hebben, zoals lobbyen, faciliteren en onderhandelen.

Het bijscholen van professionals kwam ook naar voren in de beelden uit de wetenschappelijke literatuur en de sector. In de wetenschappelijke literatuur werd gesteld dat professies van professionals eisen dat zij zich bijscholen omdat het technisch domein waarop de professie gebaseerd is, constant verbetert. Ook in de sector werd beoogd dat professionals zich bij laten scholen om zo op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen in de sector. ICCO is in dat opzicht een professionele organisatie.

Ten slotte is er binnen ICCO ook sprake van een introductie waarin professionals ingeleid worden in het werk. Op het eerste gezicht zou deze introductie in overeenstemming kunnen zijn met de enculturatie van professionals in professies in het beeld uit de wetenschappelijke literatuur. Maar de introductie heeft niet per se als uitgangspunt om de professionals te transformeren tot 'ICCO-professionals', zoals in de enculturatie in professies het geval is, maar enkel om de doelstellingen van ICCO over te brengen aan de nieuwe werknemers.

⁵⁶ICCO (2011) *Wiki: Welcometo new colleagues*.

2.3.3. d. Professionele ethiek

Een laatste onderdeel van de organisatie dat ICCO van belang acht is het behoud van een professionele ethiek. Daarom streeft ICCO naar de handhaving van een *code of conduct* in haar werk. Deze *code of conduct* is gemaakt door ACT Alliance, een alliantie van kerkelijke organisaties waarbij ICCO is aangesloten, die zorg draagt voor kwalitatief goede hulpverlening. ACT heeft hiervoor verscheidene gedragscodes en systemen opgesteld waarmee de kwaliteit van de hulp gewaarborgd wordt. Lidorganisaties van ACT worden gestimuleerd deze monitor- en evaluatiesystemen in de organisatie te implementeren en de werknemers bewust te maken van deze gedragscodes.

De centrale boodschap van de verschillende codes:

“ACT makes a concerted effort to prevent events of gross misconduct and seek to build the capacity of employees and organizations to achieve and maintain standards of conduct and high performance.”⁵⁷

Hoe verhoudt het implementeren van een ethische code zich tot de andere drie beelden?

Nu we alle vier de beelden besproken hebben kan geconcludeerd worden dat in alle vier de beelden ethiek een belangrijk kenmerk is van een professie of in ieder geval een professionele organisatie. In de wetenschappelijke literatuur kwam naar voren dat professies gekenmerkt worden door het hebben van een professionele ethiek om zo het service-ideaal te waarborgen. Bovendien werd in zowel het ideaaltipe van de WRR als het streefbeeld van de sector benadrukt dat voor het ontwikkelen van een professionelere beroepsgroep een interventie-ethiek van groot belang is zodat voor professionals duidelijk wordt wanneer zij wel of niet mogen ingrijpen. Nu zien we ten slotte dat ook ICCO een professionele ethiek in haar organisatie handhaaft door middel van een ethische code wat bijdraagt aan het professionele karakter van de organisatie.

2.3.4. Tot slot

Concluderend hebben we gezien dat ICCO ernaar streeft haar werk uit te voeren door middel van de ProCoDe- erkwijze, waarin zij programmatisch werkt, haar verantwoordelijkheden met het Zuiden wil delen en haar organisatie decentraliseert. Zij kiest ervoor om zich te specialiseren in drie thema's, te weten duurzame economische ontwikkeling, democratisering en conflicttransformatie en ten slotte basisvoorzieningen. ICCO's werk is in vier rollen onderverdeeld; broker, capaciteitsopbouwer, lobbyist en strategisch financierder. Voor deze vier rollen is een gezamenlijk vaardighedendomein nodig, bestaand uit analyseren, diagnosticeren, communiceren, beoordelen, monitoren en relatiebeheer.

Op veel vlakken strookt deze werkwijze met de andere drie beelden. Ten eerste zien we de programmatische benadering en de thematische specialisatie terug in het ideaaltipe van de WRR.

⁵⁷ ACT Alliance (2011). *About ACT Alliance*.

Bovendien constateren we dat ook ICCO volgens de diagnostische werkwijze wil werken, evenals de andere drie beelden. Een logisch gevolg hiervan is dat enkele vaardigheden die professionals binnen ICCO moeten bezitten (analyseren, diagnosticeren, beoordelen en communiceren) overeen komen met alle reeds besproken beelden. Bovendien zien we relatiebeheer en monitoren ook in het ideaaltype van de WRR en de sector terug; deze vaardigheden lijken typerend te zijn voor de ontwikkelingssamenwerking.

Kijken we naar kennis dan zien we dat ICCO evenals de WRR en de sector stellen dat het werk gebaseerd moet zijn op een interdisciplinair kennisdomein met o.a. geografische kennis, methodische kennis en kennis over ontwikkelingssamenwerking. Hieruit maken we op dat het kennisdomein zich niet beperkt tot een discipline en afgebakend is, waarmee het een heel ander karakter heeft dan het kennisdomein dat professies volgens de wetenschappelijke literatuur bezitten.

Ook speelt in het streefbeeld van ICCO evenals in het ideaaltype van de WRR en het streefbeeld van de sector de omgang met kennis een grote rol; ICCO beoogt een kennisinfrastructuur waarmee zij ten eerste kennis van buiten de organisatie naar binnen wil halen en bovendien probeert zij zoveel mogelijk kennis uit te wisselen tussen de professionals.

Bovendien streeft ICCO ernaar haar professionals bij te scholen zodat zij op de hoogte blijven van de nieuwste ontwikkelingen en in staat zijn de benodigde vaardigheden goed uit kunnen oefenen. Hiermee zit zij op een lijn met het streefbeeld van de sector en het beeld uit de wetenschappelijke literatuur.

Ten slotte zien we dat de organisatie van ICCO gekenmerkt wordt door een ethische code. Deze ethische code is daarmee evenals het vaardighedendomein en het belang van kennis een gedeeld kenmerk van alle vier de beelden.

Nu een beeld is gevormd van de organisatie waar ICCO naar streeft, zijn er in totaal vier beelden die gezamenlijk het theoretisch kader vormen. Hoe deze zich precies tegenover elkaar verhouden wordt in de volgende paragraaf, paragraaf 2.4. besproken nadat eerst opnieuw een schematisch overzicht is gegeven van alle beelden tot nu toe.

Kenmerk	Wetenschap	WRR	Sector	ICCO
Kennis	Afbakening van het kennisdomein Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Geen afbakening/ interdisciplinair Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Geen afbakening/ interdisciplinair Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Thematisch afgebakend/interdisciplinair Bestaat uit professionele kennis en ervaring
Vaardigheden	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen Relatiebeheer	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen Relatiebeheer Monitoren Creativiteit Reflectiviteit	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen Relatiebeheer Monitoren Faciliteren
Opleiding	Exclusieve opleiding tot min of meer een vak geleerd Twee fasen: 1e: academische kennis/ 2e: socialisatie tot professional Opleiding leidt tot certificering Constante bijscholing beroepsgroep	Niet benoemd	Constante bijscholing professionals	Leren in het werk: COL, evaluaties en WIKI Trainingen
Ethiek	Ethische code Direct/ indirect	Ethische code Direct	Ethische code Direct	Ethische code Direct
Autonomie	Inhoudelijk en institutioneel Professionals zijn autonoom maar wel beïnvloed door de organisatie/beroepsgroep	Controle gedeeltelijk buiten de beroepsgroep Professionals zijn autonoom	Professionals zijn autonoom	Niet benoemd
Beroepsgroep	Exclusief tot min of meer geformaliseerd	Open	Niet exclusief	Niet exclusief
Reflectie	Collegiale reflectie	Collegiale reflectie	Collegiaal, individueel	Individuele/collegiale reflectie
Kwaliteit	Gestandaardiseerd	Geen standaardisering	Gestandaardiseerd	Geen standaardisering
Evalueren	Collegiale controle	Gericht op doelstellingen/ onafhankelijk	Gedegen evaluaties	PLA-beleid
Verantwoorden	Collegiale verantwoording	Collegiaal, maatschappelijk, naar de doelgroep	Niet benoemd	Naar ministerie/donoren

Tabel 4. De beelden van de wetenschappelijke literatuur, de WRR, de sector en ICCO.

2.4. Hoe verhouden deze beelden zich tot elkaar?

We hebben nu gekeken naar vier verschillende beelden over (ontwikkelingssamenwerking als) professie; de wetenschappelijke literatuur, het WRR-rapport en de sector, gecombineerd met de casus ICCO. Deze worden hier nog kort even herhaald waarna we gaan kijken naar de verhoudingen tussen deze beelden.

In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur werden professies omschreven als exclusieve beroepsgroepen die een afgebakend technisch domein bezitten, toegang tot de beroepsgroep beperken door middel van exclusieve opleidingen en aan de hand van een professionele ethiek de kwaliteit in de beroepsgroep waarborgen. Ten slotte streven zij naar een autonome positie in de maatschappij.

In het beeld van de WRR werd de nadruk gelegd op ten eerste het belang van de diagnostische werkwijze en een goede kennisinfrastructuur die interdisciplinaire kennis ontwikkelt en uitwisselt. Bovendien vindt de WRR het een must dat er goede verantwoording- en evaluatiemechanismen in de sector aanwezig zijn en ten slotte dat de sector keuzes maakt met betrekking tot landen en thema's waarin gewerkt wordt.

De sector, het derde beeld, streeft naar een sector waarin ten eerste het werk aan de hand van kwaliteitscriteria wordt gestandaardiseerd. Bovendien pleiten ook zij voor een goede kennisinfrastructuur waarin interdisciplinaire kennis wordt gefaciliteerd. Professionals moeten met deze kennisontwikkelingen om kunnen gaan zodat het werk op de nieuwste ontwikkelingen is gebaseerd. Ten slotte streeft de sector naar een open sector waarin allerlei partijen samenwerken, waarbij hun werk wordt gestuurd door een professionele ethische code.

Ten slotte is het streefbeeld van ICCO besproken. Hierin werd duidelijk dat ICCO programmatisch, gespecialiseerd op drie thema's werkt. Zij verdeelt dit werk in vier rollen waarin een diagnostische werkwijze wordt gehanteerd. Haar werk faciliteert zij door kennisontwikkeling en -uitwisseling te stimuleren en bovendien haar professionals te trainen. Ten slotte wordt het werk gevormd door een ethische code.

Nu we deze vier beelden kennen, wordt in deze laatste paragraaf de vraag behandeld hoe deze beelden zich tot elkaar verhouden; welke verschillen en overeenkomsten komen naar voren?

2.4.1. Kennis

In alle vier de beelden wordt de nadruk gelegd op het hebben en vergaren van kennis. Kennis is het fundament van het werk in iedere professie. Wel is te zien dat per beeld de focus op een ander element van kennis ligt. In het beeld dat naar voren komt uit de wetenschappelijke literatuur staat het afbakenen van een kennisdomein voorop als datgene wat een professie kenmerkt met betrekking tot kennis. In de andere drie beelden van de WRR, de sector en ICCO draait het echter vooral om het ontwikkelen van een goede kennisinfrastructuur waarin constante kennisontwikkeling en -uitwisseling mogelijk is. De WRR en sector pleiten zelfs voor een open sector; het kennisdomein moet interdisciplinair zijn en daarom open staan voor kennisontwikkelingen in andere vakgebieden zoals economie en politicologie. Ook ICCO pleit voor een interdisciplinair kennisdomein maar gaat niet dieper in op de vraag wat dit betekent voor het al dan niet afbakenen van het kennisdomein.

2.4.2. Werkwijze

Een andere overeenkomst heeft betrekking op de werkwijze. In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur wordt gesteld dat professies werken volgens de diagnostiek. In het beeld van de WRR wordt deze werkwijze bepleit en wordt bovendien verwezen naar de geneeskunde (een klassieke professie) om aan te tonen dat dit een beproefde werkwijze is. In de sector en ICCO wordt de diagnostische werkwijze niet zwart op wit vermeld in de documenten en interviews, maar interpretatie van de gegevens leidt toch tot de conclusie dat zij eenzelfde werkwijze voor ogen hebben: ze stellen namelijk dat door middel van een analyse moet worden onderzocht hoe een bepaalde situatie in elkaar steekt om op basis daarvan een plan op te stellen voor het geven van hulp.

Ten slotte zien we dat in zowel de WRR als ICCO het programmatisch werken gezien als de beste manier om te professionaliseren om zo relaties op te kunnen bouwen en te beheren.

2.4.3. Vaardigheden

In alle vier de beelden zijn door middel van de literatuur en uit de interviews het vaardigheden domein opgemaakt. Uit vergelijking tussen de beelden bleek dat er vier vaardigheden zijn die in ieder beeld een rol spelen: het kunnen analyseren, diagnosticeren, communiceren en beoordelen. Dat zij in alle vier de beelden benoemd worden komt doordat de diagnostische werkwijze onderdeel is van al deze beelden.

Ook communiceren is een gedeelde vaardigheid maar maakt niet per definitie onderdeel uit van de diagnostiek. Dat professionals moeten kunnen communiceren heeft vooral te maken met het feit dat de beroepsgroep waartoe zij behoren het maatschappelijk belang dient. Dit gebeurt in het werk vaak met individuele burgers; professionals werken niet geïsoleerd maar juist in de maatschappij, met hun cliënten. Daarom moeten zij in staat zijn te communiceren

In de wetenschappelijke literatuur werd verklaard dat iedere professie naast het onder alle professies gedeelde repertoire, ook zijn eigen specifieke vaardigheden heeft. Inderdaad is in de drie beelden die specifiek betrekking hebben op ontwikkelings samenwerking, de beelden van de WRR, de sector en ICCO, gesteld dat professionals ook relaties moeten kunnen beheren en bovendien projecten moeten kunnen faciliteren en monitoren. Dit monitoren is van groot belang voor het rapporteren van de werkzaamheden die uiteindelijk weer doorgestuurd moeten worden naar het Ministerie van Buitenlandse Zaken; iets wat specifiek in deze sector voorkomt en daarom ook niet direct als vaardigheid in andere professies benoemd wordt.

2.4.4. Reflectie en evaluatie

Een andere overeenkomst in alle beelden is de significantie van kritische reflectie en uitwisseling in de beroepsgroep zelf. Het uitgangspunt verschilt wel enigszins. In klassieke professies uit onderlinge reflectie zich vooral in relaties tussen professionals zodat de beroepsgroep zelf de kwaliteit kan bewaken om zo de autonome positie te handhaven. In de beelden van de WRR, de sector en ICCO worden reflectie en evaluatie vooral aangedragen als manieren om het lerend vermogen van de sector of de organisatie, in het geval van ICCO, te vergroten door te leren van fouten en successen.

2.4.5. Professionele ethiek

Een laatste gelijkenis is dat ethiek in alle beelden een rol speelt. In de wetenschappelijke literatuur is ethiek een van de vijf factoren die kenmerkend zijn voor een professie. In de WRR en de sector speelt ethiek ook een rol, maar is nog niet precies uitgewerkt hoe deze vorm moet krijgen, terwijl in ICCO reeds sprake is van een ethische code. Dat ethiek in alle beelden voortkomt, is niet direct een opvallende constatering omdat alle professies het maatschappelijk belang dienen. Door middel van een ethiek kan worden gecontroleerd of professies ook echt in het belang van de maatschappij of haar specifieke cliënt handelt.

2.4.6. Professionals

Een groot verschil zien we met betrekking tot de professionals die onderdeel uitmaken van de beroepsgroep. In het beeld van professies uit de wetenschappelijke literatuur wordt heel bewust stilgestaan bij de professional. De professies kenmerken zich allereerst door het opzetten van een exclusieve opleiding of in ieder geval door het leren van een vak. Bovendien wordt in deze professies ook aandacht besteed aan de transformatie van student naar professional; de studenten worden gesocialiseerd in de professionele beroepsgroep.

Ten slotte worden professionals in professies constant bijgeschoold om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in het technische domein.

Dit staat in schril contrast met de andere drie beelden waarin helemaal geen specifieke uitspraken worden gedaan over de behoefte aan een specifieke opleiding voor professionals of het belang van een (exclusieve) opleiding voor het vormen van een uniforme beroepsgroep. Hetzelfde zien we ook met betrekking tot het socialiseren van professionals. In ICCO lijkt er enigszins aandacht voor te zijn, maar de introductietraining die hiervoor zou kunnen dienen is meer een inwerkperiode dan een daadwerkelijke socialisatie. Wel zien we dat zowel in de streefbeelden van sector als ICCO het bijscholen van professionals wordt beoogd omdat het technische domein (kennis en vaardigheden) voortdurend in ontwikkeling is.

In de visie van de WRR wordt ook hierover geen melding gemaakt. Mogelijk heeft dit te maken met het feit dat er in de visie van de WRR überhaupt zeer weinig aandacht besteed wordt aan de professional zelf. De nadruk ligt binnen het ideaaltype van de WRR vooral op het 'geraamte' van de sector zelf en niet zozeer op diegenen die binnen deze structuur moeten werken. Dit is in contrast met de wetenschappelijke literatuur, de sector en ICCO.

2.4.7. Autonomie

Een duidelijk onderscheid in de beelden zien we op het gebied van autonomie. In het beeld dat naar voren kwam uit de wetenschappelijke literatuur is het verkrijgen van autonomie een belangrijk kenmerk van een professie. Autonomie is in de literatuur zelfs een doel op zich voor de professies; door zelf de controle te hebben over hun beroepsgroep kunnen zij zelf hun werk organiseren.

In het streefbeeld van de sector wordt niet ingegaan op de autonomie van de sector maar wordt wel gestreefd naar discretionaire ruimte voor professionals in de organisaties.

Ook in het ideaaltype van de WRR moeten professionals beschikken over autonomie om hun werk, zoals het begeleiden van projecten, goed uit te kunnen voeren.

De WRR, hoewel niet expliciet, gaat ook in op de autonomie van de sector. De WRR acht het noodzakelijk dat de sector zich moet verantwoorden over haar werk naar zowel de

Nederlandse maatschappij en haar doelgroep. Hiermee moet de sector de controle voor een gedeelte uit handen geven, wat niet getuigt van een autonome beroepsgroep.

Binnen ICCO wordt autonomie niet specifiek vermeld. De professionals krijgen echter wel heel veel verantwoordelijkheid in het uitvoeren van hun werken in die zin kunnen we toch spreken van een bepaalde mate van autonomie.

2.4.8. Conclusie

Eerder werd al gesteld dat het beeld van de sector meer gelijkenis vertoont met het beeld uit de wetenschappelijke literatuur dan het beeld van de WRR. Nu we de verschillen en overeenkomsten hebben besproken kunnen we stellen dat wanneer we de beelden met elkaar vergelijken en het wetenschappelijke beeld als uitgangspunt nemen, het beeld van de sector hiermee de meeste gelijkenissen vertoont, daarna het beeld van ICCO en ten slotte het beeld van de WRR.

Een belangrijk verschil tussen enerzijds het beeld uit de wetenschappelijke literatuur en anderzijds de beelden van de WRR, de sector en ICCO is dat beroepsgroepen in het eerste beeld ernaar streven om een professie te worden om een autonome positie te behalen. Klassieke professies zijn heel bewust bezig met het afbakenen van hun beroepsgroep. Kenmerken zoals een kennisdomein, een ethische code en interne kritische reflectie dragen in hun optiek allemaal bij aan het verkrijgen van een autonome positie die door de maatschappij wordt gelegitimeerd.

In de andere drie beelden komt er niet een duidelijk streven naar voren om een professie te worden, maar vooral het streven om de os-sector te professionaliseren en daarmee de kwaliteit van het werk te verbeteren. In geen van de drie beelden worden zaken nagestreefd die leiden tot afbakening van de beroepsgroep en de sector; er wordt juist gepleit voor een open sector. Ontwikkelingssamenwerking wordt steeds meer een samenwerking tussen verschillende partijen, zoals we bij ICCO zagen, een proces waarin donoren en de doelgroep gezamenlijk werken. Hiermee lijkt de sector ver af te staan van een klassieke professie die zich juist boven de doelgroep plaatst door middel van zijn expertise en op deze manier zijn autonomie behoudt.

Dit brengt ons bij de vraag hoe de praktijk zich verhoudt tot deze beelden. Zien we inderdaad dat er in de realiteit geen sprake is van een professie zoals deze in de wetenschappelijke literatuur wordt omschreven? In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in en richten we ons op de praktijk in de sector en bovendien in de casus ICCO zodat we uiteindelijk de vraagstelling kunnen beantwoorden.

3. De praktijk: een professie?

In het voorgaande hoofdstuk zijn vier verschillende beelden besproken over professionalisering; het beeld uit de wetenschappelijke literatuur, het ideaaltype van de WRR, het streefbeeld van de sector en ten slotte het streefbeeld van ICCO. Deze beelden zijn schematisch opgetekend en met elkaar vergeleken. We zijn nu aangekomen bij de praktijk. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in twee paragrafen. In de eerste paragraaf staat de praktijk in de sector centraal. Aan de hand van interviews is een beeld gevormd over deze praktijk dat in de eerste paragraaf besproken wordt.

In de tweede paragraaf wordt ingezoomd op de praktijk in de casus, ICCO. Dit beeld is gevormd door middel van interviews en observaties gedurende mijn onderzoeksperiode binnen ICCO. Gedurende deze periode observeerde ik een aantal bevindingen die mijns inziens relevant waren voor het casuonderzoek omdat zij van invloed zijn op het proces van professionalisering.

3.1. De sector

Ten eerste gaan we kijken naar het beeld van de realiteit in de sector dat naar voren komt in de interviews. Het beeld is opgebouwd uit enkele thema's. In de interviews met de respondenten kwamen namelijk enkele thema's naar voren die door meerdere respondenten werden aangewezen en voor hen kenmerkend waren voor de realiteit in de sector. Deze thema's zullen daarom hieronder worden besproken en vervolgens worden getoetst aan de beelden uit het vorige hoofdstuk. Aan de hand van deze toetsing kijken we of gesteld kan worden of de ontwikkelingssamenwerkingsector als professie getypeerd kan worden.

3.1.1. Professionals met ervaring

Een eerste onderwerp dat door respondenten vaak werd genoemd is dat veel professionals in de sector heel veel ervaring bezitten. Volgens de respondenten hebben professionals hierdoor heel veel kennis over de thema's en over de gebieden waarin zij werken. Zo zegt een respondent over kennis van een gebied:

“ Dus [kennis over] wat verhoudingen zijn, waar je rekening mee moet houden in bijvoorbeeld stamverhoudingen in een bepaald gebied.” (R.5)

Als gevolg van de opgedane ervaring beschikken professionals, zo blijkt uit dit citaat, over heel veel contextkennis. Dit maakt dat professionals volgens de respondenten beter in staat zijn om goede keuzes te maken in het werk. Een respondent vindt ervaring bovendien een groot goed in de sector omdat een groot deel van het werk gebaseerd is op het onderhouden en opbouwen van relaties; iets wat een professional enkel door ervaring kan leren.

Niet alle respondenten zijn echter zonder meer lovend over de aanwezige ervaring in de sector. Enkele respondenten maken twee kanttekeningen bij de grote nadruk op ervaringen in de sector. Ten eerste zijn volgens hen niet alle ervaringen goed. Ervaringen van twintig jaar geleden kunnen bijvoorbeeld juist averechts werken omdat ze niet meer stroken met de huidige realiteit van een land. Zo verduidelijkt een respondent:

“Wat bij veel ouderen gebeurt is dat ze blijven refereren aan die veldervaring van vijftien jaar geleden: “Ja, maar toen bij ons in Rwanda.” Maar dat Rwanda bestaat al lang niet meer.”
(R.4)

Ervaringen zijn volgens deze respondent daarom enkel nuttig wanneer zij gedurende het werk voortdurend worden bijgeschaafd en aangepast doordat een professional blijft reflecteren op nieuwe ervaringen.

Ten tweede geven enkele respondenten aan dat veel organisaties graag professionals met veel ervaring in hun organisatie hebben. Bij het werven van nieuwe werknemers selecteren veel NGO's volgens de respondenten daarom voornamelijk op basis van ervaring. Dit betekent dat jonge professionals die aan de slag willen maar nog geen ervaring hebben, moeite hebben in de sector toegelaten te worden, omdat zij nog geen ervaring hebben. Zij leggen het af tegen oudere professionals die wel ervaring hebben opgebouwd. Dit 'senioriteitprobleem' bedreigt volgens enkele respondenten de innovatie in een organisatie; zij zien daarom veel liever een mix van oud en jong in een organisatie omdat hierdoor de reeds bestaande kennis en ervaring gecombineerd zou kunnen worden met nieuwe kennis.

Ondanks deze kritiekpunten wordt ervaring door het merendeel van de respondenten als een belangrijk onderdeel van de professionalisering van OS gezien.

In het vorige hoofdstuk werd in alle vier de beelden gesteld dat ervaring een wezenlijk onderdeel is van het kennisdomein van een professional. In het beeld dat naar voren kwam uit de wetenschappelijke literatuur werd gesteld dat professionals door middel van ervaring op de werkvloer transformeren tot de professionals die aan de eisen van de beroepsgroep voldoen. Door deze ervaring nemen zij namelijk de gewoontes en houdingen van de beroepsgroep over en integreren zij in de professionele cultuur van de beroepsgroep.

Ook de WRR pleit voor het opbouwen van ervaring omdat dit een onderdeel is van de expertise die volgens de WRR nodig is voor de diagnostische werkwijze die zij beoogt. Ten slotte stellen zowel de sector als ICCO in hun streefbeeld dat ervaring van groot belang is voor de sector en organisatie omdat professionals hierdoor veel impliciete kennis opdoen. Deze impliciete kennis kan van grote waarde zijn voor het lerend vermogen van de sector wanneer zij expliciet worden gemaakt. Concluderend kunnen we daarmee stellen dat de aanwezige ervaring in de praktijk lijkt bij te dragen aan het professionele karakter van de beroepsgroep.

3.1.2. Het vermogen om relaties te beheren

“Ik denk dat professionals in hun contacten met hun partners, waar ze regelmatig naar toe gaan en waar ze voor zorgen dat er op tijd geld komt, dat ze heel professioneel bezig zijn.”
(R.7)

Een tweede onderwerp dat in de interviews naar voren kwam was relatiebeheer. Een aantal respondenten stellen dat de sector zich hierin professioneel mag noemen; professionals zijn heel goed in het beheren van hun relaties. Specifiek zijn ze zeer bekwaam in de omgang met hun partnerorganisaties, zo stellen enkele respondenten; ze bezitten de kunde om

netwerken met hen op te bouwen, te beheren en te benutten. Samen met de ervaring die ze hebben en de contacten die ze door goed relatiebeheer bezitten kunnen professionals volgens sommige respondenten heel veel bereiken in hun programma's.

Relatiebeheer behoort niet tot het vaardighedendomein van professies zoals deze worden omschreven in de wetenschappelijke literatuur en dat ook onderdeel is van de andere drie beelden. Maar in het beeld uit de wetenschappelijke literatuur in hoofdstuk 2 werd toen al opgemerkt dat buiten dit vaste vaardighedendomein van analyseren, diagnosticeren, communiceren en beoordelen, iedere professie ook zijn specifieke vaardigheden vereist. Aangezien relatiebeheer in alle drie de beelden van de WRR, de sector en ICCO getypeerd wordt als een wezenlijk onderdeel van het werk, wordt gesteld dat dit een specifieke vaardigheid in ontwikkelingssamenwerking is. De constatering van respondenten dat professionals in de sector professioneel zijn in deze vaardigheid, strookt met de verwachtingen die naar voren kwamen in de streefbeelden van de sector en ICCO en het ideaaltype van de WRR.

3.1.3. Geen optimaal gebruik nieuwe kennis

In alle vier de beelden speelt kennis een grote rol in de beroepsgroepen. Het ontwikkelen van kennis is een belangrijk onderdeel van een professie of professionalisering omdat hierdoor het kennisdomein constant wordt verbeterd. Hoe wordt in de sector de omgang met kennis ervaren?

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat volgens hen de stand van zaken wat betreft het ontwikkelen van kennis bedroevend is. Ten eerste wordt er heel weinig aan kennisontwikkeling gedaan.

“Ik denk dat er heel weinig aan kennisontwikkeling wordt gedaan in de sector. Ik denk dat er heel veel van vooronderstellingen uitgegaan wordt, heel veel vanuit routine.” (R.7).

Bovendien is het maar de vraag of professionals op dit gebied professioneel handelen omdat zij de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van kennis volgens respondenten nauwelijks toepassen in hun werk:

“Ik vind niet altijd dat dingen gebaseerd zijn op kennis.” (R.5).

Respondenten stellen dat er te veel door middel van oude gewoontes gewerkt wordt. In de sector wordt te weinig stilgestaan bij de vraag of hetgeen men doet wel nuttig is en daarbij of het de beste manier is om een bepaald doel te bereiken. Eenmaal gemaakte keuzes worden volgens de respondenten niet meer ter discussie gesteld.

Hoe verhouden de resultaten zich tegenover de vier beelden? De resultaten staan ten eerste in schril contrast met het streefbeeld van de sector en ICCO. Hierin worden professionals geacht op een zodanige manier met nieuwe kennis om te kunnen gaan dat ze deze direct toepassen in het werk zodat projecten en programma's altijd gebaseerd zouden zijn op de nieuwste ontwikkelingen. Bovendien strookt de realiteit ook niet met het ideaaltype van de WRR. De WRR beoogt de implementatie van een kennisinfrastructuur die zorg draagt voor kennisontwikkeling en –uitwisseling. De WRR wil dat door middel van deze infrastructuur

professionals actuele kennis ontvangen en dat zij deze toepassen in hun werk. We concludeerden net echter dat hiervan in de realiteit geen sprake is.

Ten slotte blijkt uit vergelijking met het beeld uit de wetenschappelijke literatuur dat op basis van de huidige stand van zaken ontwikkelingssamenwerking niet te typeren is als een professie. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt namelijk dat in professies kennisontwikkeling een wezenlijke rol speelt in het werk omdat dat het werk hierdoor altijd gebaseerd is op de meest up-to-date kennis zodat de kwaliteit op een hoog niveau blijft.

3.1.4. Gebrek aan standaardisering....

Een vierde onderwerp dat veelvuldig door respondenten werd aangestipt was het gebrek aan standaardisering op drie terreinen: kennis, kwaliteit van het werk en ethiek. Volgens een respondent is dit een grote barrière tot professionalisering van de sector.

3.1.4.a. ... op het gebied van kwaliteit....

In het beeld van professies uit de wetenschappelijke literatuur zien we dat een beroepsgroep het niveau van het werk standaardiseert door het vaststellen van kwaliteitscriteria. Een beroepsgroep doet dit om de claim tot exclusieve technische competentie op zijn vakgebied te rechtvaardigen en om zo goed mogelijk aan het service-ideaal te kunnen voldoen.

In de os-sector zijn volgens respondenten echter geen vastgestelde kwaliteitscriteria te vinden. Wel zien we dat het Ministerie van Buitenlandse Zaken bepaalde kwaliteitseisen stelt aan de rapportages die NGO's aan hen moeten leveren. Bovendien gebruiken NGO's vaste evaluatieformats om hun werk te evalueren. Echter, deze formats zijn per NGO verschillend. Daarnaast zijn deze rapportages en evaluatieformats pas van belang nadat het werk is gedaan; in de sector zijn geen gezamenlijk vastgestelde kwaliteitscriteria die de uitvoering van het werk zelf standaardiseren.

Volgens sommige respondenten is dit onder andere het gevolg van het ontbreken van een beroepsvereniging binnen de sector. In het beeld van professies in de wetenschappelijke literatuur zien we dat deze beroepsverenigingen onderdeel zijn van het professionaliseringsproces; zij dragen zorg voor het bepalen van de kwaliteitscriteria. Aan de hand hiervan stellen zij vast wie wel en wie niet het werk mag uitvoeren. Vaak zien we dat een professional in deze professies ook gecertificeerd moet zijn om het werk te kunnen doen. Door middel van het certificaat kan namelijk aangetoond worden dat men in staat is op het vastgestelde niveau te presteren. Binnen ontwikkelingssamenwerking is geen sprake van een beroepsvereniging die dit op zich neemt:

“Wij zitten hier in een professionele beroepsgroep waar niets van dat alles is geregeld. [Partos], die zou moeten werken aan professionalisering, aan certificering, die zou moeten werken aan codificering, die zou best practices moeten ontwikkelen.” (R.4).

Het ontbreken van deze kwaliteitscriteria in de ontwikkelingssamenwerkingssector zorgt ervoor dat het niveau van het werk niet gestandaardiseerd is. Als gevolg hiervan ontstaan mogelijk verschillen in de kwaliteit van het werk tussen professionals in de sector. Een respondent zegt dat dit inderdaad het geval is:

“In ons vakgebied varieert het van mensen die een bord op de deur spijkeren en zeggen dat ze consultant zijn of ontwikkelingsdeskundige en het meest belabberde werk afleveren wat je kunt bedenken. Tot mensen waarvoor ik zeer veel respect heb en die heel erg goed zijn. En dan heb je nog alles ertussen in. En dat hangt weer samen met het feit dat bij ons alles kan.”
(R.4)

Ter conclusie kunnen we stellen dat dit gebrek aan standaardisering van kwaliteit niet bij lijkt te dragen aan de typering van ontwikkelingsamenwerking als professie. Zojuist werd al duidelijk dat de realiteit niet strookt met het beeld uit de wetenschappelijke literatuur. Ook met het streefbeeld van de sector komt deze realiteit niet overeen. De sector gaf namelijk in haar streefbeeld aan dat standaardisering van kwaliteit nodig is voor de ontwikkeling van de sector.

3.1.4.b. ...kennis...

In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur zien we nog een tweede vorm van standaardisering: professies beschikken over een afgebakend kennisdomein waarbij is vastgesteld over welke kennis professionals moeten beschikken. Binnen OS daarentegen, zo stellen respondenten, is geen sprake van een afgebakend kennisdomein dat alle professionals bezitten.

Een eerste reden die hiervoor gegeven wordt is het feit dat professionals vanuit allerlei opleidingen de sector binnen komen en daarom allen een andere academische kennisbasis mee de sector in nemen. De aanwezige kennis hangt volgens enkele respondenten daarom vooral af van de personen die aanwezig zijn in een organisatie.

“Ja, daar [aan een gedeelde kennisbasis] mag je aan twijfelen, dat hangt heel erg af van de persoon. Dus het zit niet in de systemen en ook niet in de carrière-opbouw-policy.”(R.17)

Een tweede reden is de enorme variëteit aan organisaties in de sector die allen op heel veel verschillende soorten thema's en in uiteenlopende geografische gebieden werkzaam zijn. De werkzaamheden die uitgevoerd worden lopen daarom erg uiteen. Veel respondenten beargumenteren zelfs dat gezien de enorme variatie in de sector eerder sprake is van meerdere professies in een sector dan één professie. Ze doelen hierbij op de uiteenlopende thema's als landbouw en gezondheidszorg. Door een respondent wordt het als volgt verwoord:

“Dat zou betekenen dat je, alles wat in Nederland gebeurt op het gebied van sociale zaken, op het gebied van volksgezondheid, dat dat allemaal één professie wordt.” (R.3)

Hoe verhoudt dit zich tot de andere beelden? Zoals in het begin van deze subparagraaf al werd aangegeven kenmerken professies zich volgens het beeld uit de wetenschappelijke literatuur onder andere door het afbakenen van hun kennisdomein. Het gebrek aan standaardisering van het kennisdomein binnen de sector komt dus niet overeen met het wetenschappelijke beeld en draagt daarmee niet bij aan de ontwikkeling van OS als professie.

Wanneer we deze resultaten echter vergelijken met de andere drie beelden, zien we geen tegenstrijdigheden. Het afbakenen van het kennisdomein wordt niet genoemd als onderdeel van professionalisering in het ideaaltype van de WRR en komt ook niet nadrukkelijk naar voren in het streefbeeld van de sector of ICCO. Wellicht kan dit verklaard worden door de enorme variatie aan werkzaamheden in de sector wat er toe leidt dat een enorm breed kennisdomein aanwezig is in de sector. Dit maakt het voor de beroepsgroep onmogelijk om een kennisdomein af te bakenen, zo wordt duidelijk uit het beeld uit de wetenschappelijke literatuur waarin gesteld werd dat beroepen met een te breed kennisdomein deze niet kunnen claimen als exclusief kennisdomein.⁵⁸

3.1.4.c. ... en ethiek

Een laatste vorm van standaardisering in professies zien we op het gebied van ethiek. In de wetenschappelijke literatuur wordt verklaard dat professies gekarakteriseerd worden door het handhaven van een professionele ethiek die voor de gehele beroepsgroep geldt. Ook in de beelden van de WRR, sector en ICCO is ethiek een belangrijk onderwerp in de professionalisering van beroepsgroepen. In de praktijk constateren respondenten echter dat NGO's over het algemeen een eigen ethische code hebben maar dat er geen sprake is van een gestandaardiseerde ethiek die geldt voor de gehele sector. Respondenten geven aan dit problematisch te vinden:

“Nee, dat is dus het probleem: we doen toch iets voor zielige arme mensen in Afrika? En onder die dekmantel kan heel veel, want alles draagt bij aan een betere wereld, wie kan daar nu tegen zijn?” (R.5)

“Wanneer mogen we ingrijpen; wanneer mogen we niet ingrijpen? In de OS hebben we daar bijna niets over. We hebben daar dus veel minder van wat zijn de mores dan in andere beroepen, dat is wel een probleem.” (R.4)

Het ontbreken van een gedeelde professionele ethiek is ook in alle vier de beelden een problematisch gegeven. Ten eerste kan ontwikkelingssamenwerking bezien vanuit het beeld van professies zoals deze naar voren komen in de wetenschappelijke literatuur opnieuw niet aangeduid worden als een professie; volgens dat beeld hebben alle professies een professionele ethiek.

Maar bovendien duidt het volgens de beelden van de WRR en de sector ook op een gebrek aan professionalisering. In beide beelden is ethiek namelijk een belangrijk onderdeel van de professionalisering.

3.1.4.d. Conclusie

Concluderend ontbreekt het in de ontwikkelingssamenwerking op meerdere gebieden aan standaardisatie; er is geen minimale standaardisatie van kwaliteit die gewaarborgd wordt door een beroepsvereniging, geen afgebakend kennisdomein die professionals moeten bezitten en geen gedeelde ethische code. Klassieke professies zoals de geneeskunde stellen eisen omtrent kennis, ethiek en kwaliteit aan hun professionals, opdat zij hun professionele autoriteit kunnen claimen. Hiermee tonen zij aan de beste kandidaten te zijn om het werk uit te voeren. In het beeld van professies uit de wetenschappelijke literatuur zien we dat alle

⁵⁸Wilensky, H.L. (1964). *The professionalization of everyone?*

drie deze vormen van standaardisatie aanwezig moeten zijn in een beroep wil deze een professie kunnen worden. In OS ontbreken deze kwaliteitscriteria en eisen betreffende kennis en ethisch gedrag. Als gevolg van dit gebrek aan standaardisering zien we een heel open beroepsgroep waarvoor het erg lastig is om te claimen de autoriteit op het gebied van ontwikkelingssamenwerking te zijn. Dit betekent dat ontwikkelingssamenwerking volgens de wetenschappelijke literatuur geen professie kan zijn. Zo zegt een respondent:

“Nu kan elke Dik en Tom ... die spijkereen een bord op de deur met ‘OS-consultant’. Dat mag in bijna geen enkele andere beroepsgroep en hier gebeurt het.” (R.4)

Maar ook wanneer de resultaten op dit onderwerp getoetst worden met de andere drie beelden komt er een ongunstig beeld naar voren. In het streefbeeld van de sector wordt er gestreefd naar zowel standaardisatie van kwaliteit en een professionele ethiek. Op beide punten voldoet de realiteit in de sector hier niet aan.

Ten slotte zien we dat in de beelden van de WRR en ICCO van de drie vormen van standaardisatie alleen een gedeelde professionele ethiek onderdeel is van het streven. Maar zoals al geconcludeerd is; de sector heeft nog geen professionele ethiek gevormd.

3.1.5. De sector in relatie tot anderen

Het laatste thema dat besproken wordt is de relatie tussen de sector en de overheid en tussen de sector en de maatschappij. Beide relaties worden door vele respondenten als gecompliceerd gezien. Dit thema is mijns inziens belangrijk voor de vraag of ontwikkelingssamenwerking als een professie getypeerd kan worden omdat de resultaten ten eerste de realiteit in de sector voor een groot deel bepalen en bovendien een duidelijke breuk laten zien met het beeld uit de wetenschappelijke literatuur. In dit beeld werd duidelijk dat professies gekenmerkt worden door hun streven naar een autonome positie zodat zij niet afhankelijk zijn van andere partijen. Uit de interviews bleek echter dat de Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingssector door haar relaties met de overheid en de maatschappij geen autonome positie kan nastreven.

3.1.5.a. Overheid

Ten eerste werd in de interviews vaak verwezen naar de complexe relatie die de sector heeft met de overheid en dan met name met het Ministerie van Buitenlandse Zaken. De ontwikkelingssamenwerkingssector is voor een groot deel van haar inkomsten nog steeds afhankelijk van subsidie van de overheid, door middel van het MFS II-stelsel. Dit systeem heeft langere tijd geen grote veranderingen gebracht in de relatie tussen NGO's en het Ministerie van Buitenlandse zaken, maar volgens de respondenten komt daar nu verandering in:

“De overheid is meer gaan controleren. En de overheid versterkt politieke disciplineren; dat betekent de wet voorschrijven.” (R.4)

Als gevolg hiervan heeft de sector een ‘onderdanige’ relatie met de overheid, zo stellen respondenten vast. Behalve dat de overheid vanwege de huidige bezuinigingen minder subsidie verdeelt in de sector zijn ook de eisen aangescherpt waaraan het werk in NGO's moet voldoen om in aanmerking te komen voor subsidie. Ten eerste leiden deze eisen tot

inperking van de autonomie van de sector wat er toe leidt dat zij niet zelf kan bepalen hoe zij haar werk wil organiseren. Een respondent stelt bijvoorbeeld dat het evalueren zoals het nu in de sector plaatsvindt voor een groot deel bepaald wordt door het Ministerie van Buitenlandse Zaken en dat deze huidige evaluatievorm door de sector als problematisch ervaren worden:

“Het is heel vreemd dat er aan de ene kant boekenkasten vol geschreven zijn over het feit dat ontwikkeling in samenlevingen geen lineaire proces is, dat we het niet hebben over maakbare samenlevingen. Aan de andere kant hebben we een plannings-, monitorings- en evaluatielogica die precies op de maakbaarheid van de samenleving gestoeld is.” (R.3)

De plannings-, monitorings- en evaluatielogica, zo blijkt uit het antwoord van de respondent is niet zoals de sector het zelf zou willen, maar is ontstaan aan de hand van eisen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Bovendien zorgt aanscherping van de eisen ook voor concurrentie in de sector. Respondenten verklaren dat concurrentie in principe niet slecht hoeft te zijn maar dat het wel ten koste gaat van kennisuitwisseling in de sector.

“Ik denk dat in deze sector concurrentie in elk geval betekent dat je meer gesloten bent dan vroeger, minder samenwerkt met anderen zodat je minder kans hebt van elkaar te leren.” (R.7)

Het gevolg is dat NGO's zich meer afsluiten en hun kennis niet meer delen omdat ze liever unieke kennis bezitten die hen onmisbaar maakt in de sector, zo stellen respondenten. Kennis is ten slotte macht. Deze realiteit is volgens respondenten problematisch voor de sector; het leidt tot aantasting van het lerend vermogen omdat er geen (of niet genoeg) kennisuitwisseling plaatsvindt tussen de verschillende partijen in de sector.

Het merendeel van de respondenten stelt daarom dat de gecompliceerde relatie tussen de sector en de overheid een belemmerende invloed is op de ontwikkeling van de sector. Een respondent vindt dit een beetje overdreven; zij ziet deze relatie niet per definitie als problematisch voor de beroepsgroep:

“Ik vind dat [de afhankelijkheid] ook wel eens een beetje overdreven. Want de Nederlandse media is ook staatsafhankelijk, maar dat is niet de staatsmedia, zij zeggen ook gewoon wat ze willen.” (R.8)

Toch lieten de bezuinigingen die de sector troffen toen de overheid besloot tot minder subsidie volgens de meeste respondenten zien hoe groot de invloed van de overheid is; de sector is volgens hen in een crisis beland en moet zichzelf opnieuw positioneren om te overleven.

Hoe verhoudt deze relatie tussen de sector en de overheid zich tot de beelden uit hoofdstuk 2? Gezien vanuit de wetenschappelijke literatuur is de relatie tussen de sector en de overheid zeer problematisch. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt namelijk dat professies door middel van wettelijke steun van de overheid een autonome positie proberen

te garanderen. In ontwikkelingssamenwerking zien we echter het tegenovergestelde: de overheid beperkt juist de autonomie van de beroepsgroep en vormt daarmee een belemmering voor de ontwikkelingssamenwerkingssector om een professie te worden.

In het beeld van de WRR en de sector wordt niet specifiek ingegaan op de autonomie van de beroepsgroep en de sector in het algemeen maar wel op de autonomie van de professional. In deze beelden wordt gesteld dat een bepaalde mate van autonomie professionals helpt hun werk beter uit te kunnen voeren. De relatie met de overheid is in dat opzicht ook voor deze beelden gecompliceerd; indirect wordt door de relatie die de sector heeft met de overheid ook de autonomie van professionals werkzaam in de sector aangetast. Eerder zagen we bijvoorbeeld dat een respondent aangaf moeite te hebben met de evaluatieformats die ontstonden door eisen van de overheid. Professionals moeten in hun werk met deze evaluaties werken zodat de organisatie waarin zij werkzaam zijn aan de overheid kunnen laten zien volgens de richtlijnen van de overheid te werken.

Dit beperkt zagezegd hun discretionaire ruimte en strookt daarom niet met de verwachtingen geschetst in het ideaaltype van de WRR en het streefbeeld van de WRR.

3.1.5.b. Maatschappij

Behalve de relatie met de overheid is voor veel respondenten ook de relatie met de maatschappij onderdeel van het antwoord op de vraag of ontwikkelingssamenwerking een professie is. De sector heeft namelijk te kampen met een slecht imago in de maatschappij nu steeds meer mensen twifelen aan de effectiviteit van hulp.⁵⁹ Als gevolg hiervan brokkelt volgens de respondenten het draagvlak, dat over het algemeen hoog is in Nederland, langzaam af. Een respondent stelt vast dat dit te maken heeft met de tijdsgeest:

“Draagvlak voor OS is [vroeger] heel erg gevoed geweest door internationale bewegingen. Die zijn er wel nog steeds, maar in Nederland is het verbrokken; er is geen gemeenschappelijk draagvlak meer.” (R.17)

Volgens sommige respondenten krijgt de sector door het verlies aan draagvlak steeds minder legitimiteit en morele autoriteit om haar werk uit te voeren.

Veel respondenten beargumenteren dat het slechte imago van de sector onder andere voortkomt uit haar onvermogen om op een goede manier om te gaan met de kritiek die steeds vaker op de sector wordt geuit nu het vertrouwen afneemt dat de sector in staat is ontwikkelingssamenwerking uit te voeren:

“Als je dan ziet hoe die sector reageert, dat is zo defensief. Er wordt niet echt gezegd; ja maar wat kunnen we nou wel goed? Daar gaat het dan eigenlijk niet echt over. Het gaat er dan meer om; wat kunnen ze niet en wat kost het.” (R.6)

Doordat de sector zo defensief reageert, zo stelt de respondent, gaat de sector de mogelijkheid om een inhoudelijke discussie te voeren uit de weg. Bovendien benut de sector deze kans niet om te laten wat wel goed gaat. Hierdoor ontstaat in de maatschappij een negatief beeld van de sector.

Als gevolg van het slechte imago heeft de sector volgens respondenten steeds meer moeite met het werven van fondsen terwijl dit steeds frequenter een onderdeel van hun

⁵⁹NCDO (2011). *Draagvlak voor internationale samenwerking*.

werk wordt nu NGO's minder subsidie krijgen van de overheid. Dit wordt volgens sommige respondenten verergerd doordat de sector ook in het fondsenwerven niet goed handelt. Respondenten stellen dat de sector haar mogelijkheden om de wereldwijde armoedeproblematiek op te lossen meer moet relativeren, zodat zij haar beloftes aan de maatschappij ook waar kan maken:

“Wij gaan echt niet de armoede uitbannen met ons werk. Maar dat is lastig omdat als we dat doen mensen minder geneigd zijn om geld te geven.” (R.8).

Uit dit citaat blijkt dat dit relativeren echter ook geen goed effect heeft op het fondsenwerven omdat, zo stelt de respondent, de maatschappij niet meer geld geeft wanneer de sector openheid van zaken geeft. Dat maakt de relatie tussen de sector en de maatschappij van een zeer complexe aard.

Wat zeggen deze resultaten ons wanneer we ze toetsen aan de beelden uit hoofdstuk 2? Opnieuw moet worden vastgesteld dat het toetsen van deze resultaten aan de wetenschappelijke literatuur geen positieve uitkomst geeft en wel op twee vlakken. In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur zien we dat professies het service-ideaal dienen; professionals moeten het belang van de cliënt altijd voorop stellen en kwalitatief zo goed mogelijke service verlenen. Het is hierbij vooral van belang dat professies van de maatschappij het vertrouwen krijgen dat zij geschikt zijn om de service te verlenen.

Uit de resultaten in de sector komt juist een afname aan vertrouwen naar voren dat de huidige sector de juiste partij is om ontwikkelingssamenwerking uit te voeren: de sector kampt met een slecht imago en als gevolg hiervan wordt er een afname van het draagvlak geconstateerd.

Bovendien is de sector voor een gedeelte van haar inkomsten afhankelijk van fondsenwerving in de maatschappij. In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur zien we dat professies zich niet in een dergelijke positie bevinden dat zij fondsen moeten werven in de maatschappij om het werk uit te kunnen voeren. Deze situatie doet, net zoals de relatie met de overheid, afbreuk aan de autonomie van ontwikkelingssamenwerking.

Het slechte imago van de sector is ook in het beeld van de WRR een problematische kwestie. Hierbij gaat het niet zozeer om de aantasting van de autonome positie van de sector doordat zij van de maatschappij afhankelijk is betreffende haar fondsen. Maar het feit dat de sector, zoals een respondent het verwoordde, een 'muurtje opbouwt' en daarmee de discussie vermijdt, is in het beeld van de WRR een achteruitgang in de beoogde professionalisering van de sector. De WRR pleit er namelijk voor dat de sector over haar werkzaamheden publieke verantwoording aflegt aan de maatschappij, om op deze manier juist wel een inhoudelijke discussie te kunnen voeren met de maatschappij.

Ook in het beeld van de sector is deze gecompliceerde relatie met de maatschappij een obstakel tot de professionalisering van de sector omdat het de autonomie van de professional kan aantasten. Professionals moeten zich behalve hun primaire werk ook bezig houden met fondsenwerving. Hiermee leveren ze, net zoals met de evaluaties, een deel van hun autonomie in. Dit is in strijd met het streven van de sector om professionals autonoom te laten zijn. Ten slotte kunnen deze resultaten niet getoetst worden aan het beeld van ICCO omdat zij hierin niet ingaat op de autonomie van de sector, de organisatie of haar professionals.

3.1.6. Kan de sector getypeerd worden als professie?

Nu de verschillende thema's zijn besproken hebben en we gekeken hebben hoe deze zich verhouden tot de vier beelden komen we terug bij de vraag die aan het begin van deze paragraaf gesteld wordt: is ontwikkelingssamenwerking volgens de resultaten uit de sector een professie?

We zagen dat de sector op twee vlakken als professioneel werd bestempeld door de respondenten. Ten eerste wordt gesteld dat professionals in de sector veel ervaring bezitten en daardoor betere keuzes in het werk maken. Ervaring is een belangrijk element in zowel het beeld uit de wetenschappelijke literatuur, het beeld van de WRR, en van de sector en ICCO.

Ten tweede werd vastgesteld dat de sector zeer goed is in het beheren van relaties met haar partnerorganisaties en andere lokale partijen. Relatiebeheer is in het beeld van de WRR, de sector en ICCO een belangrijke vaardigheid. In het beeld van professies uit de wetenschappelijke literatuur is relatiebeheer niet zozeer een onderdeel van het vaardighedendomein dat iedere professional bezit, maar zijn ook per professie specifieke vaardigheden die een professional moet bezitten. Relatiebeheer is een dergelijk specifieke vaardigheid van de ontwikkelingssamenwerking en lijkt daarmee samen met de ervaring die professionals hebben, bij te dragen aan de kenmerking van ontwikkelingssamenwerking als professie.

Echter, op een aantal andere gebieden tonen de resultaten geen overeenkomsten met de beelden van professies uit de wetenschappelijke literatuur, de WRR, de sector en ICCO.

Allereerst is er in de sector geen sprake van een afgebakend kennisdomein, iets wat alle professies volgens de wetenschappelijke literatuur kenmerkt. Zonder afgebakend kennisdomein kan ontwikkelingssamenwerking niet als professie getypeerd worden volgens dit beeld. Bovendien constateerden we dat er een gebrek is aan standaardisatie op drie vlakken: kennis, kwaliteit en ethiek. In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur zien we dat professies op alle drie deze vlakken wel degelijk standaardiseren om het niveau van het werk te waarborgen en daarmee de professionele autoriteit te kunnen verzekeren. De resultaten stroken verder gedeeltelijk niet met de drie beelden. De sector streeft namelijk naar standaardisatie van kwaliteit en ethiek maar niet naar het standaardiseren van een kennisdomein. , De WRR en ICCO ten slotte beogen beiden tenminste standaardisatie van ethiek.

Ten slotte is de relatie die de sector heeft met de overheid en de maatschappij voor het beeld uit de wetenschappelijke literatuur eveneens problematisch. Waar in het beeld naar voren komt dat de overheid de autonome positie van professies wettelijk steunt, perkt zij van ontwikkelingssamenwerking juist de autonomie in. Daarnaast zien we dat in de maatschappij het vertrouwen in de sector afneemt of zij wel echt in staat is ontwikkelingssamenwerking uit te voeren. In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur zien we dat professies juist hun professionele autoriteit baseren op het vertrouwen vanuit de maatschappij dat zij het beste hun werk kunnen uitvoeren.

Ook voor de andere drie beelden zijn de relaties tussen de sector en de overheid enerzijds en tussen de sector en de maatschappij problematisch. Met name de autonomie van professionals komt onder druk te staan nu zij zich in hun werk bezig moeten houden met eisen vanuit de overheid en bovendien het fondsenwerven, hetgeen geen onderdeel is van het primaire werk van ontwikkelingssamenwerking.

Aan de hand van de realiteit in de sector concluderen we dat ontwikkelingssamenwerking niet getypeerd kan worden als professie omdat ten eerste geen sprake is van standaardisatie van kennis, kwaliteit en ethiek. Bovendien heeft ontwikkelingssamenwerking geen afgebakend domein en ten slotte wordt de sector niet gekenmerkt door autonomie maar juist door haar afhankelijkheidsrelatie met de overheid en de maatschappij.

3.2. ICCO

Nu we aan de hand van de resultaten uit de sector getoetst hebben of OS getypeerd kan worden als professie, zoomen we in op resultaten uit de casus ICCO. Deze resultaten zijn ten eerste voortgekomen uit de interviews met ICCO-professionals en ten tweede uit de observaties die ik deed gedurende mijn onderzoeksperiode binnen ICCO. Mijns inziens zijn deze resultaten kenmerkend voor de realiteit die ik trof binnen ICCO en zijn zij van invloed op de vraag of ontwikkelingssamenwerking getypeerd kan worden als een professie. Net zoals in paragraaf 3.1. worden de resultaten samengebracht in enkele thema's. Deze thema's worden hieronder besproken en bovendien vergeleken met de vier beelden. Ten slotte kijken we of aan de hand van deze thema's geconcludeerd kan worden of ontwikkelingssamenwerking een professie is.

3.2.1. Variatie in achtergrond

In het beeld dat naar voren komt uit de wetenschappelijke literatuur zagen we dat professies gekenmerkt worden door het hebben van opleidingen die exclusief toegang bieden tot de beroepsgroep. Ook publieke professionals hebben in meer of mindere mate een vak geleerd. Omdat dit een belangrijk onderdeel van een professie is, is binnen ICCO aan de hand van interviews met respondenten en functieprofielen die ICCO gebruikt bij de werving van nieuwe werknemers onderzocht of er ook binnen ICCO sprake is van een specifieke opleiding die professionals moeten volgen of dat er in ieder geval een bepaalde consistentie zit in het soort opleiding dat professionals hebben.

In de functieprofielen die ICCO gebruikt om nieuwe werknemers te werven staan echter geen specifieke opleidingen genoemd die professionals gevolgd moeten hebben om binnen ICCO te mogen werken. Hierdoor lijkt het dat ICCO geen duidelijke richtlijnen heeft over de achtergrond van de professionals wat betreft hun opleiding.

Maar dit hoeft nog geen antwoord te geven op de vraag of professionals binnen ICCO een enigszins overeenkomende achtergrond delen. Wellicht is er toch een bepaalde overeenstemming te vinden in de opleidingen die professionals gevolgd hebben.

Om dit te achterhalen is ten eerste aan alle zeventien respondenten in de interviews gevraagd naar hun vooropleiding. Elf van deze respondenten werkten intern binnen ICCO. Ten tweede zijn er aan de hand van de dossiers die ICCO over iedere werknemer bezit van dertien andere werknemers steekproefsgewijs hun vooropleidingen genoteerd. In totaal zijn er van vierentwintig professionals binnen ICCO hun vooropleiding geregistreerd.

Deze staan weergegeven in onderstaande tabel:

Vooropleidingen	Aantal
Sociale geografie van ontwikkelingslanden	IIII
Niet-Westerse sociologie	III
Tropische plantenteelt	III
Sociale geografie	II
Voeding van de mens	II
Antropologie	I
Bedrijfseconomie	I
Bestuur en beleid van internationale organisaties	I
Culturele antropologie	I
Geschiedenis	I
International relations	I
Journalistiek	I
Landbouwwetenschappen	I
Master ISS gender and development	I
Medische antropologie	I
Modevormgeving	I
Ontwikkelingsgeografie	I
Ontwikkelingssociologie	I
TIAS Business school master management of learning and development	I
Verpleegkunde A, B en wijk	I
Totaal	29

Tabel 5. Opleidingen ICCO-professionals.

Het aantal opleidingen (29) komt niet overeen met het aantal respondenten (24). De reden hiervoor is dat enkele respondenten meerdere vooropleidingen hebben gevolgd.

In de tabel worden onder de vierentwintig respondenten achttien verschillende vooropleidingen gevonden. Hieruit maken we op dat er een grote variatie te vinden is in de achtergronden van professionals binnen ICCO. Er is wat dat betreft ten eerste duidelijk geen sprake van een exclusieve opleiding die professionals gevolgd moeten hebben voordat zij in de beroepsgroep worden opgenomen. Maar bovendien is het ook niet zo dat alle professionals een soortgelijke opleiding hebben gevolgd. Het valt wel op dat een groot gedeelte van de studies onderdeel is van sociale wetenschappen of geografische wetenschappen. Maar ook binnen sociale wetenschappen kunnen de soorten studies en daarmee de kennis en vaardigheden die in die studies centraal staan, zeer uiteenlopen. We kunnen daarom ook niet concluderen dat ontwikkelingssamenwerkers net zoals publieke professionals 'min of meer een vak geleerd hebben.' Hieruit leiden we af dat professionals met zeer uiteenlopende kennis en vaardigheden de sector en specifiek ICCO binnenkomen. Wat bovendien opvallend is, is het feit dat er over het algemeen ook geen verband lijkt te zijn tussen de drie thema's waarop ICCO zich specialiseert en de opleidingen die professionals gevolgd hebben. Wellicht wordt deze constatering enigszins beïnvloed doordat slechts voor 24 professionals is gekeken naar hun opleiding, maar hieronder is de diversiteit al zo groot dat dit niet waarschijnlijk lijkt. Door een respondent wordt gesteld dat deze diversiteit onder de professionals ook juist als positief wordt ervaren:

“Ik denk dat het goed is ontwikkelingssamenwerking vanuit heel veel verschillende domeinen of verschillende kennisdomeinen te bekijken. Ik denk juist dat het interessant is dat er zowel politicologen, als landbouwkundige, als economen, dat dat allemaal rondloopt.” (R.8)

We maken hieruit op dat professionals ICCO binnen komen als individuele professionals met verschillende technische domeinen. Dat bleek ook uit de verschillende antwoorden op de vraag wat de respondenten binnen ICCO nog hebben aan hun opleiding:

“Ik heb ook vrij veel ontwikkelingseconomie gedaan en dat pas ik nog steeds toe.” (R.15).

“Met name het systeemdenken is iets waarvan ik altijd het gevoel heb dat ik dat heel erg heb meegekregen in mijn studie.” (R.16).

Hoe verhoudt dit thema zich tot de vier beelden uit hoofdstuk 2?

In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur worden professies gekenmerkt door een exclusieve opleiding of hebben professionals behorende tot de beroepsgroep in ieder geval een vak geleerd. De resultaten uit ICCO komen hiermee duidelijk niet overeen aangezien professionals binnen ICCO allen een andere achtergrond hebben. Deze constatering lijkt niet bij te dragen aan een mogelijke karakterisering van ontwikkelingssamenwerking als een professie.

In de beelden van de WRR en de sector wordt niet ingegaan op de eisen omtrent opleidingen die professionals gevolgd zouden moeten hebben om tot de beroepsgroep te worden toegelaten. De verhoudingen tussen de resultaten en deze beelden kunnen daarom niet getoetst worden.

3.2.2. Gebrek aan standaardisering

Een tweede thema dat binnen ICCO naar voren kwam, zagen we eerder al in de sector: het ontbreken van standaardisering. In de resultaten uit de sector bleek standaardisering afwezig te zijn op het gebied van kwaliteit, kennis en ethiek stellen dat er geen standaarden zijn vastgesteld. Ook binnen ICCO wordt uit de interviews en de observaties duidelijk dat er op enkele gebieden geen standaardisering is. Evenals in de sector werd een gebrek aan standaardisatie van kennis en kwaliteit geconstateerd, maar bovendien observeerde ik dat vastlegging van het werk ontbrak. Deze drie bevindingen zullen hieronder worden beschreven waarbij bovendien wordt gekeken hoe zij zich verhouden tot de vier beelden.

3.2.2.a. ... wat betreft kennis...

Zojuist is gebleken dat professionals ICCO binnenkomen met een zeer diverse achtergrond omdat zij verschillende opleidingen hebben gevolgd. Dit betekent dat zij zeer uiteenlopende kennis en vaardigheden bezitten. We concludeerden toen dat deze situatie niet kenmerkend is voor een professie volgens het beeld uit de wetenschappelijke literatuur.

Maar het feit dat professionals niet met eenzelfde achtergrond binnen komen sluit niet uit dat zij een gedeeld technisch domein verwerven wanneer zij eenmaal werkzaam zijn binnen ICCO. Door middel van interviews en interne documenten is daarom onderzocht of er sprake is van een mogelijk gedeeld technisch domein onder professionals in ICCO. Ik trof wel degelijk een gedeeld vaardighedendomein aan, waarop in wordt gegaan in paragraaf

3.2.4. Er zijn echter geen aanwijzingen gevonden dat er ook een proces van standaardisering plaatsvindt van kennis waardoor professionals uiteindelijk toch een gezamenlijk kennisdomein opbouwen.

Kijken we ter verduidelijking naar de geneeskunde, dan zien we dat de kennisdomeinen tussen de verschillende specialisaties, zoals cardiologie en gynaecologie, uiteenlopen maar dat wel alle artsen kennis hebben over de anatomie van het lichaam en ook basiskennis bezitten over alle verschillende specialisaties. Binnen ICCO is een vergelijkbare situatie niet gevonden. Het kennisdomein dat ICCO gebruikt om haar werk uit te kunnen voeren beslaat een zeer groot gebied. De organisatie behoeft kennis over de vier rollen die zij uitvoert, kennis betreffende de drie thema's, de methoden en instrumenten waar zij mee werkt, geografische kennis van alle 53 landen waarin ICCO werkt, kennis over ontwikkelingsprocessen, enzovoort. In dit brede kennisdomein is echter geen domein aangetroffen dat door alle professionals binnen ICCO gedeeld wordt.

Zoals de resultaten in de vorige paragraaf met betrekking tot de sector ook lieten zien wordt het aanwezige kennisdomein voor een groot deel bepaald door de professionals die aanwezig zijn binnen ICCO.

Deze conclusie moet enigszins gerelativeerd worden. Het is niet zo dat de professionals helemaal geen kennis delen. Er is tenminste een gebied waarop professionals kennis delen.

Alle professionals bezitten kennis over het programmatisch werken omdat zij hiervoor allen verplicht een training hebben gevolgd over deze methode; deze kennis zal daarom organisatiebreed worden gedeeld.

Verder zijn er nog twee gebieden waarop alle professionals kennis bezitten. Ten eerste bezitten professionals kennis die nodig is voor uitvoering van de vier rollen. Voor de uitvoer van alle vier de rollen hebben professionals namelijk voor een deel dezelfde kennis nodig: over de context van de partnerorganisatie en bovendien over de partnerorganisatie zelf. Toch kan dit niet getypeerd worden als gedeelde kennis. ICCO werkt namelijk samen met meer dan honderd partners en professionals kunnen geen kennis bezitten over al deze partnerorganisaties en de context van deze organisatie. Dit betekent dat professional A kennis over partnerorganisatie A bezit, maar wellicht niet over partnerorganisatie B, terwijl professional B daarover weer wel beschikt.

Een eis bij werving van nieuwe werknemers is dat zij kennis bezitten over ontwikkelingssamenwerking op WO-niveau. In die zin zou geconstateerd kunnen worden dat alle professionals binnen ICCO deze kennis delen. Maar wat precies onder deze kennis wordt verstaan is niet vastgesteld terwijl kennis over ontwikkelingssamenwerking een zeer uiteenlopend gebied beslaat. Aangezien er zoveel variëteit in de genoten vooropleiding zit, zal er hoogstens sprake zijn van overlap op dit enorme kennisgebied, maar zal de kennis vooral zeer uiteenlopend zijn. Hieruit trekken we daarom dezelfde conclusie als bij kennis over de vier rollen; de professionals bezitten op dit gebied niet allemaal precies dezelfde kennis.

Uit deze resultaten volgt de conclusie dat professionals binnen ICCO geen afgebakend kennisdomein delen. Hiermee voldoet de beroepsgroep binnen ICCO niet aan het beeld uit de wetenschappelijke literatuur dat stelt dat professionals die deel uitmaken van dezelfde professie allen eenzelfde afgebakend kennisdomein bezitten. Evenals in de vorige paragraaf kan echter gesteld worden dat in de beelden van de WRR, de sector en ICCO niet het streven naar voren komt om het kennisdomein van de sector af te bakenen.

Dit betekent dat de verhoudingen tussen de praktijk en de streefbeelden onbenoemd blijven.

3.2.2.b. ...kwaliteit.....

Naast een gebrek aan standaardisering van het kennisdomein getuigen bepaalde resultaten binnen ICCO van het ontbreken van vastgestelde standaarden van kwaliteit. In de interviews werd respondenten namelijk gevraagd hoe goed professionals binnen ICCO in hun werk waren met betrekking tot het uitvoeren van de vier rollen. Hierop kwamen verschillende antwoorden. Vaak werd door respondenten gezegd dat professionals er 'over het algemeen' goed in zijn, maar dat er wel onderlinge verschillen bestaan.

"Ik vind dat het heel erg verschilt. Veel mensen die aan strategisch financieren doen, zijn competent, en anderen moeten nog veel leren." (R.4)

"Varieert, maar ik zou zeggen dat het een goed is, gemiddeld gezien. Er zullen een aantal mensen zijn die er echt expert op zijn."(R.2)

De verschillen die bestaan onder professionals worden door respondenten op twee manieren verklaard. Ten eerste kunnen de verschillen volgens een respondent verklaard worden door het ontbreken van kwaliteitscriteria. Er is geen vastgesteld niveau waarop de professional zijn werk moet kunnen uitvoeren. Hierdoor geeft ICCO ruimte aan het ontstaan van verschillen tussen professionals in het werk dat zij afleveren.

Ten tweede zouden de vier rollen die binnen ICCO bestaan, niet eenvoudig te combineren zijn voor een professional omdat ze een verschillende soort professional vergen. De rollen vergen behalve de gedeelde vaardigheden ook specifieke vaardigheden die niet ieder professional kan, wat er toe leidt dat bepaalde rollen ten koste van andere rollen minder goed worden uitgevoerd:

"Iemand die heel goed is in strategisch financieren is niet noodzakelijkerwijs een hele goede kennismakelaar." (R.4)

"Ik vind het belangrijk, maar ik vind het heel fijn dat er lobbyisten zijn. In die samenwerking voel ik me goed, maar stuur mij niet elke dag naar de overheid voor weet ik het wat." (R.10).

Opnieuw moet de conclusie getrokken worden dat de resultaten niet overeen komen met de professies zoals deze in de wetenschappelijke literatuur beschreven zijn. Professies kenmerken zich hierin door het vaststellen van kwaliteitscriteria waaraan professionals moeten voldoen. Deze resultaten moeten enigszins worden gerelativeerd; ook onder professionals in professies zullen verschillen zijn in de kwaliteit van hun werk. De beroepsgroep bepaalt echter wel wat de minimale kwaliteit van het werk moet zijn en van deze minimumcriteria binnen ICCO is in de interviews geen melding gemaakt.

Ook in verhouding met het streefbeeld van de sector is dit een problematisch gegeven omdat de sector net zoals het beeld uit de wetenschappelijke literatuur streeft naar standaardisatie van de kwaliteit van het werk in de sector.

In het beeld van de WRR wordt geen notie gemaakt van de noodzaak om de kwaliteit in het werk te standaardiseren. Dit betekent echter niet dat de WRR baat ziet in het

de verschillen die zo ontstaan in de kwaliteit van het werk tussen professionals. De WRR pleit echter voor andere methoden waarmee de kwaliteit in de sector in het algemeen verhoogd wordt; door evaluaties en door het afleggen van verantwoording. Het ontbreken van kwaliteitscriteria binnen ICCO is voor de WRR daarom niet per se een teken van onprofessioneel handelen in de sector.

ICCO zelf gaat in haar streefbeeld niet expliciet in op standaardisatie van kwaliteit door het vaststellen van criteria. Wel zien we dat zij door middel van handhaving van haar ethische code beoogt kwalitatief goed werk af te leveren. We concluderen daarmee dat de verschillen die er onderling tussen professionals bestaan niet stroken met het streefbeeld van ICCO.

3.2.2.c. en werkwijze

We hebben nu geconstateerd dat binnen ICCO geen afgebakend kennisdomein gedeeld wordt door alle professionals en dat er bovendien geen duidelijke kwaliteitscriteria zijn. Ten slotte is er ook geen sprake van standaardisatie van het werk binnen ICCO; er zijn geen vastgelegde werkwijzen waarin professionals hun werk moeten uitvoeren.

Uit de interviews bleek dat er wel een systeem binnen ICCO is, Dynamics genaamd, waarin het werk gestructureerd wordt. In Dynamics staat welke stappen moeten worden genomen en afgevinkt in de financiering van een project of programma. Echter, ten eerste gebruikt niet iedere professional binnen ICCO dit in zijn werk:

“Dat moet een automatisch verhaal zijn, maar volgens mij werkt het niet zo. Volgens mij hebben de meeste mensen dat niet geïnternaliseerd. En er zijn ook vragen die totaal overbodig zijn. En dan moet je wel een hokje invullen, dat heeft weinig zin.” (R.15)

Ten tweede maakt dit systeem het enkel mogelijk te organiseren welke stappen een professional moet nemen, maar wordt niet gecontroleerd op welke wijze deze stappen zijn uitgevoerd.

Bovendien is Dynamics een van de weinige instrumenten die binnen ICCO door alle professionals gebruikt lijken te worden. Dit bleek uit de interviews waarin gevraagd werd welke instrumenten professionals in ICCO gebruiken. De antwoorden hierop liepen uiteen en waren niet verhelderend:

“Ik denk dat iedereen op zijn eigen manier begint... Er staat dus niet; je moet eerst een concept schrijven, dat bespreken met je manager, je moet dat en dat format gebruiken; zo'n proces is niet vastgelegd.” (R.10)

Er zijn wel instrumenten die ICCO in het werk probeert in te voeren. Dit moet ICCO ook vanwege haar subsidieaanvraag bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Zo vertelde een respondent dat zij bij de laatste aanvraag verplicht een O-scan moesten implementeren, een Organisatie-scan waarmee een partnerorganisatie geanalyseerd kan worden. Deze O-scan is inderdaad in de documenten terug te vinden, maar in de focusgroep bleek dat niet iedereen deze gebruikt. Hiervoor zijn twee verklaringen te geven.

Ten eerste wil ICCO niet *donordriven* zijn, zo blijkt ook uit de nadruk die zij legt op *co-responsibility*. ICCO werkt samen met partnerorganisatie en niet boven partnerorganisaties;

het is daarom volgens ICCO niet aan haar om te bepalen aan de hand van welke formats gewerkt wordt.

Ten tweede, zo bleek uit de focusgroep, gebruiken professionals de O-scan niet omdat het 'verplicht' voelt. Professionals ervaren een spanning tussen de door hun gewenste discretionaire ruimte in het werk en het verplichte gebruik van instrumenten in de uitvoer van het werk.

Constateerden we eerder dat het gebrek aan standaardisatie van kwaliteit en kennis in strijd is met het beeld uit de wetenschappelijke literatuur, in het geval van standaardisering van werk zien we dat hiervan ook geen sprake is in professies volgens het beeld van de wetenschappelijke literatuur. Dit zou paradoxaal zijn met de autonomie die professionals in professies krijgen om hun werk uit te voeren. Door middel van hun discretionaire ruimte kunnen professionals hun werk het beste uit voeren en kunnen zij de belangen van hun cliënt zo goed mogelijk in acht nemen. Het vaststellen van een precieze werkwijze zou deze discretionaire ruimte nutteloos maken. Daarom concluderen we dat het ontbreken van standaardisatie van het werk binnen ICCO past in het beeld van een professie uit de wetenschappelijke literatuur.

Bovendien volgt eenzelfde argumentatie ook wanneer we dit onderwerp aan de andere drie beelden toetsen. In zowel het ideaaltype van de WRR als de streefbeelden van de sector en ICCO wordt beoogd dat professionals autonoom kunnen werken en hierdoor een bepaalde mate van verantwoordelijkheid hebben in hun werk. Een volledig uitgestippelde werkwijze tast de autonomie van professionals aan omdat zo het werk van professionals controleerbaar wordt gemaakt en dit de verantwoordelijkheid van professionals teniet doet.

3.2.2.d. Conclusie

Ter conclusie kan gesteld worden dat er een gebrek aan standaardisatie is in het kennisdomein, de kwaliteit van het werk en ook de uitvoering van het werk. Zoals besproken werd in paragraaf 3.1.4. staat het gemis aan standaardisatie in kennis en kwaliteit in schril contrast ten opzichte van standaardisatie in professies in de wetenschappelijke literatuur. Gezien vanuit de wetenschappelijke literatuur is het ontbreken van standaardisatie op deze vlakken geen goede uitgangssituatie voor de professionalisering van ontwikkelingssamenwerking. Wanneer er geen kennisdomein geclaimd kan worden en geen kwaliteit gewaarborgd wordt is er een te grote diversiteit binnen een beroepsgroep om het te onderscheiden van andere beroepsgroepen. Ook komt de realiteit niet overeen met het streefbeeld van de sector waarin standaardisatie van kwaliteit een belangrijk onderdeel vormt van de professionalisering.

Bovendien werd er geconstateerd dat ook de werkwijze binnen ICCO niet is vastgelegd. Dit komt echter wel overeen met de vier beelden omdat hierin de professionals een discretionaire ruimte nodig hebben en een vastgelegde werkwijze zou deze discretionaire ruimte overbodig maken.

3.2.3. Eilandjescultuur

Het volgende thema borduurt voort op het vorige thema waarin geconstateerd werd dat professionals binnen ICCO een autonome positie hebben. Deze autonomie werd in de focusgroep en in de interviews besproken en bracht enkele opvallende bevindingen naar voren.

De autonomie die professionals krijgen vraagt wel een bepaalde verantwoordelijkheid van hen. In de focusgroep en in de interviews kwam echter naar voren dat deze verantwoordelijkheid een negatieve invloed kan zijn op de kwaliteit van het werk. In een externe evaluatie die gaande was ten tijde van mijn onderzoek werd namelijk geconstateerd dat de grote autonomie die professionals ervaren binnen ICCO leidt tot een 'eilandjescultuur' wat inhoudt dat professionals zich bovenal verantwoordelijk voelen voor hun eigen projecten en partnerorganisaties. Het gevolg hiervan is een zwakke cohesie in de organisatie:

"Je hebt eerst het belang van de doelgroepen, iedereen werkt in het belang van dat ene kind dat een beter leven moet krijgen. En daarna werk je voor je partnerorganisaties, en daarna werk je nog eens voor ICCO." (R.8)

Behalve de zwakke cohesie heeft de autonomie en de daarmee ontstane eilandjescultuur nog een ander nadelig gevolg, zo werd in de focusgroep vastgesteld. De verbrokkeling van professionals in 'koninkrijkjes', zoals de eilandjes ook wel worden genoemd, leidt soms tot vage deadlines waar professionals zich vervolgens niet aan houden, bijvoorbeeld omdat zij in hun koninkrijkjes andere prioriteiten hebben.

"Soms zijn afspraken erg vaag. Ik denk wel dat je als organisatie waarin elk individu verantwoordelijk is, heel veel tijd verliest met onduidelijke processen." (R.10).

Behalve het ontstaan van een eilandjescultuur staat de autonomie van professionals binnen ICCO ook op gespannen voet met pogingen van ICCO om het werk wat meer te standaardiseren door onder andere het invoeren van Dynamics en de O-scan. Dit werd eerder al aangestipt in paragraaf 3.2.2.c. Professionals willen hun eigen werkwijze toepassen en ervaren het verplichte gebruik van instrumenten zoals de O-scan als een inbreuk op hun autonome positie. In de focusgroep bleek dat dit uiteindelijk betekent dat een aantal professionals hun eigen werkwijze aanhouden en geen gebruik maken van de door ICCO geïmplementeerde instrumenten.

In hoofdstuk 2 kwam meerdere malen naar voren dat professies en daarbinnen professionals belang hebben bij autonomie. Uit de wetenschappelijke literatuur bleek dat het voor professies van belang is om autonoom te zijn om zo zelf de controle te kunnen behouden over de invulling van het werk. Bovendien zagen we dat zowel uit de wetenschappelijke literatuur als uit het rapport van de WRR en het streefbeeld van de sector zelf blijkt dat autonomie belangrijk is voor de professionals om hun werk zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Door middel van discretionaire ruimte kunnen zij op basis van hun expertise de beste service verlenen aan (individuele) cliënten. Zijn zij gebonden aan te strikte regels en controle dan gaat dat ten koste van het leveren van maatwerk.

De WRR gaf echter wel aan dat juist vanwege de benodigde autonomie van professionals er wel onderlinge kritische reflectie moet zijn zodat men wel weet waar andere collega's mee bezig zijn. En ook in het beeld van de wetenschappelijke literatuur zien we dat collega's door middel van onderlinge relaties waken over de kwaliteit van hun werk en het belang van de beroepsgroep. Binnen ICCO zien we echter dat professionals hun prioriteiten zo zeer bij het leveren van maatwerk leggen dat zij nog nauwelijks over de

grenzen van hun ‘koninkrijkes’ kijken: dit gaat ten koste van de onderlinge collegiale reflectie en daarmee ten koste van de kwaliteit van het werk. In dit opzicht lijkt het dat de professionals binnen ICCO te autonoom zijn.

3.2.4. Gedeeld vaardighedendomein

Het vierde thema dat we bespreken werd al even kort aangestipt in paragraaf 3.2.2.: het vaardighedendomein. In de interviews werd respondenten binnen ICCO gevraagd naar de vaardigheden die nodig zijn om de vier rollen van broker, capaciteitsopbouwer, lobbyist en strategisch financierder uit te voeren. Bovendien werd gekeken of er vaardigheden waren die in alle functieprofielen genoemd werden. Door middel van deze twee methodes werd een beeld gevormd van het vaardighedendomein.

Gedurende de interviews werd duidelijk dat niet iedere professional verwacht wordt de vier rollen uit te kunnen voeren. Een respondent gaf aan dat in de verschillende programma’s of teams wordt besloten wie voor welke rol verantwoordelijk is. Het streven van ICCO is niet dat iedere professional alle rollen moet kunnen, maar wel ten minste een van de vier rollen moet vervullen. Bovendien worden deze rollen soms door een extern persoon ingevuld, aangesteld door ICCO.

Nadat de uitkomsten van de interviews naast elkaar werden gelegd, werd geconstateerd dat er naast enkele specifieke vaardigheden per rol ook een paar vaardigheden zijn die in alle rollen terug komen. Dit betekent dat de vaardigheden die in iedere rol van belang zijn, vaardigheden zijn die iedere professional moet bezitten. Daarnaast bleek dat er inderdaad in de functieprofielen enkele vaardigheden waren die van alle professionals gevraagd werden. Het vaardighedendomein wat hieruit naar voren komt is in onderstaande tabel weergegeven.

Vaardigheid	Uitleg
Kenniswerker	Professionals moeten bijdragen aan de kennisontwikkeling
Relatiebeheer	Professionals moeten in staat zijn nieuwe relaties aan te gaan en deze ook te kunnen beheren
Talenkennis	Professionals moeten beschikken over een zeer goede kennis betreft Engels en een andere taal
Analyseren	Professionals moeten in staat zijn analytisch te denken om bijv. contextanalyses of stakeholderanalyses uit te voeren
Diagnosticeren	Professionals moeten prioriteiten kunnen vaststellen
Monitoring	Professionals moeten de partnerorganisaties begeleiden in de reflectie op wat ze (samen) bereiken of uitwisselen
Faciliteren	Professionals moeten in staat zijn partners te begeleiden in hun ontwikkeling door het organiseren van bijv. Trainingen
Communiceren	Professionals moeten sociale vaardigheden hebben om te kunnen communiceren met verscheidene stakeholders in het veld
Beoordelen	Professionals kunnen de ontwikkelingen in een project of programma beoordelen
Rapporteren	Professionals moeten de vaardigheid bezitten om over hun werkzaamheden op structurele wijze te rapporteren

Tabel 6: Overzicht vaardigheden voor professionals binnen ICCO.

De vaardigheden in deze tabel kunnen gezien worden als overkoepelende vaardigheden die iedere professional in het primaire proces nodig heeft. Hieruit wordt de conclusie getrokken dat in tegenstelling tot het kennisdomein er wel sprake is van een aanwijsbaar gedeeld vaardighedendomein binnen ICCO.

Hoe verhoudt dit vaardighedendomein zich tegenover de vier uit de wetenschappelijke literatuur, de WRR, de sector en ICCO?

In hoofdstuk 2 werd reeds geconcludeerd dat in alle vier de beelden sprake was van een aantal overeenkomstige vaardigheden: analyseren, diagnosticeren, communiceren en beoordelen. Deze vaardigheden zijn onderdeel van de diagnostische werkwijze waardoor professies worden gekenmerkt die naar voren komen in de wetenschappelijke literatuur. De WRR schrijft eenzelfde werkwijze voor en vereist daarom van de professionals in de sector dat zij dezelfde vaardigheden kunnen uitoefenen. Ten slotte constateerden we dat in de streefbeelden van de sector en ICCO deze werkwijze niet expliciet benoemd werd maar wel degelijk werd toegepast en ook in hun streefbeelden professionals kunnen analyseren, diagnosticeren, communiceren en beoordelen. De sector en ICCO voegen hier zelf ook nog enkele vaardigheden aan toe zoals relatiebeheer, monitoren en faciliteren; specifieke vaardigheden voor ontwikkelingssamenwerkers. Dit geconstateerd hebbende concluderen we dat de praktijk met alle vier de beelden overeenkomt en deze resultaten in de typering van OS als professie passen.

3.2.5. Abstractie in taal

Een laatste belangrijk thema binnen ICCO is de hoge mate van abstractie die naar voren komt in de interviews met ICCO-professionals. Gedurende de interviews probeerde ik onder andere grip te krijgen op de kennis en vaardigheden die van belang zijn in het werk en de manier waarop gewerkt wordt binnen ICCO. Dit bleek echter vaak ongreepbaar te zijn omdat ik in plaats van verduidelijking een patroon van abstractie ervoer; respondenten konden vaak niet concreet worden. Hierdoor bleef er een mist van onduidelijkheid hangen over bepaalde onderdelen van het werk.

Dit deed zich vooral voor wat betreft vaardigheden. Na te constateren dat er een aantal vaardigheden waren die centraal staan in de werkwijze van ICCO, probeerde ik ook te ontdekken wat precies onder deze vaardigheden wordt verstaan. Monitoren en rapporteren zijn twee vrij eenvoudig uit te leggen vaardigheden omdat hiervoor formats in het PLA-beleid van ICCO staan die professionals moeten volgen.

Maar andere vaardigheden zoals faciliteren en relaties beheren kunnen op verscheidene manieren ingevuld worden en zijn niet door vaste procedures ingebed in het werk. Door middel van de interviews hoopte ik te begrijpen wat deze vaardigheden precies inhouden en wanneer gesteld kan worden dat een professional deze 'bezit', maar de antwoorden van de respondenten bleven over het algemeen zo abstract dat de vaardigheden voor mij juist ongreepbaarder werden.

Het bevatten van de vaardigheid 'relaties beheren' is een typerend voorbeeld. Omdat deze vaardigheid een centrale rol speelt in het werk van ICCO zocht ik naar de precieze invulling van de vaardigheid. Ik vroeg de respondenten wat het precies inhoudt wanneer een professional de vaardigheid 'relatiebeheer' bezit. Maar de antwoorden van

respondenten waren zeer abstract. Verdere vragen naar verduidelijking leidde vaak tot abstractere antwoorden. Zo stelde ik ter verduidelijking de vraag wanneer er gesteld kan worden dat een professional een relatie heeft opgebouwd. Ik kreeg hierop de volgende antwoorden:

“De eerste indicator dat je een relatie hebt is dat je iemand het geld toevertrouwt. [Wanneer vertrouw je een organisatie?] mensen zeggen: dat voel je, dat klopt, dat is zeker een onderdeel ervan. En die intuïtie is in feite het combineren van consistenties, signalen, non verbale reacties, sferen in organisaties, dat pak je allemaal op.” (R.15)

“In mijn criteria ga je een relatie of een partnerschap aan op het moment dat je samen afspreekt dat je gezamenlijk iets wil bereiken. Dan ga je ook vervolgens met elkaar zitten om te kijken; wat wil je bereiken en hoe doe je dat?” (R.10).

Deze respondenten geven allereerst twee zeer verschillende antwoorden. Kennelijk houden professionals binnen ICCO er verschillende ideeën over het opbouwen van een relatie op na; de eerste respondent benoemt vooral het vertrouwen dat een professional moet hebben in de organisatie, terwijl de tweede respondent meer spreekt van een gezamenlijk proces tussen ICCO en de partnerorganisatie.

Ten tweede zijn woorden als intuïtie en gevoel onduidelijk en roepen zij vooral nieuwe vragen op. Want hoe wordt intuïtie gedefinieerd? Uit de abstracte antwoorden wordt duidelijk dat binnen ICCO niet precies is gedocumenteerd waaruit de vaardigheden bestaan die een professional moet bezitten; wat de kunde van een professional moet zijn.

Een bepaalde mate van abstractie met betrekking tot de precieze invulling van een vaardigheid is niet enkel kenmerkend voor ICCO. Volgens de wetenschappelijke literatuur is het ook kenmerkend voor professies:

“When we are able to break a skill down into component elements, prescribe sequences of tasks in a performance, leaving little to the judgement and understanding of the worker, we have a job that can be taught to most people, often in a short time.”⁶⁰

Juist het feit dat de vaardigheid niet volledig is onderverdeeld in stappen maakt dat niet iedereen het kan. Alleen professionals die de geschikte kennis en kunde door middel van hun opleiding en ervaring op de werkvloer hebben opgedaan, zijn in staat deze vaardigheid op de juiste manier uit te oefenen. Vanuit deze optiek is de abstractie die naar voren komt in de interviews wel te verklaren; er is niet een manier waarop gewerkt wordt en dat maakt dat vaardigheden ook op verschillende manieren geïnterpreteerd kunnen worden.

Het verschil tussen het beeld uit de wetenschappelijke literatuur en ICCO is wel dat binnen ICCO professionals niet dezelfde opleiding hebben gevolgd. Professionals kunnen daarom niet allen in dezelfde mate beschikken over bepaalde vaardigheden, wanneer zij ICCO binnenkomen. Wellicht gebeurt dit wel aan de hand van ervaring die professionals opdoen binnen ICCO en de trainingen die zij volgen.

In geen van de andere drie beelden wordt hierop ingegaan.

⁶⁰Wilensky, H.L. (1964). *The professionalization of everyone?* pp. 149.

3.2.6. Tot slot

In de zojuist beschreven thema's zijn de resultaten besproken die voortkomen uit de interviews en observaties binnen ICCO. Ten eerste bleek dat er geen consistentie bestaat in het soort opleiding dat professionals hebben gevolgd. We concludeerden daarom dat dit niet overeenkomt met het beeld uit de wetenschappelijke literatuur waarin professionals allen dezelfde opleiding of in ieder geval hetzelfde vak hebben geleerd.

Ten tweede toonden de onderzoeksresultaten dat kennis en kwaliteit, evenals in de sector, binnen ICCO niet is gestandaardiseerd. Door middel van een ethische code wordt wel gepoogd het niveau van het werk hoog te houden, maar er zijn geen kwaliteitscriteria die dit niveau standaardiseren. Dit correspondeert niet met het beeld uit de wetenschappelijke literatuur waarin beide zaken wel gestandaardiseerd zijn. Tevens komt het niet overeen met het streefbeeld van de sector waarin het kwaliteitsniveau van het werk ook is vastgesteld.

Wel zien we dat er een ethische code is waarmee de praktijk gedeeltelijk voldoet aan alle vier de beelden: het betreft hier geen ethiek op het niveau van de gehele sector maar enkel binnen ICCO. De praktijk strookt daarom alleen met de vier beelden vanwege de standaardisatie van ethiek.

Verder lieten de onderzoeksresultaten zien dat de autonomie die professionals binnen ICCO ervaren tot gevolg heeft dat de organisatie bestaat uit koninkrijkjes van professionals. Bovendien zetten zij hun autonomie in om hun eigen werkwijze te kunnen behouden en zich te onttrekken aan het verplichte gebruik van bepaalde instrumenten zoals de O-scan. In alle vier de beelden is de autonomie van professionals een belangrijk element van professionalisering of professies. Maar deze autonomie gaat gepaard met collegiale kritische reflectie zodat de kwaliteit van het werk wel gewaarborgd kan worden. De eilandjescultuur binnen ICCO ondermijnt deze collegiale reflectie wat ten koste kan gaan van de kwaliteit van het werk.

Een vierde conclusie die we trokken betrof het vaardighedendomein. Opnieuw werden dezelfde vaardigheden opgemerkt als reeds in de vier beelden terugkwamen: analyseren, diagnosticeren, beoordelen en communiceren. Bovendien waren er nog enkele specifieke vaardigheden die samen met de vier andere vaardigheden het vaardighedendomein van ICCO vormen dat iedere professional zou moeten bezitten. Wat dit vaardighedendomein betreft concluderen we dat deze bij draagt aan het professionele karakter van de organisatie omdat het strookt met alle vier de beelden uit het theoretisch kader.

Ten slotte merkte ik in de interviews een hoge mate van abstractie in taal op; respondenten konden vaak niet precies uitdrukken wat een vaardigheid inhoudt. In het beeld uit de wetenschappelijke literatuur zagen we echter dat deze abstractie ook voor komt in de professies. Juist het feit dat vaardigheden niet precies zijn uit te leggen maakt dat men het alleen kan uitvoeren met de juiste kennis en ervaring die alleen professionals in de beroepsgroep bezitten omdat zij deze kennis en ervaring in hun opleiding of hun werk hebben opgedaan.

Waar toe leiden deze conclusies? Ten aanzien van drie van de vijf thema's wordt geconcludeerd dat de resultaten uit ICCO geen gelijkenis vertonen met het beeld uit de wetenschappelijke literatuur; er is variatie in de achtergronden van de professionals en er is geen sprake van standaardisatie wat betreft kennis en kwaliteit. Ten slotte zien we dat de autonomie van professionals ten koste gaat van de waarborging van kwaliteit door middel

van collegiale reflectie. Wat dat betreft dragen de resultaten niet bij aan de typering van ontwikkelingssamenwerking als professie.

Aan de andere kant is er wel sprake van een vast vaardighedendomein en wijst de abstractie in taal op vaardigheden die enkel door professionals met de juiste kennis en ervaring kunnen worden uitgevoerd. Beide elementen komen ook naar voren in de wetenschappelijke literatuur.

Toch stellen we dat gezien de verschillen die er zijn tussen de praktijk in ICCO en het beeld uit de wetenschappelijke literatuur, ontwikkelingssamenwerking niet als professie getypeerd kan worden.

	Beelden				Praktijk	
Kenmerk	Wetenschap	WRR	Sector	ICCO	Sector	ICCO
Kennis	Afbakening van het kennisdomein Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Geen afbakening / interdisciplinair Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Geen afbakening/ interdisciplinair Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Thematisch afgebakend/interdisciplinair Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Geen afbakening Bestaat uit professionele kennis en ervaring	Geen afbakening/Individuele kennisbasis Bestaat uit professionele kennis en ervaring
Werkwijze	Diagnostiek	Diagnostiek	Diagnostiek	Diagnostiek	Diagnostiek	Diagnostiek
Vaardigheden	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen Relatiebeheer	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen Relatiebeheer Monitoren Creativiteit Reflectiviteit	Analytisch vermogen Diagnosticeren Communiceren Beoordelen Relatiebeheer Monitoren Faciliteren	Kunde varieert per professional	Kunde varieert per professional
Opleiding	Exclusieve opleiding tot min of meer een vak geleerd Twee fasen: 1e: academische kennis/ 2e: socialisatie tot professional Opleiding leidt tot certificering Constante bijscholing beroepsgroep	Geen exclusieve opleiding Geen bijscholing	Constante bijscholing professionals	Leren in het werk: COL, evaluaties en WIKI Trainingen	Geen exclusieve opleiding: grote variatie Geen bijscholing	Geen exclusieve opleiding: grote variatie Trainingen
Ethiek	Ethische code Direct/ indirect	Ethische code Direct	Ethische code Direct	Ethische code Direct	Geen gedeelde ethiek, enkel op organisatieniveau	Ethische code Direct
Autonomie	Inhoudelijk en institutioneel Professionals zijn autonoom maar wel beïnvloed door de organisatie/beroepsgroep	Controle gedeeltelijk buiten de beroepsgroep Professionals zijn autonoom	Professionals zijn autonoom	Niet benoemd	Sector niet autonoom	Eilandjescultuur
Beroepsgroep	Exclusief tot min of meer geformaliseerd	Niet exclusief	Niet exclusief	Niet exclusief	Niet exclusief	Niet exclusief
Reflectie	Collegiale reflectie	Collegiale reflectie	Collegiaal, individueel	Individuele/collegiale reflectie	Weinig kritische reflectie	Eilandjescultuur
Kwaliteit	Gestandaardiseerd	Geen standaardisering	Gestandaardiseerd	Geen standaardisering	Geen standaardisering	Geen standaardisering
Evalueren	Collegiale controle	Gericht op doelstellingen/ onafhankelijk	Gedegen evaluaties	PLA-beleid		PLA-beleid
Verantwoorden	Collegiale verantwoording	Collegiaal, maatschappelijk, naar de doelgroep	Niet benoemd	Naar ministerie/donoren	Naar ministerie/maatschappij	Naar ministerie/donoren

Tabel 7. Schematisch overzicht van de beelden uit het theoretisch kader en uit de praktijk.

4. Conclusie, discussie en aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk bestaat uit drie paragrafen en dient ter afsluiting van mijn onderzoek. Ten eerste wordt in paragraaf 4.1. in de Conclusie de vraagstelling beantwoord en zal verklaard worden waarop dit antwoord is gebaseerd. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2. in de Discussie ingegaan op de bredere betekenis van de bevindingen. Het hoofdstuk zal worden afgerond met paragraaf 4.3. waarin Aanbevelingen worden gedaan voor de sector en ICCO, mochten zij zich willen professionaliseren.

4.1 Conclusie

In het begin van dit onderzoek werd de hypothese gesteld dat binnen de ontwikkelingssamenwerkingssector beroepsmatige activiteiten zich de afgelopen vijftig, zestig jaar voornamelijk hebben gevormd binnen NGO's. Omdat er echter geen wetenschappelijke kennis over de beroepsmatige activiteiten in de sector bestaat, is een theoretisch kader gevormd met hierin vier beelden; het beeld uit de wetenschappelijke literatuur, het ideaaltype van de WRR, het streefbeeld van de sector en ten slotte het streefbeeld van ICCO. Aan de hand hiervan is gekeken in hoeverre ontwikkelingssamenwerking te typeren is als een professie.

De vraagstelling die hierbij centraal stond luidde:

Hoe verhouden beelden van ontwikkelingssamenwerking als professie vanuit de wetenschap, de WRR en de sector en ICCO zich tot elkaar en tot de praktijk van ontwikkelingssamenwerking in de sector, in het bijzonder ICCO?

De vier beelden in deze vraagstelling zijn in het theoretisch kader met elkaar vergeleken. Uit deze vergelijking werd geconcludeerd dat de verhoudingen tussen de vier beelden weer te geven zijn in een bepaalde rangschikking. Deze rangschikking is gebaseerd op de overeenkomsten tussen het beeld van de wetenschappelijke literatuur en de andere beelden. Het streefbeeld van de sector vertoont de meeste overeenkomsten met het beeld van professies uit de wetenschappelijke literatuur. De sector onderscheidt zich met name van de WRR en ICCO, door haar streven naar standaardisatie van kwaliteit en constante bijscholing van professionals in de hele sector. Het streefbeeld van ICCO komt wat dat betreft iets minder overeen met het wetenschappelijke beeld. ICCO tracht wel professionals in de organisatie te trainen wanneer zij dit nodig hebben en hoopt door middel van een ethische code de kwaliteit van het werk te waarborgen. Ten slotte lijkt het ideaaltype van de WRR het minst op het beeld van professies uit de wetenschappelijke literatuur, omdat zij standaardisatie van kwaliteit niet benoemt en ook niet ingaat op de professionals in de sector.

Alle drie de beelden onderscheiden zich echter van het wetenschappelijke beeld door niet het streven te uiten om van ontwikkelingssamenwerking een professie te maken. Dit concluderen we omdat geen van de beelden betoogt dat de sector naar autonomie moet streven en zijn kennisdomein moet afbakenen of stelt dat er een exclusieve opleiding moet komen om de toegang tot het veld te reguleren. Dit zijn echter belangrijke kenmerken van professies uit het beeld van de wetenschappelijke literatuur. De streefbeelden van de sector

en ICCO en het ideaaltype van de WRR streven voornamelijk naar een professionele organisatie van ontwikkelingssamenwerking, wat niet hetzelfde hoeft te zijn als het worden van een professie.

Ook de praktijk laat zien dat de sector en ICCO niet de ambitie hebben een professie te worden. In beide beelden van de praktijk werd individueel van elkaar geconcludeerd dat de resultaten niet bij lijken te dragen aan de typering van ontwikkelingssamenwerking als een professie zoals deze omschreven wordt in het beeld uit de wetenschappelijke literatuur.

Ontwikkelingssamenwerking heeft wel enkele overeenkomstige kenmerken met professies zoals omschreven in de wetenschappelijke literatuur. Ten eerste constateerden we dat in zowel de sector als ICCO sprake is van een vaardighedendomein bestaand uit analyseren, diagnosticeren, communiceren en beoordelen. In alle vier de beelden zagen we eenzelfde vaardighedendomein. In de praktijk worden daarbij ook de vaardigheden relatiebeheer en monitoring genoemd; twee vaardigheden die ook onderdeel zijn van de specifiek op ontwikkelingssamenwerking gerichte beelden uit het theoretisch kader van de WRR, de sector en ICCO.

Bovendien werd in de praktijk gesteld dat professionals zeer professioneel zijn in de vaardigheid relatiebeheer. Professionals kunnen vooral zeer goed met hun partnerorganisaties omgaan. Dit praktijk strookt hier met de beelden van de WRR, de sector en ICCO.

Ten slotte werd ook gesteld dat de professionals in de sector heel veel ervaring bezitten. In het theoretisch kader zagen we dat ervaring in alle vier de beelden werd benadrukt als een belangrijk onderdeel van het technische domein. Door ervaring integreren professionals in de cultuur van hun beroepsgroep en bovendien wordt werk gebaseerd op ervaring als professioneel beschouwd.

Ten slotte werd opgemerkt dat in de interviews een bepaalde mate van abstractie werd ervaren in de taal die respondenten gebruikten. Aan de ene kant was deze abstractie verontrustend; ik vroeg me voornamelijk af wat de reden was dat respondenten niet konden verwoorden wat een bepaalde vaardigheid inhoudt. Anderzijds bleek deze abstractie overeen te komen met de wetenschappelijke literatuur waarin gesteld wordt dat juist de abstractie ervoor zorgt dat alleen professionals met de juiste opleiding en ervaring deze vaardigheden kunnen uitvoeren.

Ondanks deze overeenkomsten tussen de praktijk en de beelden ontbreekt in de ontwikkelingssamenwerking het merendeel van de kenmerken die typerend zijn voor een professie.

Ten eerste is er geen sprake van een afgebakend kennisdomein. Het kennisgebied binnen ontwikkelingssamenwerking is zo breed en bestaat uit zoveel disciplines dat het voor de sector niet mogelijk is om dit domein te claimen en hiervan een domein te creëren dat alle professionals zouden moeten bezitten. Ook in de casus zagen we dat er in ICCO geen sprake is van een gedeelde kennisbasis. In professies transformeert academische kennis gedurende het werk in professionele kennis; de reeds aanwezige kennis in de professional wordt aangevuld met ervaringen, vaardigheden en houdingen en bovendien kennis die in de organisatie relevant is voor het werk van de professional.

Maar binnen ICCO is deze transformatie niet gedeeld; er vindt geen proces plaats waarin de professionals eenzelfde kennisbasis opbouwen, omdat dit niet

geinstitutionaliseerd is in de organisatie. Van professionals wordt ook niet verwacht dat zij het in de organisatie aanwezige kennisdomein volledig bezitten; professionals zijn bijvoorbeeld over het algemeen gespecialiseerd op (een onderdeel van) één thema en niet op alle drie de hoofdthema's aanwezig binnen ICCO. Dit betekent dat zij hun kennis voornamelijk zullen uitbreiden op dit specifieke thema, waardoor eerder sprake is van differentiatie dan van standaardisatie van kennis. In die zin bouwen professionals binnen ICCO voornamelijk een individuele kennisbasis op.

Ten tweede is er binnen de ontwikkelingssamenwerking geen exclusieve opleiding die professionals gevolgd moeten hebben om in de sector te mogen werken. In een professie zoals deze uit de wetenschap naar voren komt, zien we dat de professionals die tot een beroepsgroep behoren allen of een exclusieve opleiding hebben gevolgd of min of meer eenzelfde vak hebben geleerd. In ontwikkelingssamenwerking is van beiden geen sprake. De resultaten van ICCO laten zien dat er zelfs geen duidelijke consistentie zit in de achtergrond van de professionals; de soort opleidingen die zij hebben gevolgd lopen zeer uiteen. Door deze variatie in achtergrond hebben professionals niet hetzelfde technische domein als uitgangspunt wanneer ze ICCO binnenkomen.

Dit sluit niet uit dat professionals eenmaal in de sector aanwezig wel een gezamenlijke technische basis opbouwen. In professies zien we dat dit gebeurt doordat professionals verplicht worden bijgeschoold. Professionals moeten hun kennis en vaardigheden constant bijwerken omdat door onderzoek het technische domein van hun beroepsgroep voortdurend verandert. In de ontwikkelingssamenwerkingssector zien we echter niet dat voor de gehele sector een bijscholingsstelsel bestaat. Binnen ICCO constateerden we wel dat er trainingen worden gegeven voor professionals, maar deze zijn niet altijd voor alle professionals bedoeld en kunnen daarom niet gezien worden als bijdragend aan het niveau van de gehele organisatie.

Ten derde worden professies gekenmerkt door een professionele ethiek die door de gehele beroepsgroep nageleefd wordt. Eenzelfde professionele ethiek is niet teruggevonden in de ontwikkelingssamenwerking. Dit is een opvallend gegeven omdat in alle vier de beelden uit het theoretisch kader het belang van een ethiek onderstreept wordt. Enkel op NGO-niveau, binnen ICCO, zien we dat er een ethische code is geïmplementeerd.

Behalve het handhaven van een worden in een professie ook kwaliteitscriteria vastgesteld om de kwaliteit van het werk te verzekeren. Echter, naast het ontbreken van een gedeelde ethiek zien we in de sector ook geen gedeelde kwaliteitscriteria.

Een laatste belangrijke verschil vormt de relatie die de sector heeft met de overheid en met de maatschappij. In het wetenschappelijke beeld zien we dat professies streven naar autonomie. Hiervoor proberen zij wettelijke steun van de overheid te krijgen en het vertrouwen van de maatschappij te verwerven om het werk exclusief te mogen uitvoeren. In de praktijk zien we beiden niet terug. Ten eerste zien we dat de overheid geen wettelijke steun geeft maar juist de autonomie inperkt van de sector; zij beperkt de subsidies die zij aan de sector geeft en scherpt bovendien de eisen aan de NGO's aan om in aanmerking te komen voor deze subsidies. Daarbij komt dat de sector zich moet verantwoorden over haar werk om aan te tonen dat de subsidies op de juiste wijze zijn besteed. Op meerdere manieren wordt zo de autonomie van de sector aangetast. Bovendien zien we dat het vertrouwen van de maatschappij in de sector de laatste jaren afneemt; er is minder draagvlak voor de sector en er wordt vaker kritiek geuit op het werk van de sector. Hieruit maken we op dat ontwikkelingssamenwerking op dit moment in de optiek van de overheid

en de maatschappij geen professie is; de overheid wil haar geen wettelijke steun geven en vanuit de maatschappij krijgt de sector niet het volledige vertrouwen dat de sector de geschikte partij is om het werk uit te voeren.

Het ontbreken van al deze elementen maakt dat ontwikkelingssamenwerking geen professie is zoals omschreven in de wetenschappelijke literatuur.

4.2. Discussie

Nu de vraagstelling beantwoord is gaan we dieper in op de betekenis hiervan. In het beeld dat gevormd is aan de hand van de wetenschappelijke literatuur werden de resultaten uit de praktijk van betekenis voorzien. Maar is dit beeld de enige en de juiste manier waarop deze resultaten geïnterpreteerd kunnen worden? Een kader, wat dit beeld in feite is, is in wezen altijd een beperkende bril omdat een onderzoeker door dat kader zijn aandacht richt op bepaalde elementen terwijl andere elementen in het kader niet benoemd worden. Bovendien kent het kader een element een bepaalde interpretatie toe, terwijl het in een ander kader anders geïnterpreteerd zou kunnen worden.

Tussen ontwikkelingssamenwerking en professies zoals omschreven in de wetenschappelijke literatuur zijn wezenlijke verschillen aan te wijzen, zoals we zojuist gezien hebben. Deze verschillen, worden in het kader dat in dit onderzoek is gebruikt aangeduid als blijkt dat ontwikkelingssamenwerking nog geen professie is. Het ontbreken van bepaalde kenmerken zoals een afgebakend kennisdomein en een autonome positie worden in het kader uit de wetenschappelijke literatuur geïnterpreteerd als remmend gezien voor de ontwikkeling van de sector tot professie. Echter, we zagen in de beelden van de WRR, de sector en ICCO dat het worden van een professie niet het doel is. Een afgebakend kennisdomein en een autonome positie hoeft daarom voor de sector niet per definitie een belemmering te zijn in haar ontwikkeling. Om dit te verduidelijken zal ik de vergelijking tussen geneeskunde, bij uitstek een professie, en ontwikkelingssamenwerking aanhouden.

In tegenstelling tot geneeskunde dat haar kennisdomein baseert op een discipline heeft ontwikkelingssamenwerking een zeer breed interdisciplinair kennisdomein. Dit verschil tussen de kennisdomeinen is op meerder manieren te verklaren. Meer dan in ontwikkelingssamenwerking is er in geneeskunde al een idee van oorzaak-gevolgrelaties. Er is binnen de medische wereld al veel meer kennis over de mogelijke ziekten die een mens kan hebben, de oorzaak van het ontstaan van deze ziektes en in veel gevallen is er ook al sprake van een oplossing. Hierdoor heeft de geneeskunde haar kennisdomein kunnen versmallen tot een discipline. In de ontwikkelingssamenwerking wordt sinds zestig jaar gezocht naar 'het antwoord' op de armoedeproblematiek, maar weten we nog niet precies in welke 'hoek' we het moeten zoeken. Vanwege deze zoektocht kan de ontwikkelingssamenwerking haar kennisdomein niet beperken, zoals klassieke professies doen. Dit leidt tot een breed kennisdomein dat moeilijk af te bakenen is.

Bovendien is het maar de vraag of ontwikkelingssamenwerking er goed aan doet haar kennisdomein te beperken en af te bakenen tot een discipline zoals professies dat doen. Zelfs als ontwikkelingssamenwerking zich op een bepaald moment op een beperkt aantal thema's richt, heeft zij nog een zeer breed kennisdomein. We weten tegenwoordig namelijk wel dat de problematiek zich manifesteert op vele manieren en niveaus in een

samenleving. De multidisciplinaire invalshoek, zo zou ik willen stellen, is daarom juist een sterk punt van de ontwikkelingssamenwerking.

Ten tweede is de autonomie van een beroepsgroep in het theoretisch kader een belangrijke indicator voor een professie. In tegenstelling tot andere beroepsgroepen is het echter maar de vraag of ontwikkelingssamenwerking er naar moet streven volledig autonoom te worden. Nu is het wel van belang dat professionals in bepaalde mate autonomie moeten hebben omdat deze discretionaire ruimte professionals beter in staat maakt maatwerk af te leveren. Bovendien zouden NGO's minder afhankelijk van de overheid mogen zijn. Maar de sector zou zich niet moeten afsluiten van de buitenwereld om zo zelf de controle over het werk uit te kunnen oefenen omdat ontwikkelingssamenwerking een veld is waarin de meest uiteenlopende partijen elkaar nodig hebben om het werk goed te kunnen uitvoeren. Zeker nu ontwikkelingssamenwerking meer en meer sprake gericht is op global public goods kunnen NGO's zich niet meer enkel richten op hun eigen thema's en regio's, willen zij daadwerkelijk resultaat behalen. De verhoudingen die hierdoor ontstaan in de sector zijn heel anders dan in bijvoorbeeld de geneeskunde. NGO's werken samen met hun doelgroep, terwijl artsen zich door middel van hun expertise en professionele autoriteit boven hun patiënten plaatsen. Het kader doet daarom niet helemaal recht aan de context van ontwikkelingssamenwerking.

Ontwikkelingssamenwerking behoeft kortom op bepaalde gebieden een andere inrichting dan professies. Dit maakt dat het beeld uit de wetenschappelijke literatuur op enkele vlakken te beperkt is om de professionalisering van ontwikkelingssamenwerking te bekijken. Dit geldt dan met name voor het zeer strikt afbakenen van het kennisdomein en het streven naar een autonome positie.

Met betrekking tot andere kenmerken is de theorie wel toepasbaar. Vooral op het gebied van ethiek is er voor de sector nog een heel terrein te winnen en dit wordt ook in alle andere beelden benadrukt. Ook het standaardiseren van vaardigheden is wel degelijk een stap vooruit in de professionalisering van ontwikkelingssamenwerking. De niveaus van professionals lopen nu erg uiteen. Het afbakenen en vaststellen van standaarden, waardoor professionals bijvoorbeeld gekwalificeerd kunnen worden op hun kunnen zou leiden tot een professionalisering van de beroepsgroep. De wetenschappelijke literatuur moet daarom voornamelijk handvaten bieden, maar moet niet als een mal dienen.

Ten slotte wil ik in deze discussie nog enkele opmerkingen maken die voor dit onderzoek van belang zijn. Gedurende mijn onderzoeksperiode binnen ICCO was de organisatie nog niet geheel 'bijgekomen' van de reorganisatie evenals de bezuinigingen. De organisatie was nog bezig zichzelf te herpositioneren en de schade op te maken. Bovendien was er op dat moment een externe evaluatie bezig met betrekking tot de interne organisatie. Mogelijkerwijs leiden de resultaten hiervan nog tot veranderingen in de organisatie. Dit betekent dat resultaten die nu gegeven zijn, mogelijk in de nabije toekomst enigszins veranderen.

Bovendien vond dit onderzoek plaats in een zeer diverse sector. Er is een grote diversiteit aan actoren in de sector (o.a. maatschappelijke initiatieven, overheden en NGO's), maar ook NGO's onderling, waar dit onderzoek zich door middel van de casestudy op richt, verschillen zeer. De resultaten van ICCO zijn daarom beperkt representatief en dienen als een eerste verkenning naar dit onderwerp. Een onderzoek is altijd slechts een stukje van een voortdurend veranderende puzzel. Zo ook dit onderzoek. Vervolgonderzoek

zou zich daarom kunnen richten op andere actoren in de sector zodat het beeld over beroepsmatige activiteiten in de sector aan kan worden gevuld. Het zou zich ook kunnen richten op vragen die voortkomen uit dit onderzoek. Dit onderzoek heeft zich namelijk bezig gehouden met de inrichting van een hele sector. Vervolgonderzoek zou dieper in kunnen gaan op specifieke kenmerken zoals ethiek en standaardisatie van kwaliteit in de sector.

4.3. Aanbevelingen

Uit de streefbeelden van de sector en ICCO en het ideaaltype van de WRR blijkt dat zij niet direct streven naar het worden van een professie. In de discussie stelde ik dat een professie zoals omschreven in de wetenschappelijke literatuur in mijn optiek ook niet het uitgangspunt moet zijn voor de sector. Toch bleek zojuist al dat er ook enkele kenmerken van professies zijn waar de ontwikkelingssamenwerkingssector wel degelijk baat bij zou hebben. We zagen dat deze kenmerken ook terugkomen in de streefbeelden. Dat is belangrijk omdat deze aanbevelingen gesteund moeten worden door professionals in de sector zelf willen zij succesvol worden geïmplementeerd.

Kwaliteit

Ten eerste zou de sector er goed aandoen om kritische reflectie in de sector te stimuleren om aan de hand daarvan kwaliteitseisen vast te kunnen stellen. De reden dat ik deze twee belangrijke elementen in een adem noem is het idee dat kritische reflectie een manier is om tot kwaliteitseisen te kunnen komen. De sector zou intern de discussie aan moeten gaan over do's en don'ts in de sector. Een manier om deze discussie te creëren is door kritische reflectie. Door collegiale reflectie kunnen bepaalde onderwerpen opkomen en ter discussie worden gesteld. Op deze manier kan de beroepsgroep gezamenlijk nadenken over wat zij 'goed werk' vindt. Dit klinkt eenvoudiger dan het in werkelijkheid zal zijn omdat de sector bestaat uit zeer diverse actoren. Er zal daarom een brancheorganisatie of beroepsvereniging moeten worden opgericht die dit proces begeleid.

Het eindresultaat zou idealiter zijn dat er criteria worden vastgesteld waaraan de kwaliteit van het werk moet voldoen. In de huidige situatie is hiervan geen sprake en dit bemoeilijkt het waarborgen van kwaliteit van het werk in de sector.

Ethiek

Ten tweede is een professionele ethiek in ontwikkelingssamenwerking buitengewoon belangrijk. Door middel van een professionele ethiek kan beter gewaarborgd worden dat wat een professional doet ten goede komt aan de doelgroep. Bovendien zijn de 'klanten' binnen deze sector over het algemeen zeer kwetsbaar en is het aan de professional om hier op een verantwoorde manier mee om te gaan. Het zou daarom zeker bijdragen aan de professionalisering van de sector wanneer een professionele ethiek zou worden geconstrueerd. Het ontwerpen en handhaven van een dergelijke professionele ethiek is opnieuw een taak die idealiter door een overkoepelende organisatie zoals een brancheorganisatie zou moeten worden uitgevoerd.

Professionals

Bovendien zagen we dat met name de WRR, en in mindere mate de sector en ICCO weinig aandacht besteden aan de professionals in de sector. Professions zoals omschreven in de

wetenschappelijke literatuur, zijn al bewust bezig hun professionals te vormen naar de eisen van de beroepsgroep wanneer deze nog studenten zijn. Het opzetten van een exclusieve opleiding is in de nabije toekomst onrealistisch in deze sector en is wellicht ook niet goed voor de sector, juist omdat er kennis in de sector nodig is die uit verschillende disciplines voortkomt. Er zijn echter wel andere manieren waarop professionals die aan de slag gaan in de sector eenzelfde technische basis kunnen opbouwen. Hierbij kan ten eerste een voorbeeld worden genomen aan een reeds bestaande opleiding, AMID, van de Radboud Universiteit in Nijmegen. Deze opleiding gericht op de Nederlandse ontwikkelingssamenwerkingssector bestaat uit een duaal jaar waarin trainees werken in een NGO en een dag in de week worden opgeleid. Eenzelfde soort opleiding zou kunnen worden opgericht en verplicht kunnen worden gesteld voor studenten die na hun eigen opleiding willen werken in de sector. Het dient in dit geval als een soort schakeljaar waarin de diversiteit in professionals door hun verschillende studieachtergronden wordt aangevuld met een gedeelde technische basis. Dit is bij uitstek ook een manier voor de professionals om te kunnen socialiseren in de sector en ervaring te kunnen opdoen. Een ander voorbeeld zien we terug bij advocaten die gedurende een periode van drie jaar advocaatstagiair zijn. Gedurende deze periode volgt een advocaatstagiair o.a. de Beroepsopleiding Advocatuur waarin zij worden opgeleid tot advocaat tot zij uiteindelijk een examen moeten behalen. De sector zou eenzelfde systeem op kunnen zetten. Op deze manier kan de sector verzekeren dat professionals een bepaald technisch domein bezitten en daarmee kunnen presteren op een bepaald niveau.

Verwachtingsmanagement

De sector zou zich bovendien moeten gaan richten op het verbeteren van haar relatie met de maatschappij. Wanneer de maatschappij weer vertrouwen heeft in de sector zal dit een groter draagvlak opleveren en daardoor wellicht een betere fondsenwerving. Veel respondenten gaven al aan zich te storen aan de defensieve houding van de sector; de sector benut haar kansen niet om in gesprek te gaan met de maatschappij. Een aanbeveling is ten eerste dus om dit gesprek wel aan te gaan wanneer daartoe de mogelijkheid is. Door open te staan voor kritiek maar ook door een beter verwachtingsmanagement. Dit zou de sector kunnen doen door zelf het debat aan te gaan met de maatschappij en daarin te laten zien wat goed gaat en welke lessen er zijn getrokken uit fouten. Het is hierbij vooral van belang dat de sector zich als een actor opstelt om de structuur van het debat eenvoudig te houden en om een duidelijke boodschap de maatschappij in te kunnen sturen in plaats van dat alle vele NGO's dit zelf doen.

Deze aanbevelingen vergen veel van de sector. Het vereist vooral een gezamenlijke visie in de sector. In plaats van concurrentie, die volgens respondenten ontstaat door vermindering van subsidie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken moeten de verschillende partijen in de sector juist samen werken. Alleen door een gezamenlijke visie zal een professionele sector kunnen ontstaan. Zoals ik in de specifieke aanbevelingen al aangaf zou een brancheorganisatie hiervoor verantwoordelijk kunnen zijn en de stappen die door de sector genomen moeten worden kunnen begeleiden. In professies spelen brancheorganisaties of beroepsverenigingen ook vaak een belangrijke rol in de ontwikkeling van de beroepsgroep.

Ook specifiek voor ICCO komen er enkele aanbevelingen naar voren uit dit onderzoek. Enkele daarvan komen overeen met de aanbevelingen in de sector.

Kennisbasis

Ten eerste kan de organisatie investeren in het opbouwen van een systeem waarin professionals gezamenlijk bijgeschoold worden op het gebied van kennis. In de huidige situatie geschiedt het opbouwen van het kennisdomein van professionals vrij individueel en vrijblijvend. Het zou beter zijn voor de organisatie als alle professionals in de organisatie de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van kennis verwerven, zodat het werk van de hele organisatie gebaseerd kan zijn op de nieuwste ontwikkelingen. Op deze manier kan men ook beter op elkaars werk reflecteren in die zin dat professionals erop toe kunnen zien dat collega's hun werk baseren op de nieuwste ontwikkelingen, iets wat heel belangrijk wordt gevonden door de WRR, de sector en ICCO.

Het hoeft niet zo te zijn dat iedereen precies dezelfde kennis heeft omdat men nu eenmaal op verschillende thema's werk, maar kennis relevant voor alle professionals moet wel gedeeld worden. In de huidige *communities of learning* wordt vooral in groepen kennis opgebouwd.

Professionals

Ten tweede moet ICCO blijven investeren in professionals. Zo moeten eenmaal geworven werknemers bewuster gesocialiseerd worden in de organisatie, wat meer behelst dan het huidige introductieprogramma van twee weken. De professional krijgt zo de kans gewoontes en houdingen van de organisatie over te nemen en te integreren in de cultuur.

Net zoals met betrekking tot kennis moeten professionals ook op het gebied van de vier rollen gezamenlijk getraind worden. Dat gebeurt nu ook wel, maar niet gezamenlijk en niet zeer regelmatig terwijl zeker met de reorganisatie de eisen die aan professionals gesteld worden veranderen. Het is hierbij van belang dat criteria worden vastgesteld zodat professionals weten op welk niveau zij geacht worden te presteren. De vier rollen die ICCO wil uitvoeren blijken op dit moment nog niet door iedere professional uitgevoerd te kunnen worden. Ook verschilt op dit moment de kwaliteit van het werk tussen de professionals. Door training en standaardisatie van het niveau kan getracht worden dit probleem te verhelpen.

Kritische reflectie

In mijn optiek doet ICCO er verstandig aan de eilandjescultuur waarvan nu sprake is aan te pakken. Zojuist werd al op het belang van kritische reflectie gewezen. Door de eilandjescultuur zijn professionals echter niet in staat te reflecteren op elkaars handelen terwijl dit juist van groot belang is voor de waarborging van kwaliteit in het werk. Het is belangrijk dat professionals een bepaalde discretionaire ruimte hebben maar dit moet er niet toe leiden dat, zoals nu het geval is, deadlines en afspraken niet altijd worden nagekomen. Een discretionaire ruimte moet daarom samengaan met de mogelijkheid tot reflectie op elkaars handelen. Belangrijk is dat professionals aan elkaar kunnen uitleggen waarom zij bepaalde keuzes maken in hun werk, iets wat de WRR ook benadrukt in de verantwoording die de sector moet afleggen. ICCO zou zich moeten buigen over de vraag hoe deze twee zaken gecombineerd kunnen worden.

5. Bronvermelding

Abbott, A. (1983). Professional ethics. *The American Journal of Sociology*, 88(5), 855-885.

ACT Alliance (2011). *About ACT Alliance*. Geraadpleegd via <http://www.actalliance.org/about> (7 juni 2011)

Baarda, D.B. et al. (1990). *Basisboek methoden en technieken*. Leiden/ Antwerpen: Stenfert Kroese Uitgevers.

Bath, G.D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15-26.

Blokker, J. (2011). *Kennismanagement in ontwikkelingssamenwerking*(Scriptie). Utrecht: Universiteit Utrecht.

Boshuizen, et al. (2004). On the long way from novice to expert and how travelling changes the traveller. In H.P.A. Boshuizen, R. Bromme en H. Grubber (Eds), *Professional learning: Gaps and transitions on the way from novice to expert* (pp. 3-8). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Boshuizen, H.P.A., Bromme, R., Gruber, H. (Eds). (2004). *Professional learning; Gaps and transitions on the way from novice to expert*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Bovens, M. en Schillemans, T. (2009). *Handboek publieke verantwoording*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Brien, A. (1998). Professional ethics and the culture of trust. *Journal of Business Ethics*, 17, 391-409.

Brink, van den, G., Jansen, T. en Pessers, D. (2005). Renaissance beroepszeer noodzakelijk. In G. Van den Brink, T. Jansen en D. Pessers (Eds), *Beroepszeer: waarom Nederland niet goed werkt* (pp. 16-33). Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Brock, A. (2006). *Dimensions of early years professionalism - attitudes versus competences?* Leeds Metropolitan University. Geraadpleegd via: <http://www.tactyc.org.uk/pdfs/Reflection-brock.pdf> (12 maart 2011).

Burridge, M. en Torstendahl, R. (1990). *Professions in theory and history*. Londen: SAGE Publications.

Carr-Saunders, A.M. en Wilson, P.A. (1933). *The professions*. Oxford: The Clarendon Press.

Dobrai, K en Farks, F. (2010). Growing professionalism in the services of Nonprofit Organizations. *Review of International Comparative Management*, 11(5), 894- 904.

- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*. Parijs: PUF.
- Easterly, W. (2006). *The white man's burden: Why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good*. New York: Penguin Press.
- Friedson, E. (1970). *The profession of medicine*. New York: Dodd, Mead & Co.
- ICCO (2007). *Toelichting projectcyclus*. Utrecht: ICCO.
- ICCO (2008). *Besturing en inrichting ICCO 2010*. Utrecht: ICCO
- ICCO (2008). *Samenvatting bestaande regels m.b.t (ongewenst) gedrag*. Utrecht: ICCO
- ICCO (2009). *ICCO Alliantie jaarverslag 2008*. Utrecht: ICCO.
- ICCO (2010). *ICCO Alliantie jaarverslag 2009*. Utrecht: ICCO.
- ICCO (2010). *Lobby and advocacy guidelines*. Utrecht: ICCO
- ICCO (2011). *Functiebeschrijving ICCO, Lobbyist*. Utrecht: ICCO
- ICCO (2011). *ICCO Arbeidsvoorwaarden reglement, IV. 16 Studiefaciliteiten*. Utrecht: ICCO
- ICCO (2011). *Learning Agenda ICCO Alliance*. Utrecht: ICCO.
- ICCO (2011). *Planning, Learning & Accountability. Guidance notes, May 2011*. Utrecht: ICCO
- ICCO (2011). *Proposal for the prolongation of the Learning-working Path (LWP) of the ICCO (Alliance) Jan 2011 – Dec 2012*. Utrecht: ICCO.
- ICCO (2011). *Wat wij doen*. Geraadpleegd via: <http://www.icco.nl/nl/wat-wij-doen> (12 april 2011).
- ICCO (2011). *Wiki: Financial Management Partners*. Utrecht: ICCO.
- ICCO (2011). *Wiki; The Studio*. Utrecht: ICCO.
- ICCO (2011) *Wiki: Welcome to new colleagues*. Utrecht: ICCO.
- ICCO & Kerk in Actie (2010). *Code of conduct for staff members of the ACT Alliance on sexual exploitation, abuse of power and corruption*.
- ICCO & Kerk in Actie (2010). *Code of conduct for the international Red Cross and Red Crescent Movement and NGO's in disaster Relief*.

ISS (2011). *Masterprogramma*. Geraadpleegd via <http://www.iss.nl/MA-Programme> (25 mei 2011).

ISS (2010). *Master of Arts in Development Studies, Academic Calendar, 2010-2011, 59th Academic Year*. Rotterdam: International Institute of Social Studies.

Janssen, T. Brink, G. van den, Kole, J. (2010). *Beroepstrots: Een ongekennde kracht*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Jones, N., Datta, A. en Jones, H. (2009). *Knowledge, policy and power: Six dimensions of the knowledge-development policy interface*. Londen: ODI.

Lajoie, S.P. (2009). Developing professional expertise with a cognitive apprenticeship model: examples from avionics and medicine. In K. Anders Ericsson (Eds.), *Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments* (61-83). New York: Cambridge University Press.

Lamé, M. (2010). *De professionaliteitsparadox* (Scriptie). Geraadpleegd via <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2010-1102-200415/UUindex.html> (20 maart 2011).

Larson, M.S. (1977). *The rise of professionalization: A sociological analysis*. London: University of California Press.

Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Macdonald, K.M. (1995). *The sociology of the professions*. Londen: SAGE Publications.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.

Nevile, A. (2009). Values and the legitimacy of the Third Sector Service Delivery Organizations: Evidence from Australia. *Voluntas*, 20, 71 – 89.

NCDO (2011). *Draagvlak voor internationale samenwerking*. Geraadpleegd via <http://www.ncdo.nl/Kennisdossiers/Draagvlak> (4 juli 2011)

Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.

Noordegraaf, M. en Sterrenburg, J., (2009). Administratieve lasten voor publieke professionals: ficties en feiten. In T. Jansen, G. van der Brink, J. Kole (Eds), *Beroepstrots, een ongekennde kracht*. Amsterdam: Boom.

Noordegraaf, M. en Sterrenburg, J. (2009). Publieke professionals en verantwoordingsdruk. In M. Bovens, en T. Schillemans (Eds.), *Handboek publieke verantwoording* (231-254). Den Haag: Uitgeverij LEMMA.

Partos (2009). *Veranderende rollen van programmamedewerkers. Inventarisatie voor het Partos Kwaliteitshuis*. Amsterdam: Partos Kwaliteitshuis.

Radboud Universiteit Nijmegen (2011). *Advanced Master in Development: Vision and Objectives*. Geraadpleegd via <http://www.ru.nl/cidin/education/advanced-master/#3Actionandlearning> (25 mei 2011)

Radboud Universiteit Nijmegen (2011). *Advanced Master In Development (AMID). Study Guide 2011*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

Radboud Universiteit Nijmegen (2010). *Brochure 2011*. Geraadpleegd via: <http://www.ru.nl/cidin/education/advanced-master/#3Actionandlearning> (25 mei 2011).

Rijksoverheid (2010). *Achtergrondinformatie IS Academie*. Geraadpleegd via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/documenten-en-publicaties/brochures/2010/11/09/achtergrondinformatie-is-academie.html> (26 maart 2011).

Ropo, E. (2004). Teaching expertise: empirical findings on expert teachers and teacher development. In H.P.A. Boshuizen, R. Bromme en H. Grubber (Eds), *Professional learning: Gaps and transitions on the way from novice to expert* (pp. 159-179). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Siegrist, H. (1990). Professionalization as a process: patterns, progression and discontinuity. In M. Burrage en R. Torstendahl (Eds), *Professions in theory and history: rethinking the study of professions*(177-202). Londen: Sage.

Stam, C. (2004). Kennis van productiviteit. Het toenemend belang van kennis voor productiviteit, in C. Stam (Eds), *Kennisproductiviteit .Het effect van investeren in mensen, kennis en leren* (13-28). Amsterdam: Pearson Education.

Tennyson, R. (2005). *The Brokering Guidebook: Navigating effective sustainable development partnerships*. Geraadpleegd via: <http://nlreda.ca/system/filestore/OM%20resource%20materials/Partnership%20Development/BrokeringGuidebook.pdf> (1 juni 2011).

Torstendahl, R. (1990). Introduction: promotion and strategies of knowledge-based groups. In M. Burrage, en R. Torstendahl (Eds.), *The formation of professions: knowledge, state and strategy*. Londen: SAGE Publications.

Wilensky H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70 (2) , 137-158.

WRR (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Den Haag/ Amsterdam: Amsterdam University Press.

WRR (2010). *Less pretension, more ambition. Development policy in times of globalization*. Den Haag/ Amsterdam: Amsterdam University Press.

WRR (2010). *Minder pretentie, meer ambitie. Ontwikkelingssamenwerking die verschil maakt*. Den Haag/ Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bijlage 1 : Onderzoeksmethoden

1. Onderzoeksopzet

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve opzet door middel van een casestudy. Deze keuze werd gemaakt nadat door middel van een literatuuronderzoek geconcludeerd werd dat er nog geen specifieke wetenschappelijke literatuur is verschenen over ontwikkelingen in beroepsmatige activiteiten in ontwikkelingssamenwerking. Omdat het hier nieuw te onderzoeken domein betreft moet dit onderzoek bovenal gezien worden als een verkennend onderzoek naar de huidige stand van zaken wat betreft de ontwikkeling van beroepsmatige activiteiten in de ontwikkelingssamenwerking.

Het verkennen van een nieuw onderzoeksdomein kan het best gedaan worden door een kwalitatief onderzoek: Door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden kan dieper op het onderwerp in te gaan dan aan de hand van kwantitatieve onderzoeksmethoden. Een casestudy is hierin een goede manier om een nieuw domein te onderzoeken.

De casestudy werd gekenmerkt door een open procedure. Enerzijds had ik mij wel ingelezen in wetenschappelijke literatuur over professies, en aan de hand daarvan een beeld gevormd over professies. Dit beeld werd als kader voor het onderzoek gebruikt. Maar ik wilde ook in staat zijn flexibel te reageren op relevante veranderingen of informatie in het veld die niet direct in dit wetenschappelijke beeld benoemd werden. Zou ik dit niet hebben gedaan, dan zou ik wellicht elementen niet benoemd hebben in de casestudy omdat zij geen onderdeel van het kader zijn terwijl zij wel degelijk bepalend zijn voor beantwoording van de onderzoeksvraag.

Dit onderzoek vond plaats in de periode van februari 2011 tot en met augustus 2011. In deze periode betrof de daadwerkelijke dataverzameling binnen ICCO de periode tussen 25 april en 7 juni. De duur en timing van de periode van dataverzameling was afhankelijk van het organiseren van een onderzoeksplaats binnen een NGO en de agenda's van de respondenten. De dataverzameling geschiedde grotendeels binnen het hoofdkantoor (de Global Office) van ICCO. ICCO is een van de grotere NGO's binnen Nederland en was daarom een goede locatie voor de dataverzameling. De keuze om binnen een NGO onderzoek te doen komt voort uit de idee dat, mocht er sprake zijn van een professionele beroepsgroep, dit proces vijftig jaar binnen NGO's heeft plaatsgevonden. De verwachting was dan ook dat ontwikkelingssamenwerking zich hier het meest als beroepsmatige activiteit heeft gevormd.

In eerste instantie was het de bedoeling ook met ICCO-professionals te spreken die werken in de Regional Offices, de regiokantoren verspreid over de gebieden waar ICCO werkt. Dit is echter niet gelukt omdat de periode van dataverzameling relatief kort was en ik hierin een langer periode dan voorzien bezig was met het ontwaren van de structuur in de organisatie om te bepalen welke professionals als respondenten zouden moeten worden gevraagd. De resultaten van dit onderzoek zijn daarom nu voornamelijk geldig voor de Global Office.

ICCO was gedurende mijn dataverzameling nog steeds bezig met de afronding van de implementatie van een reorganisatie die in 2007 begon. Bovendien was ICCO kort voor het begin van mijn onderzoek getroffen door de bezuinigingen en moest zij een gedeelte van

haar personeel ontslaan. Dit tezamen heeft voor veel onrust gezorgd in de organisatie en gedurende mijn tijd was deze onrust nog steeds te merken; veel professionals binnen ICCO waren nog op zoek naar de precieze invulling van hun werk.

2. Methoden

De vraagstelling vereist het gebruik van verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden: secundaire documentenanalyse, interviews en een focusgroep.⁶¹ Het theoretisch kader werd grotendeels geschreven aan de hand van een secundaire analyse van bestaande onderzoeksinformatie (literatuuronderzoek). De praktijk werd vooral opgetekend door middel van de interviews met zeventien respondenten en de focusgroep. Overigens moet hierbij ook vermeld worden dat ik als onderzoeker gedurende mijn aanwezigheid binnen ICCO ook onbewust en bewust geobserveerd heb.

a) Secundaire documentenanalyse

Het theoretisch kader is gevormd aan de hand van secundaire documentenanalyse van ten eerste wetenschappelijke literatuur waarmee het beeld van professies uit de wetenschappelijke literatuur is opgebouwd. Ten tweede is voor het ideaaltype van de WRR het WRR-rapport '*Minder pretentie, meer ambitie*' gebruikt. Het streefbeeld van de sector is geconstrueerd aan de hand van een Partos-rapport maar ook interviews (hier zal later op worden teruggekomen). Ten slotte is door middel van ICCO-documenten zoals jaarverslagen en bedrijfsplannen, functieprofielen en Wiki's het streefbeeld van ICCO samengesteld.

b) Focusgroep

De focusgroep is in feite een groepsgesprek met enkele stakeholders uit het veld, gecoördineerd en georganiseerd door een 'moderator'. In het gesprek wordt een specifiek onderwerp besproken. Het voordeel van een focusgroep is dat door interactie van de verschillende leden meer informatie naar boven komt omdat zij reageren op elkaar. Aan de hand van focusgroepen kan extra diepgang worden gegeven aan de kennis die reeds is verkregen in de interviews.

Het oorspronkelijke idee was om een focusgroep te organiseren met een aantal ICCO-professionals uit de regio's die gedurende mijn stage op bezoek waren bij ICCO. Het doel van de focusgroep was inzicht te krijgen in het primaire proces in de Regional Offices. Bovendien wilde ik de respondenten confronteren met de kennis die ik al uit de interviews verkregen had. Vanwege het drukke programma van de regiomedewerkers waren de mogelijkheden echter beperkt en door miscommunicatie kon de focusgroep uiteindelijk niet gerealiseerd worden in deze originele vorm.

De focusgroep heeft toen op een later tijdstip toch plaatsgevonden in een andere vorm. Gedurende de periode dat ik mijn resultaten analyseerde, heb ik de voorlopige resultaten gedeeld met de afdeling P&D (Policy & Development) binnen ICCO waar ik gedurende mijn onderzoek was geplaatst. Na de presentatie van deze resultaten volgde een focusgroep waarin de aanwezigen van de afdeling met mij en elkaar in discussie gingen over de resultaten. Op deze manier kon verdieping worden gegeven aan mijn resultaten.

⁶¹Baarda, D.B. et al. (1990). *Basisboek methoden en technieken*.

In de focusgroep werden de volgende onderwerpen besproken:

- De vier rollen die in de programmatische benadering centraal staan.
- Autonomie van de professionals.
- Standaardisatie van kennis, vaardigheden en instrumenten
- Gedeelde ethiek

c) Interviews

De interviews zijn mondeling afgenomen aan de hand van een vooraf vastgestelde topiclijst die als leidraad diende voor de interviews maar waar wel van af geweken kon worden; de interviews waren daarmee van een semigestructureerde aard. Dit is een gangbare gang van zaken wanneer er sprake is van een kleine groep respondenten.

Aan de ene kant bood deze structuur een duidelijke afbakening van het te bespreken onderwerp. Doordat er toch enige structuur in het interview zat werd de ruimte die de respondenten hadden, ingekaderd. Op deze manier kon gegarandeerd worden dat de respondenten over hetzelfde onderwerp spraken. Hierdoor was de informatie ook makkelijker te vergelijken dan wanneer het interview een open structuur zou hebben.

Aan de andere kant bood deze vorm een respondent wel genoeg ruimte om zijn informatie over de aanwezige professionalisering in de sector te delen, meer dan wanneer er sprake zou zijn geweest van een gesloten structuur waarbij de respondent te zeer gebonden is aan vragen. Dit is van belang wanneer nog niet duidelijk is welke informatie verwacht kan worden; hoe meer ruimte de respondenten krijgen, hoe meer ze hun eigen kennis kunnen delen.

Een laatste reden waarom gekozen is voor semigestructureerde interviews is dat op deze manier recht kon worden gedaan aan de complexiteit van de inhoud van de interviews. Op deze manier kon dieper worden ingegaan op de informatie die de respondenten gaven. Dat bleek bijvoorbeeld zeer nuttig toen ik bemerkte dat respondenten vaardigheden heel abstract verwoordden en ik hierop kon doorvragen om tot de conclusie te komen dat zij hun antwoord niet konden concretiseren.

De interviews duurden gemiddeld een uur en werden opgenomen met een opnamerecorder. Dit vereenvoudigde het analyseren van de verkregen data. Voor het opnemen van het interview werd voorafgaand aan het interview toestemming gevraagd aan de respondent. Alle respondenten gingen akkoord met het opnemen. Bovendien werden er ook handmatig notities gemaakt als een back-up mocht er iets fout gaan met het opnemen van de interviews.

In de interviews werd gevraagd naar de kenmerken van de beroepsmatige activiteiten in de OS-sector; welke kennis vormt de basis, welke vaardigheden heeft een professional nodig, waarop wordt men geselecteerd, wat voor opleidingen en trainingen moet men volgen om in het veld te mogen werken, etc.

Bovendien werd in de interviews gevraagd naar het perspectief van de stakeholder op de ontwikkeling van ontwikkelingssamenwerking. Welke richting is gewenst, gekeken naar de aard van de werkzaamheden, de verwachtingen en de wensen vanuit de sector? En

wat zijn op dit moment belemmerende en bevorderende factoren die deze ontwikkeling beïnvloeden?⁶²

Alle interviews werden direct na het afnemen getranscribeerd. Ze zijn allen volledig uitgetypt zodat zo betrouwbaar mogelijk citaten aan de interviews konden worden ontleend. Soms waren er meerdere interviews achter elkaar en was het niet mogelijk om de interviews direct te transcriberen. Dit was echter wel het uitgangspunt omdat de verkregen kennis kon bijdragen aan nieuwe handvaten in een volgend interview om bijvoorbeeld specifiekere vragen te stellen.

Uit ieder interview zijn verschillende onderwerpen gedestilleerd en gelabeld zodat overzichtelijke groepen informatie ontstonden om vergelijking en analyse te vereenvoudigen. Aan de hand hiervan kwamen de thema's naar voren die in hoofdstuk 3 centraal stonden.

Met de keuze om een deel van de informatie door middel van interviews te verkrijgen, was ik me bewust van de voordelen maar ook de nadelen die aan deze methode kleven. Bij interviews is de kans op sociaal wenselijke antwoorden groter dan bij andere vormen van dataverzameling die meer anoniem zijn omdat de respondent zich bewust is van de interviewer en bovendien ook minder anoniem is. De keuze om toch interviews te gebruiken werd gemaakt op basis van het feit dat de voordelen opwogen tegen dit nadeel en tevens dat het onderwerp van de interviews niet van een dergelijke aard werden ervaren dat men zich kwetsbaar zou opstellen bij bepaalde antwoorden. Bovendien heb ik getracht de anonimiteit van de respondenten toch nog zoveel mogelijk te waarborgen door hen in dit verslag door middel van een cijfer aan te duiden en ze te vragen of ik hun antwoorden eventueel mocht gebruiken als citaten.

3. Respondenten

De interviews zijn afgenomen met verscheidene professionals binnen ICCO en stakeholders uit de sector. Op deze manier konden de beroepsmatige activiteiten binnen een NGO in kaart worden gebracht en bovendien een beeld worden gevormd van de sector. Het streven was om ten minste vijftien stakeholders te interviewen. Dit zijn er uiteindelijk zeventien geworden. Dit was een gevolg van het feit dat ik na enkele interviews pas een goed beeld kreeg van wat professionals binnen ICCO in het primaire proces moeten doen. Om dit beeld nog beter te kunnen invullen, zijn er uiteindelijk nog twee respondenten binnen ICCO bij gekomen. Binnen ICCO zijn in totaal elf respondenten geïnterviewd. Daarbuiten zijn nog zes andere stakeholders gesproken. Dit zijn ten eerste drie respondenten die werkzaam zijn of student zijn geweest binnen opleidingen die zich richten op ontwikkelings samenwerking. Ten tweede is er gesproken met drie respondenten die werkzaam zijn in verschillende organisaties in de sector. Door verscheidene stakeholders te interviewen, wordt beoogd een kritisch en zo compleet mogelijk beeld te vormen van het perspectief op de ontwikkeling van de sector.

De respondenten binnen ICCO zijn voornamelijk gekozen in overleg met mijn stagebegeleidster, Hettie Walters. Ook voor de stakeholders buiten ICCO heeft zij mij

⁶²Voor een specifiek beeld van de inhoud, zie de bijlagen.

respondenten toegewezen. Op deze manier heb ik uiteindelijk vijftien respondenten benadert. De zestiende respondent werd mij voorgelegd door mijn scriptiebegeleider en deze respondent heeft mij uiteindelijk in contact gebracht met de zeventiende respondent. Over het algemeen reageerden mogelijke respondenten heel positief. Slechts een respondent wilde niet meewerken omdat zij de relevantie van haar rol in het onderzoek niet zag.

Hieronder een overzicht van alle respondenten:

Respondent	Functie	Organisatie	Leeftijd	Geslacht
R.1	Controller	ICCO	47	M
R.2	Specialist Duurzame Economische Ontwikkeling	ICCO	49	M
R.3	Coördinator capaciteitsontwikkeling	ICCO	57	V
R.4	Directeur Context	Context	58	M
R.5	Onderzoekmedewerker Ministerie van Buitenlandse Zaken	IOB	25	V
R.6	Onderzoekmedewerker Ministerie van Buitenlandse Zaken	IOB	29	M
R.7	Senior lecturer	ISS	64	V
R.8	Lobby en advocacy officer	ICCO	35	V
R.9	Project officer private initiatives education	Impulsis		M
R.10	Specialist Democratisering en Vredesopbouw	ICCO	52	M
R.11	Coördinator financiële diensten	ICCO	53	M
R.12	Coördinator Planning, Monitoring, Evaluatie	ICCO	52	V
R.13	P&O adviseur / arbo- coördinator	ICCO	49	V
R.14	Specialist Fair Climate	ICCO	61	M
R.15	Programmadirecteur Amazone Alternative	ICCO	47	V
R.16	Consultant Fair Sustainable Advisory Services	ICCO	55	V
R.17	Consultant EOS –Consult	EOS-Consult	66	V

Tabel 8. Respondenten

Bijlage 2: Vragenlijsten

A Topiclijst interviews medewerkers NGO's:

Inleiding:

- Achtergrond onderzoek
- Aanleiding
- Doel

Persoonsgegevens:

- Naam (?)
- Leeftijd
- Organisatie
- Jaren werkzaam bij organisatie
- Functie
- Opleiding
- Hoeveel heeft u nog aan deze opleiding?

Stand van zaken:

1) Kennisdomein

- Welke soorten kennis zijn belangrijk binnen ontwikkelingshulp en specifiek binnen deze organisatie? (zie schema)
- Zijn deze soorten kennis aanwezig onder de professionals in de organisatie?
- Zo nee, hoe komt dit?
- Zijn er nog andere soorten kennis die hier niet bij staan die wel van belang zijn?
- Op welke manier zouden deze soorten kennis versterkt kunnen worden zodat zij hier aan kunnen voldoen? (training on the job / opleiding)
- Naar welke kennis wordt gekeken bij werving van nieuwe werknemers?
- Hoe doen werknemers nieuwe kennis op?

2) Organisatie van kennis

- Welke bronnen van kennis worden door de organisatie gebruikt?
- Ontwikkelt de organisatie zelf ook kennis?
- Is er sprake van kennisdeling met andere NGO's of andere partijen? Zo ja, hoe?
- Is er ruimte voor innovatiemogelijkheden / onderzoek binnen de organisatie/ sector?

3) Vaardigheden

- Welke vaardigheden zijn belangrijk binnen ontwikkelingshulp en specifiek binnen deze organisatie?
- Zijn deze vaardigheden aanwezig onder de professionals in de organisatie?
- Zo nee, hoe komt dit?
- Zijn er nog andere vaardigheden die hier niet bijstaan die wel degelijk van belang zijn?
- Op welke manier zouden deze vaardigheden versterkt kunnen worden? (training on the job / opleiding)
- Hoe worden vaardigheden aangeleerd? (opleiding, ervaring, trainingen, socialisatie?)
- Wat wordt er gedaan om vereiste vaardigheden nog bij te brengen?
- Naar welke vaardigheden wordt gekeken bij werving van nieuwe werknemers?

4) Professional

- Wat is uw eigen beeld bij professioneel handelen?
- In welk opzicht wordt er volgens u professioneel gehandeld binnen de organisatie?
- Hoe komt dit tot uitdrukking?
- Waar en hoe zou dit beter kunnen volgens u?

5) Professionele ethiek

- Is er kritische reflectie op het handelen van professionals (door bijvoorbeeld evaluaties)?
- Is er een professionele ethiek aanwezig in de organisatie?
- In welke vorm?
- Waaruit bestaat deze professionele ethiek?
- Hoe wordt deze professionele ethiek gehandhaafd?
- Wat gebeurt er wanneer er sprake is van onethisch handelen?

6) Autonomie

- In welke mate is er sprake van vrijheid van handelen (op uw eigen programma)?
- Bent u eindverantwoordelijk voor het werk?
- Wie controleert het werk?
- Welke factoren belemmeren op dit moment het autonome handelen?

Factoren die van invloed zijn op de sector:

6) Belemmerende factoren

- Zijn er belemmerende factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van ontwikkelingssamenwerking als professie?
- Zo ja, zijn deze factoren extern en of intern?

7) Bevorderende factoren

- Zijn er bevorderende factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van ontwikkelingssamenwerking als professie?
- Zo ja, zijn deze factoren extern?
- Zo ja, Zijn deze factoren intern?

8) Gewenste ontwikkeling

- Wat is het ideaalbeeld van ontwikkelingssamenwerking als professie?
- Op welke manier moet OS daar komen?
- Welke vorm moeten beroepsmatige activiteiten daarin krijgen?

B Topiclijst Opleidingen:

Inleiding:

- achtergrond
- aanleiding
- doel

Persoonsgegevens:

- naam
- leeftijd
- verbonden met opleiding

- Opleidingen hiervoor:

1) Opleidingen

- Hoe zien de opleidingen eruit?
- Wat is het curriculum van de opleiding?
- Wat zijn de leerdoelen van de opleiding?
- Welke kennis staat centraal in de opleiding (zie schema)
- Welke vaardigheden leren studenten tijdens opleiding?
- Leert men kennis en vaardigheden op informele wijze door ervaring in het werkveld?
- Is er sprake van een tweede fase waarin de studenten in het werkveld gesocialiseerd worden?
- Wordt er aandacht besteed aan ethiek binnen de opleiding?
- Zo ja, in welke vorm?
- Zo nee, waarom niet?
- Hoe ziet de opgeleide eruit na het behalen van zijn of haar diploma?
- Hoe verhoudt dit zich tot eisen uit het veld?
- Hoe verloopt de overgang van student naar os-professional?

2) Kennis

- Welke soorten kennis zijn van belang binnen OS?
- Beschikken professionals hierover?
- Zo nee, waarom niet?
- Hoe kan dit versterkt worden?

3) Vaardigheden

- Welke vaardigheden moeten professionals binnen OS bezitten?
- Beschikken professionals hierover?
- Zo nee, waarom niet?
- Hoe kan dit versterkt worden?

4) Professioneel handelen

- Wat is uw eigen beeld bij professioneel handelen?
- In welk opzicht wordt er volgens u professioneel gehandeld binnen OS?
- Hoe komt dit tot uitdrukking?
- Waar zou dit beter kunnen?

5) Ethiek

- Is er volgens u een algemeen gedeelde ethische code binnen OS?
- Zo ja, in welke vorm?
- Zo nee, hoe komt dit? En zou deze kunnen worden gemaakt?
- Hoe wordt de professionele ethiek gehandhaafd?

6) Autonomie

- Hoe groot is het mandaat van de overheid voor NGO's om OS uit te voeren?
- In welke mate is er sprake van vrijheid van handelen?
- Welke factoren belemmeren op dit moment het autonome handelen?

Factoren die van invloed zijn:

6) Belemmerende factoren:

- Zijn er belemmerende factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van ontwikkelingshulp als professie?

- Zo ja, zijn deze factoren extern of intern?

7) Bevorderende factoren

- Zijn er bevorderende factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van ontwikkelingshulp als professie?
- Zo ja, zijn deze factoren extern of intern?

8) Gewenste ontwikkeling

- Wat is de gewenste ontwikkeling van ontwikkelingshulp als professie?
 - Op welke manier moet OS daar komen?
 - Welke rol moeten NGO's hier in spelen?
-

C Topiclijst Veld

Inleiding:

- achtergrond onderzoek
- aanleiding
- doel

Persoonsgegevens:

- naam:
- leeftijd
- organisatie
- jaren werkzaam bij organisatie
- functie
- opleiding
- hoeveel heeft u nog aan deze opleiding?

Stand van zaken:

1) Kennisdomein

- In welke mate kunnen we spreken van een afgebakend kennisdomein?
- Welke soorten kennis zijn belangrijk binnen ontwikkelingshulp?
- Zijn deze soorten kennis aanwezig onder professionals in de sector?
- Zo nee, hoe komt dit?
- Op welke manier zouden deze soorten kennis versterkt kunnen worden?

2) Vaardigheden

- Welke vaardigheden zijn belangrijk binnen ontwikkelingshulp?
- Zijn deze vaardigheden aanwezig onder professionals in de sector?
- Zo nee, hoe komt dit?
- Op welke manier zouden deze vaardigheden versterkt kunnen worden?

- Kan er gesteld worden dat men aantoonbaar bepaalde kennis en vaardigheden moet bezitten om als professional te kunnen werken in het veld?

3) Professioneel handelen

- Wat is uw eigen beeld bij professioneel handelen?
- In welk opzicht wordt er volgens u professioneel gehandeld binnen de sector?
- Waar zou dit beter kunnen?

4) Professionele ethiek

- Is er kritische reflectie op het handelen binnen de sector?
- Is er een gedeelde professionele ethiek aanwezig in de sector?
- Zo ja; hoe ziet deze eruit?
- Zo nee; hoe komt dit en zou deze kunnen worden gemaakt?
- Hoe wordt de professionele ethiek gehandhaafd binnen OS?

5) Autonomie

- Hoe groot is het mandaat van de overheid voor NGO's om OS uit te voeren?
- In welke mate is er sprake van vrijheid van handelen?
- Welke factoren belemmeren op dit moment het autonome handelen?

Factoren die van invloed zijn:

6) Belemmerende factoren:

- Zijn er belemmerende factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van ontwikkelingshulp als professie?
- Zo ja, zijn deze factoren extern of intern?

7) Bevorderende factoren

- Zijn er bevorderende factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van ontwikkelingshulp als professie?
- Zo ja, zijn deze factoren extern of intern?

8) Gewenste ontwikkeling

- Wat is de gewenste ontwikkeling van ontwikkelingshulp als professie?
- Op welke manier moet OS daar komen?
- Welke rol moeten NGO's daar in spelen?