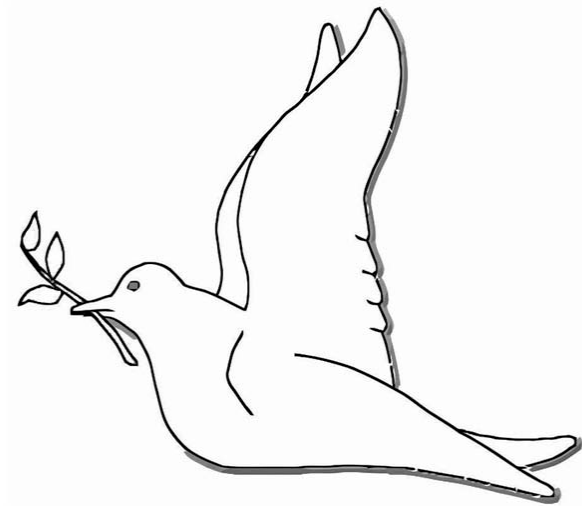


Vredeswerk als professie in fragiele staten



Ruud Grossfeldt
Augustus 2011

Vredeswerk als professie in fragiele staten

Een onderzoek naar professionalisering binnen particuliere internationale samenwerking,
in het bijzonder op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid in (post)conflict
gebieden door IKV Pax Christi

Naam: Ruud L.H. Grossfeldt, MA
Studentnummer: 3006395
Email: r.l.h.grossfeldt@gmail.com
Master: Bestuur en Beleid
Faculteit: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Begeleider: Dr. W.E. Bakker
Tweede lezer: S. Steenman, MSc
Datum: 29 augustus 2011



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Voor u ligt mijn onderzoek naar vredeswerk als professie binnen particuliere internationale samenwerking, in het bijzonder op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid in conflictgebieden. Hoe kwam ik tot dit onderwerp? Mijn vorige studie internationale betrekkingen en mijn voorliefde voor conflict kon ik combineren met mijn nieuw verworven inzichten in de bestuurskunde. Na lang wikken en wegen wat het onderwerp zou moeten worden van mijn afstudeeronderzoek kwam ik uit bij professionalisering en het werken in conflictgebieden. Door dit onderzoek en de bijbehorende stage bij een vredesbeweging heb ik een andere kant van conflict leren kennen en ben ik anders gaan nadenken over de rol van conflict en de gevolgen ervan. Het schrijven van een sociaalwetenschappelijk onderzoek bleek nog een hele uitdaging als historicus, maar het eindresultaat ligt alsnog voor uw neus.

Ik wil hier van de gelegenheid gebruik maken mijn begeleider Wieger Bakker te bedanken. Door hem ben ik bij dit onderwerp uitgekomen en heb ik er bovendien een mooie stage aan over gehouden. Hij is tevens geduldig geweest en heeft mij goed bijgestaan met advies en tips, die het onderzoek ten goede kwamen. Ik wil Sebastiaan Steenman bedanken voor de tijd en moeite die hij heeft genomen om als tweede lezer te fungeren. Ik wil Kees van den Broek, mijn stagebegeleider binnen IKV Pax Christi, bedanken voor de zijn tijd, enthousiasme en wijze raad. Alle medewerkers van IKV Pax Christi die ik mocht interviewen voor hun medewerking en openhartigheid mogen natuurlijk ook niet in dit dankwoord ontbreken. Mijn vrienden die altijd interesse toonden in de voortgang, dank ik ook middels deze weg. Tot slot natuurlijk mijn ouders die mij altijd hebben bijgestaan en gestimuleerd hebben door te studeren. Rest mij u veel plezier te wensen met het lezen van mijn afstudeeronderzoek,

Ruud Grossfeldt

Utrecht, augustus 2011

Inhoud

▪ Samenvatting	5
1. Inleiding	7
- 1.1 Relevantie	8
- 1.2 Onderzoeksopzet	8
- 1.3 IKV Pax Christi als casestudy	10
- 1.4 Leeswijzer	10
2. De theorie rondom de professional en het werk als professie	11
- 2.1 Het discours rond professionalisering	11
- 2.2 De klassieke professional en zijn kenmerken	12
- 3.2.1 Opleiding	13
- 3.2.2 Kennis	14
- 3.2.3 Vaardigheden	15
- 3.2.4 Waarden en ethiek	16
- 3.2.5 Autonomie	17
- 2.3 Internationale samenwerking en een professionele organisatie	18
- 2.4 Invloeden op professionaliteit	20
- 2.5 Conclusie	22
3. Internationale samenwerking ter bevordering van vrede en veiligheid	25
- 3.1 Peacebuilding	25
- 3.2 fragiele staten	26
- 3.3 Instrumenten om vrede en veiligheid te bevorderen	27
- 3.4 De huidige stand van zaken	30
- 3.5 Conclusie	32
4. IKV Pax Christi, een casestudy	34
- 4.1 Ter introductie	34
- 4.2 IKV Pax Christi aan de hand van de vijf indicatoren	37
- 4.2.1 Opleiding	37
- 4.2.2 Kennis	40
- 4.2.3 Vaardigheden	53
- 4.2.4 Waarden en ethiek	57
- 4.2.5 Autonomie	61
- 4.3 Het beeld van de praktijk	67
5. Conclusie en aanbevelingen	69
- 5.1 Vredeswerk als professie	69
- 5.2 De wisselwerking tussen de organisatie en de vredesprofessional	73
- 5.3 Discussie	74
- 5.5 Aanbevelingen	75
Geraadpleegde bronnen	76
Bijlagen	80

Samenvatting

In 2010 bracht de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) het rapport *Minder pretentie, meer ambitie* uit, waarin zij de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking onderzocht en daarbij een advies gaf voor de toekomst van de sector. Dit onderzoek vond plaats naar aanleiding van dit rapport. De WRR pleit voor een professionaliseringslag, maar concentreert zich daarbij vooral op de Nederlandse overheid. NGO's spelen echter in deze sector tevens een grote rol, maar zij blijven in het rapport onderbelicht. In dit onderzoek staat daarom een specifiek veld van de internationale samenwerking centraal: particuliere internationale samenwerking op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid, ofwel vredeswerk. Hierbij is onderzocht of vredeswerk te typeren is als een professie. Daarnaast is gekeken of een specifieke NGO op dit gebied, IKV Pax Christi, het label professionele organisatie mag krijgen.

Er is echter geen informatie over beroepsmatige activiteiten in internationale samenwerking in de wetenschappelijke literatuur. Dit onderzoek heeft daardoor een verkennend karakter. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een klassiek sociaalwetenschappelijke theorie rondom professies, aangevuld met de ideaaltypen van de WRR en de Verenigde Naties (VN). Verder is er een verwachting geschept rondom de huidige stand van zaken.

De klassieke theorie richt zich voornamelijk op de professie en professional zelf en karakteriseert een professie als een autonome beroepsgroep, met een eigen opleiding, een eigen afgebakend (technisch) kennis- en vaardigheden domein. Dit vaardigheden domein bestaat uit: communiceren, analytisch vermogen, diagnosticeren, beoordelen, reflecteren, onderhandelen. Een professie beschikt daarnaast over een ethische beroepscode.

Het ideaaltype van de WRR zegt wat over de gehele sector, maar is tevens toepasbaar op een organisatie. Zij pleit voor een interdisciplinair kennisdomein met mensen vanuit veel verschillende vakgebieden met veel expertise. Professionals in de sector dienen te beschikken over eenzelfde soort vaardighedenpalet: communiceren, analytisch vermogen, beoordelen, diagnosticeren aangevuld met relatiebeheer. Het werk moet programmatig en landspecifiek geschieden en over dat werk moet verantwoording worden afgelegd aan de doelgroep, de maatschappij en collega's.

Naast de WRR kwam de VN in 2004 met een ideaaltype voor NGO. Centraal staan daarbij toewijding aan de missie en toewijding aan het werken via en met behulp van de gemeenschap waarin de organisatie opereert. Er moet een verbintenis met mensenrechten zijn. Daarnaast moet de effectiviteit van het eigen handelen worden gemonitord en geëvalueerd. Daarover moet weer transparantie zijn in rapportage over de organisatie haar werk en programma naar buiten.

Aan de hand van voornamelijk diepte-interviews binnen IKV Pax Christi is de praktijk onderzocht. De resultaten uit deze interviews zijn daarna getoetst aan de klassieke theorie en de ideaaltypen van de WRR en de VN. Hieruit kwam voort dat vredeswerk niet als professie kan worden getypeerd. Ten eerste is er geen sprake van een exclusieve opleiding

tot vredesprofessional. Hierdoor is er bij aanvang geen gemeenschappelijk, afgebakend kennis en vaardighedendomein. Daarnaast is het vredeswerk niet wettelijk afgeschermd en institutioneel onafhankelijk. Voor fondsen is zij afhankelijk van de overheid en andere donoren. Tot slot is er geen gedeelde professionele ethiek. Een aantal kenmerken is echter wel in overeenstemming met het klassieke beeld. Er ontstaat geleidelijk aan door ervaring een gemeenschappelijk kennisdomein rondom conflictbeheersing en vredesopbouw, naast het feit dat de vredesprofessional over een gemeenschappelijke set van vaardigheden beschikt. Deze kunnen alleen voor het merendeel niet door opleiding worden verkregen, waardoor de technische basis ontbreekt. Daarnaast is er gemeenschappelijk basis van kernwaarden rond solidariteit, menselijke waardigheid en respect en zijn de vredesprofessionalen autonoom in het uitoefenen van hun werk.

Het beeld van IKV Pax Christi als professionele NGO komt positiever uit het onderzoek. Er is een werknemersbestand vanuit verschillende vakdisciplines, waardoor er een gedifferentieerde kennisbasis is. De medewerkers werken programmatisch en op basis van contextanalyses in landen voor en met behulp van lokale partners. De programma's en projecten worden geëvalueerd met behulp van nulmetingen en monitoring. Er is verder een diepe verbintenis aanwezig met mensenrechten en menselijke waardigheid. IKV Pax Christi's kernwaarden: menselijke waardigheid, opkomen voor mensenrechten, *human security*, respect en solidariteit, zijn verankerd in haar beleid. Het is de basis waarop het werken in conflictgebieden geschiedt en op basis van vertrouwen worden de langdurige relaties met de partners aangegaan. De waarden zijn verbonden met en onderdeel van de organisatie en haar medewerkers zelf, zoals ook de VN belangrijk acht in hun visie op een professionele NGO. De organisatie is niet volledig autonoom aangezien zij op dit moment nog voor het grootste gedeelte afhankelijk is van overheidssubsidie en andere donoren.

Tot slot zijn er enkele aanbevelingen gedaan naar IKV Pax Christi. Ten eerste is het verstandig meer ervaringen uit veldbezoeken vast te leggen in rapportages, dit maakt kennis explicieter. Ten tweede is het verstandig om een training of cursus aan te bieden in projectmanagement. Veel van het werk vindt plaats op projectbasis, al hebben veel medewerkers daar geen vaste set van vaardigheden voor ontwikkeld. Als derde punt is het raadzaam meer *follow up* te geven aan de blokweken. Met de opgedane kennis in de blokweken wordt nog weinig gedaan. Ten vierde kan er meer gebruik worden gemaakt van de kennis die in huis is door theorie en praktijk te combineren en dit vast te leggen in bijvoorbeeld publicaties of een opiniestuk. Dit werkt tevens bevorderlijk voor het gezicht naar buiten toe. Ten slotte kunnen projecten die niet onder het MFS vallen op andere manier worden gefinancierd. Goede ideeën kunnen worden uitgewerkt in een soort van businessplan om zo externe donoren enthousiast te maken voor bepaalde projecten.

Kernwoorden:

Internationale samenwerking - vredeswerk - vredesprofessional - professie

1. Inleiding

Internationale (ontwikkelings)samenwerking¹ en in het bijzonder de professionaliteit van internationale samenwerking, staat ter discussie. Door het WRR rapport 'Minder pretentie, meer ambitie' uit 2010 is professionaliteit binnen internationale samenwerking op de agenda gezet. Het WRR Rapport spreekt over professionaliteit als 'het vermogen om op basis van gedegen kennis zo te werk te gaan dat de beoogde doelen kunnen worden gerealiseerd.'² Daarbij hanteert de WRR een klassiek beeld van professionaliteit en wordt een vergelijking getrokken met de professionele arts die diagnosticeert en behandelt. De nadruk ligt in het WRR rapport op de overheid, maar ook worden de particuliere organisaties meegenomen en het oordeel over de professionaliteit binnen internationale samenwerking is niet positief. Tegelijkertijd besteedt het rapport weinig aandacht aan wat er aan professionaliteit is en op welke terreinen en waar die zichtbaar wordt. De aandacht daarvoor binnen de wereld van de particuliere organisaties op het terrein van internationale samenwerking blijft daarbij helemaal onderbelicht.

Internationale samenwerking staat reeds lange tijd door discussie. Het zou meer kwaad dan goed doen en de hulp zou niet op de goede plek komen. Een westers utopisch beeld van hoe het goed zou moeten komen met ontwikkelingslanden was niet de juiste oplossing. Vaak kwam geld op de verkeerde plekken terecht en profiteerde de bevolking hier niet van.³ Met het aantreden van het nieuwe kabinet Rutte I, slaat de Nederlandse politiek een nieuwe weg in. Buitenlandse Zaken stipte in haar beleidsnotitie *Maatschappelijke Organisaties: 'Samenwerken, Maatwerk, Meerwaarde'* uit 2009 vier thema's aan waar de internationale samenwerking zich op moet concentreren. Het derde thema in deze notitie betreft vrede en veiligheid. In fragiele staten zijn de achterstanden in vergelijking met andere landen het grootst en is internationale samenwerking het hardst nodig. In een samenleving die gevoelig is voor conflict kan de overheid niet in haar kerntaken voldoen. De overheid schiet veelal tekort als het gaat om bescherming van burgers en bezit, handhaving van openbare orde en veiligheid alsook verlening van basisdiensten. Goed bestuur in deze landen is dan ook nog lang niet gerealiseerd. Maatschappelijke organisaties vervullen een belangrijke rol in de opbouw van basisvoorzieningen, in de dialoog rondom verzoening en vredesopbouw en het versterken van maatschappelijke instituties.⁴

¹ Hierna internationale samenwerking.

² WRR (2010). *Minder pretentie, meer ambitie. Ontwikkelingssamenwerking die verschil maakt*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 199.

³ William Easterly (2007). *The white man's burden. Waarom heeft ontwikkelingshulp meer kwaad dan goed gedaan?* Amsterdam: Nieuw Amsterdamse Uitgevers.

⁴ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2009). *Beleidsnotitie Maatschappelijke Organisaties: 'Samenwerken, Maatwerk, Meerwaarde'*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken, 5.

1.1 Relevantie

Met dit onderzoek wil ik meer zicht bieden op wat professionalisering van particuliere internationale samenwerking inhoudt. Daarbij kan het niet om alles gaan, want de verscheidenheid aan sectoren waarbinnen men actief is, is erg groot. Hier wordt gekozen voor één bepaalde activiteit: het bevorderen van vrede en veiligheid in (post)conflictgebieden, in dit onderzoek ook wel fragiele staten genoemd. Easterly (2006) bepleitte, zoals vermeld, dat internationale samenwerking vaak meer kwaad dan goed heeft gedaan, door een utopisch ideaal na te streven zoals in het Westen, zonder rekening te houden met de omstandigheden in de ontwikkelingslanden. Het opereren in fragiele staten die in het verleden veel conflicten, instabiele regeringen en andere moeilijkheden hebben gekend vraagt om een bepaalde mate van professionaliteit. Om succesvol te zijn in dergelijke regio's zijn specifieke kennis, competenties en ervaringen nodig. Maar wat die kennis is, wat er nodig is, en hoe die kennis en vaardigheden worden verworven is maar beperkt bekend. Hoe 'professioneel' wordt gedefinieerd op dit terrein en wat de 'professional' kenmerkt en hoe de benodigde professionaliteit kan versterkt worden, is maar beperkt beschreven. Door middel van dit onderzoek wil ik daar duidelijkheid in scheppen.

In veel beroepsgroepen en publieke dienstverlening wordt er gesproken over professionals. Op allerlei terreinen uiteenlopend van onderwijs en geneeskunde tot de rechtspraak. Op professionaliteit in internationale samenwerking is, ondanks dat er weinig over bekend is, toch veel kritiek. Binnen deze sector komt professionaliteit in de discussie voornamelijk in beeld voor de overheid en het bedrijfsleven. De particuliere organisaties blijven onderbelicht. Een onderzoek naar de mate van professionalisering binnen NGO's zorgt er dus voor dat ook deze organisaties in het discours worden betrokken. Het belangrijkste hierbij is dat er duidelijkheid ontstaat of er kan worden gesproken van een professional binnen internationale samenwerking en in mijn geval in het bijzonder op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid.

1.2 Onderzoeksopzet

De focus van dit onderzoek ligt dus op internationale samenwerking op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid in conflictgebieden. Naar aanleiding van het WRR-rapport en de kritiek op professionaliteit die daarin werd gebezigd, zullen twee vragen centraal staan in dit onderzoek. De eerste richt zich op het vredeswerk als professie:

Voldoet het vredeswerk in particuliere internationale samenwerking in fragiele staten aan de huidige sociaalwetenschappelijke standaarden van een professie?

In dit onderzoek is voor een casestudy gekozen van de organisatie IKV Pax Christi. Vandaar dat de tweede onderzoeksvraag betrekking heeft op de organisatie:

Kan IKV Pax Christi worden getypeerd als een professionele organisatie op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid in fragiele staten?

Om een antwoord te kunnen geven op deze twee onderzoeksvragen zal ik allereerst aan de hand van wetenschappelijke literatuur een klassieke sociologische benadering rondom de begrippen professie en professional geven. Vervolgens zal ik de ideaaltypen schetsen waar volgens de WRR en de Verenigde Naties (VN) een professionele NGO aan moet voldoen. Ten derde geef ik een korte schets van wat de kenmerken zijn van fragiele staten en wat de instrumenten zijn om vrede en veiligheid te bevorderen. Als vierde is getracht door middel van diepte-interviews binnen de organisatie IKV Pax Christi, evenals interne beleidsdocumenten als jaarverslagen en strategische meerjarenplannen een beeld te vormen over wat vredesprofessionals zelf belangrijk vinden. Daarnaast tracht ik aan de hand van de verzamelde data binnen IKV Pax Christi een beeld te geven hoe de realiteit nu in de praktijk is en in het bijzonder bij IKV Pax Christi. Daarbij zal de klassieke sociologische benadering als uitgangspunt dienen in combinatie met de visies van de WRR en de VN. Ten slotte geef ik op basis van dit onderzoek enkele aanbevelingen aan het adres van IKV Pax Christi, mochten zij zich verder langs het pad van een professionele NGO willen begeven.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een aantal methoden en technieken.⁵ Ten eerste is er gebruik gemaakt van een uitvoerige literatuurstudie voor de invulling van hoofdstuk twee en drie. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van wetenschappelijke boeken en artikelen uit zowel de sociaalwetenschappelijke hoek, als de internationale betrekkingen kant. Deze literatuur is daarnaast aangevuld met interne documenten van IKV Pax Christi. Het grootste gedeelte van de data is echter verzameld aan de hand van diepte-interviews met vijftien verschillende personen binnen de organisatie. Er is hierbij gekozen voor een doorsnee van de organisatie. Er hebben interviews plaatsgevonden met mensen van de directie, het middelmanagement, programmaleiders, programmamedewerkers en tot slot nog iemand van de communicatieafdeling. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst, welke door het onderzoek heen soms is aangepast, als bleek dat respondenten moeite hadden met termen of vraagstelling. Achter in bijlage II is deze lijst opgenomen. De combinatie van wetenschappelijke literatuur, interne documenten en de diepte-interviews vormt de basis voor dit onderzoek.

⁵ Voor een uitgebreide methode verwijs ik naar bijlage I.

1.3 IKV Pax Christi als casestudy⁶

Een organisatie in Nederland die zich bij uitstek inzet in conflictgebieden is IKV Pax Christi. IKV Pax Christi is een NGO die internationaal actief is op vele fronten. In conflictgebieden initieert en ondersteunt de organisatie lokale vredesinitiatieven met het doel bruggen te slaan, onderling begrip te kweken en verstoorde relaties tussen groeperingen te verbeteren. Daarnaast vraagt IKV Pax Christi in Nederland d.m.v. communicatie en verschillende activiteiten publieke en politieke aandacht voor de conflicthaarden in de wereld en werft men fondsen om projecten en programma's in deze (post)conflictgebieden te realiseren. Een casus van een organisatie biedt inzicht in structuren, denkwijzen en beperkingen die actueel zijn. Daarnaast is een casus ideaal voor het testen van een theorie, in dit geval de theorie rondom een professie en een professionele organisatie.

1.4 Leeswijzer

In de volgende twee hoofdstukken volgt het theoretisch kader. Hoofdstuk twee beslaat de theorie rondom de professie en de professional. Aan bod komen in dit hoofdstuk het discours, de kenmerken van een professional en de invloeden op professionalisering. In hoofdstuk drie wordt het terrein beschreven met daarbij de kenmerken rondom fragiele staten om het onderzoek in de context te plaatsen. Daarnaast komt de huidige stand van zaken van professionalisering in internationale samenwerking aan bod. Hoofdstuk vier beslaat de uitwerking van de resultaten aan de hand van de indicatoren uit hoofdstuk twee. In hoofdstuk vijf volgen de conclusie en discussie. Ten slotte beslaat dit hoofdstuk nog de aanbevelingen voor IKV Pax Christi.

⁶ Een uitgebreide beschrijving is opgenomen in hoofdstuk vier.

2. De theorie rondom de professional en het werk als professie

In de inleiding kwamen termen langs als professie en professional. Het volgende hoofdstuk geeft invulling aan deze begrippen. Er bestaan echter verschillende perspectieven op deze begrippen. Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is een kader nodig dat deze begrippen nader belicht. Dit hoofdstuk behandelt de klassieke visie, die van de WRR en de visie van de Verenigde Naties (VN). De laatste twee, die van de WRR en de VN behandelen professionaliteit in verband met de organisatie, waar de klassieke visie vooral uitgaat van de professional zelf. Toch maakt de WRR gebruik van de klassieke visie om haar punten kracht bij te zetten. Aan de hand van relevante literatuur volgt eerst de betekenis van een professional en wat deze kenmerkt. Verder wordt gekeken welke factoren van invloed zijn op professionaliteit. Ten slotte komt aan bod hoe het klassieke beeld zich verhoudt naar het ideaalbeeld van de WRR en de VN. Eerst volgt een korte introductie in de opkomst van de professionaliseringliteratuur en de hoofdstroming waar dit onderzoek gebruik van maakt.

2.1 Het discours rond professionalisering

Binnen de sociologie kwam professionalisering op als een aparte studie. Sociologen zagen professionalisering als een bepaalde vorm van arbeidsdeling die kenmerkend was voor een moderne samenleving.⁷ De twee meest voorkomende onderliggende ideeën bij professionalisering zijn het geloof dat bepaald werk zo specialistisch is, dat het niet toegankelijk is voor diegene zonder de juiste training en ervaring en dat dit niet kan worden gestandaardiseerd of gerationaliseerd.⁸ Het discours rond professionalisme dateert al van begin twintigste eeuw, wanneer in Groot-Brittannië de eerste literatuur verschijnt. Tot ongeveer de Tweede Wereldoorlog waren Britse publicaties leidend van onder andere Webb (1917) en Carr-Saunders en Wilson (1933). Daarna nam de Amerikaanse wetenschappelijke wereld het stokje over voor circa twintig jaar met toonaangevende publicaties van Wilensky (1964) en Parsons (1968).⁹

Vooraf op het model van Parsons kwam kritiek. Volgens Parsons moesten professionals status en reputatie belangrijker vinden dan macht en rijkdom. Professionele autoriteit hoorde gebaseerd te zijn op het sociale goed waarbij individuele behoeften in balans zijn met die van de gemeenschap. Door waarden en normen hield de professional het vertrouwen en respect van die gemeenschap. Kritiek op deze visie van Parsons kwam er in de jaren 1970 en 1980 (o.a. Larson 1972, Freidson 1975 en Abbott 1984). Volgens deze

⁷ Douwe van Houten (2008). Professionalisering: een verkenning. In: Gaby Jacobs et al.. *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP, 17.

⁸ Eliot Freidson (2007). *Professionalism. The third logic*. Cambridge: Polity Press, 17.

⁹ Eliot Freidson (1986). *Professional powers. A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press, 27-28.

auteurs konden ook professionals hun positie uitbuiten en waren zij ook belust op meer status en macht.¹⁰

De attributenbenadering (trait approach) is de meest voorkomende stroming als het gaat om professionals en hun professie. De benadering verklaart niet hoe professionalisering is ontstaan, maar geeft aan wat de kenmerken van professionalisering zijn. Onder andere Wilensky (1964) en Freidson (1970) zijn hier gezaghebbende auteurs. Voor Freidson zijn dit:

- Een systematische theoretische fundering van het professionele handelen;
- Een wetenschappelijke beroepsopleiding;
- Een beroepsvereniging, waarbij lidmaatschap is vereist om dit beroep te mogen uitoefenen;
- Deze vereniging heeft een beroepscode en beschikt over een schorsingsrecht;
- Wettelijke bescherming;
- Maatschappelijke erkenning;
- Een *esprit de corps* en een eigen jargon.¹¹

Voor Wilensky gaat het om in het bijzonder om twee zaken. Ten eerste moet het beroep van een professional een technische basis hebben. Het werk moet gebaseerd zijn op systematische kennis en doctrines, welke alleen door middel van langdurige training en opleiding kunnen vergaard worden. Daarnaast moet de beroepsgroep leven naar een professionele ethiek. Dit wil zeggen dat een professional niet alleen kwalitatief goed werk behoort te verrichten, maar ook een service ideaal nastreeft en dus niet alleen voor commercieel gewin gaat.¹² Mok (1973) noemt dit ook wel agogische actie, ofwel dat bij de beroepsmatige activiteiten in de eerste plaats rekening wordt gehouden met de noden en behoeften van de directe afnemers van de diensten en producten van het beroep.¹³ Dit onderzoek maakt gebruik van deze benadering en legt het naast de visies van de WRR en de VN.

2.2 De klassieke professional en zijn kenmerken

De professional kan worden gedefinieerd als een expert met bepaalde vaardigheden en kennis, die zijn of haar geleerdheid inzet voor de zaken van en in dienst van anderen. Van oudsher zijn dit beroepen in bijvoorbeeld de rechtsgeleerdheid of de medicijnen.¹⁴ De professional wil idealiter elke cliënt zo goed mogelijk helpen, ongeacht de kosten in tijd en

¹⁰ Peter D. John (2008). The predicament of the teaching profession and the revival of professional authority: a Parsonian perspective. In: David Johnson en Rupert Maclean ed.. *Teaching: professionalization, development and leadership*. Springer, 16.

¹¹ Houten (2008) 25.

¹² Harold L. Wilensky (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology* 70 nr. 2, 137-158, aldaar 138-140.

¹³ A.L. Mok (1973). *Beroepen in actie. Bijdrage tot een beroepsociologie*. Meppel: Boom, 32.

¹⁴ Ivan Illich et al. (6^e druk, 2005). *Disabling professions*. Londen: Marion Boyars Publishers Ltd., 9.

geld. Hij stelt zich in dienst van de cliënt en zijn dienstbaarheid komt voort uit een eigen visie, gebaseerd op opleiding en specialisatie en dus op kennis en ervaring met soortgelijke gevallen.¹⁵ De situaties waarin de professional zich bevindt zijn complex en iedere situatie vereist vaak een andere aanpak. Diegene met de juiste vaardigheden moeten de vrijheid en autonomie krijgen in het handelen naar eigen inzicht. Om professionals te leiden zijn er echter vaak ethische codes of richtlijnen.¹⁶

Een recente publicatie van Brock (2006) geeft zeven kenmerken van professionalisme:

- *Kennis*: expertise en specialistische kennis, ervaring;
- *Opleiding en training*: hoger onderwijs, kwalificaties;
- *Vaardigheden*: competent en voortvarend zijn, goed kunnen communiceren en beoordelen;
- *Autonomie*: toelatingseisen, zelfregulerend, bepaalde standaard;
- *Waarden*: ideologie, altruïsme, toewijding, service naar de cliënt;
- *Ethiek*: integriteit, gedragscodes, betrouwbaar, verantwoordelijkheid;
- *Beloning*: invloed, sociale status, macht, roeping.¹⁷

Op het vlak van internationale samenwerking spelen de eerste drie een belangrijke rol, namelijk kennis, opleiding en vaardigheden. De andere factoren die Brock geeft, waarden en ethiek en autonomie zullen tevens aan bod komen. Samen zijn dit vijf indicatoren die mijn inziens de professional karakteriseren op het gebied van vredeswerk. Beloning laat ik hierbij achterwege, daar het van ondergeschikt belang is. Ik breng elke indicator daarom in de komende pagina's apart onder de aandacht, te beginnen met opleiding.

2.2.1 Opleiding

Professionals zijn over het algemeen hoger opgeleid dan mensen in andere sectoren. Een professionele gemeenschap geeft haar kennis en vaardigheden door via instituties en hoger onderwijs. Dit hoger onderwijs wordt gecontroleerd door de professionals. Het is noodzakelijk om bepaalde kennis te vergaren om tot een bepaalde professionele gemeenschap te mogen behoren. De professionals bepalen de criteria waaraan moet worden voldaan.¹⁸ Na deze basisopleiding volgt meestal een lange trainingperiode in de praktijk. Daar wordt de formele kennis in de praktijk gebracht en het beoefenen van vaardigheden aangescherpt, onder begeleiding van mensen die het beroep al enige tijd uitoefenen. Ten slotte moet de aankomende professional meestal nog een toets afleggen

¹⁵ Evelien Tonkens (4e druk, 2004). *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector*. Utrecht: NIZW Uitgeverij, 144-145.

¹⁶ Gray Southon en Jeffrey Braithwaite (1998). The end of professionalism?. *Social Science and Medicine* 46 nr. 1, 23-28, aldaar 24.

¹⁷ Avril Brock (2006). Dimensions of early years professionalism – attitudes versus competence? Verkregen via: <http://www.tactyc.org.uk/pdfs/Reflection-brock.pdf> (bezoekt 6 maart 2011), 4.

¹⁸ Andrew Brien, (1998). Professional ethics and the culture of trust. *Journal of Business Ethics* 17, 391-409, aldaar, 196.

van de beroepsorganisatie om te beoordelen of hij of zij beschikt over de benodigde vaardigheden, kennis en normen die zijn vereist.

Het trainingsproces gaat echter door naar zijn opleiding, de professional blijft kennis vergaren en ontwikkelt nieuwe vaardigheden, waardoor zijn expertise groeit.¹⁹ Zoals we al zagen bij Wilensky moet het beroep van een professional een technische basis hebben. Het werk moet gebaseerd zijn op systematische kennis en doctrines, welke alleen door middel van langdurige training en opleiding vergaard kunnen worden. Veel professies claimen dan ook hun eigen opleidingsdomein. Om arts te worden is een opleiding geneeskunde vereist en voor jurist dient men rechten te hebben gestudeerd.

2.2.2 Kennis

De tweede indicator is kennis. In kennis ligt de kern van de professional. De professional onderscheidt zich van anderen door specifieke kennis en expertise die een ander niet bezit. Bhatt (2000) hanteert de volgende definitie voor kennis: kennis is een georganiseerde combinatie van ideeën, regels, procedures en informatie. Kennis heeft daarnaast een betekenis. Zonder betekenis is kennis slechts onsamenhangende informatie.²⁰ Kennis komt daarnaast voor in twee verschillende vormen. Aan de ene kant is er *explicit knowledge*, welke gemakkelijk te vinden, te bevatten, over te nemen en te verspreiden is. Daar staat *tacit knowledge*, of impliciete kennis, tegenover. Deze kennis is moeilijk te bevatten, over te nemen en te verspreiden, omdat individuen deze kennis moeilijk kunnen verwoorden. Ervaring, vakmanschap en persoonlijke interacties vallen hier bijvoorbeeld onder.²¹ De organisatie is een van de instituties die de kennis van de professional waarborgt en waarnodig aanvult door middel van cursussen, training en de kennis van anderen binnen de organisatie. De organisatie heeft een interactie met haar werknemers en haar omgeving. De organisatie lost niet alleen maar problemen op, maar creëert en definieert ze ook en ontwikkelt en past kennis toe om deze problemen op te lossen. Door het oplossen van nieuwe problemen ontstaat nieuwe kennis. De organisatie en de werknemers groeien in dit proces, waarbij de organisatie niet alleen een informatieverwerker is, maar tevens een entiteit die kennis creëert door actie en interactie.²²

Kennis is in principe niet gebonden aan individuen of organisaties. De basis van deze kennis dient niet te algemeen en te vaag te zijn, zodat deze kennis vast te leggen is. De kennis moet daarentegen ook niet te specifiek zijn, zodat niet iedereen er zomaar op kan terugvallen. Professioneel handelen vereist zowel gedeelde kennis en vaardigheden als ervaringskennis en oordeelsvermogen. Professionele kennis heeft daardoor een dubbelzinnig karakter: zo

¹⁹ Henry Mintzberg (1993). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde, 200-201.

²⁰ Ganesh D. Bhatt (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management* 4 nr.1, 15-26, aldaar 16; Bruce Britton (1998). *The Learning NGO*. INTRAC, Occasional Papers Series Number 17. Oxford: INTRAC, 5.

²¹ Ibidem, 17.

²² Ikujiro Nonaka and Ryoko Toyama (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice* 1, 2-10, aldaar 3.

moet de kennis aantoonbaar leiden tot resultaat en effectieve taakuitoefening. Daarnaast vraagt het in de praktijk brengen van deze kennis om interpretatie en intuïtie en selectie. Voor dat laatste is ervaring en persoonlijk inzicht vereist. Dit is wat *tacit knowledge* wordt genoemd. Dit deel van de professie kan niet in regels of procedures worden vastgelegd.²³

Belangrijk is tevens reflectie. Dit kan worden gedefinieerd als het herinterpreteren van ervaring en kennis. Door het reflecteren wordt de ervaring geëvalueerd, geanalyseerd en in een nieuwe betekenisvolle context gebracht. Voor beroepsbeoefenaren gaat het bovendien om het reflecteren op het handelen. Het belang van reflecteren ligt dan in het verbeteren van de kwaliteit van de beroepsuitoefening. Naast het reflecteren over de beroepsuitoefening is het tevens van belang te reflecteren over de efficiëntie en effectiviteit van het eigen handelen in relatie tot betrokken anderen en de morele, ethische, levensbeschouwelijke en ideologische contexten.²⁴

2.2.3 Vaardigheden

Vaardigheden zijn onmisbaar voor een professional. Samen met kennis vormen vaardigheden de technische basis van de professional. Het idee achter vaardigheden kan worden gedefinieerd als het vermogen iets goed te doen; er is een idee van (technische) bekwaamheid. Het refereert aan het goed uitvoeren van een bepaalde taak en kan los staan van bepaalde kennis benodigd voor deze taak.²⁵ Het is van belang dat een professional in zijn werk goed kan communiceren, diagnosticeren, competent is en doeltreffend kan werken.²⁶ Daarnaast zijn veel voorkomende vaardigheden bij professionals: op een abstract niveau kunnen denken, de juiste prioriteiten en doelen te stellen. Het om kunnen gaan met kritiek en het kunnen omgaan met conflict.²⁷ Weer andere literatuur heeft het over: goed kunnen onderhandelen, assertief zijn, theorie goed kunnen toepassen en goed kunnen reflecteren.²⁸ Goed communiceren is van groot belang door de afstand die er over het algemeen bestaat tussen de cliënt en de professional, aangezien de professional op een ander niveau denkt en handelt. De dienst die de professional levert is echter vaak voor diegene die het zelf niet kan. Een goed begrip van de geleverde dienst is voor de cliënt dus belangrijk.²⁹

²³ WRR (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 129-130.

²⁴ Adri Smaling (2008). Reflectie en normatieve professionaliteit. In: Gaby Jacobs et al.. *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP, 54-55.

²⁵ Freidson (2007) 25.

²⁶ Brock (2006) 4.

²⁷ Barbara de la Harpe, Alex Radloff en John Wyber (2000). Quality and Generic (Professional) Skills. *Quality in Higher Education* 6 nr. 3, 231-243, aldaar 232.

²⁸ Penny Henderson et al. (2005). Developing essential professional skills: a framework for teaching and learning about feedback. *BMC Medical Education* 5 nr.11, 1-6, aldaar 2.

²⁹ Frank Fischer (2004). Professional Expertise in a Deliberative Democracy: Facilitating Participatory Inquiry. *The Good Society* 13 nr. 1, 21-27, aldaar 24.

2.2.4 Waarden en ethiek

Professionaliteit heeft ook een normatieve lading. De theorie rondom normatieve professionaliteit gaat terug naar Habermas en zijn onderscheid tussen de systeem- en leefwereld. Normatieve professionaliteit staat tegenover de logica van systemen en de dominantie van instrumentele vormen van rationaliteit. Centraal daarbij staat daarbij het streven in de eigen beroepspraktijk maximaal recht te doen aan waarden van de leefwereld, zoals betrokkenheid, aandacht en presentie.³⁰ Professionals moeten zich dan ook bewust worden van het feit dat ze morele keuzes moeten maken. Ze moeten ruimte maken voor de aandacht en presentie in relatie tot hun cliënt en zich richten op humanisering binnen de organisatie waarbinnen zij actief zijn en zich daar in zetten voor maatschappelijk verantwoorde vormen van handelen.³¹ Daarbij is de context van belang. Het domein en de mondiale inbedding daarvan bepalen hoe professioneel omgegaan dient worden met morele vragen. Normatieve professionaliteit heeft een existentiële verankering en is mede afhankelijk van de eigen zingeving van de betrokken persoon. Het geloof en de hoop om in het eigen leven bij te dragen aan een meer humane samenleving. Persoonlijke ontwikkeling op het niveau van werk dat deugd en deugd doet wordt verbonden met maatschappelijke ontwikkelingen.³²

Juist omdat professionals bepaalde kennis en expertise bezitten, vervullen zij een belangrijke rol en dit zorgt ervoor dat degene die dit niet bezitten in een kwetsbare positie terecht komen. Hoe kan een professional autonoom handelen en toch zorgen dat individuen en de samenleving er baat bij hebben? Beroepsgroepen kunnen in een directe vorm zelf ethische codes opstellen en handhaven om dit te waarborgen. Brien (2008) kijkt echter kritisch naar deze codes. Volgens hem gebruikt de professional ze zelden als basis voor het handelen of weet de professional amper iets af van deze code. Een belangrijke reden hiervoor is dat de code vaak niet wordt opgelegd of geïmplementeerd. Ethische regels maken nog geen ethisch persoon. Goed geformuleerd echter verbieden deze regels niet alleen, maar stimuleren ze ook bepaalde vormen van handelen. Ze kunnen als graadmeter dienen voor gedrag of als basis van discipline. Daarnaast drukt een gedragscode de waarden en idealen uit van een professie.³³ De organisatie waarborgt dus op deze manier het ethische gedrag van de professional.

Naast een gedragscode kan volgens Brien ook indirect ethisch gedrag worden nagestreefd. Dit kan op basis van vertrouwen. Vertrouwen is de basis van een goede relatie tussen de professional en de cliënt. Daarnaast is het een doel dat professionals moreel zouden moeten nastreven om hun rol als professional te kunnen handhaven. Professionele ethiek heeft dan

³⁰ Tonja van den Ende en Harry Kunneman (2008). Normatieve professionaliteit en normatieve professionalisering. Een pleidooi voor conceptuele verdieping. In: Gaby Jacobs et al.. *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP, 69.

³¹ Ende en Kunneman (2008) 73.

³² Ibidem, 83, 86.

³³ Brien (1998) 391-392.

twee functies. Ten eerste is het de lijm die de professionele gemeenschap bij elkaar houdt en waarin de professionele cultuur is ingebed. Ten tweede is professionele ethiek een garantie en vormt het de basis van vertrouwen tussen de professional en de samenleving. Het stelt de samenleving gerust dat, ondanks dat bepaalde kennis en vaardigheden bij een bepaalde groep horen, deze groep zich inzet voor het welzijn van de samenleving. Er is een asymmetrische machtsverhouding in de relatie tussen de professional en de cliënt. Vertrouwen is nodig om deze asymmetrie te doorbreken.³⁴ Vertrouwen kan daarnaast de uitwisseling van kennis bevorderen, aldus Hislop (2005). Een gebrek aan vertrouwen tussen individuen kan de mate van uitwisseling en deling van kennis belemmeren. Een gebrek aan vertrouwen creëert onzekerheid en een risico (of een beeld van mogelijk risico) dat partijen niet deelnemen of evenveel voordeel behalen. Daardoor kan kennis worden achtergehouden, als men denkt dat ze er niets voor terug krijgen.³⁵

2.2.5 Autonomie

Autonomie kan op twee manieren worden opgevat. Engel (1970) maakt een onderscheid tussen persoonlijke en werkgerelateerde autonomie. De eerste is de vrijheid om activiteiten naar eigen goedvinden uit te voeren. De laatste is de vrijheid voor de professional om zijn of haar werk te beoefenen naar gelang zijn training. Het is deze laatste die in het bijzonder voor de professional van belang is. Immers kan een verlies van autonomie de kwaliteit van de geleverde service in de weg staan.³⁶

De professie kenmerkt zich tevens door de mogelijkheid het eigen professionele domein af te schermen. Het professionele domein is wettelijk verankerd, de toelating tot de beroepsgroep is in handen van de beroepsgroep zelf en er is sprake van eigen sterk bindende gedragscodes. Als die institutionele controle er eenmaal is, dan vergroot dit de mogelijkheden van de beroepsgroep zich te beschermen tegen een overmatige standaardisering en protocollering. Als een professie een meer normatieve karakter heeft, leent zich dat minder voor standaardisatie.³⁷

De invloed die een professie kan uitoefenen op de cruciale dimensies van hun professionele status, zoals de toegang tot de beroepsgroep, het alleenrecht op de taakuitoefening en de inrichting van het arbeidsproces, verschilt per beroepsgroep. Echter hoe sterker een professie geïnstitutionaliseerd en geformaliseerd is, hoe groter de controle over de genoemde dimensies en dus een grotere autonomie.³⁸ Dankzij deze autonomie kunnen professionals ongehinderd hun vaardigheden perfectioneren. Door continue herhaling van

³⁴ Brien (1998) 395-400.

³⁵ Donald Hislop (2005). *Knowledge management in organizations. A critical introduction*. New York: Oxford University Press, 51.

³⁶ Gloria V. Engel (1970). Professional Autonomy and Bureaucratic Organization. *Administrative Science Quarterly* 15 nr. 1, 12-21, aldaar 12-13.

³⁷ WRR (2004) 130.

³⁸ Ibidem, 68.

ingewikkelde programma's, waarbij onzekere factoren worden weggenomen, totdat ze deze programma's perfect kunnen uitvoeren.³⁹

Een professional is dus iemand die geldt als een expert met bepaalde vaardigheden en kennis en die zijn of haar geleerdheid inzet voor de zaken van en in dienst van anderen. Daartoe onderscheidt de professional zich met een vijftal indicatoren: opleiding, kennis, vaardigheden, waarden en ethiek en autonomie, waarvan de kenmerken in onderstaande tabel zijn opgenomen.

Visie	Opleiding	Kennis	Vaardigheden	Waarden en ethiek	Autonomie
Klassieke theorie	Een enkele opleiding Vervoltraject tot professional Continue bijscholing	Afgebakend kennisdomein Zowel professionele kennis als ervaring	Communiceren Analytisch vermogen Diagnosticeren Beoordelen Reflecteren Onderhandelen	Ethische beroepscode Basis van vertrouwen	Zowel inhoudelijk als institutioneel Wettelijk beschermd Professionals zijn autonoom

Tabel 1: *Overzicht indicatoren klassieke theorie*

De klassieke theorie legt de focus op de professional. De eerste indruk die deze klassieke theorie geeft lijkt al te botsen met het beeld dat heerst bij internationale samenwerking. Dit komt voornamelijk tot uiting in een enkele opleiding, een afgebakend kennisdomein en de autonomie. Hoe deze indicatoren zich daadwerkelijk met de realiteit verhouden, zal in hoofdstuk vier nader worden bekeken. Daarnaast zijn professionals echter vaak werkzaam in een organisatie. Aangezien het gros van de data is verzameld binnen een organisatie, is het ook van belang te weten wat de theorie zegt over een professionele NGO. In de volgende paragraaf komt daarom aan bod waar volgens de WRR en de Verenigde Naties een professionele NGO aan moet voldoen.

2.3 Internationale samenwerking en een professionele organisatie

De vorige paragraaf behandelde de professional en datgene wat hem of haar kenmerkt. Professionals zijn echter vaak werkzaam in een organisatie, zo ook op het gebied van internationale samenwerking. In deze paragraaf komen twee visies op een professionele organisatie aan bod.

³⁹ Mintzberg (1993) 217.

De eerste visie is die van de Verenigde Naties. De VN stelden in 2006 een aantal kernprincipes op naar aanleiding van de Tsunami van 2004 voor het professioneel handelen en werken van NGO's. Deze principes gelden ook voor de professional zelf op het gebied van ontwikkelingshulp. De belangrijkste zijn:

- Toewijding aan de missie
- Verbintenis met mensenrechten
- Toewijding aan het werken via en met behulp van de gemeenschap waarin de organisatie opereert.
- Het monitoren en evalueren van de effectiviteit van het eigen handelen.
- Transparantie in rapportage over de organisatie haar werk en programma.⁴⁰

De WRR doet zowel uitspraken over een organisatie, als over een professional. Rond een professionele organisatie stelt de WRR andere criteria aan een professionele organisatie. Ten eerste is professioneel bijdragen aan ontwikkeling dat nauwkeurig per land gekeken wordt hoe het zich ontwikkelt om tot op maat gesneden inspanningen te kunnen komen. Ten tweede, zo stelt het rapport, *“dienen er weloverwogen keuzes gemaakt te worden op basis van een gedegen diagnose. De uitvoering van de hulp dient programmatisch vorm te krijgen. Het systeem moet vervolgens zo opgebouwd zijn dat nieuwe inzichten verworven kunnen worden en bestaande kennis over ontwikkeling kan worden bijgesteld. Er moet een goede vorm bestaan voor het verantwoorden van de ondernomen activiteiten.”*⁴¹ Een derde criterium van de WRR is dat een professionele ontwikkelingsorganisatie interdisciplinaire vakinhoudelijke kennis moet bezitten. De organisatie zal daarom gebouwd moeten zijn op de vele disciplines die nodig zijn om het complexe proces van ontwikkeling te begrijpen.⁴² Als vierde punt draagt de WRR aan dat om keuzes goed te kunnen maken er kennis moet zijn over de ontwikkelingsprocessen en over de sociale, politieke en economische situatie in een land.⁴³ Ten slotte moet een professionele organisatie laveren tussen lokale praktijk en ontwikkelingstheorie. Elke situatie vergt vaak een andere strategie.⁴⁴

Om bovenstaande taken goed te kunnen uitvoeren, dienen professionals werkzaam in de sector dan ook te beschikken over analytisch vermogen, om uit de context en situatie de juiste problemen te filteren. Vervolgens moeten zij goed kunnen diagnosticeren om voor die problemen de juiste oplossingen te vinden. Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol, door de waarde die de WRR hecht aan langdurige relaties die moeten worden opgebouwd.

⁴⁰ *Verenigde Naties* (2006). 'UN Office of the Special Envoy for Tsunami Recovery NGO Impact Initiative', verkregen via: http://know-mt.arsipan.org/attachments/074_20060630_NGO_Professionalism.pdf (bezoekt 17 maart 2011).

⁴¹ WRR (2010) 199.

⁴² *Ibidem*, 226.

⁴³ *Ibidem*, 207.

⁴⁴ *Ibidem*, 226.

De voorwaarden waar een professionele NGO aan moet voldoen zijn hieronder uiteengezet in een schematisch overzicht.

Visie	Opleiding	Kennis	Vaardigheden	Waarden en ethiek	Autonomie
WRR	Verscheidenheid aan disciplines	Interdisciplinaire vakinhoudelijke kennis, kennis van ontwikkelingsprocessen, zowel professionele kennis als ervaring	Communiceren Analytisch vermogen Beoordelen Diagnosticeren Relatiebeheer	Ethische beroepscode Basis van vertrouwen	Zowel inhoudelijk als institutioneel Wettelijk beschermd Professionals zijn autonoom
VN	Doet de VN geen uitspraak over	Doet de VN geen uitspraak over	Toewijding Betrokkenheid	Verbintenis met mensenrechten Toewijding aan lokale gemeenschap	Doet de VN geen uitspraak over

Tabel 2: *Overzicht indicatoren WRR en VN*

Nu de stand van zaken uit de drie verschillende visies nader uiteen is gezet, zal ik in de volgende paragraaf vijf factoren, die een professional kunnen beïnvloeden, onder de loep nemen.

2.4 Invloeden op professionaliteit

Door aanhoudende kritiek rond professionalisering komt er meer aandacht voor de reflexiviteit van professionals als kennisbron voor professioneel handelen. Naast dat professioneel handelen een toepassing van wetenschappelijke kennis is, kan professioneel handelen zelf ook kennis genereren.⁴⁵ Juist in het geval van internationale samenwerking kan deze laatste kijk op professionalisering van belang zijn. OS is lange tijd een geval van *trial and error* geweest. Vijf punten behoeven echter verdere toelichting en dat zijn factoren die de professional in de weg kunnen staan.

Bureaucratie

Professionals werken in een toenemende mate in complexe bureaucratische organisaties. Organisaties kunnen het autonoom handelen van de professional belemmeren. Werkende in een organisatie dient de professional rekening te houden met de richtlijnen, doelen, ethiek en controlemechanismen van die organisatie. Organisaties kunnen het service ideaal

⁴⁵ Houten (2008) 27.

belemmeren. Door de bureaucrativering en het toenemend aantal managers verliezen professionals de controle over hun eigen handelen. Ze hebben dan vaak niet meer de volledige verantwoordelijkheid en daarmee vrijheid in hun werk.⁴⁶

De organisatie

De rol van de organisatie is tweeledig. Aan de ene kant kan een organisatie de professional negatief beïnvloeden. Een professional binnen een organisatie is vaak gebonden aan regels, welke de professional beperken in zijn handelen. De organisatie probeert zo het werk van de professional te routiniseren. De professional raakt zo ingekapseld in de organisatie.⁴⁷ Aan de andere kant kan een organisatie professionalisering versterken door te investeren in de professional aan de hand van trainingen, bijscholing etc. en het faciliteren en ontwikkelen van (nieuwe) kennis. Daarnaast kan een organisatie ondersteunende diensten bieden aan de professional. De organisatie brengt professionals met elkaar in contact, zodat professionals van elkaar kunnen leren en nieuwkomers kunnen worden opgeleid.⁴⁸

De overheid

De overheid is een andere factor die kan bijdragen aan het verzwakken van de professional. In de tweede helft van de vorige eeuw is de overheid ziekenhuizen, scholen en andere vormen van dienstverlening sterk gaan reguleren. Het resultaat was onder andere dat de betrokkenheid van professionals zwaar onder druk kwam te staan, zij werden in toenemende mate uitvoerders van overheidsbeleid. Autonomie is een van de kenmerken van een professie, maar binnen de instellingen werden de professionals in toenemende mate in hun handelen belemmerd. Dit kwam als gevolg van bezuinigingen, bemoeienis met hun werk, schaalvergroting en een groeiend managementapparaat.⁴⁹ In het geval van de ontwikkelingshulpsector belemmert de overheid de professionele vrijheid door budgettaire druk en verantwoordingsmechanismen.

Verantwoording

Professionals en hun instellingen worden belemmerd in hun werk door bestuurders, managers en regels, die hun dwingen steeds meer te administreren. Hierdoor blijft er minder tijd over voor hun primaire taken. De professional moet steeds meer verantwoording afleggen over zijn of haar werkzaamheden. Publieke professionals zijn werkzaam in of verbonden aan maatschappelijke of publieke instellingen. Deze instellingen zullen het werk van de professional beïnvloeden om bijvoorbeeld financiële of politieke redenen.⁵⁰

⁴⁶ Wilensky (1964) 146-148.

⁴⁷ Mok (1973) 91.

⁴⁸ Mintzberg (1993) 207.

⁴⁹ CDA WI (2010) *“Gezocht: maatschappelijke vernieuwers*

Gevonden: de burger en de professional”. Badhoevedorp: Drukkerij Koenders & Van Steijn, 7-8.

⁵⁰ Mirko Noordegraaf en Jasper Sterrenburg (2009). Publieke professionals en verantwoordingsdruk. In: Mark Bovens en Thomas Schillemans (red.). *Handboek publieke verantwoording*. Den Haag: Uitgeverij Lemma, 231-233.

In een sector als ontwikkelingshulp is men voor een groot gedeelte afhankelijk van subsidie van de overheid en dus van belastinggeld. Om deze subsidies te ontvangen moeten deze organisaties aan een eisenpakket voldoen. Iedere organisatie moet aan Buitenlandse Zaken melden wat de doelstellingen, resultaten en effecten van de programma's zijn. Het probleem echter bij ontwikkelingshulp is dat resultaat vaak pas over de lange termijn wordt geboekt. Daarnaast moeten NGO's soms zaken doen met regimes die te maken hebben met bijvoorbeeld corruptie, omdat in deze landen de politieke elites vaak niet kunnen worden omzeild.⁵¹

Rationeel versus normatief handelen

Professioneel handelen, komt voornamelijk tot uiting doordat de professional pragmatisch handelt met een bepaald doel voor ogen; het oplossen van een praktisch probleem. Een handeling is in pragmatisch opzicht rationeel als in de keuze van de gegeven middelen, strategieën en doelen mag worden verwacht dat zij zullen leiden tot het beoogde resultaat. In dat geval is de handeling doeltreffend of effectief. Aan de andere kant kan een professional handelen, omdat het past bij zijn of haar gewenste zelfbeeld of professionele ideaal.⁵² Het helpen van de medemens ligt ten grondslag aan ontwikkelingshulp, of dit nu voorkomt uit religieuze motieven als naastenliefde, of meer seculier zijn in de vorm van solidariteit en fatsoen.⁵³ Deze normatieve lading kan soms in conflict komen te staan met professioneel handelen.

Een vijftal zaken kan dus zorgen voor een verzwakking van de professional. In welke mate deze vijf factoren van invloed zijn op de professional en hoe dit het werk beïnvloed zal blijken uit hoofdstuk vier.

2.6 Conclusie

In dit kader heb ik een drietal zaken belicht. Als eerste kwam de klassieke visie op de professional en zijn kenmerken aan bod. De professional kan dus worden gedefinieerd als een expert met bepaalde vaardigheden en kennis en deze inzet voor de zaken van en in dienst van anderen. De professional wil idealiter elke cliënt zo goed mogelijk helpen, ongeacht de kosten in tijd en geld. Hij stelt zich in dienst van de cliënt en zijn dienstbaarheid komt voort uit een eigen visie. De professional heeft de vrijheid om autonoom te handelen naar eigen inzicht. De professional onderscheidt zich dus op een vijftal kenmerken: opleiding, kennis, vaardigheden, waarden en professionele ethiek en autonomie. Er zijn echter ook factoren die de professional in de weg kunnen staan. Dit zijn bureaucrativering, de overheid, toenemende verantwoordingsdruk en een tegenstrijdigheid in handelen. De organisatie waarin de professional werkt kan zowel negatief als positief de professionaliteit

⁵¹ WRR (2010) 210-212.

⁵² Ruud Meij (2008). Post-professionaliteit?. In: Gaby Jacobs et al.. *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP, 99-100.

⁵³ WRR (2010) 38.

beïnvloeden. Negatief in de zin van bureaucratisering, positief in de zin van onder andere kenniscreatie.

Daarnaast zijn er twee verschillende ideaaltypen beschreven van een professionele organisatie in de sector van internationale samenwerking. De eerste was wat de WRR idealiter wil terugzien in een professionele organisatie. Zo moeten er per land weloverwogen keuzes worden gemaakt en dient een organisatie programmatisch te werk te gaan. Daartoe hoort in de organisatie interdisciplinaire vakkennis aanwezig te zijn en de daarbij behorende gedifferentieerde kennisbasis over de politieke, sociale en economische verhoudingen in een land. Daarnaast moet er een goede wisselwerking zijn tussen de praktijk en de theorie. De WRR acht deze zaken van belang door de complexe problemen waar dergelijke organisaties mee te maken krijgen. De tweede visie is van de VN. Zij gaven in hun rapport ook kort aan waar een professionele organisatie in hun optiek aan moet voldoen. Dit waren toewijding aan de missie en aan het werken via en met behulp van de gemeenschap waarin de organisatie opereert. Een verbintenis met mensenrechten en programma's moeten worden gemonitord en geëvalueerd voor de effectiviteit van het eigen handelen en daarover moet transparantie over zijn in een rapportage.

Wat betekenen deze drie visies nu. De klassieke visie en die van de WRR spreken elkaar op een aantal punten tegen. Te weten opleiding en kennis. De eerste gaat uit van een afgebakende opleiding en de daaruit voortvloeiende gemeenschappelijke kennisbasis bij aanvang van het werk. De laatste gaat uit van een gedifferentieerde kennisbasis en een grote verscheidenheid aan opleidingen. De WRR maakt echter wel gebruik van die klassieke visie in haar vergelijkingen. De vraag die daaruit voortvloeit, is of de klassieke visie op een professie wel toerijkend is voor het werken in conflictgebieden? Een andere vraag die het oproept, is of de visies van de WRR en de VN niet een te idealistisch beeld oproepen en of wat zij stellen haalbaar of al aanwezig is? Op de volgende pagina zijn de drie visies nog eens in een overzicht geplaatst ter verduidelijking. Het hoofdstuk dat nu volgt geeft een beeld weer hoe het werkveld eruit ziet en wat er reeds in de internationale samenwerking aanwezig is rondom de indicatoren van professionaliteit. Hierdoor ontstaat er een beeld, waarlangs de situatie in de praktijk bij IKV Pax Christi kan worden gelegd.

Indicator	Klassieke theorie	WRR	VN
Opleiding	Een enkele opleiding, vervolgtraject tot professional, continue bijscholing	Verscheidenheid aan disciplines	Doet de VN geen uitspraak over
Kennis	Afgebakend kennisdomein, zowel professionele kennis als ervaring	Interdisciplinaire vakinhoudelijke kennis, kennis van ontwikkelingsproces en, zowel professionele kennis als ervaring	Doet de VN geen uitspraak over
Vaardigheden	Communiceren Analytisch vermogen Beoordelen Reflecteren Diagnosticeren Onderhandendelen	Communiceren Analytisch vermogen Beoordelen Diagnosticeren Relatiebeheer	Toewijding Betrokkenheid
Waarden en ethiek	Ethische beroepscode Basis van vertrouwen	Ethische code	Verbintenis met mensenrechten Toewijding aan lokale gemeenschap
Autonomie	Zowel inhoudelijk als institutioneel Wettelijk beschermd Professionals zijn autonoom	Geen volledige autonomie door gedeeltelijke controle van buiten Professionals zijn autonoom	Doet de VN geen uitspraak over
Onderdelen			
Beroepsgroep	Exclusief, controle door beroepsgroep	Open	Open
Evaluatie	Evaluatie door beroepsgroep	Evaluatie door collega's	Evaluatie door organisatie
Reflectie	Reflectie door beroepsgroep	Reflectie door collega's	Reflectie door organisatie
Verantwoording	Verantwoording naar beroepsgroep	Verantwoording naar maatschappij, collega's en doelgroep	Verantwoording naar maatschappij en doelgroep
Werkwijze	Beroepsafhankelijk	Programmatisch, landenspecifiek	Via en met behulp van lokale partners

Tabel 3: *Overzicht kenmerken visies*

3. Internationale samenwerking ter bevordering van vrede en veiligheid

Om onderzoek te doen naar de betekenis van een professie binnen particuliere internationale hulp op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid, is het van belang eerst stil te staan bij wat dit terrein nu precies inhoudt. Daarna wordt gekeken naar wat er reeds rond professionaliteit aanwezig is in internationale samenwerking. Aan het einde levert dit een verwachtingsbeeld op van de vredesprofessional. Dat beeld

Veel van de landen waar internationale samenwerking zich op richt binnen het terrein van het bevorderen van vrede en veiligheid, hebben sinds het onafhankelijk worden veel oorlog meegemaakt. Idealiter zou de staat na een conflict voor de veiligheid, hulp en het welzijn van de burgers garant moeten staan. Vaak sleepten conflicten zich echter voort met een grote ontregeling van de samenleving tot gevolg. Instabiele regeringen, stagnatie en achteruitgang in de economische ontwikkeling, verdwijnen van instituties, ontheemde bevolkingsgroepen leidden tot een langdurige humanitaire crisis.⁵⁴

Veel Westerse landen verloren hun interesse voor deze regio's door de periode van economische achteruitgang vanaf de oliecrisis van de jaren 1970. De budgetten voor ontwikkelingshulp gingen hierdoor ook achteruit. NGO's kwamen daardoor vooral in beeld als andere landen weinig of niets deden. Aan het einde van de Koude Oorlog in de jaren 1990 nam de duur van hulpverlening toe en het aantal humanitaire NGO's steeg mee.⁵⁵

3.1 Peacebuilding

Na het einde van de Koude Oorlog kwam rond 1992 de term *peacebuilding* in zwang na het rapport aan de Veiligheidsraad van de toenmalige secretaris-generaal van de Verenigde Naties, Boutros Boutros Ghali. In zijn *Agenda for Peace* zegt Ghali het volgende:

*“Peacemaking and peace-keeping operations, to be truly successful, must come to include comprehensive efforts to identify and support structures which will tend to consolidate peace and advance a sense of confidence and well-being among people. Through agreements ending civil strife, these may include (...) monitoring elections, advancing efforts to protect human rights, reforming or strengthening governmental institutions and promoting formal and informal processes of political participation. In the aftermath of international war, post-conflict peace-building may take the form of concrete cooperative projects which link two or more countries in a mutually beneficial undertaking that can not only contribute to economic and social development but also enhance the confidence that is so fundamental to peace.”*⁵⁶

⁵⁴ Dennis Dijkzeul ed. (2004). *Between force and mercy. Military action and humanitarian aid*. Berlijn: Berliner Wissenschafts-Verlag, 41-42.

⁵⁵ *Ibidem*, 44.

⁵⁶ Boutros Boutros Ghali (1992). *An Agenda for Peace. Preventive diplomacy, peacemaking and peace-keeping*. New York: Verenigde Naties, verkregen via: <http://www.un.org/Docs/SG/agpeace.html>.

In de jaren na zijn rapport is er een begin gemaakt met vredesopbouw en ontwikkeling in fragiele staten, waarbij ervaring is opgedaan met het versterken van sociale capaciteiten voor het beëindigen en voorkomen van gewelddadige conflicten en voor vreedzame conflictbeheersing.

3.2 Fragiele staten

Peacebuilding gaat verder waar humanitaire hulpverlening eindigt. Een rapport van het Noorse ministerie van Buitenlandse Zaken legt het aantal gewapende conflicten in de periode 1990-2002 op 126, met tussen de zeven en acht miljoen doden, waarvan 75% burgerslachtoffers. Van deze conflicten was 90% een interne of onafhankelijkheidsoorlog.⁵⁷ Staten zijn fragiel “wanneer bij de overheid de politieke wil en/of capaciteit ontbreekt om de basisfuncties voor armoedebestrijding, ontwikkeling, veiligheid en mensenrechten van de bevolking te vervullen.”⁵⁸ Fragiele staten zijn uiterst vatbaar voor interne of externe conflicten en gebeurtenissen. Daarnaast zijn ze gevoelig voor veranderingen in de eigen subsystemen.⁵⁹

Naast deze functionele tekortkomingen van fragiele staten, kan ook naar de output worden gekeken. Het gaat dan hierbij om de problemen die deze staten voortbrengen in termen van armoede, gewelddadig conflict, terrorisme, vluchtelingen, georganiseerde misdaad, epidemieën en milieuproblemen die kunnen overslaan op buurlanden of hele regio's.⁶⁰ Deze staten hebben verder een aantal kenmerken:

Aanwezigheid van gewapend geweld

Mensen zijn dikwijls voor hun veiligheid afhankelijk van een slecht en ongedisciplineerd leger en politiemacht, van irreguliere troepen en warlords, of van zelfbescherming. Daardoor zijn er ook problemen met kleine en lichte wapens.⁶¹

Schending van mensenrechten

In veel fragiele staten kan of wil de overheid niet verantwoordelijk zijn voor veiligheid, het handhaven van de rechtsorde, basisvoorzieningen en economische ontwikkeling. Een effectief systeem voor het beschermen van de mensenrechten ontbreekt daardoor vaak.⁶²

⁵⁷ Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs (2004). *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together*. Brattvaag: Hatlehols AS, 17.

⁵⁸ Tweede Kamer (2008). *Veiligheid en ontwikkeling in fragiele staten. Brief van de Minister voor Ontwikkelingssamenwerking, en de Minister van Buitenlandse Zaken*, 31 787, nr. 1. Den Haag: Sdu Uitgevers, 3; Nicholas Leader and Peter Colenso (2005). *Aid Instruments in Fragile States*, PRDE Working Paper 5, verkregen via: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/12818/1/pr050005.pdf>.

⁵⁹ C.S.C. Sekhar (2010). Fragile States. The Role of Social, Political, and Economic Factors. *Journal of Developing Societies* 26 nr. 3, 263-293, aldaar 263-264.

⁶⁰ Wil Hout (2010). Between development and security: the European Union, governance and fragile states. *Third World Quarterly* 31 nr. 1, 141-157, aldaar 143.

⁶¹ IKV Pax Christi (2009). Met het oog op vrede: Strategisch Meerjaren Plan 2011-2015. Utrecht, 19.

⁶² Tweede Kamer (2008) 31 787, nr. 1, 5.

Hierdoor worden kwetsbare groepen als vrouwen, kinderen en minderheden het hardst getroffen. Mensenrechtenverdedigers zijn vaak zelf het doelwit van schendingen.⁶³

Aanwezigheid van gewapende niet-statelijke actoren

Door een falende overheid ontstaan er mogelijkheden voor lokale warlords om gebruik te maken van het politieke- en machtsvacuüm dat zo ontstaat. Tegelijkertijd houden zij de fragiliteit in stand en ze worden gebruikt om de belangen van politieke elites te dienen.⁶⁴

Problemen leiden vaak tot regionale instabiliteit

De problemen die zich vormen in fragiele staten kunnen gemakkelijk overslaan naar buurlanden. Door gewelduitbarstingen, toenemende criminaliteit, vluchtelingenstromen en economische crises ontstaan er directe grensoverschrijdende gevolgen, soms ook voor verafgelegen landen.⁶⁵

Aanwezigheid van roofzuchtige politieke elites en patronage netwerken

Door het ontbreken van sterke overheid krijgen politieke elites de mogelijkheid hun eigen belangen te versterken. Het zijn vaak deze elites en de warlords die profiteren van de natuurlijke grondstoffen en bevorderen zo hun cliëntelennetwerk. De bevolking wordt zo benadeeld omdat zij niet profiteren van de economische voordelen die deze grondstoffen genereren. Door de aanwezigheid van dergelijke netwerken wordt goed bestuur bemoeilijkt en deze netwerken ondermijnen dan ook de democratische praktijk in fragiele staten.⁶⁶

Fragiele staten zijn dus staten waarin het bij de overheid de politieke wil en/of capaciteit ontbreekt om de basisfuncties voor armoedebestrijding, ontwikkeling, veiligheid en mensenrechten van de bevolking garanderen. Deze staten hebben verder een aantal kenmerken zoals de aanwezigheid van gewapend geweld en mensenrechten die geschonden worden. De volgende paragraaf belicht kort wat er kan worden gedaan om deze staten te helpen en vrede en veiligheid te versterken.

3.3 Instrumenten om vrede en veiligheid te bevorderen

Het bevorderen vrede en veiligheid in dergelijke staten gebeurt op verschillende manieren. Ontwikkeling beschrijft een proces dat de manier waarop mensen denken en handelen, verandert en het systeem hoe ze samenwerken verandert. Hierin spelen zowel economische, sociale als politieke factoren een rol.⁶⁷ Staatsopbouw door externe organisaties, gestoeld op een formele bureaucratische leest, kan conflicteren met de informele structuren en de

⁶³ IKV Pax Christi (2009) 19.

⁶⁴ IKV Pax Christi (2009) 19.

⁶⁵ Tweede Kamer (2008) 31 787, nr. 1, 5.

⁶⁶ IKV Pax Christi (2009) 19.

⁶⁷ Seth D. Kaplan (2008). *Fixing fragile states. A new paradigm for development*. Westport: Praeger Security International, 20.

diepere wortels daarvan in die samenleving. Zo kan er een situatie ontstaan waarbij er in het zelfde gebied verschillende sets van, vaak tegenstrijdige, regels gelden. Dit kan leiden tot langdurige instabiliteit en ineenstorting van het systeem. Externe interventie kan organisaties creëren, maar de transformatie naar legitieme instituties kan alleen geschieden via een intern politiek proces.⁶⁸ Veel van deze landen hebben te maken met verschillende problemen, of zogenaamde *traps* om in termen van Collier (2007) te spreken. Voornamelijk de *conflict trap*, de *natural resource trap* en de *bad governance trap* zien we in veel van deze regio's terug en in veel gevallen overlappen ze elkaar.⁶⁹ Fragiele staten kennen geen gemeenschappelijke identiteit, instituties of overheidssysteem dat de samenleving daarbinnen verbind.⁷⁰

Landen die veel conflict kennen komen hier moeilijk van af. Door een lage economische groei, lage inkomens en afhankelijk van grondstoffenexport zijn deze landen gevoelig voor (burger)oorlogen.⁷¹ Veiligheid is een belangrijke voorwaarde voor vrede. Staten die er niet in slagen hun burgers bescherming te bieden, brengen escalierend geweld voort. Burgers bewapenen zich door een toenemend gevoel van onveiligheid. Kleine en lichte wapens spelen een doorslaggevende rol in conflicten tussen gewapende groepen burgers en de staat en tussen verschillende groepen van burgers. Het bevorderen van ontwapening is dus een belangrijk onderdeel.⁷²

De afwezigheid van een gewapend conflict en economische groei gaan hand in hand. Immers stopt de economische groei als een land verscheurd wordt door interne gewapende strijd. Veel landen bezitten grote voorraden ruwe grondstoffen. Voornamelijk olie-, gas- en mijnbouwondernemingen kunnen een bijdrage leveren aan vrede en respect voor mensenrechten. Vanwege de omvang en tijdsduur van hun investeringen hebben olie- gas- en mijnbouwbedrijven veel invloed op hun omgeving en een groot belang bij stabiliteit. Daarnaast is het van belang de illegale economische ruimte in conflictgebieden tegen te gaan door het bevorderen van economisch-financiële transparantie en doelgericht overheidsbeleid. Private ondernemingen worden ten onrechte zelden een rol toegedacht bij het tegengaan van gewapend conflict. Zij vertegenwoordigen door hun grote belangen een enorm ongebruikt potentieel voor vredesopbouw.⁷³

Bad governance en de *resource trap* gaan deels hand in hand. De inkomsten die ruwe grondstoffen genereren worden veelal voor de verkeerde doeleinden gebruikt. Door corruptie, omkoping en het ontbreken van een belastingstelsel, komen de gelden bij de verkeerde mensen terecht en wordt er niet geïnvesteerd in publieke diensten als scholing en

⁶⁸ Sekhar (2010) 268.

⁶⁹ Paul Collier (2007) *The bottom billion. Why the poorest countries are failing and what can be done about it*. New York: Oxford University Press.

⁷⁰ Kaplan (2008) 35.

⁷¹ Ibidem, 32.

⁷² IKV Pax Christi (2011) 'Thema - Veiligheid en ontwapening', verkregen via: http://www.ikvpaxchristi.nl/themas_veiligheid_en_ontwapening.htm (bezocht 18 maart 2011).

⁷³ IKV Pax Christi (2011) 'Thema – Economische dimensies van conflict', verkregen via: http://www.ikvpaxchristi.nl/themas_economische_dimensies_van_conflict.htm (bezocht 18 maart).

gezondheidszorg.⁷⁴ Slecht bestuur kan een goede economie behoorlijk in de weg staan. Wanneer een regering niet leert van gemaakte fouten en geen goed beleid maakt ontstaat er een negatieve spiraal. Een manier om eruit te komen is door een grote bevolking te hebben, waarvan er veel middelbaar onderwijs en hoger hebben genoten, aldus Collier.⁷⁵ Het bevorderen van democratie is daar tevens een belangrijke factor bij. Stabiele democratieën voeren tegenwoordig geen oorlog meer met elkaar. Daarom is het ondersteunen van burgerinitiatieven en lokaal bestuur van belang.⁷⁶

Een stabiele regering is een voorwaarde voor ontwikkeling. Sociale cohesie en de daarbij horende instituties zijn echter voorwaarden voor een stabiele regering. Stabiele staten hebben over het algemeen een gemeenschappelijke identiteit in de vorm van taal, religie, etniciteit, cultuur, waarden en normen, tradities en historie. Bij fragiele staten ontbreekt het vaak aan deze sociale cohesie die de samenleving bindt en belemmert daardoor ook de vorming van stabiel bestuur. Formele instituties zijn dikwijls zwak in fragiele staten en de samenleving daarbinnen is vaak verdeeld. De kleinste verandering kan grote gevolgen hebben voor de stabiliteit van dergelijke regio's, zoals in het voormalig Joegoslavië.⁷⁷

Ten slotte speelt *gender* nog een rol. Koffie Annan verwoorde dit in 2000 nog als volgt: *“Vrouwen kennen als geen ander de tol die conflicten eisen en zijn vaak ook beter in staat dan mannen om ze te voorkomen of op te lossen. Al generaties lang treden vrouwen op als pleitbezorgers voor de vrede, zowel in de huiselijke sfeer als in de bredere samenleving. Zij hebben een doorslaggevende rol gespeeld dankzij hun talent bruggen te slaan in plaats van muren op te trekken. Ook zijn zij onvervangbaar gebleken bij het in stand houden van het maatschappelijk bestel wanneer gemeenschappen verscheurd raakten.”*⁷⁸

De overheid in fragiele staten kan dus niet garant staan voor de basisbehoeften van de bevolking. Door het bevorderen van ontwapening proberen NGO's en overheden het gewapend geweld af te laten nemen. Goed bestuur en economische ontwikkeling gaan hand in hand om tot verdere stabiliteit in een land te leiden. De samenleving van onderop opbouwen voor het creëren van een civil society en op deze wijze sociale cohesie proberen te realiseren is tevens een belangrijk instrument. Daarnaast is er een toenemende rol weggelegd voor vrouwen om problemen te overbruggen. In de volgende paragraaf wijd ik verder uit over wat er nu in de sector aanwezig is rond de vijf indicatoren uit hoofdstuk twee.

⁷⁴ Collier (2007) 44-46.

⁷⁵ Ibidem, 66-71.

⁷⁶ *IKV Pax Christi* (2011) 'Thema's', verkregen via: <http://www.ikvpaxchristi.nl/themas.htm> (bezoekt 19 maart 2011).

⁷⁷ Kaplan (2008) 32-34.

⁷⁸ *Vrouwen staan sterker* (2011) 'Steun VN resolutie 1325', verkregen via: http://www.vrouwenstaansterker.nl/documents/doc/tekst_resolutie_1325.pdf (bezoekt 18 maart 2011).

3.4 De huidige stand van zaken

Sinds de val van de Muur (1989) is internationale samenwerking een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Door toenemende conflicten en meer aandacht voor vredesopbouw nam de rol van de Verenigde Naties en NGO's toe. De vijf indicatoren die uit de klassieke visie voortkomen, kunnen een beeld geven van wat er reeds in de sector aanwezig is.

Opleiding

Binnen Nederland zijn er verschillende opleidingen op academisch niveau op het gebied van ontwikkelingssamenwerking, mensenrechten en conflict studies. Zo heeft de Radboud Universiteit in Nijmegen het *Centre for International Development Issues Nijmegen* (CIDIN). Het CIDIN verricht onderzoek met als leidend thema globalisering en processen van sociale in- en uitsluiting. Het instituut biedt de opleiding Ontwikkelingsstudies aan gericht op ontwikkelingsproblematiek en ontwikkelingssamenwerking. En verzorgt het CIDIN een postdoctorale opleiding Ontwikkelingsstudies (PPID) in nauwe samenwerking met werkgevers in ontwikkelingssamenwerking.⁷⁹

Verschiedende Nederlandse universiteiten bieden masters aan op het gebied van conflict studies, internationale betrekkingen, mensenrechten, cultureel antropologie, globalisering en governance die raakvlakken hebben met het terrein van internationale samenwerking. Dit vraagstuk kan daarom vanuit allerlei verschillende perspectieven worden bekeken. Aan een exclusief recht op een opleiding, voor internationale samenwerking ontbreekt het nog aan, zo ook een opleiding tot vredesprofessional. Ervaring speelt eerder een belangrijke rol, waarbij het van belang is enkele jaren met de poten in de modder gestaan te hebben.

Kennis

Net als zoveel andere sectoren is ook internationale samenwerking aan verandering onderhevig. Hulp wordt op allerlei gebieden aangeboden en ieder land vraagt weer een andere aanpak. Het lijkt logisch dat een vredesprofessional kennis bezit over conflictbeheersing en vredesopbouw. Daarnaast is praktijkervaring en met de poten in de modder staan benodigd, om zicht te hebben op de situatie aldaar. Er is binnen de internationale sector echter een tekort aan professionele uitwisseling en kritische reflectie op interventies, zo bleek uit het WRR rapport. Men weet dus niet goed wat wel en niet werkt. Er zijn twee vormen van feedback. De eerste is verticale feedback: kennis en ervaring uit de lokale praktijk zouden voortdurend moeten worden teruggekoppeld naar hogerhand. Er is daarnaast weinig terugkoppeling met diegene die de hulp ontvangen. De andere vorm is horizontale feedback: het is van belang dat NGO's onderling ook van elkaars ervaringen leren. Door de versnippering van hulp is het steeds moeilijker om dit te doen. Organisaties

⁷⁹ Radboud Universiteit (2011) 'Faculty of Social Sciences – CIDIN', verkregen via: http://www.ru.nl/cidin/about_cidin/organisation/ (bezocht 19 maart 2011).

kennen nauwelijks mechanismen om deze feedback uit te wisselen. Daarnaast moet er ruimte zijn voor innovatie en leren van eerder gemaakte fouten.⁸⁰

Volgens van der Velden en Cummings (2008) hebben organisaties een verantwoordelijkheid om effectief te leren van ervaringen. Rapporten en evaluaties moeten echter niet het eindproduct zijn van leren. Leren is geen technisch gegeven en kan niet worden bereikt door enkele trainingen. Leren moet onderdeel zijn van het dagelijkse werk, door middel van bevraging, reflectie en herinterpretatie.⁸¹

Vaardigheden

Internationale samenwerking is een zeer divers werkgebied zonder standaard pakket van vaardigheden. De realiteit is complex en er dient per land nauwkeurig te worden gekeken, hoe het zich ontwikkelt om zo op maat gemaakte maatregelen te kunnen treffen, aldus het WRR-rapport.⁸² Het is in ieder geval belangrijk dat de professional goed kan communiceren, beoordelen, competent is en doeltreffend kan werken. De werkzaamheden vinden plaats in landen waar andere talen worden gesproken, dus talenbeheersing is daarbij een essentieel onderdeel voor de communicatie. Toch staat er nergens beschreven wat nu specifieke vaardigheden zijn die een professional in dit veld moet bezitten.

Waarden en ethiek

Betrokkenheid, aandacht en presentie komen allemaal terug bij NGO's die betrokken zijn bij ontwikkelingshulp. Het geven van basishulp aan diegene die in nood zijn en het onder de aandacht brengen van deze noodzaak onder zowel de politiek als het grotere publiek. Juist omdat NGO's organisaties zijn die zich inzetten voor het bevorderen van de levensomstandigheden van mensen die het nodig hebben zijn waarden en ethiek hier een belangrijk onderdeel van.⁸³ In het geval van fragiele staten dient het dialoog te worden aangegaan met alle partijen en dus moeten vredesprofessionals hier ook voor openstaan. De vraag daarbij is hoe ethisch handelen vorm krijgt binnen internationale samenwerking. In het geval van IKV Pax Christi zal het ethisch handelen deels gebaseerd zijn op de normen en waarden van het christelijk geloof. Menselijke waardigheid, gelijkwaardigheid, verbondenheid, respect en solidariteit zijn daarbij belangrijke waarden.

Autonomie

Internationale samenwerking is op vele fronten actief en kan daardoor geen specifiek domein voor zichzelf claimen. Overheden, bedrijven en NGO's geven hulp op het gebied van onderwijs, landbouw, watermanagement, *empowerment*, gezondheidszorg, vrede en

⁸⁰ WRR (2010) 214.

⁸¹ Fons van der Velden en Sarah Cummings (2008). *Learning in development organisations: Some reflections about the relationship between the Dutch government and civil society organisations in The Netherlands*. Context, international cooperation, Utrecht, 3.

⁸² WRR (2010) 199.

⁸³ David Lewis en Nazneen Kanji (2009). *Non-Governmental Organizations and development*. Abingdon: Routledge, 11.

veiligheid etc. Daarnaast zijn veel NGO's voor een groot gedeelte afhankelijk van overheidsfinanciering en andere donoren. Verantwoording zal dan ook richting deze twee groepen moeten plaatsvinden. De sector heeft op dit moment te weinig middelen en is niet gespecialiseerd genoeg om volledig autonoom te zijn.

3.5 Conclusie

Fragiele staten hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Er is aanwezigheid van gewapend geweld, al dan niet door niet-statelijke actoren en er vindt schending van mensenrechten plaats. De problemen leiden veelal tot regionale instabiliteit en roofzuchtige politieke elites trekken de meeste macht naar zich toe. Intervenieren in deze (post)conflictgebieden geschiedt op allerlei manieren. Door de verscheidenheid aan problemen zijn ook verschillende manieren van handelen vereist. Het bevorderen van stabiliteit vindt dus onder meer plaats door het steunen van burgerinitiatieven en lokaal bestuur, het bevorderen van ontwapening, door de rol van vrouwen te vergroten en door met ondernemingen te praten.

Om op dergelijke terreinen te kunnen intervenieren is een bepaald soort vaardigheden, kennis en expertise benodigd van professionals. Uit het voorafgaande bleek dat er geen opleiding bestaat tot vredesprofessional. In de praktijk zijn er veel verschillende opleidingen die geschikt zijn om te kunnen functioneren in het veld van internationale samenwerking. Door de complexe situatie in conflictgebieden is kennis vereist van het desbetreffende land of de regio. Specifieke vaardigheden zoals benoemd in de theorieën lijken voor als nog nergens beschreven te staan. Al kan worden verwacht dat talenkennis naast het Engels een vereiste is, aangezien in de meeste fragiele staten, Frans, Spaans, Arabisch, Russisch of andere talen worden gesproken. De kennisbasis die er is, lijkt op het eerste oog divers en er is veel kennis, maar er wordt nog te weinig meegedaan, aldus de WRR. Er is nog weinig terugkoppeling van de praktijk naar de theorie, waardoor er nog weinig lering wordt getrokken uit eerdere ervaringen. Wat de waarden betreft lijken deze universeel te zijn. Omdat NGO's hulp geven aan diegene die dit het hard nodig hebben en de levensomstandigheden willen verbeteren, kunnen NGO's niet om basiswaarden heen als menselijke waardigheid, respect, betrokkenheid en solidariteit. Aangezien NGO's op het vlak van internationale samenwerking op veel fronten actief zijn, kunnen zij geen eigen domein claimen. Daarnaast zijn de meeste NGO's voor het grootste gedeelte afhankelijk van overheidssubsidies en andere donoren. Verantwoording zal dan ook richting deze twee groepen moeten plaatsvinden. Tezamen levert dit het volgende beeld op van de vredesprofessional:

Indicator	Beeld van de vredesprofessional
Opleiding	Geen specifieke opleiding
Kennis	Kennis rondom conflictbeheersing en vredesopbouw kennis.
Vaardigheden	Zowel professionele kennis als ervaring Vreemde talenkennis
Waarden en ethiek	Universele waarden als menselijke waardigheid, solidariteit en respect
Autonomie	Professionals zijn autonoom
Onderdelen	
Beroepsgroep	Open
Evaluatie	Evaluaties over uitgevoerde projecten
Reflectie	Weinig, maar collegiaal en individueel
Verantwoording	Waarschijnlijk overheid en andere donoren
Werkwijze	Verschillend

Tabel 4: *Beeld van de indicatoren rondom de vredesprofessional.*

Hoe het bovenstaande beeld en de drie visies uit het vorige hoofdstuk zich tot de praktijk van IKV Pax Christi verhouden, komt in het volgende hoofdstuk aan bod.

4. IKV Pax Christi, een casestudy

IKV Pax Christi is sinds 2007 een samenwerkingsverband tussen Pax Christi en IKV. Deze NGO is internationaal actief op vele fronten. In conflictgebieden initieert en ondersteunt IKV Pax Christi lokale vredesinitiatieven met het doel bruggen te slaan, onderling begrip te kweken en verstoorde relaties tussen groeperingen te verbeteren. Daarnaast vraagt IKV Pax Christi in Nederland d.m.v. communicatie en verschillende activiteiten publieke en politieke aandacht voor de conflicthaarden in de wereld en werft men fondsen om projecten en programma's in deze (post)conflictgebieden te realiseren.⁸⁴ Om een duidelijker beeld van de organisatie te krijgen zal ik hieronder een korte schets van zowel Pax Christi, als IKV geven. Uit het theoretisch kader kwam een vijftal indicatoren naar voren. Dit hoofdstuk geeft deze indicatoren inhoud aan de hand van praktijk zoals deze wordt ondervonden bij de medewerkers van IKV Pax Christi en daadwerkelijk is in de organisatie zelf.

4.1 Ter introductie

Pax Christi

Deze katholieke vredesbeweging ontstond tijdens de Tweede Wereldoorlog als een initiatief van Franse burgers die hun land met aartsrivaal Duitsland, wilden verzoenen. De beweging wilde voettochten voor gebed en vrede organiseren om langs deze weg bij te dragen aan herstel van verhoudingen in Europa. Aanvankelijk was er geen uitgewerkte strategie, maar leden waren er van overtuigd dat vrede in Europa alleen mogelijk was door mensen en staten met elkaar te verzoenen via gebed en concrete activiteiten. Ook in Nederland krijgt deze beweging gehoor. Enkele Nederlanders richtten op 5 mei 1948 de Nederlandse afdeling op in Utrecht. Pax Christi verspreidde zich in de jaren '50 over verschillende Europese landen en nam daarmee deel aan het proces van verdere Europese integratie.⁸⁵

De Nederlandse tak werkte sinds de jaren zestig van de vorige eeuw samen met partners in diverse conflictgebieden. Zo is Pax Christi Nederland sinds 1964 ondermeer actief betrokken bij de dialoog tussen Palestijnen en Israëliërs in het Midden-Oosten. Daarnaast ontwikkelde ze vanaf de jaren zeventig relaties met partners in Midden- en Oost-Europa en diverse Afrikaanse landen. Begin jaren tachtig vond er verdere uitbreiding plaats, door samenwerking met landen in Midden- en Zuid-Amerika. In Azië ontstaan in de jaren negentig ten slotte nog partnernetwerken.⁸⁶

Na het einde van de Koude Oorlog probeerde Pax Christi om de verschillende netwerken bij elkaar te brengen in het Oost-West-Zuid project. Dat leidde tot versterking van Pax Christi

⁸⁴ *IKV Pax Christi* (2011). 'IKV Pax Christi. Een krachtige vredesbeweging', verkregen via: http://www.ikvpaxchristi.nl/ikv_pax_christi_geschiedenis.htm (bezocht 6 april 2011).

⁸⁵ *IKV Pax Christi* (2011). 'Geschiedenis Pax Christi', verkregen via: http://www.ikvpaxchristi.nl/ikv_pax_christi_geschiedenis_over_pax_christi_geschiedenis_pax_achtergronden.htm (bezocht 6 april 2011).

⁸⁶ *Ibidem*.

Internationaal. Er ontstonden nieuwe conflicten zoals de oorlogen in de Golf, voormalig Joegoslavië, Tsjetsjenië en Soedan. Hierdoor kwam er een nieuw accent te liggen op het werk van Pax Christi. Ze drongen niet meer alleen aan op ander beleid van regeringen, maar wilden tevens bijdragen aan het vredespotentieel in conflictregio's. Er waren eigen mogelijkheden om bij te dragen aan het stichten van vrede, waardoor Pax Christi met andere maatschappelijke organisaties in discussie ging over het voorkomen van geweld en het opbouwen van vrede.⁸⁷ Pax Christi is een officieel adviesorgaan en beschikt daardoor over toegang tot het wereldwijde netwerk van de katholieke kerk, wat in veel conflictgebieden van betekenis is. Daarnaast is Pax Christi deel van een internationale beweging met ruim dertig nationale secties en meer dan 60.000 leden.⁸⁸

Interkerkelijk Vredesberaad (IKV)

Negen Nederlandse kerken en Pax Christi richtten in 1996 het IKV op. IKV kreeg als opdracht mee om de problemen rond oorlog en vrede te bestuderen en opzoek te gaan naar wegen om vrede te stimuleren. Zo ging ze in gesprek met de overheid en andere beleidskaders in de samenleving en gaf IKV voorlichting aan en binnen de aangesloten kerken. Bekendheid verwierf IKV in 1977 door haar campagne "Help de kernwapens de wereld uit, om te beginnen uit Nederland". De campagne zorgde ervoor dat honderdduizenden Nederlanders uit allerlei lagen van de bevolking meelopen in twee megademonstraties (1981 en 1983). Naast een protest tegen de plaatsing van nieuwe kernwapens in Europa, diende tevens de patstelling in het Oost-Westconflict te worden doorbroken. Daartoe investeerde IKV in de jaren tachtig in contacten met politieke dissidenten en kerken in Oost-Europa (met name in de DDR, Hongarije, Polen en Tsjecho-Slowakije). Op deze manier wilde IKV een beleid van 'ontspanning van onderop' ontwikkelen. Op initiatief van IKV gingen vele lokale (vredes)groepen, scholen, kerkelijke gemeenten en parochies en stadsbesturen in Nederland contacten aan met tegenhangers in Oost-Europa. Veel van deze IKV-partners droegen bij aan de omwentelingen die zich eind jaren tachtig in Oost-Europa voltrokken.⁸⁹

Het beleid van ontspanning van onderop gaat na de val van de Berlijnse Muur in 1989 soepel en organisch over in een beleid van 'civiele integratie' van de 'nieuwe democratieën' binnen Europa. De bestaande contacten met dissidenten en kerken konden nu uitgroeien relatienetwerk van burgers, burgergroepen en gemeenten in Oost- en West-Europa. In dit proces fungeerde IKV als aanjager en facilitator. Er ontstaat een pan-Europees netwerk van burgergroepen. Oktober 1990 ziet dan ook de geboorte van de Helsinki Citizens' Assembly. Een groot gedeelte van de 'oude' IKV-achterban (kerken en IKV-kernen) sloot zich aan bij dit

⁸⁷ Ben Schennink (1998). *Op pad vanuit de wachtkamer. 50 jaar Pax Christi in vogelvlucht*. Verkregen via: <http://www.ikvpaxchristi.nl/files/Documenten/Achterban%20informatie/50jaarPax-Ben-Schennink.pdf>, 3.

⁸⁸ *IKV Pax Christi* (2011). 'Geschiedenis Pax Christi', verkregen via: http://www.ikvpaxchristi.nl/ikv_pax_christi_geschiedenis_over_pax_christi_geschiedenis_pax_achtergronden.htm (bezocht 6 april 2011).

⁸⁹ *IKV Pax Christi* (2011). 'Geschiedenis IKV', verkregen via: http://www.ikvpaxchristi.nl/ikv_pax_christi_geschiedenis_ikv_geschiedenis_ikv_achtergronden.htm (bezocht 6 april).

netwerk, alsmede een 'nieuwe' achterban in de vorm van gemeenten, scholen en jongerenorganisaties.⁹⁰

Met het uitbreken van de eerste Golfoorlog (1990) groeide de spanning tussen Europa en de Arabische wereld. Ook in Nederland worden spanningen zichtbaar tussen migranten en autochtonen. Door de expertise die IKV bezit zet ze vanaf 1992 met lokale Arabische partners, Pax Christi en het Nederlands Centrum Buitenlanders de 'Euro-Arabische Dialoog (EAd) van onderop' op. Net als in Oost-Europa ontstond er een samenwerkingsverband met scholen, gemeenten, jongeren en vrouwenorganisaties uit beide regio's, om zo een bijdrage te leveren aan democratisering en gemeenschapsopbouw in de Arabische wereld. De focus van de dialoog lag voornamelijk in Egypte, Marokko, Palestina en Tunesië, omdat veel migranten in West-Europa uit deze landen kwamen. Later komen hier Syrië en Irak bij in respectievelijk 2000 en 2001. Door middel van lokale burgerorganisaties in deze landen werd geprobeerd om democratie te stimuleren. Daarnaast was IKV actief in het voormalig Joegoslavië, de Kaukasus en Kashmir om daar het dialoog aan te gaan en te helpen met projecten ter bevordering van de vrede. Na de aanslagen van 11 september 2001 versterkte IKV de banden met de Arabische wereld, de Kaukasus en Kashmir, om een antwoord te vinden uit de civiele samenleving voor de oplopende spanningen.⁹¹

Het samenwerkingsverband tussen IKV en Pax Christi kreeg in 2004 vaste vorm. Er bleek bij beide organisaties voldoende belangstelling om de krachten te bundelen. In 2005 tekenden de organisaties een intentieverklaring. Een jaar later was de Stichting Samenwerkingsverband IKV Pax Christi een feit. Er was nu één werkorganisatie met één Raad van Toezicht en één directie werken aan vredesprogramma's. Tot slot vond in 2007 de fysieke integratie plaats. Ook voor de fusie werkten IKV en Pax Christi al samen tijdens de jaarlijkse Vredesweek en bundelden beide vredesbewegingen regelmatig de krachten op andere terreinen. Bovendien bestond er reeds eenzelfde werkwijze; zoeken naar contact met lokale vredespartners.⁹² Door de eis van de overheid om in allianties te werken zit IKV Pax Christi samen met Amnesty International, ECCP en Press Now in de alliantie Freedom from Fear.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ *IKV Pax Christi* (2011). 'Geschiedenis IKV', verkregen via: http://www.ikvpaxchristi.nl/ikv_pax_christi_geschiedenis_ikv_geschiedenis_ikv_achtergronden.htm (bezocht 6 april).

⁹² *IKV Pax Christi* (2011). 'IKV Pax Christi. Een krachtige vredesbeweging', verkregen via: http://www.ikvpaxchristi.nl/ikv_pax_christi_geschiedenis.htm (bezocht 6 april 2011).

4.2 IKV Pax Christi aan de hand van de vijf indicatoren

IKV Pax Christi heeft haar werkzaamheden toegespitst op een aantal thema's met daarbinnen groepen van landen met dezelfde kenmerken. Daarnaast hebben de medewerkers zich binnen een dergelijk thema veelal landspecifiek gespecialiseerd. Hierbij gaat het om de volgende drie thema's:

- *Human security* en mensenrechten voor burgers in fragiele staten als Soedan, Kongo of Kosovo;
- *Human security* en stem van burgers in repressieve staten als Syrië en Irak;
- Veiligheid en ontwapening.⁹³

De data die zijn verzameld komen voornamelijk van respondenten werkzaam in bovenstaande programma's. Aan hen is een aantal vragen gesteld rondom de vijf kenmerken van de professional, te weten opleiding, kennis, vaardigheden, waarden en ethiek en autonomie. Deze vijf indicatoren worden stuk voor stuk behandeld. Allereerst volgt de stand van zaken binnen de organisatie. Vervolgens het beeld dat de medewerkers zelf hebben bij de situatie per indicator. Daarna volgt het beeld dat de organisatie nastreeft en of dit overeenkomt met de huidige stand van zaken.

4.2.1 Opleiding

Uit het theoretisch kader kwam naar voren dat voor het werk op het gebied van internationale samenwerking geen bepaalde vooropleiding is vereist. Uit de klassieke visie bleek echter dat een professionele gemeenschap haar kennis en vaardigheden doorgeeft via instituties en hoger onderwijs. Dit hoger onderwijs wordt gecontroleerd door de professionals zelf. Het is noodzakelijk om bepaalde kennis te vergaren om tot een bepaalde professionele gemeenschap te mogen behoren. De professionals bepalen de criteria waaraan moet worden voldaan. De WRR geeft in haar rapport echter aan dat een professionele organisatie juist interdisciplinaire vakkennis in huis moet hebben. De verscheidenheid aan opleidingen is voor een organisatie als IKV Pax Christi eerder een voordeel dan een nadeel. In die zin is het werk in fragiele staten ook niet te vergelijken met een klassieke professie als de arts. De geleverde diensten in dergelijke regio's zijn erg contextafhankelijk. Gedegen voorkennis is daarvoor benodigd en een team met verschillende achtergronden omvat samen een breder kennispalet dan wanneer zij allen dezelfde opleiding hebben gevolgd. Wat binnen deze organisatie opvalt, is het grote aantal historici en antropologen / sociologen. Veel medewerkers hebben daarnaast een internationale betrekkingen achtergrond. De invalshoeken die dit oplevert zijn bevorderend voor het werk, omdat medewerkers daardoor op verschillende manieren naar een conflict kijken.

⁹³ IKV Pax Christi (2010). *Aanvraag MFSII: Freedom from Fear. Samen werken aan vrede, mensenrechten en Conflictpreventie*. Utrecht, 17-24.

Onderzoek in de organisatie vertoonde het volgende beeld aan opleidingen, zoals te zien in tabel 5.

Opleiding ⁹⁴	Bachelor	Master	Doctoraal	Propedeuse	Post-doctoraal	HBO	Totaal
Geschiedenis	3	2	5	1	1	-	12
Culturele Antropologie / Sociologie	4	1	5	-	-	-	10
Internationale Betrekkingen / Conflictstudies	-	8	1	-	-	-	9
Politicologie	2	2	1	-	-	-	5
Religiewetenschappen	2	2	1	-	-	-	5
Taal en Cultuur	3	-	3	-	-	-	6
Psychologie	2	-	1	1	-	-	4
Rechten	1	3	-	-	-	-	4
Ontwikkelingssamenwerking	-	4	-	-	-	-	3
Agricultuur / Geografie	-	-	3	-	-	-	3
Economie / Innovatie	-	-	-	-	-	4	4

Tabel 5: *Genoten opleiding medewerkers inhoudelijke programma's*

De verschillende opleidingen bieden verder een grote bron van kennis voor de regio's waar men actief in is. De thematische programma's selecteren in hun vacatures juist op specifieke kennis van en ervaring in de regio. Zo hebben het Kaukasus en het Midden Oosten programma mensen in dienst die door hun opleiding kennis hebben van de geschiedenis, taal en cultuur van de regio. Juist omdat dit zo contextspecifiek is, zal een algemene opleiding daar op sommige vlakken tekort schieten. Het werken in conflictgebieden betekent dat het werk geschiedt in regio's waar ze vreemde talen spreken. Hierbij kan het gaan om Arabisch, Russisch, Spaans, Frans en andere talen. Het spreken van tweede of derde taal daardoor een vereiste wanneer men actief in een dergelijke regio werkt. Dit zal nog uitgebreider aan bod komen in de paragraaf vaardigheden.

Hoe kijken de respondenten zelf aan tegen de verscheidenheid aan opleidingen? Zien ze het als een nadeel of vinden ze het juist voordelig dat er veel verschillende achtergronden in huis zijn? Uit bijna alle interviews bleek dat ze het een van de belangrijke pijlers van de organisatie zien. Zo zei een programmaleider van het Midden-Oosten:

"Ik vind het heel goed. We moeten er naar streven om mensen van zoveel mogelijk verschillende vakgebieden in huis te halen. Er is geen opleiding tot vredesactivist. Je hebt een veelheid aan perspectieven nodig."

Waar het echter bij de academische opleidingen aan ontbreekt, is het praktische gedeelte. Enkele respondenten zijn het er daarom over eens, dat een opleiding toegespitst op

⁹⁴ Algemene studierichtingen van programmamedewerkers wat te achterhalen viel, specialisaties zijn hierbij weggelaten.

projecten zou bijdragen als aanvulling aan het werk van de organisatie, omdat veel van de programma's op projectmatige basis plaatsvindt:

“Ons werk is te gevarieerd voor een eenduidige opleiding. Je zou misschien een standaardopleiding moeten krijgen voor beginnend projectmedewerker.”

“Ik denk dat er een behoefte is, in ieder geval persoonlijk, naar een opleiding als projectmanager. Het is een heel erg belangrijk onderdeel van ons werk. Projecten draaien en verantwoorden. Ik weet niet of de meeste mensen daar genoeg in geschoold zijn.”

De vooropleiding speelt een rol wanneer iemand werkzaam is op een bepaald land of specifieke regio. Naast de opgedane kennis, zijn tevens de verkregen academische vaardigheden van belang in hun dagelijkse werk. Hierbij gaat het om het snel kunnen verwerken van grote hoeveelheden informatie en het op afstand kunnen kijken naar bepaalde zaken zijn daarbij belangrijke opgedane vaardigheden. Zo zei een programmaleider die geschiedenis had gestudeerd daar het volgende over:

“Ik vind geschiedenis ook een nuttige studie voor dit soort werk. Het gebrek aan zwart en wit en de grote mate aan grijs bij geschiedenis past wel bij de omgang met conflict. Ik zie mijn opleiding dus wel als iets dat bijdraagt aan mijn vermogen om dit werk te doen.”

Er is geen sprake van een standaardopleiding. Er kan daardoor ook niet worden gesproken van een opleiding die wordt gecontroleerd door de beroepsgroep zelf. De vraag is echter of een dergelijke opleiding de lading zou dekken. Het werken in conflictgebieden is dermate divers, tijd- en contextafhankelijk, dat een specifieke opleiding waarschijnlijk tekort zou schieten. Er zijn geen vaste lijnen of tabellen die men kan volgen of erbij kan nemen om een probleem op te lossen of een conflict te beslechten. Juist de diversiteit van verschillende academische achtergronden en de daarbij horende kennis zorgt ervoor dat er vanuit verschillende invalshoeken naar een conflict wordt gekeken. Het beeld dat bij aanvang werd verwacht, namelijk een van verschillende achtergronden, komt dus overeen met wat de medewerkers zelf denken over opleiding.

De organisatie beschikt dus over een medewerkersbestand dat een spectrum aan verschillende opleidingen heeft gevolgd. Wel zagen we dat er bepaalde opleidingen meer voorkomen, aangezien studies als politicologie, geschiedenis, internationale betrekkingen en culturele antropologie bepaalde voorkennis bieden die nuttig is voor het werk als vredesprofessional. Door de complexe problemen zijn verschillende perspectieven nodig. In de vacatures van IKV Pax Christi is daarom vooral van belang dat je op een academisch niveau kan nadenken en affiniteit en ervaring hebt met het werken in conflictgebieden. Het beeld wat de WRR als ideaalbeeld schets voor een professionele organisatie, namelijk dat deze verschillende disciplines onder de leden heeft, komt dus overeen met de praktijk, zoals deze is binnen de organisatie.

Visie	Opleiding
Klassieke theorie	Een enkele opleiding, vervolgtraject tot professional, continue bijscholing
WRR	Verscheidenheid aan disciplines
VN	Doet de VN geen uitspraak over
Beeld van de vredes-professional	Geen specifieke opleiding
Praktijk IKV Pax Christi	Verscheidenheid aan disciplines. Problemen en context zijn complex en vereisen multidisciplinaire aanpak en verschillende academische invalshoeken

Tabel 6: *Vergelijkend overzicht opleiding*

4.2.2 Kennis

In kennis ligt de kern van de professional. De professional onderscheidt zich van anderen door specifieke kennis en expertise die een ander niet bezit. In deze paragraaf verschaft ik een inzicht in hoe de huidige kennisbasis is in de organisatie en wat de medewerkers zien als belangrijke kennis voor het werken in conflictgebieden. Verder geef ik een antwoord op de vragen of er een gemeenschappelijke kennisbasis is, hoe nieuwe kennis wordt gecreëerd en hoe de organisatie zelf vorm geeft aan het leerproces en de vergaring van nieuwe kennis.

Kennisbasis

Zoals uit de vorige paragraaf opleiding bleek, is er geen eenduidige opleiding die de medewerkers voor het werken in conflictgebieden opleidt. De primaire kennisbasis van de medewerkers loopt daardoor uiteen van culturele antropologie en sociologie tot geschiedenis of politicologie. Wat deze studies overeen hebben is de sociale component. De hoeveelheid medewerkers die conflictstudies heeft gedaan is nog relatief klein. Dit komt tevens door het feit dat deze opleiding nog niet heel lang bestaat. Er ontstaat langzamerhand een toename in de academische kennisopbouw rond conflictpreventie en vredesopbouw. Sommige medewerkers vinden dat hier nog winst kan worden behaald:

“Conflictstudies hebben we relatief nog weinig mensen van rondlopen. De meeste programmamensen zitten er al heel lang. En die studie bestaat nog niet zo vreselijk lang, vergeleken met de gemiddelde omloop snelheid van de programmaleiders hier. Dus dat zou wel een aanvulling kunnen zijn eventueel.”

De WRR pleit dan ook voor een gedifferentieerde kennisbasis, aangezien het werk en de problemen complex zijn. Een gemeenschappelijke kennisbasis, zoals de klassieke visie die voorschrijft, ontstaat al werkende door met collega's te praten en ervaring te koppelen aan

theorie. De kracht van de organisatie en haar medewerkers ligt dan ook voornamelijk op de combinatie kennis en praktijkervaring. Mensen die met hun poten in de modder staan, maar ook academisch geschoold zijn en daardoor een bepaalde theoretische basis hebben. Een medewerker zou graag zien, dat met die specifieke kwaliteiten meer zou worden gedaan:

“Ik zou het liefst willen dat het gebaseerd zou zijn op samenwerking van mensen die in verschillende conflictgebieden werken. Dus dat je gaat zeggen van we werken in allerlei fragiele staten als Kosovo, Kongo, Soedan en daaruit als je kijkt naar bestaande theorieën trekken wij die en die conclusies.”

Hoe krijgt deze kennisbasis vorm? Bij aanvang van de werkzaamheden gaat het vooral om de ervaring en vaardigheden die iemand meebrengt. Uit het kader bleek dat Bath twee soorten kennis onderscheid: expliciete en impliciete kennis. De kennis die er is, is voor het grootste gedeelte impliciet en zit voornamelijk bij de mensen zelf. Sinds een aantal jaren zet de organisatie zich in om deze kennis meer expliciet te maken, door medewerkers de kennis te laten delen en op te tekenen. Dit is echter een proces dat nog volop in gang is en voor velen dan ook nog voor verbetering vatbaar is. Daarnaast moet het een doel blijven dienen. Er moet geen kennis worden opgetekend om het optekenen. Het moet van toegevoegde waarde blijven voor het werken in conflictgebieden.

Kennisdeling is belangrijk voor het leerproces binnen de organisatie en voor de creatie van nieuwe kennis voor de professional, zo bleek uit het theoretisch kader. Met kennisdeling ontstaat er tevens een gemeenschappelijke kennisbasis van waaruit kan worden gewerkt. Binnen de organisatie wordt nog weinig kennis gedeeld, die subprogramma overstijgend is. Veel medewerkers weten erg veel van hun eigen land of regio, of om in termen van IKV Pax Christi te spreken, zitten in hun eigen mijnschacht. Dat bemoeilijkt het delen van kennis. Het expliciet maken van het denken achter gemaakte keuzes is daardoor een belangrijk middel om kennis met elkaar te delen en om de continuïteit te kunnen waarborgen:

“We maken impliciete keuzes voor welke partners en waarom dan. We moeten vooral die keuzes expliciet maken, waardoor mensen na jou ook kunnen zien waarom je bepaalde keuzes maakt. Je kiest ervoor om met bepaalde groepen samen te werken, maar waarom dan. Je moet het wel in de context kunnen zien waarom het nuttig is. Je evalueert wel of het nuttig is om door te gaan, maar dat stel je niet altijd op schrift.”

De organisatie hanteert een structuur van de subprogramma's, waarbij er wordt gewerkt met een senior en een junior. Door deze structuur kan er een gevaar optreden. De senior werkt meestal al erg lang op een bepaald programma en weet dus erg veel. Omdat er nog weinig op papier staat of wordt gedeeld, is er een risico als de senior wegvalt:

“Als mensen weggaan, verdwijnt kennis nagenoeg, dat is verschrikkelijk. Het enige waar die blijft hangen is dat op de meeste programma’s twee mensen zitten, een junior en een senior. De meeste kennis en ervaring zitten dan bij de senior. Als die weggaat, verdwijnt er heel veel kennis. Dat is een ondernemingsrisico, we zijn heel afhankelijk van de kennis van individuen. Dat is voor verbetering vatbaar. Prioriteit 1 is dat er meer kennis wordt gedeeld.”

De organisatie tracht met allerlei instrumenten een bepaalde kennisbasis te creëren. De nieuwe ISO-structuur, een systeem van PM&E (Project Monitoring & Evaluation), nulmetingen en evaluaties zorgt voor een toename in opgetekende contextanalyses en programma-inhoudelijke kennis. Het opschrijven van persoonlijke ervaring en kennis is een proces dat volgens velen beter kan. Zeker omdat het gevaar op de loer ligt dat *“je soms bezig bent het wiel opnieuw uit te vinden”*. Een tweede gevaar is het kennisgat dat kan ontstaan als een werknemer om wat voor reden dan ook wegvalt. Dit laatste punt kwam vooral bij het middelmanagement naar voren:

“Je kunt in tramscenario’s ⁹⁵ terecht komen, dat mensen die enorm veel weten ineens wegvallen. Dan ben je kwetsbaar.”

Afgezien van het feit dat er steeds meer kennis wordt opgeschreven door middel van de analyses, evaluaties en (half)jaarrapportages, blijft het zaak deze kennis te delen door de gehele organisatie. Het is van belang om uit alle opgeschreven kennis subprogramma en programma overstijgend te gaan werken. Nu is het zo dat veel kennis daar blijft hangen en er geen algemene kennisbasis expliciet wordt gemaakt. Met het creëren van thema’s met daarbinnen groepen van landen is getracht door de organisatie hier meer vorm aan te geven.

“De uitdaging is om mensen dit meer te laten delen. Daar zijn we nu ook wel mee bezig. Hier is het zo dat veel mensen op een eilandje werken. Het is een uitdaging om mensen die kennis in te laten zetten ter meerdere glorie voor de organisatie als geheel. Ik denk dat er hier heel veel kennis is waar we meer mee kunnen doen als die beter werd gedeeld.”

Een gemeenschappelijke opgetekende kennisbasis zorgt voor continuïteit, behoedt tegen het wegvallen van kennis en zorgt ervoor dat deze kennis toegankelijk is voor iedereen. De medewerkers van IKV Pax Christi komen met verschillende achtergronden de organisatie binnen. Gaandeweg ontstaat er door het werken in de organisatie een gemeenschappelijke kennisbasis. Het is een basis gericht op het omgaan en oplossen van conflict en vredesopbouw en specifieke regionale en landenkennis. De kennis over conflict ontstaat echter merendeels door praktijkervaring. De regionale en landenkennis komt voort deels uit opleiding, deels uit ervaring. Binnen die basis zijn er specialisten op allerlei terreinen.

⁹⁵ Met tramscenario bedoelde de respondent, dat kennis nagenoeg verdwijnt als iemand weggaat, in dit geval onder de tram komt.

Op de vraag of er een sprake was van een gemeenschappelijke kennisbasis binnen de organisatie liepen de antwoorden van de respondenten uiteen. Zo vinden sommige respondenten dat er weldegelijk een kennisbasis is rondom alle facetten van conflicten. Een programmaleider zei daar het volgende over:

“Ik denk dat er een hoop kennis is over de manier waarop conflicten werken en conflicten worden opgelost. En ik denk dat wij stuk voor stuk daar hap snap in overleven. Maar of daar een minimale theoretische basis voor nodig is weet ik niet.”

Deze theoretische basis uit het citaat is voor veel medewerkers vooral aanwezig in de mensen zelf en niet zozeer als algemene kennisbasis voor de organisatie. Zo zei een teamleider daarover:

“Die zit voor een heel groot deel in de hoofden van de mensen. Aan de ene kant is dat de charme van de organisatie. Als je teveel energie steekt in het opschrijven, dan verlies je tijd voor je core business, aan de andere kant is het ook de zwakte van de organisatie. Het kan voorkomen als je de lessons learnt en de kennis die je vergaart niet goed verwerkt, dat je soms bezig bent het wiel opnieuw uit te vinden.”

De organisatie zelf probeert met allerhande instrumenten een kennisbasis te creëren die van impliciete kennis in de mensen zelf, expliciet moet worden voor de organisatie als geheel. De organisatie is zich dan ook bewust van het feit, dat er op dit moment nog veel risico's bestaan als bijvoorbeeld een senior weggaat. Het is zo dat nog steeds heel veel kennis niet is opgetekend en dus voornamelijk in de hoofden van de medewerkers zit. De kennisbasis die er is, concentreert zich rondom de facetten van conflict en vredesopbouw en ontstaat deels voor een klein gedeelte uit voorkennis. Het is vooral iets dat ontstaat door een combinatie van ervaring en kennis die al werkende wordt opgedaan. Medewerkers zouden echter graag zien dat er meer met nieuwe kennis rondom conflictstudies wordt gedaan. Een instrument dat de organisatie hanteert om een explicietere kennisbasis te creëren zijn de evaluaties, waarover in het volgende stuk meer.

Evaluatie en reflectie

“Een essentieel onderdeel van leren en het afleggen van rekenschap is evalueren wat er gebeurd is”⁹⁶, aldus de WRR. Door de toenemende verantwoordingsdruk naar buiten bevordert de organisatie een actief evaluatie-, monitoring- en rapportagebeleid. IKV Pax Christi is voor een groot gedeelte afhankelijk van externe fondsen. De ontvangen gelden, moeten daarom op een juiste manier worden verantwoord om in de toekomst van diezelfde fondsen gebruik te kunnen maken. Naast het feit dat er aan de overheid en andere organisaties door middel van jaarrapportages wordt verantwoord, vindt er tevens steeds meer uitwisseling tussen IKV Pax Christi en haar partnerorganisaties plaats. Er wordt

⁹⁶ WRR (2010) 214.

getracht, onder andere door strengere eisen van donoren, dit proces meer structuur te geven in de vorm van opgetekende (half)jaar rapportages en andere terugkoppelingen. Veel geschied echter nog op een mondelinge wijze. De frequentie en manier van terugkoppeling verschilt echter per programma en partner.

In het partnerbeleid uit 2009 van IKV Pax blijkt dat de organisatie een onderscheid maakt tussen drie verschillende typen partners: kernpartners, projectpartners en bondgenoten. Het proces van verantwoording en transparantie vindt daarbij op verschillende manieren plaats. Bij de kernpartners is er sprake van verantwoording van partner aan IKV Pax Christi en van IKV Pax Christi aan partner met als bereik de hele organisatie. Bij de projectpartners gaat het over verantwoording en transparantie over de gezamenlijke activiteiten en doelstellingen. Daarnaast nog in beperkte mate met betrekking tot beleid relevant voor specifieke doelstellingen. Bij de bondgenoten ten slotte gaat het ook om wederzijdse verantwoording, maar uitsluitend met betrekking tot beleid relevant voor een specifieke doelstelling.⁹⁷

“In Jeruzalem daar willen we in de wijken dat mensen tot een soort van basisorganisatie komen die democratisch georganiseerd is, waar mensen gaan samenwerken. En daarnaast willen we een koepel van organisaties in Jeruzalem die ook de noden van de gewone mensen op de agenda zet. Dat kan je op een gegeven moment meten. Door iets wat wij hebben gedaan zijn er dingen georganiseerd, is er een buurtcomité opgericht en we zien dat mensen trainingen hebben gevolgd en we zien het veranderen in de richting die we voor ogen hebben.”

Reflectie en evaluatie geschieden door middel van een aantal instrumenten. Daarbij kan het gaan om bijvoorbeeld consultaties, veldbezoeken, programma-evaluaties, zelfevaluatie van partners, reflectie van *key informants*⁹⁸ op de analyse en evaluaties van regioprogramma's en netwerken.⁹⁹ In de regio's zoals in Afrika en de Kaukasus reflecteren de partners niet zo gestructureerd als de medewerkers zouden willen. Deze horizontale feedback gebeurt nog vrij ad hoc. Door het nieuwe verantwoordingsstramien komt hier wel verbetering in.

“Ze geven wel veel feedback, ze evalueren alleen niet zo veel. Wij gaan op dienstreis, ze komen hier, of we zien ze op conferenties, dus ze klagen wat af. (...) We hebben over het algemeen een open relatie. In de Kaukasus houden ze niet zo van papier. Dat werkte echt

⁹⁷ IKV Pax Christi (2009) Partnerbeleid IKV Pax Christi. Utrecht, 6.

⁹⁸ Deskundigen van buiten de organisatie die veel kennis en expertise bezitten van het thema of de regio.

⁹⁹ IKV Pax Christi (2009). Partnerbeleid IKV Pax Christi. Utrecht, 11.

totaal niet voor mijn partners. Die hebben alles in het hoofd, maar willen het niet op papier zetten.”

Er zijn voor de programma's wel grote externe evaluaties. Deze worden in samenwerking met wetenschappers en universiteiten gedaan. Op deze manier is er een onafhankelijke evaluatie op de gedane projecten of programma's. Wanneer positief dienen deze rapporten tevens als een bron van kennis die weer kan worden gedeeld met partners. In die evaluaties is dan veel aandacht voor de contextanalyses, het conflict en het programma. De organisatie investeert geld in vertalingen zodat deze aan de partners kunnen worden geven.

“Een bevlogen wetenschapper gaat er heen, praat met een hele berg mensen en schrijft daarna een rapport over wat we het afgelopen jaar hebben gedaan. En dat geeft je meteen iets tastbaars in handen wat je aan andere mensen kan laten zien. Dat is het grote voordeel aan kennis opschrijven is dat je er makkelijk mee naar buiten kan.”

Het werken in conflictgebieden is continu aan veranderingen onderhevig. De situatie is erg tijd en contextafhankelijk. Daarnaast zijn projecten verschillend van aard en kan pas effectief iets worden gezegd over een project na enkele jaren. Tegen het evalueren kijken de respondenten dan ook met gemengde gevoelens aan. Het evalueren van bepaalde interventies is daardoor soms lastig, zo blijkt uit commentaar van een programmamedewerker:

“Het risico is wel als je van te voren alle evaluaties gaat vastleggen. Want zo'n evaluatie heeft pas nu als je denkt dat je interventie nut heeft of dood loopt en niet weet hoe je verder moet. Niet besluiten over drie jaar bijvoorbeeld een evaluatie te houden. Het is heel erg tijd- en contextafhankelijk er kan van alles misgaan in de tussentijd, dus er is een opportuun moment nodig.”

Als er te weinig wordt gereflecteerd of gedeeld kan dit voor frictie zorgen binnen een team. Ondanks de behoefte aan verschillende interventies is een eenduidige strategie echter van belang. Een gebrek aan reflectie kan dit in de weg staan, aldus een teamleider:

“Maar doordat men niet dingen deelt en niet reflecteert, binnen mijn team, ontstaan er dezelfde risico's als dat iemand weggaat. De visies kunnen zo te ver uit elkaar gaan lopen, of de strategieën. De interventies moeten ook verschillend zijn, maar het moet wel binnen dezelfde strategie of theorie plaatsvinden.”

Reflecteren en evalueren hebben dus een dubbele functie. Enerzijds is het voor de medewerkers en de organisatie zelf om te leren van eerder uitgevoerde projecten en programma's. Anderzijds is het een stuk verantwoording naar de buitenwereld en naar de (lokale) partners toe. Evalueren blijkt door de aard van het werk en de partners toch nog vrij

lastig op sommige momenten volgens de medewerkers. Door de nieuwe structuren wordt hier echter vooruitgang geboekt.

Individuele kenniscreatie

De professional is nooit uitgeleerd. Kennis is datgene dat de professional van de rest onderscheidt. Kennis wordt op allerlei manieren vergaard. Hierboven kwam reeds naar voren dat dit ondermeer plaatsvindt door de samenwerking met partners, door evaluatie en door opleiding. Individueel probeert de professional echter ook meer kennis tot zich te nemen. Een programmaleidster gaf als antwoord op de vraag wat zij zelf deed aan kenniscreatie:

“Het is lastig daar tijd in te steken. Dat doe je dan toch ’s avonds en het weekend, omdat je daar gedurende dag geen tijd voor hebt. Maar het is wel goed om af en toe je kennis bij te spijkeren. Je hebt dan de keuze om je vaardigheden bij te spijkeren of je kennis, dan heb ik zoiets van dan spijker ik mijn vaardigheden wel bij en dan moet ik die kennis zelf verwerven. Ik kan wel een halve studie doen inhoudelijk, maar is dat dan net wat ik nodig heb?”

Gebrek aan tijd staat het lezen van nieuwe handboeken of andere vakliteratuur geregeld in de weg. Actief nieuwe kennis vergaren ontstaat meer door veldwerk, overleg met collega’s en partners dan door het lezen van wetenschappelijke literatuur. Het verschilt echter per medewerker in welke mate hij of zij hier belang aan hecht.

Kennisbevordering in de organisatie

Kennis een belangrijk onderdeel van professionaliteit zo bleek eerder. Wat doet IKV Pax Christi nu als organisatie om deze kennis te ontwikkelen, waarborgen en te bevorderen voor de organisatie zelf en voor haar werknemers? In het Strategisch Meerjaren Plan 2011-2015 (SMJP), dat in november 2009 het licht zag, geeft de organisatie te kennen dat ze hier meer aandacht aan wil besteden, want zo stelt het rapport:

“Kennis is één van de kritische succesfactoren voor ons vredeswerk. Zonder kennis over de regionale contexten en dynamiek, over accurate veranderingsstrategieën, over nieuwe beleidsontwikkelingen, over methodologieën, over interventies en de effecten daarvan, kan IKV Pax Christi geen verschil maken.”¹⁰⁰

Daartoe hanteert de organisatie een drietal niveaus, te weten: 1) versterken van de ontvangststructuur voor kennis; 2) investeren in lerend vermogen; en 3) investeren in onderzoek. Ik zal ze hieronder kort toelichten.

¹⁰⁰ IKV Pax Christi (2009a). Met het oog op vrede: Strategisch Meerjaren Plan 2011-2015. Utrecht, 35.

1) Ontvangststructuur

Er moet een intermediaire structuur komen tussen kennis van buiten de organisatie en ervaring binnen de organisatie. Het identificeren en beschikbaar maken van relevante kennis buiten de organisatie kan mogelijk de kwaliteit van het werk verbeteren. Daarnaast kan het systematiseren en beschikbaar maken van ervaringen binnen programma's het lerend vermogen van de organisatie versterken. Er werd hiervoor in 2010 een aparte afdeling opgericht, welke belast is met de volgende taken:

- Verankering van monitoring, rapportage en evaluatie;
- Verankering genderbeleid;
- Ondersteuning strategie en beleidsvorming;
- Ondersteuning leertrajecten;
- Verbinding met onderzoek.¹⁰¹

Daarnaast hanteert IKV Pax Christi voor interne monitoring enkele instrumenten, waarvan de volgende gericht zijn op leren:

- *Best practice studies*: externe onderzoeken naar specifieke interventies;
- *Learning cycles*: reflecties op specifieke strategische beleidsdilemma's;
- *Collegiaal advies*: intervisie binnen het teamverband met betrekking tot beleids- en operationele dilemma's;
- *Blokweken*: meerdaagse bijeenkomsten waarbij wordt gereflecteerd op de strategie en het beleid (drie keer per jaar);
- *Intercollegiale communicatie*: communicatie binnen en buiten de organisatie.¹⁰²

Een van de bovenstaande instrumenten is de blokweek. Over de effectiviteit van de blokweken lopen de meningen uiteen. Nuttige en leerzame weken worden afgewisseld met mindere blokweken, aldus de respondenten. Daarnaast zijn de medewerkers verdeeld over hoe deze het beste kunnen worden ingevuld. Zo wil de een meer concrete kennis over vredesopbouw en hadden andere respondenten behoefte aan een groter plaatje. Meer aandacht voor programma overstijgende thema's zoals de rol van het internationaal recht in conflict of de strategische kant achter interventies en welke veranderingstheorieën daar achter zitten. Zo zei een programmaleider daar het volgende over:

“De betere waren die waar van te voren nagedacht was over het proces van wat we nu eigenlijk wilde leren. We hebben het over het strategisch tekort gehad, met een spreker van buiten en die college en ons opdrachten gaf. De eerste keer leer je dit, tweede keer dat. En aan het eind zouden we een betere theory of change moeten hebben en het gat tussen beleid en actie te verkleinen. Dat was wel nuttig en concreet.”

¹⁰¹ Ibidem, 39.

¹⁰² Ibidem, 59.

Naast het feit dat er ruimte is in de blokweken voor allerlei thema's, zijn veel respondenten van mening dat de blokweek een goede informele manier is om met collega's over van alles en nog wat te spreken. Door de twee verschillende locaties en de aard van het werk zien veel collega's elkaar niet altijd. Een blokweek is hier ideaal voor en tevens een belangrijk forum voor het opdoen van nieuwe kennis:

“Wat ik in de blokweek heel nuttig vind is dat ik mijn collega's op een andere manier spreek, een soort koffiezetmoment. En natuurlijk praten we ook over ons werk, dat is ook kennisuitwisseling en verbreiding.”

Een nadeel aan de huidige structuur rond de blokweek, is dat er nu nog weinig wordt gedaan aan *follow up*. Besproken onderwerpen en thema's zijn nog te weinig programmaoverstijgend en na de blokweek wordt vaak weinig meer gesproken over datgene wat behandeld is. Iemand van het middelmanagement gaf het volgende hierover aan:

“Als je dan toch drie dagen lang drie keer per jaar mensen achter hun bureau en urgenties vandaan trekt voor reflectie, moet je er voor zorgen dat het ingebed is in een proces dat ergens toe leidt. Ik vergelijk het met vuurwerk zoals we ze nu vormgeven. Het is even heel mooi, dan heb je een interessante middag over een bepaald thema, dat is het dan. Er wordt niets vastgelegd, of je komt er niet meer op terug.”

De organisatie is op de goede weg wat betreft de ontvangstructuur. Door de stijgende verantwoordingsdruk (vooral door de MFS 2-aanvraag) wordt er in toenemende mate meer gerapporteerd en geëvalueerd en is er een nieuw monitoringsprotocol opgezet. Er is tevens een leerwerktraject opgezet, waarover op pagina 43 meer. Over de verbinding met onderzoek ga ik in punt 3) *Onderzoek* verder op in. Van de instrumenten zijn op dit moment vooral de blokweken en de *best practise studies* vergevorderd qua ontwikkeling. Over de rest is niet veel gesproken gedurende de interviews, dus daar kan ik op dit moment geen verdere uitspraken over doen.

2) *Lerend vermogen*

Naast het investeren in de ontvangststructuur wil de organisatie de komende jaren investeren in het lerend vermogen. Daartoe hebben ze een achttal punten bedacht:

- De invoering van 'gilden' waarbinnen collega's hun vakkennis bundelen en verdiepen;
- De invoering van een mentorschap waardoor senior medewerkers junior medewerkers ondersteunen;
- Invoeren van collegiaal adviseren;
- Invoering van thematische evaluaties en studies die vergelijking en leereffecten tussen programma's faciliteren;
- Waarderen en mogelijk maken van actieonderzoek door medewerkers;

- Investeren in trainingsprogramma's die relevant zijn voor de strategie van de organisatie en in strategische vaardigheden van medewerkers'
- Participeren in *action learning*-trajecten;
- Het stroomlijnen van trainingen en opleidingen.¹⁰³

Op dit gebied moet nog veel worden gerealiseerd en dit onderzoek vond te vroeg plaats om uitspraken hierover te doen.

3) Onderzoek

Het derde niveau beslaat het onderzoek. De komende jaren wil IKV Pax Christi verder investeren in het verbinden van praktijk en onderzoek, voortbouwend op ervaring, door:

- Samenwerking met onderzoeksinstellingen in regio's met het oog op contextspecifiek onderzoek;
- Samenwerking met onderzoeksinstellingen ten aanzien van thema's;
- Samenwerking met onderzoeksinstellingen met het oog op strategie- en beleidsontwikkeling, *impact assessment* en institutionele ontwikkeling;
- Bij te dragen aan academisch onderzoek via de leerstoelen van IKV en Pax Christi.¹⁰⁴

De organisatie zocht hierbij samenwerking met ondermeer de Universiteit Utrecht, de Erasmus Universiteit, Radboud Universiteit, de Vrije Universiteit, Clingendael, het Ministerie van Buitenlandse Zaken, Amnesty International, Hivos, Cordaid, PSO, ECCP en Press Now.¹⁰⁵

In het jaar 2010 zijn er negentien rapporten gepubliceerd door IKV Pax Christi met uiteenlopende thema's van *Worldwide Investments in Cluster Munitions; a shared responsibility* tot *Life in the Migrant Camps of Azad Jammu Kashmir: Kashmiri migrants in the picture*. Deze rapporten zijn al dan niet in samenwerking met andere instellingen geschreven als de Universiteit Utrecht, de Universiteit van Amsterdam of Cordaid.¹⁰⁶ Door de uitgave van dergelijke inhoudelijk rapporten wordt de kennis die is opgedaan opgetekend, verspreid en geborgd. IKV Pax Christi begeeft zich dus ook op het terrein van kenniscreatie, als is het in een beperkte mate. De publicaties moeten wel bijdragen aan de core business van de organisatie.

De organisatie boekt op twee van de drie punten vooruitgang. Aan de ontvangstructuur wordt sinds 2010 hard gewerkt en de nieuwe instrumenten werpen steeds meer hun vruchten af getuige de succesvolle MFS aanvraag. Aan de onderzoeksstructuur is tevens gewerkt, waardoor het aantal publicaties is gestegen en er meer samenwerking wordt gezocht met andere partners en instituten. Over het lerend vermogen kon ik geen uitspraken doen, daar mijn periode in de organisatie te vroeg viel.

¹⁰³ IKV Pax Christi (2009a) 39.

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ Ibidem, 39-40.

¹⁰⁶ IKV Pax Christi (2011a). Jaarrapportage 2010. Synthese april 2011. Utrecht, 12-13.

De lerende organisatie

Uit de theorie kwam naar voren dat van der Velden en Cummings (2008) organisaties een verantwoordelijkheid toedichten om effectief te leren van ervaringen. Leren moet daarbij onderdeel zijn van het dagelijkse werk, door middel van bevraging, reflectie en herinterpretatie. Op 1 juli 2008 startte IKV Pax Christi een samenwerkingsverband met PSO in de vorm van het Leer Werk Traject (LWT). Het doel van dit traject was en is het versterken van de capaciteit van partners en het vergroten van de samenhang tussen de conflictanalyse en de strategische keuzes in de relatie met de partners. De veranderingstheorieën tussen de analyse en de uiteindelijke strategie en programma's moest meer expliciet worden gemaakt.¹⁰⁷ Een teamleider verwoorde dit als volgt:

“In die hele strategieketen heb je eigenlijk twee hoofdvragen die je jezelf moet stellen. Dat is doen we de goede dingen? Kijkend naar de context, wat is het probleem, wat kan IKV Pax Christi inbrengen en wat is het beste om te doen? De tweede vraag is doen we de dingen goed? Dat is iets anders. Als je keuzes hebt gemaakt, ga je het vertalen in een programma en dan moet je vervolgens gaan kijken of de manier waarop je het programma hebt uitgevoerd, of dat de beste manier was. Je kunt wel de juiste strategische keuzes maken, maar je programma verkeerd uitvoeren en andersom.”

Naast het LWT besteedt de organisatie nu ook aandacht aan de leeragenda om subprogramma overstijgende vragen aan te pakken. Per programma, fragiel, repressief en veiligheid en ontwapening zijn twee tot drie leerdoelen gesteld. Hier staan doelen centraal als kennis en vaardigheden opbouw ten behoeve van partnersamenwerking en het expliciteren van kennis.¹⁰⁸ De eerder aangehaalde blokweken zouden in dienst kunnen komen te staan van deze leeragenda. Er zit echter nog weinig structuur in het vergaren van kennis en veel gebeurt toch op basis van persoonlijke ingevingen en *trial and error*:

“Mensen denken dit is interessant om te doen en dan gaan ze het ook doen. En dan moet er een hoop geïmproviseerd worden. Tegelijkertijd is dat erg? Het is een vak, vredesactivist. Je moet op je gevoel kunnen handelen. Soms gaan er dingen mis, wat niet erg is, want dan komen daar weer onverwachte dingen uit voort waar je mee verder kan. Dat is veel belangrijker dan dat je netjes na twee weken een verslag in een goede lay-out hebt en dat opstuurt. We moeten niet doorschieten in uiterlijke schijnprofessionaliteit.”

Het verwerven van nieuwe kennis mag geen afbreuk doen aan de belangrijkste taak van het werk: mensen helpen in conflictgebieden. Veel respondenten zijn het erover eens dat de organisatie geen academisch kennisinstituut moet worden, ondanks dat er veel kennis in huis is. Een programmaleider verwoorde dit op de volgende wijze:

¹⁰⁷ PSO (2011). 'Draft review report PSO', Den Haag, 3.

¹⁰⁸ IKV Pax Christi (2011b) Leeragenda. Utrecht.

“Ik ben nu wel bezorgd dat de leeragenda zodanig relevant gevonden wordt dat het heel veel tijd gaat kosten. Dat we ons zelf gaan ontwikkelen als kennisplek, terwijl we er uiteindelijk zijn om samen met lokale partners te werken aan het oplossen van een conflict. Het moet in dienst blijven staan van en niet een doel worden op zich. Het moet in verhouding staan met de werklust.”

Er is bij aanvang van de werkzaamheden geen afgebakend kennisdomein. De vredesprofessional bezit veel kennis en *know how* van en over het werken in conflictgebieden. Deze kennisbasis wordt gaandeweg door ervaring en al werkende gecreëerd en is op dit moment nog vooral impliciet. Die basis is gericht op conflictoplossing en vredesopbouw. Daarnaast is er veel regio en landenkennis aanwezig wat deze kennisbasis verder aanvult. De verwachting dat er bij aanvang van de werkzaamheden al een gemeenschappelijke kennisbasis zou zijn, komt daardoor niet uit. Medewerkers zelf verwoorden de basis ook als een impliciete basis, welke in de hoofden van de mensen zelf zit. De organisatie probeert hier meer structuur in aan te brengen, maar door de MFS aanvraag heeft dit proces vertraging opgelopen. Er is een actief beleid van de organisatie om kennisopbouw en uitwisseling te stimuleren en expliciet te maken, maar dit is een proces dat nog in ontwikkeling is. Veel van de kennis komt voort uit ervaring door langdurige actief te zijn op een bepaald gebied. Kennisuitwisseling tussen de thematische programma's is er nog relatief weinig en ad hoc.

Op het gebied van kennisuitwisseling met de partners, verschilt het per subprogramma. Het ligt nog veel aan de partner zelf of er veel feedback of reflectie is op gedane projecten en programma's. In de ene regio wordt veel gedaan aan feedback, in de andere weer minder. Ook dit is een proces waar de organisatie en de medewerkers structureel verbetering in willen brengen. Grote externe evaluaties zijn een belangrijk instrument om de gedane projecten te toetsen. Na een dergelijke evaluatie is de opgedane kennis dan ook opgetekend in een rapportage. Daarnaast laat de organisatie zich adviseren door *key informants*, deskundigen van buiten, die met een kritisch oog naar de thema's kijken en gedane activiteiten kijken. IKV Pax Christi publiceert met partners, al dan niet in Nederland, geregeld rapporten over inhoudelijke thema's om haar kennis vast te leggen en te verspreiden.

Individueel wensen veel respondenten meer te doen aan kennisopbouw. Door een gebrek aan tijd, of het ervaren van een gebrek hieraan, komt dit echter vaak op een tweede plan te staan. Het bijhouden van recente publicaties geschied daardoor vrij ad hoc en verschilt per persoon. Daarnaast moet het vergaren van nieuwe kennis in dienst staan van het werk zelf en geen doel op zich worden. Veel respondenten zijn het erover eens dat de organisatie geen academisch kennisinstituut moet worden, ondanks dat er veel kennis in huis is.

Net als bij de indicator opleiding komt een afgeschermd kennisdomein niet overeen met de klassieke visie. Het is een breed domein met als inhoud kennis rondom conflictpreventie en vredesopbouw, aangevuld met specifieke talen-, landen- en regionale kennis. Deze kennis zit vooral in de mensen zelf en is dus impliciet. De organisatie benadert echter wel de visie van de WRR, aangezien zij beschikt over dit brede kennisdomein, met zowel professionele kennis als ervaring. Deze is dus alleen niet opgetekend, al probeert de organisatie hier verandering in te brengen. Het beeld dat de medewerkers hebben, namelijk dat van een impliciete basis komt daardoor overeen met de werkelijke situatie zoals deze er op dit moment is. De onderdelen evaluatie en reflectie zijn samen met kennis ter vergelijking nog in onderstaande tabel uiteengezet.

Visie	Kennis	Evaluatie	Reflectie
Klassieke theorie	Afgebakend kennisdomein, zowel professionele kennis als ervaring	Evaluatie door beroepsgroep	Reflectie door beroepsgroep
WRR	Interdisciplinaire vakinhoudelijke kennis, kennis van ontwikkelingsprocessen, zowel professionele kennis als ervaring	Evaluatie door collega's	Reflectie door collega's
VN	Doet de VN geen uitspraak over	Evaluatie door organisatie	Reflectie door organisatie
Beeld van de vredes-professional	Kennis rondom conflictbeheersing en vredesopbouw kennis. Zowel professionele kennis als ervaring	Evaluaties over uitgevoerde projecten	Weinig, maar collegiaal en individueel
Praktijk IKV Pax Christi	Breed kennisdomein rond vredesopbouw en conflictbeheersing ontstaat al werkende en is vooral impliciet. Verdere kennis programma-afhankelijk (talen en regiokennis). Zowel professionele kennis, als ervaring	Externe evaluaties, <i>keyinformants</i> , interne evaluaties, al dan niet samen met de lokale partners	Reflectie door collega's en organisatie. Gebeurt alleen nog op beperkte schaal

Tabel 7: *Vergelijkend overzicht kennis*

4.2.3 Vaardigheden

De professional heeft een aantal vaardigheden nodig in het goed uitoefenen van zijn werk. Vaardigheden vormen samen met kennis de technische basis van de professional. Deze paragraaf werpt een licht op beeld van wat de medewerkers van IKV Pax Christi zelf als onmisbare vaardigheden aangeven voor het werk als vredesprofessional. Daarnaast zijn er een aantal overkoepelende basisvereisten of competenties die terugkomen in de verschillende functies binnen IKV Pax Christi, tevens zijn er functiespecifieke vaardigheden en competenties. In dat geval is het zo dat hoe hoger in functie, des te meer er van je wordt gevraagd. De basiscompetenties die iedereen geacht wordt te hebben in de regioteams zijn de volgende: academisch werk- en denkniveau, kunnen samenwerken, zelfontwikkeling en lerend vermogen bezitten, kunnen plannen en organiseren, omgevingsbewust zijn en een strategische analyse kunnen maken.

Regiospecifiek is het beheersen van de desbetreffende taal een vereiste, naast uitstekende kennis (actief en passief) van de Nederlandse en Engelse taal. Daarnaast is buitenland ervaring (vaak minimaal 2-5 jaar, afhankelijk van de functie) en het liefst in de desbetreffende regio een pre en moeten medewerkers beschikken over gendersensitiviteit en interculturele sensitiviteit. Bij het werken in conflictregio's hebben medewerkers veelal te maken met verschillende culturen die moeilijk met elkaar het dialoog aangaan. Denk hierbij aan het Israel-Palestina conflict, of dat tussen Armenië en Azerbeidjaan rondom de kwestie Nagorno Karakbach. De medewerkers hebben vaak een bemiddelende functie, waardoor het omgaan met verschillende culturen van groot belang is voor het behalen van resultaat. Dit keert ook dikwijls terug bij de respondenten. Onderdeel daarvan is goed kunnen luisteren en een sterk emphatisch vermogen hebben. Dit komt vooral door de rol die de medewerkers geregeld innemen als bemiddelaar:

“Mediation skills zijn als je hier werkt wel heel handig. Je moet je kunnen redden in conflictgebieden. Je moet niet bang aangelegd zijn. Je moet er niet van in de stress raken. (...) Je moet rap van tong zijn en een beetje diplomatiek zijn. Zeker als je veel lobbywerk doet. Want niet iedereen doet dezelfde taken, het is verschillend.”

“Je moet goed kunnen luisteren, meer luisteren dan doen. En kunnen analyseren. Vragen stellen en dan beter begrijpen wat er speelt. Doordat je een derde partij bent, die min of meer gerespecteerd wordt moet je soms bemiddelen tussen andere partijen. Dat is een heel subtiel spelletje.”

Daarnaast is de beheersing van vreemde talen een vaardigheid die onmisbaar is. De communicatie met de partners verloopt soms in het Engels. Vaak is het echter zo dat de moedertaal van het land gesproken wordt. Dit kan Arabisch zijn, maar ook Spaans, Russisch of Frans. Zeker in gebieden waar men het Engels niet machtig is, is het spreken van een vreemde taal een vereiste. Als professional moet je iemand zijn die niet alleen

geïnteresseerd is, maar ook in staat is om te praten en in contact te treden met partners. Zo zei een teamleider daar het volgende over:

“Dit werk is voor 90% communicatie en gezond verstand en 10% technische kennis. Ik heb vele techneuten met al hun relevante kennis in Afrika de mist in zien gaan. Ze ontbeerden op communicatievlak elementaire skills of zelfs de taal niet goed spraken. Het viel me op dat ik als iemand zonder ontwikkelingsachtergrond toch er op afgestuurd werd, omdat ik het mooi kon vertellen.”

Naast goed kunnen communiceren, is het kunnen omgaan met mensen en het gevoel hebben voor het oppikken van signalen een eigenschap of vaardigheid die vaak terugkwam bij de respondenten. De medewerkers werken met lokale partners en daarbinnen zijn er cultuurverschillen. Regelmatig zijn het lastige personen, want voor het werken in conflictgebieden zijn het dikwijls personen die boven het maaiveld uitsteken. Mensen hebben soms een oorlogsverleden dat bij tijd en wijlen naar boven komt. Daar moeten medewerkers van IPC altijd rekening mee houden.

“Je moet kunnen manoeuvreren in politiek heikele settings. Je moet heel alert zijn op het oppikken van signalen van mensen. Georiënteerd zijn op mensen denk ik. (...) En het werken in het veld is ingewikkeld, je moet met verschillende culturen om kunnen gaan. Het gaat niet altijd zoals je wilt, het is een samenspel en je moet je verlies daarin kunnen nemen.”

Waar veel mensen het over eens zijn binnen de organisatie is dat je geschikt moet zijn voor het werken in conflictgebieden en over bepaalde vaardigheden moet beschikken. Kennis is daarbij van een minder groot belang. De vredesprofessional gaat op zoek naar de mensen en partners die buiten bepaalde kaders denken en betrokken zijn bij het probleem. Om die mensen eruit te pikken is er een bepaalde openheid nodig en ontwikkel je mensenkennis door ervaring:

“Maar uiteindelijk komt het op een Fingerspitzengefühl aan, van hoe je er mee omgaat en dat ontdek je in de praktijk, of dat ontwikkel je dan en bouw je verder uit.”

Analytische vaardigheden belangrijk. Zeker in deze instabiele contexten is de valkuil levensgroot om te focussen op de waan van de dag. Je moet in staat zijn om uit de brei van gebeurtenissen de grote lijnen te halen en daar analytisch iets omheen proberen te bouwen. Medewerkers krijgen vaak te maken met tegenstellingen over onderwerpen, waar in de meeste gevallen een veel groter probleem achter zit. Er moet begrip worden opgebracht voor de situatie en van daaruit luisteren en doorvragen en proberen te achterhalen waar de frustratie zit bij de partners.

“Je werkt in een politieke context, je werkt samen met lokale partners, die en die dingen worden gedaan, die lijntjes moet je aan elkaar kunnen verbinden. (...) Zonder die vaardigheden red je het niet en kun je geen relevant programma doen. Je moet het verband zien tussen grote en kleine problemen. Niet iemand is zielig dus die wil ik helpen, maar hoe komt het dat die persoon in de problemen zit, wat zijn de structurele oorzaken daarvan en wat kan je er wel en niet aan doen.”

Nou aansluitend bij het analytisch vermogen is het strategisch inzicht. Door de complexe situaties en problemen en de weinige financiële middelen moet er goed worden nagedacht over de mogelijke gevolgen van de programma's en projecten. Een programmaleider zei daarover:

“Strategisch inzicht is cruciaal. Sommige oud-collega's waren heel begaan met het lot van de mensen, maar hadden weinig inzicht in hoe je dat kon doen. Wat is het probleem waar wij iets mee kunnen. Het probleem moet je omvormen tot een plan waar je iets mee kan bereiken en of dat enigszins mogelijk is. Je moet pienter zijn, we hebben weinig geld, dus je moet de middelen goed inzetten. Je moet heel gefocust en strategisch bezig zijn.”

Een antwoord dat geregeld terug kwam onder respondenten is dat je een bepaald idealisme in je moet hebben, anders kun je het werk niet doen. Het duurt vaak lang, voordat er resultaat zichtbaar wordt, het werk vindt plaats in conflictregio's met mensen van verschillende culturen.

“Het is een bepaald slag mensen denk ik, dan dat je bepaalde kennis moet hebben. Het zit meer in hoe ga je om met conflicten, wil je de wereld verbeteren en hoe ga je om met mensen. Het is interculturele communicatie: zit het in je of heb je een theoretisch programmamodel en dat ga ik opleggen, want hier zijn jullie bij gebaat beste mensen. Of ga je luisteren en horen wat mensen daar zeggen en het terugvertalen naar een programmavoorstel.”

“Bijvoorbeeld in een debat in Marokko lieten we iemand uit Libanon komen, om te vertellen hoe het in Libanon gaat. Want daarmee kan je zeggen, dit gaat over brede dingen in theoretisch zin etc., er komen mensen van de universiteit, niet dat we gaan zeggen hoe je in Marokko land een revolutie moet beginnen. Zo werkt dat en bovendien vinden mensen dat interessant als er grote geleerden komen, dan zijn mensen onder de indruk. Dat trekt publiek. Dat is niet eens zozeer voor specifieke kennis, maar meer een rol die ze in het proces kunnen vervullen, als een soort van objectieve aanjager zodat het wat minder direct op de politieke context slaat.”

IKV Pax Christi biedt haar medewerkers daarnaast de mogelijkheid trainingen en cursussen te volgen. Zo is er ondermeer in de periode 2008-2010 aandacht besteed aan mediatraining, management en monitoring, effectief onderhandelen, training in het lobbyen en training in effectief leiderschap. Daarnaast is er ook ruimte voor contextspecifieke ontwikkeling in de vorm van taalcursussen of meer themagericht als conflict analyse.¹⁰⁹

Voor het werken in conflictgebieden zijn dus een aantal vaardigheden vereist. Deze vaardigheden vormen samen met de kennis, de technische basis van de professional. Naast het goed kunnen omgaan met mensen en de daarbij horende communicatie, moeten mensen een sterk analytisch en strategisch vermogen bezitten, om uit de vele problemen, de juiste strategie te filteren. Door de hoeveelheid werk is het verder een pre om goed te kunnen organiseren. De meeste vaardigheden ontstaan door ervaring, of moeten in je zitten zo bleek uit de afgenomen interviews. Analytisch vermogen ontwikkelen de meesten door hun academische opleiding. De vaardigheden die bij de respondenten het meest naar voren kwamen, zijn hieronder in tabel 8 in een overzicht geplaatst, ter vergelijking met de andere visies. Er kan worden gesproken van een gemeenschappelijk vaardighedenpalet voor het werken in conflictgebieden, dat overeenkomt met de drie visies en deze tevens nog verder aanvult.

Visie	Vaardigheden
Klassieke theorie	Communiceren, analytisch vermogen, beoordelen, reflecteren, onderhanden
WRR	Communiceren, analytisch vermogen, beoordelen, diagnosticeren, relatiebeheer
VN	Toewijding en betrokkenheid
Beeld van de vredes-professional	Vreemde talenkennis
Praktijk IKV Pax Christi	Communiceren, analytisch vermogen, empathisch vermogen / omgang met mensen, strategisch inzicht, plannen en organiseren

Tabel 8: *Vergelijkend overzicht vaardighedenheden*

¹⁰⁹ Een overzicht hiervan is opgenomen in bijlage III.

4.2.4 Waarden en ethiek

*“IKV Pax Christi streeft naar het versterken van een cultuur van integriteit en verantwoordelijkheid die is gebaseerd op de ethische en morele competenties van onze medewerkers. Deze competenties zijn nauw verbonden met de missie van IKV Pax Christi en de centrale waarden die wij als organisatie hanteren.”*¹¹⁰ Deze centrale waarden zijn menselijke waardigheid en solidariteit. Regels zijn nodig voor de borging van integriteit, zo stelt de organisatie. Daarnaast is ze er ook van bewust dat het zowel onmogelijk als onwenselijk is om voor alle situaties regels op te stellen. De medewerkers in conflictgebieden krijgen geregeld te maken met zowel morele als interculturele dilemma's en de vaak uiteenlopende en tegenstrijdige verwachtingen van hun *stakeholders*.¹¹¹

Integer handelen, leidt tot een juiste perceptie van een situatie en tot gepast handelen. IKV Pax Christi stelt hierbij de centrale vraag: 'Draagt mijn handelen op een ethische en professionele wijze bij aan de verwezenlijking van de missie en doelstelling van de organisatie en het vredesprogramma?'. Door een dergelijke vraag te stellen gaan de medewerkers zelf op zoek, zijn ze in staat zijn om verantwoordelijkheid te nemen en wordt recht gedaan aan hun professionele beroepseer, aldus het beleidsplan. Van het integriteitsbeleid van IKV Pax Christi gaat zo een stimulerende werking uit die met name het goede benadrukt en aanzet tot beter handelen, in plaats van dat wat niet goed is bestraffen.¹¹²

Bij normatieve professionaliteit hoort, zo bleek uit het kader, het geloof en de hoop om in het eigen leven bij te dragen aan een meer humane samenleving. Dat is in de eerste plaats wat IKV Pax Christi met haar programma's en projecten wil bereiken in conflictgebieden. Dat stukje idealisme en respect voor anderen is de basis van waaruit de meeste respondenten bij de organisatie werken. De waarden van de organisatie komen overeen met die van haar medewerkers en kunnen ook niet los van elkaar worden gezien. Zonder die waarden kan je het werk volgens velen ook niet doen. Een van de directieleden verwoorde dit als volgt:

“Het gaat over menselijke waardigheid, gelijkwaardigheid en van daaruit ga je naar respect voor een ander. Attitude is heel erg belangrijk dan, los van de kennis. Hoe verhoud je je tot een ander. Hoe werk je met partners samen, zie je hen als gelijke mensen, sta je op gelijke voet? Of kom je van een attitude van ik weet het, ik ben de expert en ik kom jullie probleem op lossen.”

“Ik denk dat ik en veel collega's met mij, wellicht juist vanwege de waarden van de organisatie hier zijn gaan werken en blijven. Er is een soort waarde basis hier. Kan je respect op brengen voor de waarden van andere culturen.”

¹¹⁰ IKV Pax Christi. Integriteitsbeleid IKV Pax Christi, Utrecht, 1.

¹¹¹ Ibidem, 1.

¹¹² Ibidem, 1.

De WRR onderschrijft in haar rapport het belang van: *“langdurige betrokkenheid bij lokale actoren.”*¹¹³ Het zijn met name die relaties die zo belangrijk zijn in het werken in fragiele staten. IKV Pax investeert al jaren in langdurige relaties met partners en andere belangrijke *key persons*. Door het handelen naar bovenstaande principes ontstaat er geloofwaardigheid en vertrouwen. Twee belangrijke pijlers van de organisatie volgens vele respondenten:

“We zitten lang in de regio’s en hebben daar relaties opgebouwd met onder andere keypersons. Die kan je niet opbouwen als je een hele snelle roulatie van personeel, zowel daar als hier hebt, wat bij veel NGO’s het geval is. Relaties van vertrouwen zijn relaties tussen twee personen en niet per se met de organisatie. (...) Die basis van vertrouwen is cruciaal. Anders kan je het werk ook niet doen en word je ook niet uitgenodigd om rond de tafel te gaan zitten.”

“Dat is ook wel de kracht van IKV Pax de verduurzaming van de relaties en het professioneler maken van die clubs, zodat ze op eigen benen kunnen staan. Pax gaat een lange verbintenis aan en volgens mij waarderen de partners dat ook, los van het geld.”

“We hadden in Cuba een programma en we hebben die mensen van ons Colombia-programma die op mediation zaten workshops laten volgen in Cuba. Dat werd in Cuba geweldig gevonden om Colombianen over de vloer te krijgen. Leuk die Nederlandse experts, maar het is veel interessanter om de mensen uit de regio te halen. We hebben vorig jaar ook een Syrische partner, via een collega uit het Midden-Oosten, mee laten reizen met een jongerendeleгатie naar Cuba. Die dissident is op bezoek gegaan bij Cubaanse

Vertrouwen is onderdeel van professionele ethiek en vormt de basis tussen de professional en de samenleving. Het stelt de samenleving gerust dat, ondanks dat bepaalde kennis en vaardigheden bij een bepaalde groep horen, deze groep zich inzet voor het welzijn van de samenleving. Er is een asymmetrische machtsverhouding in de relatie tussen de professional en de cliënt. Vertrouwen is nodig om deze asymmetrie te doorbreken zo bleek uit de theorie, gesteld door Brien. In sommige gevallen blijft die tegenstelling bestaan en is men zich er minder van bewust:

“Het kennisdelen schiet meer tekort in de relaties met partners. Op een aantal dingen hebben we meer kennis dan de partners. We gaan heel erg van gelijkwaardigheid uit, maar die gelijkwaardigheid qua kennis is er vaak niet. We hebben partners die van alles organiseren,

¹¹³ WRR (2010) 206.

maar bijvoorbeeld niet kunnen lezen en schrijven of toegang tot de media hebben. We zijn ons daar soms te weinig bewust van denk ik.

Om medewerkers een houvast te bieden voor het werken in conflictgebieden en vaak onder lastige omstandigheden heeft de organisatie een integriteitsbeleid. Er wordt met verschillende partijen gewerkt en om tot een oplossing te komen voor een probleem moet er juist worden gehandeld. De organisatie hanteert in haar integriteitsbeleid een aantal ethische principes:

- Bezonnenheid: het vermogen en de wijsheid om situaties eerst te analyseren en goed in te schatten met het oog op het te bereiken doel en vervolgens daarnaar te handelen;
- Rechtvaardigheid: zowel in de betekenis van rechtschapenheid of eerlijkheid als in de betekenis van de rechtvaardigheid. Een ieder heeft het recht op een objectieve, gelijkwaardige en respectvolle behandeling;
- Gematigdheid: zelfbeheersing, het vermogen om verleidingen te weerstaan zowel materieel als ook om in een wereld van extremen en idealen een evenwicht te vinden en daarbij voorzichtig te zijn in het oordelen over zijn medemens;
- Moed: de dapperheid om het goede te doen, ook in moeilijke tijden en omstandigheden. Om de eigen koers te varen als het geweten daarom vraagt en om druk van leidinggevenden of van de groep te weerstaan.¹¹⁴

Op basis van deze ethische principes heeft de organisatie een gedragscode opgesteld die de medewerkers dienen te ondertekenen wanneer zijn in dienst treden. Daarnaast heeft de gedragscode een aantal doelstellingen:

- Het inspireren en ondersteunen van medewerkers om in de lijn met de missie, visie en waarden van de organisatie te handelen;
- Het beschermen van partners en kwetsbare groepen, in het bijzonder vrouwen en kinderen, in de conflictgebieden waar de organisatie werkzaam is;
- Het bevorderen van de veiligheid van medewerkers, partners en anderen;
- Het bevorderen van de professionaliteit;
- Het formuleren van een gemeenschappelijk vocabulaire om met elkaar in de dialoog te gaan over verwachtingen en over dilemma's.¹¹⁵

De organisatie kan echter duidelijker zijn over de beleidstukken die er zijn en deze beter delen. Daarnaast zijn de meeste niet in het Engels of Frans vertaald, waardoor partners er dikwijls geen weet van hebben. Zo zei een programmaleider daar het volgende over:

¹¹⁴ IKV Pax Christi. Integriteitsbeleid IKV Pax Christi, Utrecht, 3.

¹¹⁵ Ibidem, 4.

“De organisatie legt heel veel verantwoordelijkheid bij de mensen zelf. Maar er moet wel duiding achter zitten, wat wil je bereiken. Er moet meer duidelijkheid komen in de visie van de organisatie. Er zijn wel beleidsstukken, maar de vraag is of mensen zich deze voldoende eigen maken en is het wel haalbaar? Daar is nog geen echte reflectie op.”

“Het is helemaal geen slecht beleid, maar het is niet eens in het Engels kwam ik achter. Ik moet het delen met mensen, maar ik ga het niet voor ze vertalen. Het integriteitbeleid is bijvoorbeeld ook niet in het Engels.”

Een ethische beroepscode zoals bij een klassieke professie is niet aanwezig in de internationale samenwerking. Wat echter wel aanwezig is, is een gemeenschappelijke basis van kernwaarden en een gedeelde professionele ethiek onder de medewerkers en binnen de organisatie. Deze komt deels voort uit de kernwaarden van de organisatie, als menselijke waardigheid, *human security* en solidariteit. Het andere deel komt vanuit de medewerkers zelf. Het is vanuit een bepaald idealisme en respect voor anderen dat de medewerkers hun werk uitvoeren. De verwachting dat deze waarden bepalend zouden zijn, was dus een veronderstelling die terecht was. Vertrouwen is daarbij de basis van waaruit de langdurige partnerrelaties ontstaan en worden onderhouden. Dat is een van de sterke pijlers van de organisatie. Als de waarden van de organisatie niet met de waarden van de respondenten overeen waren gekomen, waren ze vertrokken. Richting de partners kan nog vooruitgang worden geboekt, door middel van vertaling van onder andere het integriteitsbeleid naar het Engels en Frans. Hierdoor worden de kernwaarden van de organisatie versterkt richting de partners.

Er is dus geen beroepsbrede ethische code, zoals de klassieke theorie en de WRR deze voorschrijven. Alleen de basis van vertrouwen uit de klassieke theorie vinden we terug in de praktijk. Een van de belangrijkste pijlers van de organisatie zijn dan ook de relaties op basis van vertrouwen met de partners. De kernwaarden van de organisatie en haar medewerkers liggen dichterbij de buurt van de Verenigde Naties, aangevuld met eigen kernwaarden als menselijke waardigheid, solidariteit, respect en rechtvaardigheid.

Visie	Waarden en ethiek
Klassieke theorie	Ethische beroepscode, basis van vertrouwen
WRR	Ethische code
VN	Verbintenis met mensenrechten, toewijding aan lokale gemeenschap
Beeld van de vredes-professional	Universele waarden als menselijke waardigheid, solidariteit en respect
Praktijk IKV Pax Christi	Basis van vertrouwen, menselijke waardigheid, <i>human security</i> , solidariteit, rechtvaardigheid, respect en bezonnenheid

T

abel 9: Vergelijkend overzicht waarden en ethiek

4.2.5 Autonomie

Een professie heeft normaliter invloed op de cruciale dimensies van hun professionele status, zoals de toegang tot de beroepsgroep, het alleenrecht op de taakuitoefening en de inrichting van het arbeidsproces. Instrumenten hiervoor zijn een afgebakende opleiding en afgebakend kennisdomein, welke zoals we zagen, niet van toepassing zijn op het werk als vredesprofessional. Er kan daarom ook niet worden gesproken van een autonome beroepsgroep.

Uit het kader kwam verder naar voren dat een professional zelf over een bepaalde mate van autonomie beschikt. Daarbij is er een onderscheid tussen persoonlijke en werkgerelateerde autonomie. De eerste is de vrijheid om activiteiten naar eigen goedvinden uit te voeren. De laatste is de vrijheid voor de professional om zijn of haar werk te beoefenen naar gelang zijn training. De mate van autonoom handelen, verschilt per niveau waarop de respondent zijn of haar werk uitvoert. Een teamleider heeft meer autonomie dan een programmaleider en die weer meer dan een programmamedewerker. Daarnaast verschilt het per subprogramma hoe medewerkers de autonomie ervaren en is perceptie een belangrijke factor. In welke mate ervaar je zelf dat je autonoom kan handelen.

“Ik denk dat het per regio en persoon erg verschillend is per afdeling. En dan gaat het om de perceptie hè: heb ik de autonomie. Ik weet dat andere mensen een andere perceptie hebben. En dan heb ik het over de autonomie als afdeling. Mijn autonomie binnen de tandem is beperkt. Ik heb die autonomie wel voor een deel, maar ik heb wel te maken met een programmaleider, die formeel het laatste woord heeft, dus daar zit een glazen plafond waar je af en toe tegen aan loopt.”

De programmaleiders bepalen in die zin wie er wordt toegelaten op een nieuwe functie. Voor de inrichting van het arbeidsproces, de werkgerelateerde autonomie, zagen we dat medewerkers daar binnen afgesproken kaders over verregaande autonomie beschikken. Dit

komt mede doordat de organisatie een structuur kent van integraal management. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden legt IKV Pax Christi zo laag mogelijk. Veel medewerkers zijn al lange tijd verbonden aan een programma en de mogelijkheid om, binnen afgesproken kaders, te handelen op dat programma is onderdeel van hun professionaliteit. Teamleiders zeiden daar het volgende over:

“Als ik kijk naar hoe ik zelf leiding geef dan is het ook het respecteren van de professionaliteit van mensen binnen afgesproken kaders. Mensen hun werk laten doen.”

“In zijn algemeenheid hebben de mensen veel ruimte binnen de subprogramma’s. Dat vind ik heel belangrijk, dat maakt het werk ook leuker en houdt de mensen gemotiveerd.”

Teveel autonomie heeft echter ook een keerzijde. Doordat programmamedewerkers en –leiders worden vrijgelaten is er soms behoefte aan meer feedback of een duidelijker kader:

“Ik kan in principe doen wat ik wil. En dat ervaar ik enerzijds als fantastisch, maar anderzijds toch soms meer behoefte aan een kader. Bijvoorbeeld feedback, soms zoek ik daarvoor collega’s op.”

Er schuilt echter nog een tweede gevaar in het vrij laten van de werknemers. Een gebrek aan controle kan nadelig uitpakken voor de kwaliteit van de geleverde diensten. Zo verwoorde een teamleider dit als volgt:

“Ik heb zeer verregaande autonomie. Ik denk niet dat de organisatie, behalve op financieel gebied, enige controle heeft op mijn werk. Ik denk niet dat mijn managers de tijd hebben om mijn programma’s te testen. Voor mij persoonlijk is het geen probleem, maar het is een risico voor de organisatie. Ze kunnen het niet testen omdat ze het te druk hebben. Teamleiders hebben over het algemeen veel vertrouwen.”

Binnen een organisatie bestaat er altijd een spanningsboog tussen de belangen van de organisatie en die van haar werknemers. De professional moet zich ten behoeve van zijn werk zo autonoom mogelijk kunnen bewegen, maar wel binnen afgesproken kaders.

“Die autonomie die brengt ook verplichtingen met zich mee en een deel van die verplichtingen zitten in het kader waarin wij werken. We proberen die kaders zo ruim mogelijk te houden en de verplichtingen zo licht mogelijk te houden. Maar het hoort bij de spanning in dit soort organisaties, dat er een constante discussie is over die grenzen. Over de grenzen van het kader, over de grenzen van verantwoording.”

Een professie kenmerkt zich tevens door de mogelijkheid het eigen professionele domein af te schermen er sprake is van eigen sterk bindende gedragscodes. De gedragscodes zijn aanwezig, zoals aangetoond bij de indicator waarden en ethiek. Als die institutionele

controle er eenmaal is, dan vergroot dit de mogelijkheden van de beroepsgroep zich te beschermen tegen een overmatige standaardisering en protocollering. Juist de bescherming tegen standaardisering en protocollering ontbreekt grotendeels. Een organisatie als IKV Pax Christi is voor haar subsidiering voor het grootste gedeelte afhankelijk van de overheid. Dit brengt tevens een verantwoordingsmechanisme met zich mee, om aan te tonen waar het geld heenging. De organisatie in zijn geheel en de beroepsgroep daarbinnen worden dus beperkt in hun autonome handelen, door de overheid, financiën en verantwoordingsdruk. Bovengenoemde drie zaken zijn echter met elkaar verbonden, vandaar dat ik deze drie nader zal toelichten.

Financiën en de overheid

Deze twee factoren zijn deels met elkaar verbonden door de MFS aanvraag vanuit de organisatie naar de overheid voor financiering. IPC is voor het 80% afhankelijk van overheidssubsidiering, waardoor alles moet worden vastgelegd en verantwoord zoals hierboven viel te lezen. De formats, de resultaattabellen en nulmetingen die zijn ingediend, alleen maar waren voor het geld dat je krijgt van Buitenlandse Zaken via MFS. In het meerjarenplan van veel medewerkers is daardoor al veel vastgelegd en weinig ruimte meer over voor plannen die wat idealistischer zijn:

“Wat we nu niet gedaan hebben is onze ambitie verwoorden, het maximaal wensbare is nu gericht op het minimaal haalbare. Dat vind ik jammer ergens, omdat je dan niet meer weet waar je wel voor wilt gaan.”

Een deel daarvan is te voorkomen door binnen het meerjarenplan er voor te zorgen dat je financiële ruimte openlaat voor interventies die op je pad komen. Het werken in conflictgebieden is nu eenmaal continu aan verandering onderhevig.

“Je moet het vastleggen zodanig doen, dat je jezelf niet te veel inperkt. Je kunt heel veel vastleggen en jezelf toch niet helemaal inperken. Dat je een open ruimte houdt voor ad hoc projecten of activiteiten. Maar daar moet je wel rekening mee houden als je jaarplanning of vijfjarenplan maakt, want je wordt er wel op afgerekend. Maar goed als er dingen niet doorgaan, ja we werken in conflictgebieden.”

Naast de verantwoordings-eisen richtingen de overheid, zijn er tevens de richtlijnen en andere eisen die de overheid aan het beleid van de organisatie stelt. In conflictgebieden zijn de problemen, bijvoorbeeld rebellengroepen, problemen van de regio en niet gebonden aan een specifiek land. De Nederlandse overheid wil echter dat er voor landen wordt gekozen. Een teamleider zei daar het volgende over:

“Nu mogen we alleen nog maar vanuit landen werken, terwijl we veel liever vanuit regio's werken. Maar we moeten vanuit landen werken. We hebben een groot programma met Lord

Resistance Army, de rebellen, maar die zitten in Oeganda, Soedan, Kongo en de Centraal Afrikaanse Republiek [CAR]. Of we moeten een slimme manier verzinnen om het in vier landen te delen, of we moeten het onder een land zien te vangen. Maar in de CAR mogen we niet werken, want die staat niet in ons plan.”

Een andere oplossing voor een dergelijke problematiek is het vergroten van de inkomsten naast de MFS-gelden. Door meer fondsen van buitenaf te werven is er meer ruimte voor andere projecten. Punt daarbij is dat veel respondenten ervaren dat ze daar geen tijd voor hebben door het vele werk dat ze al doen.

“Andere organisaties hebben meer eigen middelen. Dat maakt je kwetsbaar. Zeker nu in de tijd dat de overheid ook verandert en BuZa ook meer gaat vinden van het werk dat we doen en daar eisen aan gaat stellen. Dat deden ze eerst ook, maar toen kon je er ruimer mee omgaan. We moeten nu de lijn van het kabinet volgen en dat is niet altijd de onze. Daar kan je alleen uitkomen als je meer eigen geld hebt.”

Verantwoordingsdruk

Overheid en financiën zorgden dus voor een verzwakking van de autonomie. Verantwoording is daar onlosmakelijk aan verbonden. Er moet verantwoording worden afgelegd aan de overheid over de besteding van de gelden. De ‘papierrompslomp’ die verantwoording met zich meebrengt voor de verantwoording van die beperkte middelen, drukt tevens op de autonomie. Veel medewerkers ervaren het hele proces van monitoring, nulmetingen en evaluaties als tijdrovend en als *“een noodzakelijk kwaad, maar tegelijkertijd ook nuttig.”* Er is begrip voor het feit dat er moet worden gerapporteerd. Verantwoording is onderdeel van professionaliteit. Deels is het ook het vastleggen van kennis. Veel zijn het er echter over eens dat er niet moet worden gerapporteerd om het rapporteren. De kans bestaat dan dat er dan niets meer mee wordt gedaan. Zo zei een respondent daar het volgende over:

“Het verbaast me hoe we in een valkuil aan het vallen zijn van meer structuren, meer procedures zonder dat dit leidt tot meer kwaliteit. Het verbaast me wel wat we met z’n allen aan het doen zijn. We moeten goed bedenken waar we allemaal heen gaan met zijn allen na de hele MFS procedure. Intern komt de organisatie steeds meer in het centrum van de aandacht is komen te staan en ons werk steeds minder.”

Het feit dat de organisatie actief is in (post)conflictgebieden heeft tot gevolg dat de omgeving vaak aan verandering onderhevig is. Dit maakt het lastig om vooruit te plannen, wat vaak wel wordt gevraagd in de vorm van meerjarenplannen of subsidieaanvragen. Het is daardoor moeilijk om snel op actuele gebeurtenissen in te springen, omdat er dan vaak geen budget meer voor is. De meeste gelden liggen reeds vast door de opgegeven planning.

Daarnaast zijn de resultaten dikwijls lastig te meten. Twee programmamedewerkers verwoorden dit als volgt:

“Je maakt een probleemanalyse en als dit nu het probleem is, waar kunnen wij dan interveniëren. Hoe kom ik van A naar B, maar die weg is helaas niet recht. Als je alles vast legt is er geen ruimte meer voor opportuniteiten en dat vind ik heel irritant. (...) Ik weet dat het van belang is, maar dat moet ik ook aan de organisatie en donoren vertellen. Dan zitten er allemaal mensen papier te schuiven zonder dat dit de kwaliteit ten goede komt, noch de activiteiten op de grond bevordert.”

“We zijn nu ook bezig met nulmetingen, wat ik echt vreselijk vind. Maar het is een startpositie en je kijkt na een jaar of het verbeterd. Maar hoe inzichtelijk kan je het maken, dat jou aanwezigheid het conflict oplost of bijdraagt aan een meer vreedzame samenleving. Ik vind het nogal wat omdat op je conto bij te schrijven. Maar goed het is een vereiste, het moet meetbaarder worden. Ja, dan moeten we waterputten gaan slaan, die kan je meten. Of ze het over tien jaar nog doen, dat maakt niet uit, ze zijn neergezet.”

Verantwoording werkt echter twee kanten op. Enerzijds is het tijdrovend en lastig door de complexiteit van de omgeving waarin de medewerkers actief zijn. Anderzijds is het een integraal onderdeel van de professional. Binnen de organisatie beseffen de meeste medewerkers ook dat het onderdeel is van hun werkzaamheden, ondanks de tijd die het kost. De organisatie is afhankelijk van donoren en verantwoording afleggen aan die donoren hoort bij het werk:

“Verantwoording is onderdeel van de professionaliteit. Wij zijn niet onze eigen opdrachtgevers. De oplossing rond het hele MFS is, dat je zegt: ik hoef voor mijn project geen MFS geld. Dan moet je op zoek naar andere donoren met soepelere eisen. Maar we kunnen nu niet zonder MFS, dus moet je het accepteren. Je hebt nu voor vijf jaar zekerheid en dus kan je je op de inhoud richten.”

“Het probleem is dat we onder een enorme werkdruk zitten sinds MFS 2. De hele organisatie is betrokken in het aanmaken van aanvragen, invullen van formats en het formuleren van programma's. Dat proces blijft doorgaan. Het is onderdeel van je werk, maar je doet het ook naast je werk. Er zijn weinig rustmomenten.”

Autonomie valt dus op verschillende manieren te interpreteren. Er is geen sprake van een autonome beroepsgroep. Iedereen die het wil kan in principe vredesprofessional worden aangezien er geen wettelijk afgeschermd domein bestaat. Wel is er verregaande werkgerelateerde autonomie binnen IKV Pax Christi. Op dat vlak ervaren de respondenten dat ze over erg veel autonomie bezitten, binnen afgesproken kaders. Door de *bottom up* structuur gaat de organisatie uit van de kennis en expertise van haar medewerkers.

Tegelijkertijd schuilt daar dus ook het gevaar, aangezien de controle op het werk relatief afwezig is, waardoor negatieve effecten pas na jaren aan het licht kunnen komen.

Wat de organisatie zelf betreft is er een beperkte autonomie. De organisatie is voor het grootste gedeelte afhankelijk van overheidssubsidie, waardoor er beperkte middelen zijn. Wat er met het geld gebeurt, moet tevens worden verantwoord. Dit zorgt ervoor dat er veel tijd gaat zitten in het maken van nulmetingen, de monitoring en evaluatie. Daarnaast moet de organisatie verder rekening houden met andere eisen van de Nederlandse overheid. Ondanks dat verantwoording onderdeel is van professionaliteit, wordt dit toch als tijdrovend gezien, waardoor andere werkzaamheden minder aandacht kunnen krijgen. Dit is de spanningsboog tussen de werkzaamheden van de professional en de eisen die de organisatie aan de professional stelt, waardoor deze in wordt beperkt in het uitoefenen van zijn werk.

Als we deze bevindingen tegen het licht houden kan er worden geconcludeerd dat de praktijk niet aan de eisen van de klassieke theorie voldoet. Er is geen inhoudelijke, als institutionele autonomie die wettelijk beschermd is. Alleen de professionals zelf beschikken over verre gaande autonomie. Het beeld dat de WRR geeft strookt meer met de werkelijkheid door de gedeeltelijke controle van buitenaf, in dit geval voornamelijk de overheid.

Visie	Autonomie	Werkwijze	Verantwoording
Klassieke theorie	Zowel inhoudelijk als institutioneel Wettelijk beschermd Professionals zijn autonoom	Beroepsafhankelijk	Verantwoording naar beroepsgroep
WRR	Geen volledige autonomie door gedeeltelijke controle van buiten Professionals zijn autonoom	Programmatisch, landenspecifiek	Verantwoording naar maatschappij, collega's en doelgroep
VN	Doet de VN geen uitspraken over	Via en met behulp van lokale partners	Verantwoording naar maatschappij en doelgroep
Beeld van de vredes-professional	Professionals zijn autonoom	Verschillend	Waarschijnlijk overheid en andere donoren
Praktijk IKV Pax Christi	Organisatie geen volledige autonomie door afhankelijkheid overheidssubsidie. Professionals zijn autonoom, binnen afgesproken kaders.	Programmatisch, projectmatig, via en met behulp van lokale partners. Landenspecifiek. Regionaal is echter gewenst, door grensoverstijgende problematiek	Verantwoording naar maatschappij, collega's, de overheid en de (lokale) partners.

Tabel 10: *Vergelijkend overzicht autonomie*

4.3 Het beeld van de praktijk

Aan de hand van de indicatoren opleiding, kennis, vaardigheden, waarden en ethiek is de praktijk binnen IKV Pax Christi vergeleken met de drie beelden uit het kader. Opvallend is dat de werkelijkheid de drie visies combineert tot een nieuw kader.

Het vredeswerk wordt uitgevoerd door specialisten uit allerlei disciplines. Deze zijn nodig omdat de problemen en processen waarmee de vredesprofessional te maken krijgt complex zijn en verschillende aanpakken vereisen. De kennisbasis ontstaat deels door opleiding, maar nog meer door ervaring en omgang met collega's. Er is een universele set van vaardigheden waarover een vredesprofessional moet beschikken. Dit waren: communiceren, analytisch vermogen, empathisch vermogen, strategisch inzicht, relatiebeheer, plannen en organiseren. Het grootste gedeelte van deze vaardigheden kan echter niet worden aangeleerd. Vredeswerk en waarden en ethiek zijn inherent met elkaar verbonden. Zonder waarden als menselijke waardigheid, *human security*, solidariteit, rechtvaardigheid, respect en bezonnenheid kan het werk door zijn aard niet naar behoren worden uitgevoerd. Langdurige relaties met partners worden allereerst op vertrouwen aangegaan. Tot slot is de vredesprofessional is binnen bepaalde kaders autonoom in het uitvoeren van zijn werk en legt daarbij verantwoording af aan zijn partners, de maatschappij, collega's en donoren (met name de overheid).

Als organisatie van vredesprofessionals bezit IKV Pax Christi over een gevarieerd werknemersbestand met een daaruit voortvloeiende gedifferentieerde (impliciete) kennisbasis en professionele ervaring. Ze gaan programmatisch te werk op basis van gedegen contextanalyses die landenspecifiek zijn. Wel zouden projecten op regionale basis van toegevoegde waarde zijn, aangezien veel problemen in conflictgebieden grensoverstijgend zijn. Door eisen van de overheid kan dit echter niet meer. De projecten worden gemonitord, (extern) geëvalueerd en in mindere mate wordt hierover gereflecteerd. Er is transparantie over uitgevoerde projecten door middel van jaarrapportages, welke tevens dienen als verantwoording naar de partners, de maatschappij, collega's en donoren. Op de volgende pagina is dit nieuwe model schematisch uiteengezet.

Indicator	Nieuw kader voor het vredeswerk
Opleiding	Multidisciplinair
Kennis	Interdisciplinaire vakinhoudelijke kennis, kennis van ontwikkelingsprocessen, zowel professionele kennis als ervaring
Vaardigheden	Communiceren, analytisch vermogen, empathisch vermogen, strategisch inzicht, relatiebeheer, plannen en organiseren
Waarden en ethiek	Ethische code, een basis van vertrouwen, menselijke waardigheid, <i>human security</i> , solidariteit, rechtvaardigheid, respect en bezonnenheid
Autonomie	Geen volledige autonomie als organisatie, professionals zijn wel autonoom
Onderdelen	
Beroepsgroep	Open
Evaluatie	Evaluatie door (externe) collega's, partners
Reflectie	Reflectie door collega's en organisatie en partners
Verantwoording	Verantwoording naar maatschappij, collega's, partners en overheid
Werkwijze	Programmatisch, projectmatig, via en met behulp van lokale partners. Zowel regionaal als landenspecifiek.

Tabel 11: Een model naar de praktijk

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk is de praktijk, zoals die is bij IKV Pax Christi in kaart gebracht. Aan de hand van vijf indicatoren die een professie en een professionele organisatie kenmerken, terugkerend in drie aparte visies, is de werkelijkheid aan de theorie gekoppeld. Dit waren opleiding, kennis, vaardigheden, waarden en ethiek en autonomie. In dit slothoofdstuk richt ik mij tot analyse om daarmee een antwoord te geven op de geformuleerde onderzoeksvragen:

Voldoet het vredeswerk in particuliere internationale samenwerking in fragiele staten aan de huidige sociaalwetenschappelijke standaarden van een professie?

En:

Kan IKV Pax Christi worden getypeerd als een professionele organisatie op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid in fragiele staten?

Ik zal de indicatoren stuk voor stuk behandelen en daaraan conclusies verbinden. Het tweede onderdeel van dit slothoofdstuk is de discussie, waarin wordt ingegaan op de betekenis van de resultaten. Tot slot worden er nog enkele aanbevelingen gedaan ten behoeve van IKV Pax Christi.

5.1 Conclusie

Wat betekenen bovenstaande bevindingen nu voor het vredeswerk als professie? Het uitgangspunt van dit onderzoek was de klassieke professionaliseringstheorie, zoals geformuleerd door Wilensky, Friedson en anderen. Deze auteurs gingen voor hun theorie uit van een klassieke professie zoals de arts. Een dergelijke beroepsgroep heeft inderdaad een afgesloten, gemeenschappelijk technisch domein van kennis en vaardigheden. Om tot een dergelijke groep te behoren is er een gestandaardiseerde opleiding met vervolgtraject, die gecontroleerd worden door de beroepsgroep zelf. Daardoor bezit deze beroepsgroep een verregaande vorm van autonomie. Zowel werkgerelateerd als op andere manieren.

Naast de klassieke theorie, die zich met name concentreert op de professional, kwamen in dit onderzoek ook het ideaalbeeld van de WRR en de Verenigde Naties aan bod. In deze kaders stond de professionele organisatie centraal en minder het werk of de professional zelf. De visies van de WRR en de klassieke visie spreken elkaar op verschillende punten zelfs tegen, terwijl de WRR ook als uitgangspunt deze klassieke visie hanteerde.

De eerste indicator die onder de loep werd genomen was opleiding. De klassieke theorie beschrijft ten eerste een afgebakende opleiding gecontroleerd door de professie zelf en een vervolg traject tot professional. Op het vlak van internationale samenwerking zijn er talloze opleidingen die kwalificerend zijn voor het werk als vredesprofessional. De

vredesprofessional krijgt te maken met cultuurverschillen, verschillende politieke en sociale klimaten en taalbarrières, waardoor verschillende academische achtergronden juist de verdieping en kennis bieden die benodigd is. Eén enkele opleiding zal daarom ook ontoereikend zijn, aangezien het werken in conflictgebieden dermate contextafhankelijk en continu aan verandering onderhevig is. Het klassieke beeld van het alleenrecht op een opleiding is in de praktijk niet aanwezig en ook geenszins mogelijk door de aard van de werkzaamheden.

De tweede indicator die werd behandeld was kennis. De klassieke visie stelde dat er een afgebakend technisch domein moet zijn, bestaande uit een gemeenschappelijke kennisbasis en een set van vaardigheden. Wanneer de klassieke theorie langs deze indicator wordt gelegd, is er geen sprake van een afgebakend kennisdomein bij aanvang van de werkzaamheden. Gaandeweg ontstaat er door ervaring en het vergaren van meer kennis echter geleidelijk een gemeenschappelijke kennisbasis rondom vredesopbouw en conflictbeheersing, al is deze voor het grootste gedeelte impliciet. De verwachting dat medewerkers bij aanvang veel kennis rondom conflictbeheersing en vredesopbouw hadden, kwam niet uit. Iedere medewerker brengt daarnaast zijn of haar eigen specialisme mee, meestal regionale kennis aangevuld met beheersing van één of meer vreemde talen. Het klassieke beeld is deels van toepassing, aangezien de kennisbasis later ontstaat en dus niet door een gemeenschappelijke opleiding is verkregen.

Het mechanisme rondom kennis in de vorm van evaluatie toonde aan dat ook op dit punt de praktijk aansluit op de theorie. Alle drie de visies komen samen in het beleid van IKV Pax Christi. Evaluatie vindt plaats met behulp van (externe) collega's, partners en *key informants*. Reflectie vindt daarnaast plaats door collega's en de organisatie. Dit is echter nog een punt dat structureel meer aandacht zal krijgen door de hervormingen binnen de organisatie.

De indicator vaardigheden roept als derde punt minder botsing op tussen de verschillende visies. Uit de verzamelde data bleek dat er wel degelijk sprake is van een gemeenschappelijke basis van vaardigheden. De vaardigheden die de respondenten belangrijk vonden, kwamen grotendeels overeen met die van de theorie. Daarnaast kwamen vaardigheden als strategisch inzicht en plannen en organiseren als aanvulling hierop. Deze vaardigheden zijn echter wel lastig te verkrijgen door opleiding of training, waardoor er toch vraagtekens kunnen worden gezet bij de technische basis. Beduidende vaardigheden als empathisch vermogen en goed met mensen kunnen omgaan is iets dat niet kan worden aangeleerd. Daarnaast wordt er van een medewerker verwacht dat hij of zij reeds over de eerder genoemde vaardigheden beschikt bij een sollicitatie, aangezien je anders niet geschikt bent voor het werken in conflictgebieden. Er is dus een gemeenschappelijk set van vaardigheden, maar de technische basis kan dus in twijfel worden getrokken.

De vierde indicator die werd behandeld is waarden en professionele ethiek. Door de speciale positie die een professional inneemt tegenover zijn 'cliënt' en de asymmetrische machtsverhouding die dit met zich meebrengt is het zeer belangrijk dat er ethisch wordt gehandeld. De klassieke visie en de WRR pleiten voor een ethische code. Een dergelijke ethische beroepscode is voor de sector is afwezig.

De laatste indicator tot slot, de autonomie, kon op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. De klassieke theorie beschrijft volledige autonomie. De beroepsgroep is wettelijk beschermd en heeft een afgeschermd domein. Daarnaast is de beroepsgroep toegankelijk voor iedereen. De vredesprofessional kan dus geen eigen autonoom domein claimen.

De werkgerelateerde autonomie daarentegen wordt als groot ervaren en is groot. Het heersende beeld, dat van de professional als autonome actor komt dan ook terug in alle drie de visies en sluit aan bij de praktijk. De respondenten zijn allen specialisten en het is daarom ook dat de organisatie ze zoveel mogelijk vrij laat in hun handelen. Natuurlijk zijn er verantwoordingsmechanismen, maar dat is een onderdeel van professionaliteit. Deze verantwoording in de praktijk komt tevens overeen met die van de theorie. Verantwoording geschiedt naar de maatschappij, naar collega's en naar de (lokale) partners.

Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag luidt daarom een 'nee'. Vredeswerk kan niet naar de maatstaven van de klassieke visie het label professie krijgen. Vredeswerk is geen afgebakend domein en is niet verankerd in wettelijke bescherming. Er is tevens geen afgebakende opleiding tot vredesprofessional die door de beroepsgroep zelf wordt gecontroleerd. Dit zorgt ervoor dat er geen autonome beroepsgroep ontstaat. Verder is het vredeswerk voor een groot gedeelte voor de financiën afhankelijk van de overheid en andere donoren. Ten slotte is er geen afgeschermd technisch domein van kennis en vaardigheden.

Ondanks dat vredeswerk geen professie is, is de klassieke visie niet geheel verwaarloosbaar. Uit de data bleek dat er wel een gemeenschappelijke kennis- en vaardighedenbasis is, alleen niet bij aanvang van de werkzaamheden. Dit geldt meer voor de kennisbasis dan voor de vaardigheden. Medewerkers komen vanuit verschillende studies en achtergronden, waardoor zij een groot gedifferentieerd pakket aan kennis met zich meebrengen. Ze zijn specialisten op hun eigen gebied. De gemeenschappelijke kennisbasis ontstaat al werkende. De organisatie gaat er vanuit, dat sollicitanten reeds over voldoende vaardigheden beschikken, aangezien ze vanzelf door de mand vallen, wanneer ze er niet over beschikken. De medewerkers hebben daarnaast een grote werkgerelateerde autonomie, waardoor ze hun werkzaamheden, binnen afgesproken kaders, zelf kunnen inrichten, waardoor de vredesprofessional zelf een autonome actor is. Tot slot is er sprake van een professionele ethiek en de daarbij horende waarden. Zonder deze zou het werk als vredesprofessional aan betekenis inleveren. Als professie niet de juiste benaming is, pleit ik eerder voor de vredesprofessional als specialist, om bovengenoemde redenen.

De tweede hoofdvraag die werd gesteld was: *kan IKV Pax Christi worden getypeerd als een professionele organisatie op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid?* Als er wordt gekeken naar de kaders van de WRR en de VN, dan voldoet IKV Pax Christi als organisatie steeds meer aan de eisen van een professionele NGO. Er is een werknemersbestand vanuit verschillende vakdisciplines. Er is een gedifferentieerde kennisbasis door de mensen uit verschillende academische achtergronden. De medewerkers werken programmatisch en op basis van contextanalyses in landen voor en met behulp van lokale partners. De programma's en projecten worden geëvalueerd met behulp van nulmetingen en monitoring. Winst valt nog wel te behalen bij de evaluatie en reflectie, aangezien het nog veel partnerafhankelijk is in welke mate dit gebeurt.

Er is verder een diepe verbintenis aanwezig met mensenrechten en menselijke waardigheid. IKV Pax Christi heeft haar kernwaarden: menselijke waardigheid, opkomen voor mensenrechten, *human security*, respect en solidariteit, opgetekend in een gedragscode, het integriteits- en partnerbeleid. Het is de basis waarop het werken in conflictgebieden geschiedt en op basis van vertrouwen worden de langdurige relaties met de partners aangegaan. De waarden zijn verbonden met en onderdeel van de organisatie en haar medewerkers zelf, zoals ook de VN belangrijk acht in hun visie op een professionele NGO.

IKV Pax Christi is, als kleine particuliere organisatie op dit terrein, niet volledig autonoom. Op korte termijn is dit ook nog niet mogelijk, aangezien de organisatie op dit moment nog voor het grootste gedeelte afhankelijk is van overheidssubsidie. Door meer externe financiering te zoeken, kan de autonomie op dit punt worden vergroot, maar volledig onafhankelijk, zoals een Amnesty, wordt moeilijk.

De klassieke visie is daarom geen haalbare visie voor een organisatie die zich inzet in conflictgebieden. Het werken in conflictgebieden op bijna alle punten niet te vergelijken is met een klassieke professie als die van een arts of jurist, zoals eerder al is aangestipt. Het ideaaltype dat de WRR heeft opgesteld is des te meer een model dat haalbaar is en IKV Pax Christi is als organisatie op de goede weg naar een professionele NGO op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid. De mate van professionalisering is verregaand in het licht van het ideaalbeeld van de WRR. De organisatie wil echter niet te ver doorslaan in bijvoorbeeld het vergaren van kennis en een academisch instituut worden zoals Clingendael. Kennis en alle andere instrumenten en indicatoren staan in dienst van de missie van de organisatie, namelijk het helpen van mensen in conflictgebieden. Professionaliteit is hierdoor een middel tot een doel en geen op zichzelf staand doel.

5.2 De wisselwerking tussen de organisatie en de vredesprofessional

IKV Pax Christi als organisatie versterkt de professionaliteit van haar medewerkers, maar verzwakt deze, zij het in mindere mate, ook op verschillende manieren. Uit de data kwam naar voren dat de organisatie sinds 2007 actief achter het vergaren van kennis zit. IKV Pax Christi stimuleert haar medewerkers steeds meer kennis expliciet te maken en te delen. Om dit proces te bewaken en kracht bij te zetten is een aparte afdeling in het leven geroepen. Deze houdt het monitoren, evalueren en reflecteren van de verschillende (sub)programma's in de gaten en probeert organisatiebreed kennisuitwisseling te stimuleren. Daarnaast is er een leeragenda met twee tot drie leerdoelen bij elk thema. De organisatie biedt haar medewerkers daarnaast mogelijkheden om zich te verdiepen en bij te scholen in bepaalde aspecten. Zoals reeds is gezegd, moet ook het kennis vergaren en leren een middel zijn om de kwaliteit van het werk te verbeteren en geen doel op zich worden.

Toenemende regelgeving en de daarbij horende verantwoordingsdruk belemmeren de respondenten het meest in het uitoefenen van hun werk. Door de MFS-aanvraag moest alles worden vastgelegd in nulmetingen, rapportages, evaluaties etc. Medewerkers ervoeren dit in toenemende mate als een belemmering. De medewerkers zien het belang er van in en vinden bijvoorbeeld de nulmetingen een nuttig instrument, maar het middel moet niet het doel voorbij streven volgens velen. Toch blijft verantwoording afleggen een onderdeel van het werk van de professional. Het moet dus als onderdeel van het werk in plaats van extra werk worden gezien. Het is de taak van de organisatie om dit explicieter te benadrukken in haar beleid. De organisatie dient wel op haar hoede zijn dat ze niet te veel processen tegelijk wil doorvoeren. Er heerst een gevoel van tijdsgebrek en medewerkers vinden dat er op dit moment veel op hen afkomt. De meeste respondenten zouden het waarderen als de hervormingen meer zouden worden verspreid.

5.3 Discussie

Wat betekenen bovenstaande resultaten nu en waar is vervolgonderzoek voor nodig of schiet dit onderzoek tekort? Dit onderzoek behandelde een specifiek terrein van internationale samenwerking, namelijk dat van vredesprofessional en daarbinnen een Nederlandse organisatie die zich op dat terrein inzet. Door drie verschillende theorieën te gebruiken is getracht in beeld te brengen of vredeswerk kan worden gezien als een professie en of IKV Pax Christi een professionele NGO is op dit gebied.

Aangezien er voor gekozen is om slechts één organisatie als casestudy te gebruiken zouden de getrokken conclusies voorbarig kunnen zijn, aangezien er in dit onderzoek niet meer referentiemateriaal is in de vorm van data van andere NGO's op dit terrein. Er moet echter worden gezegd, dat de spreiding in Nederland dun gezaaid is en IKV Pax Christi bij uitstek de organisatie is op het gebied van vrede en veiligheid. Het onderzoek vond plaats naar aanleiding van het kritische rapport van de WRR, waar de professionaliteit in twijfel werd getrokken, zonder hier voor NGO's een duidelijk kader voor te scheppen.

Een tweede punt dat hierbij aansluit is de stand van zaken voor andere NGO's binnen particuliere internationale samenwerking. Aangezien hier sprake is geweest van een specifieke NGO op een bepaald terrein, is er verder onderzoek gewenst naar de verhoudingen op andere gebieden. Het paste niet binnen dit onderzoek om andere NGO's erbij te nemen, aangezien zij zich niet of slechts ten dele zich op dit terrein bezighouden.

Als derde kanttekening bij dit onderzoek dient echter te worden vermeld dat het is gedaan ten tijde van een grote reorganisatie binnen IKV Pax Christi. Door de MFS-aanvraag en alle daarbij horende verplichtingen en veranderingen en een vermindering van de subsidie, moest de organisatie een hoop hervormen. Daardoor kregen werknemers het druk met allerlei taken die ze voorheen niet of een stuk minder moesten uitvoeren. Antwoorden die respondenten gaven zijn daardoor niet geheel objectief. Als dit onderzoek een jaar later had plaatsgevonden, waren er op het vlak van verantwoording en andere factoren die de professionaliteit kunnen verzwakken, wellicht andere resultaten uit gekomen. Professionaliteit kreeg daardoor aanvankelijk voor veel mensen een nare smaak, omdat het al snel voor bureaucratie en papierrompslomp werd aangezien.

Bij het gebruik van de theorieën kan tevens een kanttekening worden geplaatst. De klassieke theorie behandelt namelijk meer de kenmerken van een professie en professional en houdt zich niet zozeer bezig met de kenmerken van een professionele organisatie, zoals de visies van de WRR en de VN dit doen. Het is daarom dat in de data, deze verschillende discussies soms door elkaar lopen. Het is echter zo dat ze niet los van elkaar kunnen worden gezien. De klassieke theorie is niet per definitie onbruikbaar. De theorie behoeft echter aanvulling of

aanpassing door deze te combineren met de kaders van de WRR en de VN, zoals gesteld aan het einde van hoofdstuk vier.

5.4 Aanbevelingen

IKV Pax Christi is een professionele NGO in vele opzichten bleek uit het voorgaande. Er zijn echter een aantal zaken die voor verbetering in aanmerking komen. Ik zal deze punten hieronder kort uiteenzetten.

- De organisatie heeft een stap gemaakt naar meer structurering van het leerproces en het vastleggen van kennis. Hierbij is het van belang om ervaringen uit de praktijk na bijvoorbeeld een veldbezoek vast te leggen in een rapportage om zo meer te reflecteren over gedane projecten. Zo maak je de ervaringen toegankelijk voor de gehele organisatie en de medewerkers. Zij kunnen dit weer als vergelijkingsmateriaal gebruiken voor hun eigen programma.
- Aanbieden van een training of cursus in projectmanagement. Veel van het werk vindt plaats op projectbasis, al hebben de meeste daar geen vaste set van vaardigheden voor ontwikkeld. De meeste medewerkers zijn academisch geschoold en vanwege de praktische aard van het werk in het veld zou een cursus projectmanagement bijdragen aan de effectiviteit van de programma's en het werken met de partners.
- Meer *follow up* in de blokweken. Met de opgedane kennis in de blokweken wordt nog weinig gedaan. Maak van de blokweek gebruik om meer programmaoverstijgende thema's aan te snijden, bijvoorbeeld de rol van het internationaal recht in conflict. En geef vervolgens verdere diepgang aan deze kennis bijvoorbeeld in de vorm van een artikel. Zo blijft de kennis bewaard en is deze later gemakkelijk te raadplegen.
- Actief beleid voor het delen van recente publicaties op het terrein van vredesopbouw en conflictpreventie. Maak daarnaast gebruik van de kennis die in huis is door theorie en praktijk te combineren en dit vast te leggen in bijvoorbeeld publicaties of een opiniestuk. Dit werkt tevens bevorderlijk voor het gezicht naar buiten toe. Het grote publiek krijgt zo sneller en gemakkelijker een indruk van de werkzaamheden van IKV Pax Christi.
- Projecten die niet onder het MFS kunnen vallen kunnen op andere manier financieren. Goede ideeën kunnen worden uitgewerkt in een soort businessplan om zo externe donoren enthousiast te maken voor bepaalde projecten. Bedrijven zijn tegenwoordig meer maatschappelijk betrokken, waardoor samenwerking mogelijk is, mits er een goed plan ligt.

Geraadpleegde bronnen

Literatuur

Achterhuis, H. (10^e druk 1984). *De markt van welzijn en geluk. Een kritiek van de andragogie*. Baarn: uitgeverij Ambo bv.

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

Bovens, M. & T. Schillemans red.(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.

Brock, A. (2006). Dimensions of early years professionalism – attitudes versus competence? Verkregen via: <http://www.tactyc.org.uk/pdfs/Reflection-brock.pdf> (bezoekt 6 maart 2011).

CDA WI (2010) *“Gezocht: maatschappelijke vernieuwers
Gevonden: de burger en de professional”*. Badhoevedorp: Drukkerij Koenders & Van Steijn.

Dijkzeul, D. ed. (2004). *Between force and mercy. Military action and humanitarian aid*. Berlijn: Berliner Wissenschafts-Verlag.

Collier, P. (2007) *The bottom billion. Why the poorest countries are failing and what can be done about it*. New York: Oxford University Press.

Easterly, W. (2007). *The white man's burden. Waarom heeft ontwikkelingshulp meer kwaad dan goed gedaan?* Amsterdam: Nieuw Amsterdamse Uitgevers.

Engel, G.V. (1970). Professional Autonomy and Bureaucratic Organization. *Administrative Science Quarterly* 15 nr. 1, 12-21.

Fischer, F. (2004). Professional Expertise in a Deliberative Democracy: Facilitating Participatory Inquiry. *The Good Society* 13 nr. 1, 21-27.

Freidson, E. (1986). *Professional powers. A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.

Freidson, E. (2007). *Professionalism. The third logic*. Cambridge: Polity Press.

Hancké, B. (2009). *Intelligent research design. A guide for beginning researchers in the social sciences*. New York: Oxford University Press.

Harpe, B. de la, et al. (2000). Quality and Generic (Professional) Skills. *Quality in Higher Education* 6 nr. 3, 231-243.

Henderson, P., et al. (2005). Developing essential professional skills: a framework for teaching and learning about feedback. *BMC Medical Education* 5 nr.11, 1-6.

Henn, M., Mark Weinstein en Nick Foard (2006). *A short introduction to social research*. Londen: SAGE Publications Inc.

Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations. A critical introduction*. New York: Oxford University Press.

Hout, W. (2010). Between development and security: the European Union, governance and fragile states. *Third World Quarterly* 31 nr. 1, 141-157.

Huber, G.P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science* 2 nr.1, 88-115.

Illich, I., et al. (6^e druk, 2005). *Disabling professions*. Londen: Marion Boyars Publishers Ltd.

Jacobs, G., et al.(2008). *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Jentjens, V. (2002). *Mensen leren, organisaties niet*. ZBC kennisbank. Verkregen via <http://zbc.nu/hrm/competentie-management/mensen-leren-organisaties-niet> (bezoekt 11 april 2011).

Johnson, D. & R. Maclean ed. (2008). *Teaching: professionalization, development and leadership*. Springer.

Kaplan, S.D. (2008). *Fixing fragile states. A new paradigm for development*. Westport: Praeger Security International.

Lewis, D. & N. Kanji (2009). *Non-Governmental Organizations and development*. Abingdon: Routledge.

Mintzberg (1993). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde.

Mok, A.L. (1973). *Beroepen in actie. Bijdrage tot een beroepensociologie*. Meppel: Boom.

Nonaka I. & R. Toyama (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice* 1, 2-10.

Sekhar, C.S.C (2010). Fragile States. The Role of Social, Political, and Economic Factors. *Journal of Developing Societies* 26 nr. 3, 263-293.

Southon, G. & J. Braithwaite (1998). The end of professionalism?. *Social Science and Medicine* 46 nr. 1, 23-28.

Tonkens, E. (4e druk, 2004). *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector*. Utrecht: NIZW Uitgeverij.

Velden, van der F. & S. Cummings (2008). *Learning in development organisations: Some reflections about the relationship between the Dutch government and civil society organizations in The Netherlands*. Context, international cooperation, Utrecht.

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

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2010). *Minder pretentie, meer ambitie. Ontwikkelingssamenwerking die verschil maakt*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Yin, R.K. (4^e druk 2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Documenten van organisaties

Britton, B. (1998). *The Learning NGO*. INTRAC, Occasional Papers Series Number 17. Oxford: INTRAC.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2009). *Beleidsnotitie Maatschappelijke Organisaties: 'Samenwerken, Maatwerk, Meerwaarde'*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Leader, N. & P. Colenso (2005). *Aid Instruments in Fragile States*, PRDE Working Paper 5, verkregen via: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/12818/1/pr050005.pdf>.

Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs (2004). *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together*. Brattvaag: Hatlehol AS.

Tweede Kamer (2008). *Veiligheid en ontwikkeling in fragiele staten. Brief van de Minister voor Ontwikkelingssamenwerking, en de Minister van Buitenlandse Zaken, 31 787, nr. 1*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Verenigde Naties (2006). 'UN Office of the Special Envoy for Tsunami Recovery NGO Impact Initiative', New York: Verenigde Naties. Verkregen via:
http://know-mt.arsipan.org/attachments/074_20060630_NGO_Professionalism.pdf
(bezoekt 17 maart 2011).

Interne documenten

IKV Pax Christi (2009a). *Met het oog op vrede: Strategisch Meerjaren Plan 2011-2015*. Utrecht.

IKV Pax Christi (2009b). *Partnerbeleid IKV Pax Christi*. Utrecht.

IKV Pax Christi (2010). *Aanvraag MFSII: Freedom from Fear. Samen werken aan vrede, mensenrechten en Conflictpreventie*. Utrecht.

IKV Pax Christi (2011). *Jaarrapportage 2010. Synthese april 2011*. Utrecht.

IKV Pax Christi (2011) *Leeragenda*. Utrecht.

IKV Pax Christi (datum onbekend). *Integriteitsbeleid IKV Pax Christi*, Utrecht.

PSO (2011). 'Draft review report PSO', Den Haag.

Websites

<http://www.ikvpaxchristi.nl>

Bijlagen

Bijlage I: *Onderzoeksopzet en methoden.*

Onderzoeksopzet

Bij aanvang van dit onderzoek was er weinig bekend over professionalisering in internationale samenwerking. Het is een proces dat na de val van de Berlijnse Muur (1989) op gang is gekomen, maar nooit duidelijk is benoemd. Het onderzoek is daarom kwalitatief van aard, omdat het een nieuw onderzoekdomein betreft. Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft onder een bepaalde doelgroep en waarom. Deze vorm van onderzoek geeft diepgaande informatie door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep. Het gaat in op het waarom van de heersende meningen en waarom er op een bepaalde manier wordt gehandeld.¹¹⁶ Omdat het onderzoek daarom een verkennend karakter heeft, is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode met behulp van een casestudy rondom de organisatie IKV Pax Christi. Het onderzoek is dan ook bedoeld om aan te tonen wat er aanwezig is in de sector van internationale samenwerking en in het bijzonder op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid. Door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden kan beter worden nagegaan wat er in de realiteit plaatsvindt door te ervaren hoe de mensen in het veld zelf tegen bepaalde processen en situaties aankijken.

De casestudy had hierdoor een open karakter. Wel is er eerst gekozen voor een uitgebreide literatuurstudie om een beeld te krijgen van de sector en de theorieën rondom professionalisering. Hier is voor gekozen om een kader te scheppen, zodat het onderzoek structuur kreeg. Daarnaast is er voor gekozen om open te staan voor nieuwe informatie uit het veld, die niet direct terug te koppelen was aan de literatuur. Praktijkervaring van mensen stipt dikwijls zaken aan, die in het vooronderzoek niet onder de aandacht komen. Een gesloten procedure had misschien belangrijke punten buiten het onderzoek gehouden.

Het onderzoek vond plaats in de periode begin februari tot eind augustus 2011. De eerste twee maanden zijn vooral gebruikt om een concept theoretisch kader te ontwikkelen. Het verzamelen van de data geschiedde voor het grootste gedeelte op het hoofdkantoor van IKV Pax Christi te Utrecht, alwaar ik van 4 april tot 16 juni intern onderzoek deed. De keuze viel op IKV Pax Christi omdat het werkterrein van deze NGO specifiek ligt in conflictgebieden en zij zich niet bezighouden met andere activiteiten, zoals veel andere NGO's dit wel doen. Daarnaast was een NGO geschikt, omdat de WRR juist veel zegt over de overheid en het bedrijfsleven, maar de rol van de NGO onderbelicht laat.

Een casus van een organisatie biedt inzicht in structuren, denkwijzen en beperkingen die actueel zijn. Daarnaast is een casus ideaal voor het testen van een theorie. Een casus is echter niet bedoeld om te generaliseren, het biedt echter wel inzicht hoe een bepaalde

¹¹⁶ Matt Henn, Mark Weinstein en Nick Foard (2006). *A short introduction to social research*. Londen: SAGE Publications Inc., 149-150.

theorie door kan werken.¹¹⁷ In dit geval is dat de theorie rondom professionalisering. Een casus behaalt voordeel uit een vooraf geformuleerde theorie die de verzamelde data en analyse richting geeft. De verzamelde data bestaan daarnaast uit verschillende soorten bronnen.¹¹⁸

Gedurende mijn tijd binnen de organisatie was te merken dat het goed afronden van de subsidieaanvraag van de overheid (MFS 2) en de reorganisatie na bezuinigingen hun sporen hadden achtergelaten. Door de implementatie van nieuwe monitoringsprotocollen en een herindeling van landen, thema's en programma's, kwam dit onderzoek in een periode dat de storm voorbij was, maar de gevolgen nog waren te merken. Dit uitte zich vooral in drukke agenda's en dubbele afspraken, waardoor veel interviews werden verzet en de verzameling van data tot in juni doorliep. Een tweede gevolg was dat niet alle interviews even lang waren en bij sommige respondenten daardoor niet alle topics aan bod kwamen.

Methoden

Voor dit onderzoek zijn verschillende methoden gebruikt om tot een beantwoording van de twee vragen te komen. Ten eerste is voor het theoretisch gedeelte gebruik gemaakt van een documentenanalyse. De praktijk is onderzocht aan de hand van diepte-interviews en observatie.

Documentenanalyse

Allereerst is gekozen voor een uitgebreid theoretisch kader om tot een theoretisch antwoord te kunnen komen wat een professie inhoudt en wat de kenmerken hiervan zijn. Voor het schrijven van hoofdstuk twee van het theoretisch kader is daarom gebruik gemaakt een uitgebreide literatuurstudie. Professie en professional zijn veel gebruikte termen binnen beroepsgroepen en vakgebieden. Daardoor hebben ze ook meerdere betekenissen. Door middel van het literatuuronderzoek is nagegaan wat de betekenis van deze begrippen is. Vervolgens is gekeken naar wat professioneel handelen nu inhoudt en wat de kenmerken zijn van een professie. Dit is gebeurd aan de hand van klassieke en moderne professionaliseringsliteratuur, daarbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld Wilensky en Friedson respectievelijk. De kenmerken uit deze professionaliseringsliteratuur vormen op deze manier, wat ik de klassieke visie op de professional en professie typeer.

Uit deze theorie kwamen een vijftal indicatoren naar voren, opleiding, kennis, vaardigheden, waarden en ethiek en autonomie, die structuur boden voor de rest van het onderzoek. Daarnaast is in het theoretisch kader gekozen voor twee visies op een professionele organisatie. Dit zijn de visie van de WRR naar aanleiding van haar rapport 'Minder pretentie, meer ambitie' uit 2010 en die van de VN, het 'UN Office of the Special Envoy for Tsunami Recovery NGO Impact Initiative' naar aanleiding van de Tsunami uit 2006.

¹¹⁷ Bob Hancké (2009). *Intelligent research design. A guide for beginning researchers in the social sciences*. New York: Oxford University Press, 61.

¹¹⁸ Robert K. Yin (4^e druk 2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 18.

Deze visies bieden alle twee een aantal kenmerken waar een NGO aan moet voldoen, om het stempel professioneel te krijgen. Veel van deze kenmerken vallen onder de indicatoren, zoals gesteld door de klassieke visie.

Voor het tweede hoofdstuk van het theoretisch kader, de theorie rondom internationale samenwerking op het terrein ter bevordering van vrede en veiligheid is tevens gekozen voor een literatuurstudie, zij het een kleinere. Voor dit gedeelte is gebruik gemaakt van relevante literatuur uit het veld van de internationale betrekkingen, aangevuld met enkele documenten van IKV Pax Christi. Tezamen geeft dit een beeld van het terrein waarover in dit onderzoek wordt gesproken, zodat het onderzoek in de context kan worden geplaatst. Tevens krijgen de resultaten hierdoor meer inhoud en ontstaat er een beter begrip rondom de theorie.

Observatie

Omdat de dataverzameling intern plaatsvond zijn er naast de interviews door middel van observatie indrukken vergaard over het functioneren van de medewerkers in de organisatie en de uitvoering van hun werkzaamheden. Daarnaast hebben er veel informele gesprekken plaatsgevonden, bijvoorbeeld tijdens koffie en lunchpauzes. Verder heb ik verschillende presentaties en de blokweek van eind mei voor een gedeelte bijgewoond. Zo kon ik naast de meningen van de respondenten zelf ervaren hoe de blokweek in elkaar stak.

Diepte-interviews

Voor de opzet van de interviews is gekozen voor een semigestructureerde topiclijst. Dit gaf de interviews een structuur, waardoor iedereen over dezelfde onderwerpen sprak. Tegelijkertijd bood het de ruimte om waar nodig van de lijst af te wijken, om de respondenten de ruimte te geven, uit te wijden over bepaalde zaken. De interviews zijn mondeling afgenomen en met toestemming van de respondenten al dan niet opgenomen met een recorder. Van de vijftien interviews gaven veertien mensen toestemming het op te nemen. Een interview is afgenomen zonder recorder en na het uitwerken teruggestuurd. De respondent wilde kijken of hij alles gezegd had, wat hij te zeggen had. Daarnaast zijn er gedurende de interviews voor de zekerheid aantekeningen gemaakt. De opname zorgde ervoor dat de data na afloop exact kon worden uitgewerkt en er geen belangrijke informatie over het hoofd werd gezien. De citaten die zijn opgenomen in het onderzoek zijn anoniem en wanneer genoemd, gaat het om de functie en niet de persoon. Voor deze constructie is gekozen, omdat een aantal respondenten waarde hechtte aan discretie. De interviews vonden daarom zoveel mogelijk plaats in afgesloten ruimtes. Dit had tevens als voordeel dat de respondenten openhartig waren over het wel en wee van de organisatie en hun eigen werkzaamheden.

Interviews zijn een belangrijk middel om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen, aangezien er een gebrek aan kennis is op dit terrein. De topics van het

interview kwamen voort uit het theoretisch kader. Aan de hand van de vijf indicatoren: opleiding, kennis, vaardigheden, waarden en ethiek en autonomie, aangevuld met vragen rondom de organisatie en de werkzaamheden. Om er achter te komen wat medewerkers die zich op dit gebied bezighouden hebben gestudeerd, hoe ze tegen bepaalde zaken aankijken, wat hun beeld bij professionalisering en professioneel handelen is en wat hun normen en waarden zijn etc., waren interviews daarom ideaal. Daarnaast zijn er vragen gesteld over wat de respondenten zelf voor verbetering in aanmerking vonden komen. Een overzicht van deze topiclijst is opgenomen in bijlage II. Het gaat hier om een eerste versie die als lijdraad diende.

Niet alle respondenten hadden evenveel tijd ter beschikking, dus afhankelijk van hun tijd en positie is er een keuze gemaakt waar de nadruk op kwam te liggen. De interviews duurden meestal een uur, soms met een kwartier uitloop. Twee interviews duurden een half uur, aangezien de respondent niet meer tijd had.

Omdat de interviews het grootste gedeelte van de data vormden, was het belangrijk deze nauwkeurig te transcriberen. Om betrouwbare informatie en citaten te ontlenuen aan de interviews was het nodig deze volledig uit te typen. Naast de precieze uitwerking van de inhoud diende het uitwerken van de interviews een tweede doel. Vragen konden zo eventueel worden aangescherpt en eerder verkregen resultaten, konden op deze manier weer worden voorgelegd aan de respondenten.

Aan interviews kleven echter tevens enkele nadelen. Ten eerste is er het gevaar van sociaal wenselijke antwoorden, omdat de respondent niet meer anoniem is. Daarnaast was het bij de eerste twee interviews nog aftasten of de gehanteerde topiclijst voldoende antwoorden bracht. Het eerste probleem is opgelost, door voor het interview aan te geven dat de informatie anoniem bleef in het onderzoek en daarnaast is gevraagd of er eventueel citaten mochten worden gebruikt. Voor het tweede probleem is gedurende de interviews de vraagstelling licht aangepast, zodat het voor de respondent duidelijker was wat er werd bedoeld.

Respondenten

Er is gekozen om binnen de organisatie te spreken met medewerkers op alle niveaus om een zo genuanceerd mogelijk beeld te verkrijgen. Er zijn gesprekken geweest met de directie, de beleidsafdeling, met iemand van de communicatieafdeling, met teamleiders, programmaleiders en programmamedewerkers. Daarbij is tevens gekozen om mensen te interviewen van verschillende programma's. Er zijn mensen geïnterviewd van de drie grote thematische programma's, te weten: fragiel, repressief en veiligheid en ontwapening. Daarbinnen voor verschillende landen- en regiomedewerkers. De lijst van respondenten is samengesteld met behulp van mijn stagebegeleider Kees van den Broek. Hij heeft samen met mij een tijdschema gemaakt en het eerste mailcontact met de respondenten gelegd. Wijzigingen in de tijdsplanning zijn vervolgens in overleg gedaan met mijzelf en de

betreffende respondent. Verder zijn sommige respondenten vervangen door andere wegens afwezigheid of gebrek aan tijd. Hieronder een overzicht van de geïnterviewde personen:

Geïnterviewde	Datum	Tijd
Programmaleider Soedan en Oeganda	Woensdag 20 april 2011	10.00-11.15
Programmaleider Kaukasus	Woensdag 20 april 2011	14.00-15.15
Programmamedewerker Latijns Amerika	Maandag 2 mei 2011	14.00-15.15
Hoofd communicatie	Woensdag 4 mei 2011	10.00-11.00
Programmaleider Marokko	Maandag 9 mei 2011	10.00-11.15
Programmaleider Israël / Palestina	Woensdag 11 mei 2011	10.00-11.15
Regioteamleider Afrika Latijns-Amerika	Woensdag 11 mei 2011	14.00-15.15
Regioteamleider Zuid-Oost Europa/Kaukasus	Donderdag 12 mei 2011	13.00-14.00
Programmaleider Kosovo	Maandag 16 mei 2011	10.00-11.00
Beleidsmedewerker Vrede en Veiligheid	Maandag 16 mei 2011	14.00-15.15
Teamleider Veiligheid en Ontwapening	Maandag 16 mei 2011	16.00-16.30
Directeur	Dinsdag 17 mei 2011	10.00-11.00
Programmamedewerker Midden-Oosten Regionaal	Vrijdag 27 mei 2011	10.00-10.30
Thematisch programmaleider Democratie, Religie en Conflict	Maandag 30 mei 2011	10.00-11.00
Directeur	Maandag 30 mei 2011	16.00-16.30

Tabel 12: *Overzicht respondenten*

Bijlage II: *gebruikte topiclijst interviews*

Opleiding

- Welke opleiding heb je zelf gedaan
- Hoeveel heb je nog aan die achtergrond in het dagelijks werk?
- Is de verscheidenheid aan opleidingen binnen de organisatie belemmerend of juist bevorderend?

Kennis

- Waaruit bestaat de kennisbasis binnen deze sector? Is er een gemeenschappelijke kennisbasis?
- Is die expliciet en opgetekend of impliciet en in de mensen zelf?
- Hoe wordt nieuwe kennis gecreëerd op dit specifieke terrein?
 - Wat doe je om je eigen kennis te vergroten?
 - Kennisinstituten (binnen- en buitenland)
 - Uitwisseling met partners
 - Wat doet IKV Pax voor de kenniscreatie en uitwisseling?
 - Kan IKV Pax meer doen op dit gebied?
- Is er kritische reflectie op het eigen handelen?
 - Wordt hier concreet iets mee gedaan?
 - Geven partners veel feedback en wordt daar iets mee gedaan?
 - Wat zou er nu kunnen worden verbeterd op het gebied van kennis?

Vaardigheden

- Welke vaardigheden moet een professional bezitten op dit terrein?
- Waarop zijn zij gebaseerd, ervaring, opleiding etc.?
- Wat wordt er gedaan om vereiste vaardigheden eventueel nog bij te brengen? Is er veel eigen initiatief of vanuit de organisatie?

Autonomie

- In welke mate is er sprake van vrijheid van handelen?
- Bent je eindverantwoordelijk voor het werk?
- Wie controleert het werk?
- Welke factoren belemmeren op dit moment het autonome handelen?

Waarden en ethiek

- In hoeverre stroken de eigen waarden en normen en professionele ethiek met die van die organisatie?
- Conflicteert het handelen in de praktijk met de eigen normen en waarden?

Professional:

- In welk opzicht wordt er professioneel gehandeld?
- Hoe komt dit tot uitdrukking?
- Wat is het eigen beeld bij professioneel handelen?
- Waar en hoe zou dit anders kunnen?
- Hoe kijk je zelf aan tegen het proces van professionalisering?

Bijlage III: *overzicht gevolgde cursussen en trainingen door werknemers in de periode 2008-2010*

2008:

- Training leiderschap & coaching
- Training Office 2007
- Context MasterClass Draagvlakversterking
- Informatief schrijven
- Training Office 2007
- Mediatraining
- Vrouwelijk leiderschap
- Course Horn of Africa
- Training Project Cycle Management en Monitoring MDF
- Op zoek naar meerwaarde: Actualiteit van het verleden
- Basiscursus OR

2009:

- Informatief Schrijven
- Tijdschriftjournalistiek (Fontys)
- Studie Theologie
- Workshop snellezen
- Basistraining medezeggenschap voor OR Non profit
- Training Meer Effect
- Spreekvaardigheid Engels
- Training beleidsbeïnvloeden
- Effectief tijdbeheer
- S&N Co-actief coachen: Fundamentals (CTI)
- ISS module 4217: Governance, Conflict analysis & Management
- Gesprekstechnieken voor P&O'ers
- Timemanagement
- Vergaderen en notuleren
- Training grammatica en lastige taalkwesties

2010:

- Scoren met je afdeling
- How to get your message across to the EU
- Pressofficer
- Redigeren van teksten
- International fundraising congres
- How to obtain European Funding
- Multilateral Conferences and diplomacy
- Lobbytraining Berenschot
- Taaltraining Nederlands
- Software taaltraining Nederlands
- Spreekvaardigheid/schrijfvaardigheid Engels
- spreekvaardigheid Engels
- informatief schrijven
- Assertief optreden
- PSO leertraject Effectiever in partnerships
- Financiën voor niet financiële managers
- Arabische taal
- Learning Event Revising Gender in fragile states
- Intensieve cursus Frans
- Deelname hCa seminar
- Training Excel
- Adviesvaardigheden voor HR professionals
- Gespreksvaardigheden