

De onlosmakelijke band tussen professionaliteit en ethiek

Hoe ontwikkel je (militaire) professionaliteit? Professionaliteit moet garant staan voor deskundigheid en morele verantwoordelijkheid. Ze is geworteld in de eigen bestaansethiek. De eigen waarden, normen en belangen zijn altijd aanwezig en spelen een rol in de keuzes die iemand maakt. Het is dan ook belangrijk dat militairen leren reflecteren en zich bewust worden van hun eigen bestaansethiek.

*Drs. J.M.H. Groen – majoor der infanterie en prof. dr. D.E.M. Verweij**

Elke zichzelf respecterende beroepsgroep laat zich voorstaan op zijn professionaliteit. Professionaliteit staat garant voor twee zaken: deskundigheid én morele verantwoordelijkheid. Als ‘echte’ professional ben je namelijk niet alleen goed in je vak, je doet je vak ook op een goede manier. Met andere woorden, als professional oefen je je vak niet alleen op kundige wijze uit, maar je doet dit ook met aandacht voor de waarden, normen en belangen die bij de uitoefening van je vak aan de orde zijn. Een van die belangen kan bijvoorbeeld het imago van je beroep zijn.

Wie werkt niet graag met dit type professional? Maar voldoen alle professionals aan deze criteria? Vind je professionals in alle beroepen of is er een verschil tussen ‘professies’ en ‘gewone beroepen’? En wat betekent dit voor de professional? Maar, wellicht de belangrijkste vraag: hoe ontwikkel je professionaliteit?

Dit artikel wil een bijdrage leveren aan de beantwoording van deze laatste vraag. Allereerst beschrijven we de relatie tussen professionaliteit

en professie. Vervolgens bespreken we de wijze waarop M.L. Cook over de morele dimensie van militaire operaties heeft geschreven. Aansluitend belichten we kort het begrip ‘militaire professionaliteit’ en maken een verdiepingsslag met de bespreking van het begrip ‘normatieve professionaliteit’, waarna we in de laatste paragraaf de verschillende lijnen weer verbinden.

Professies en professionaliteit

Professies worden veelal omschreven als beroepen die zich op een aantal punten onderscheiden van ‘gewone beroepen’. Allereerst is er voor een professie specifieke kennis nodig, waarvoor eveneens een specifieke en vaak intensieve opleiding gevolgd moet worden. Daarnaast onderscheiden professies zich van ‘gewone beroepen’ doordat zij een – door de samenleving belangrijk geachte – waarde representeren. Zo zijn ‘gezondheid’ en ‘welzijn’ cruciale waarden voor artsen en verplegend personeel, en zijn ‘vrede’ en ‘veiligheid’ cruciale waarden voor militairen.

Aandacht voor waarden

Beroepen die professies worden genoemd hebben veelal een eigen beroepscode en beroeps-ethiek, en onderscheiden zich ook in dit opzicht

* Jos Groen was docent leidinggeven en ethiek aan de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) van de NLDA. Hij is momenteel plaatsvervangend hoofd Sectie 3 Brigadestaf van 43 MechBrig. Desiree Verweij is hoogleraar militaire ethiek aan de FMW.



FOTO ANDD, H. WESTENDORP

Nederlands Militair Noodhulp Hospitaal in Pakistan, waar Nederlandse artsen en verpleegkundigen slachtoffers van de aardbeving opvangen en behandelen

van andere beroepen. De hiervoor genoemde artsen en militairen oefenen dus een professie uit, maar zijn ze daarmee ook per definitie professionals? Deze vraag kan niet zondermeer bevestigend beantwoord worden. Het feit dat iemands beroep een professie kan worden genoemd, maakt de persoon zelf nog niet tot een professional. Ook omgekeerd geldt dat iemand zich kan ontwikkelen tot een goed professional in een beroep dat niet als professie wordt gekwalificeerd.

Eigenlijk vinden we mensen pas goede professionals als ze hun vak niet alleen deskundig uitoefenen maar ook, zoals hiervoor aangegeven, als ze hun vak uitoefenen met aandacht voor de waarden, normen en belangen die hierbij aan de orde zijn. In de militaire praktijk gaat het dan concreet om twee 'werelden': de situatie tijdens uitzendingen (mogelijk in oorlogsgebied) en de situatie in Nederland op de diverse defensiecomplexen. In beide 'werelden', hoe verschillend ze ook zijn, zijn waarden, normen en belangen aan de orde en is er dus sprake van professioneel optreden, of het ontbreken daarvan. (Ook het uitoefenen van geweld is immers aan bepaalde regels en daaronder liggende waarden gebonden.) Er is dus niet alleen een

nauwe band tussen professie en ethiek, maar ook tussen professionaliteit en ethiek.

In literatuur over professionaliteit (o.a. Brakel, 2000) wordt duidelijk dat de professionele mentaliteit zich kenmerkt door het belang dat gehecht wordt aan waarden. Professies en ook professionaliteit hebben beide dus met waarden en daarom tevens met ethiek te maken. Hierbij zal duidelijk zijn dat voor de professional die binnen een professie werkt de noodzaak van aandacht voor ethiek alleen maar toeneemt. Niet alleen omdat de eigen professie als zodanig vraagt om een continue reflectie op de concretisering van de waarden die deze professie kenmerken, maar ook omdat de ontwikkeling

tot een goede professional vraagt om een continue reflectie op de waarden, normen en belangen die in de praktijk aan de orde zijn.

Morele dilemma's

Het gaat hierbij overigens niet per definitie om dezelfde waarden. In de context van de militaire professie spelen vrede en veiligheid een rol. In de context van het professionele handelen in een concrete situatie kunnen allerlei waarden aan de orde zijn en zelfs tegenover elkaar staan. Loyaliteit bijvoorbeeld kan tegenover integriteit komen te staan, of welzijn van burgers (van de lokale bevolking in het uitzendgebied) kan tegenover de ROE (*Rules of Engagement*) komen te staan.

De moeilijke keuze die in dit soort morele dilemma's gemaakt moet worden kan de waarden van de professie als zodanig (vrede en veiligheid) in gevaar brengen. Bijvoorbeeld: hoe geloofwaardig zijn de waarden vrede en veiligheid als lijdzaam moet worden toegezien wanneer burgers het slachtoffer worden van oorlogshandelingen van strijdende partijen waarbij de ROE ingrijpen verbieden?

Juist omdat deze situaties zich kunnen voordoen in de militaire praktijk is in de defensie-

organisatie inderdaad de aandacht voor de morele aspecten van de militaire praktijk en dus de aandacht voor ethiek toegenomen.¹ De diverse missies die tijdens de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden, hebben de noodzaak van deze aandacht aangetoond. Het belang van aandacht voor ethiek wordt ook onderstreept door Cook in zijn boek *The Moral Warrior*.

De interventie in Kosovo

In zijn boek *The Moral Warrior* stelt Cook, docent aan de Air Force Academy en de Defense Academy in de VS, dat we met de wijze van inzet van militairen, en vooral de wijze van inzet van *air power*, in een nieuwe historische fase zijn beland.² Voorafgaand aan de interventie in Kosovo, door Cook als voorbeeld genomen, werden we geconfronteerd met complexe morele dilemma's. Voordat de grondtroepen 'veilig' konden worden ingezet, moest er een uitgebreide luchtcampagne plaatsvinden. De vraag was vanaf welk moment de grondoperaties van start moesten gaan. Het ging hier om het morele dilemma van *force protection* versus de preventie van de schending van mensenrechten.

Dit was echter niet het enige dilemma. De morele dimensie van militaire operaties en de hierin aanwezige technologische mogelijkheden creëren vervolgens nieuwe vragen en dilemma's.

Het gaat hierbij niet alleen om vragen en dilemma's met betrekking tot de immuniteit van non-combattanten maar tevens om vragen over bijvoorbeeld de verwoesting van een groot deel van de civiele infrastructuur. Dit laatste heeft niet alleen op de korte termijn maar juist ook op de lange termijn problematische gevolgen. Zware bombardementen verhogen niet alleen de veilige inzet van grondtroepen.

Het platbombarderen van bijvoorbeeld een elektriciteitscentrale heeft naast het effect op de militaire mogelijkheden van de tegenstander ook ingrijpende neveneffecten. Ziekenhuizen zijn bijvoorbeeld lange tijd niet in staat te functioneren, onder meer omdat onvoldoende medicijnen en geneeskundige preparaten gekoeld opgeslagen kunnen worden. Daarnaast

kan een dergelijk bombardement het onmogelijk maken voor een samenleving om voldoende schoon drinkwater voor haar bevolking te produceren, met alle gevolgen van dien. Hiermee wordt zowel op de korte als de lange termijn op een omvangrijke schaal onnodig menselijk leed veroorzaakt.

Bij dit soort interventies dienen dus de consequenties van die interventies, zeker op de lange termijn, niet uit het oog te worden verloren. 'Wanneer we humanitaire oorlogen gaan voeren', aldus Cook, 'dan moeten ze op zijn minst niet gewonnen worden ten koste van onschuldige burgers'. Dit zou haaks staan op de humanitaire grondslag van de operatie.

Met behulp van de interventie in Kosovo maakt Cook duidelijk dat het belang van aandacht voor ethiek niet onderschat moet worden. Met het belang van aandacht voor ethiek wordt ook het belang van aandacht voor professionaliteit onderstreept. Beide zijn van cruciaal belang, in zowel vredessituaties als in onoverzichtelijke operaties of in 'ernstoperaties' of *three block warfare*, of welke term ook gebruikt kan worden voor huidige operaties als die in Irak en Afghanistan.

Want zoals aangegeven, is de goede professional precies een goede professional omdat hij moreel verantwoord handelt, onder alle omstandigheden. Hetgeen verre van eenvoudig is aangezien er geen schooloplossingen bestaan voor morele en/of ethische dilemma's. Het gaat dan ook om bewust moreel verantwoord handelen in dit soort situaties. Dit is inherent aan professionaliteit. Het is dan ook niet toevallig

-
- 1 In dit verband verwijzen we naar de vele publicaties in tijdschriften. Niet alleen in Nederland maar ook in *The Journal of Military Ethics*. Er kan tevens verwezen worden naar congressen: bijvoorbeeld het jaarlijkse JSCOPE congres in de VS (*Joint Services Conference on Professional Ethics*; tegenwoordig ISME: *the International Society for Military Ethics*) en het drukbezochte internationale congres in oktober 2006 in Nederland: *The Moral Dimension on Asymmetrical Warfare*. Ook het symposium 'Heel Menselijk' kan in dit verband genoemd worden; een symposium over medisch-ethische dilemma's in 2006, in een overvolle Jaarbeurshal in Utrecht. Zie tevens het *Praktijkboek Militaire Ethiek* (Van Baarda, Van Iersel en Verweij, 2004) en de Engelse vertaling daarvan: *Military Ethics, The Dutch Approach* (Van Baarda en Verweij, 2006).
 - 2 Cook behandelt in dit boek de fundamentele veranderingen van het militaire beroep sinds de start van de 'oorlog tegen het terrorisme'.

dat niet alleen ethiek maar ook professionaliteit expliciet aandacht krijgt in *The Moral Warrior*.

Militaire professionaliteit

Cook confronteert de militair met een aantal cruciale vragen. In het oude politieke systeem, het zogenoemde Westfaalse systeem dat is ontstaan in 1648 met de Vrede van Münster, vervulden militairen taken die te maken hadden met de territoriale integriteit en politieke soevereiniteit van hun staten en daaraan gekoppelde belangen. Een aanval hierop vormde een van de redenen tot oorlogvoering.



FOTO U.S. NAVY, R. AMARIZ

Operatie Allied Force. Nieuwe technologische mogelijkheden creëren nieuwe vragen en morele dilemma's

De tijden zijn echter veranderd. Sinds de val van de Berlijnse muur zijn militairen in toenemende mate ingezet voor een breed scala aan taken, zoals vredestaken en humanitaire missies. In het geval van de VS zijn naast de Eerste en Tweede Golfoorlog, de operatie *Iraqi Freedom* en de inzet van militairen in de 'oorlog tegen

het terrorisme' belangrijke, recente voorbeelden, maar zeer zeker ook de militaire missies in landen uit het voormalige Joegoslavië en eveneens de desastreuze verlopen missie in Somalië.

De politieke omwentelingen van de laatste vijftien jaar hebben dus ook direct effect gehad op de inzet van militairen. De militair wordt hiermee dagelijks in de uitoefening van zijn werk geconfronteerd. Ondanks het 'primaat van de politiek' en dus de ondergeschiktheid aan politieke beslissingen kan dit leiden tot vragen die de militair zichzelf stelt en die ook het wezen van het officierschap beïnvloeden en zo om reflectie en verdieping vragen.

Vooraf de inzet van militairen in het kader van de 'oorlog tegen het terrorisme' kan de gemeenschap van een hierbij betrokken land, én de militairen van dit land in het bijzonder, voor een aantal belangwekkende keuzes plaatsen. Cook stelt dan ook de cruciale vraag of de militaire macht slechts nationale belangen dient, of ook 'universele morele doelen ter promotie van democratie, het ondersteunen van mensenrechten en het verdrijven van een onderdrukkend regime'. Zijn naties, en hun militairen, bereid om uit naam van morele doelen offers te brengen?

Op het moment dat er fundamentele veranderingen plaatsvinden is het onwaarschijnlijk dat het professionele ethos van de hierbij betrokken militairen constant blijft. Cook gaat in zijn boek dieper in op de vier elementen die volgens hem de normatieve dimensie van het begrip professionaliteit definiëren:

- professionele kennis,
- cohesie,
- motivatie en
- identiteit.

Dit sluit aan bij G. Teitler (1974), die aangeeft dat een professionele militair vaktechnische competenties, militaire traditie, een erencode en een besef van lotsverbondenheid bezit, naast een ethos van dienstverlening aan de staat. Cook bevestigt voor een groot deel de door Teitler genoemde dimensies. Hoewel Cook een ethos van dienstverlening niet specifiek bespreekt, is dit in zijn boek wel degelijk een

belangrijk thema, dat wordt verbonden aan het werk van een professionele militair. In beide beschrijvingen van professionaliteit wordt de eerder besproken verbinding tussen deskundigheid en morele verantwoordelijkheid als basis voor professionaliteit nogmaals onderstreept.

Anticiperen op veranderingen

De hedendaagse uitdaging voor de professionele militair is om op een juiste wijze om te gaan met de veranderde aard van de omgeving waarin hij zich bevindt. Volgens Cook is de strategische realiteit dat grootschalige oorlogvoering, zoals in de Tweede Wereldoorlog, niet erg waarschijnlijk meer is, maar dat andere typen operaties zich aandienen. Gezien deze realiteit heeft het weinig zin wanhopig vast te houden aan de Koude Oorlog-mentaliteit en aan het daarbij horende beroepsbeeld, hetgeen tevens geldt voor doctrines en militaire cursussen en trainingen.

De uitdaging voor een professionele krijgsmacht is om intellectueel creatief te zijn en te kunnen anticiperen op veranderingen in de omgeving. Deze intellectuele flexibiliteit bevordert het vertrouwen. Het gaat dan niet alleen om het eigen vertrouwen maar ook om het vertrouwen van de samenleving in haar militairen. Militairen dienen te laten zien dat zij in staat zijn de eisen, gesteld vanuit de veranderde veiligheidssituatie, met enthousiasme tegemoet te treden. De militair zal zijn bedrijfscultuur, professionele kennis, cohesie, motivatie en identiteit, en de ontwikkeling van zijn intellectuele betrokkenheid moeten doorgeven en uitbreiden voor zijn toekomstige omgeving, aldus Cook.

Individuele onafhankelijkheid

Professionaliteit veronderstelt volgens Cook eveneens individuele onafhankelijkheid. Deze onafhankelijkheid is gebaseerd op persoonlijke kennis en vaardigheden, en de mate waarin men in staat is deze kennis toe te passen. Het betekent ook het vermogen een oordeel te vellen op basis van de eigen ervaringen. Dit is ook wat opdrachtgerichte commandovoering inhoudt. Het betekent eveneens, zoals A.L.W. Vogelaar (2007) stelt:

subcommanders should think through the situations they are confronted with and take the initiatives that are required of them, even if they have no orders or where the given orders are not appropriate to the situation at hand.

De cruciale vraag hierbij is natuurlijk hoe dit oordeel zich verhoudt tot de gehoorzaamheid die militaire leiders hun commandant en aan hun politieke leiders verschuldigd zijn. Wanneer is gehoorzaamheid niet langer gepast maar is het, juist vanuit het oogpunt van professionaliteit, gepast om je ontslag aan te bieden, vraagt Cook. Dat een immoreel en onwettig bevel geweigerd dient te worden is voor iedereen inmiddels helder, maar hoe zit het met dat grijze gebied waarin de immoraliteit en/of onwettigheid niet, of nog niet, is vastgesteld?

Deze vragen kunnen niet zomaar beantwoord worden. Wellicht kan het begrip ‘normatieve professionaliteit’ van H. Kunneman enige hulp bieden als het gaat om het concreet vormgeven van militaire professionaliteit.

Normatieve professionaliteit

Het begrip ‘normatieve professionaliteit’ is geïntroduceerd door de Nederlandse filosoof Kunneman (1992). In de meest algemene zin kan dit begrip omschreven worden als het vermogen kritisch na te kunnen denken over de inhoudelijke vragen en dilemma’s die in het concrete werk naar voren komen. Deze omschrijving sluit dus aan bij het eerder besproken vermogen van de goede professional om het eigen vak uit te oefenen met aandacht voor de waarden, normen en belangen die hierbij aan de orde zijn. Kritisch denkvermogen is dus een belangrijke vaardigheid van de professional.

Verbanden: systeem- en leefwereld

Kunneman geeft aan dat normatieve professionaliteit ontstaat door het leggen van goed doorzichte en onderbouwde verbindingen tussen (1) de kwaliteit van het eigen leven, (2) de inhoud van het werk dat men doet en (3) de bredere culturele en maatschappelijke context waar-

binnen dat werk plaatsvindt. Dat alles met het oog op de kwaliteit van het eigen professionele handelen. Het is echter niet eenvoudig om deze verbindingen te realiseren.

De betekenis van het begrip 'normatieve professionaliteit' en de rede waarom de realisering hiervan niet eenvoudig is legt Kunneman uit onder verwijzing naar twee ontwikkelingen:

- 1) de toename van de spanningsverhouding tussen systeem- en leefwereld;
- 2) de systematische inperking van de eigen handelingsruimte van professionals.

Spanningen

Allereerst het eerste punt, de toename van de spanningsverhouding tussen systeem- en leefwereld. De termen 'systeem-' en 'leefwereld' ontleent Kunneman overigens aan de Duitse filosoof J. Habermas. De leefwereld is het domein waarin mensen in kleine gemeenschappen met elkaar samenleven.

Vóór het industriële tijdperk was dit vooral in familieverbanden en in kleine dorpen. Omdat mensen in deze kleine gemeenschappen elkaar goed kenden gingen ze op een open en familiale manier met elkaar om. Kunneman spreekt over het culturele en institutionele domein waarin het communicatieve handelen van mensen zich afspeelt.

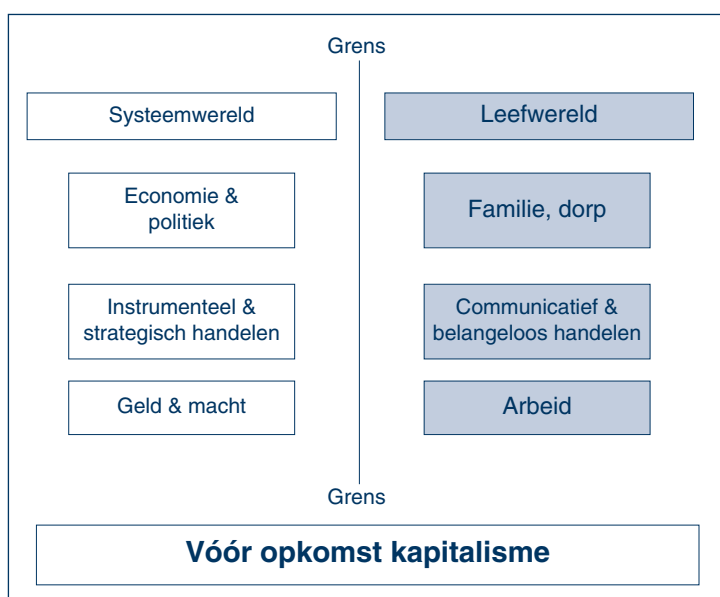
Met het communicatieve handelen (wederom een term van Habermas) wordt een manier van open en belangeloos handelen tussen mensen bedoeld. Vóór de opkomst van het kapitalisme vond de arbeid, en dus alles wat te maken had met de materiële instandhouding van de mens, plaats in de leefwereld, dat wil zeggen, in het gezin, de familie, het dorp, et cetera.

De opkomst van het industriële tijdperk (en dus van het kapitalisme) bracht de verplaatsing van de arbeid vanuit de leefwereld (en dus vanuit de kleine familiale gemeenschappen) naar de systeemwereld met zich mee. De systeemwereld is de wereld van het economische en het politieke systeem. In tegenstelling tot de leefwereld gaat het in de systeemwereld om grote, onoverzichtelijke gemeenschappen.

Men gaat dus in deze gemeenschappen ook anders met elkaar om dan in de kleine gemeenschappen van de leefwereld. Het handelen in de systeemwereld is dan ook instrumenteel en strategisch. Niet alleen omdat men elkaar niet of minder goed kent, maar ook omdat de systeemwereld gericht is op productiviteit, profijt en macht. De systeem- en leefwereld en lijken dus twee verschillende werelden, maar ze zijn minder van elkaar gescheiden dan men zou aannemen.

Habermas stelt zelfs dat de leefwereld in toenemende mate wordt 'gekoloniseerd' door de systeemwereld, waarmee hij bedoelt dat geld en macht een steeds grotere rol zijn gaan spelen in het sociale leven van mensen en dus in hun familiestructuur en woonomgeving. Daarmee is ook de wijze waarop men met elkaar omgaat veranderd. Het aanvankelijke open en belangeloos handelen en communiceren dat voor de leefwereld kenmerkend was, verdwijnt langzaam en wordt vervangen door strategisch en manipulatief handelen.

Ook in de leefwereld wordt het communicatieve, dus open en belangeloos handelen steeds meer verdrongen door strategisch en dus manipulatief handelen. Er is sprake van een sterk toegenomen invloed van economisch denken. Dat geldt niet alleen in politiek maar ook in



cultureel opzicht. Consumptie en prestatie worden steeds belangrijker elementen, ook in de leefwereld. In de leefwereld, dus op het niveau van de familie en de kleine gemeenschap, zijn met de omwentelingen in de jaren zestig en zeventig de hiërarchische gezagsverhoudingen voor een groot deel vervangen door een geïndividualiseerde bestaansethiek.

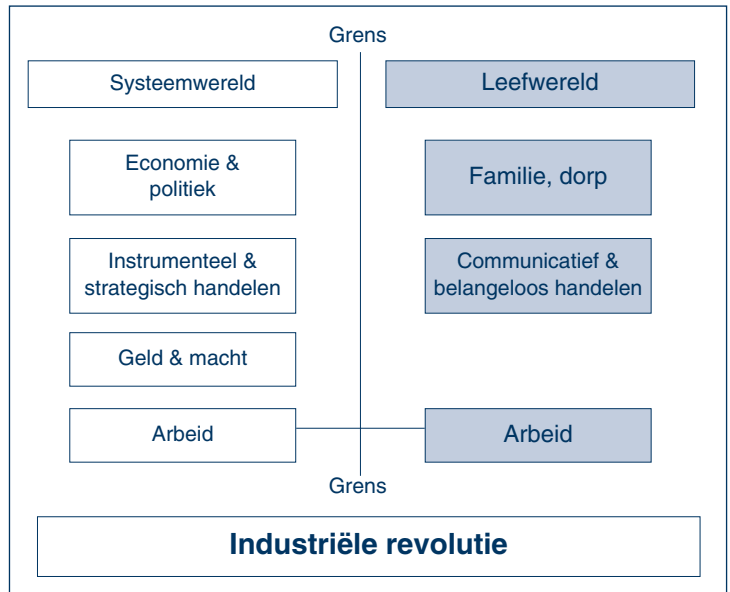
Bestaansethiek

Met de term 'bestaansethiek' wordt bedoeld: de waarden, normen en hieraan gekoppelde emoties en oordelen van iemand persoonlijk. Met deze eigen bestaansethiek, het persoonlijke ethos, geeft iemand zijn eigen leven vorm, zowel privé als – tot op zekere hoogte – daarbuiten. In een samenleving waarin sprake is van een sterk geïndividualiseerde bestaansethiek en waarin autonomie en authenticiteit als belangrijke waarden worden gezien, kan het niet anders dan dat er voortdurend botsingen zijn tussen de diverse bestaansethieken. Dat wat de ene persoon is en waar hij voor staat botst vaak met dat wat de andere persoon is en waar hij voor staat.

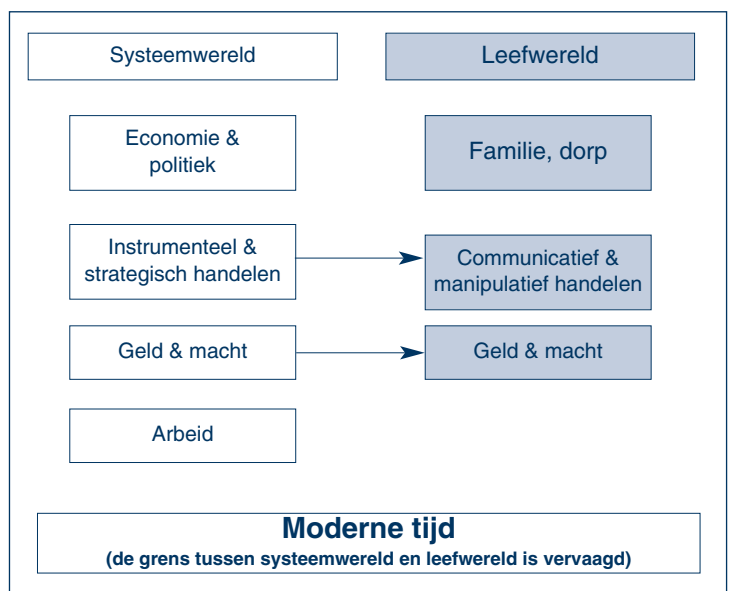
Hoe meer we autonomie en authenticiteit benadrukken, hetgeen gebeurt in onze huidige samenleving, hoe groter de botsingen zullen zijn. Dit is ook precies de reden dat er veel aandacht wordt gevraagd voor waarden als respect, gelijkwaardigheid en diversiteit. Het is niet voor iedereen even eenvoudig om deze verschillende waarden probleemloos te verbinden.

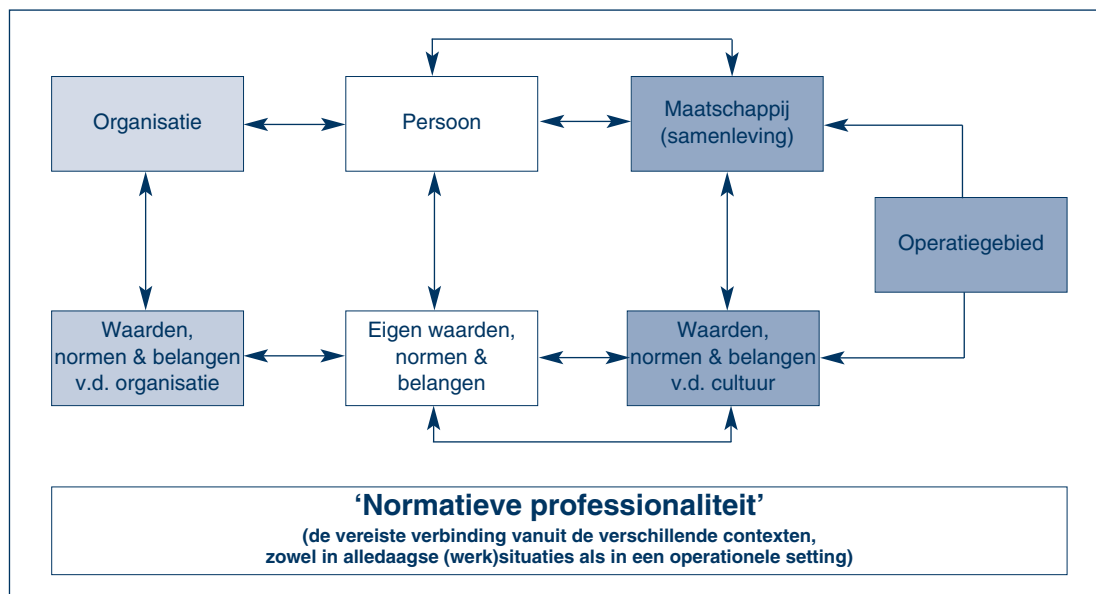
Persoonlijke betrokkenheid en een kritisch oordeel

De tweede ontwikkeling die Kunneman bespreekt is de systematische inperking van de eigen handelingsruimte van professionals. De toegenomen spanning tussen systeem- en leefwereld, die hiervoor is besproken, vraagt van professionals dat ze kritisch kunnen nadenken over hun eigen positie. Dit is belangrijk om op een goede wijze met de spanningen tussen de systeemwereld en de leefwereld om te kunnen gaan. In de militaire context zullen deze spanningen overigens groter zijn wanneer militairen op uitzending zijn. De verschillen tussen de eigen leefwereld en die van het uitzendgebied zullen vaak zeer groot zijn.



Volgens Kunneman proberen veel professionals in de praktijk inhoud te geven aan hun werk op een manier die dicht in de buurt komt van normatieve professionaliteit. Dat wil dus zeggen dat ze in staat zijn een goed doordachte en onderbouwde verbinding te leggen tussen de eigen waarden en normen, die van de organisatie en die van de sociale omgeving waarin zij zich bevinden (dit kan een uitzendgebied zijn, maar ook in Nederland).





Maar dit is niet eenvoudig. Want de wijze waarop mensen moeten werken en de structuren waarbinnen het werk georganiseerd is, kunnen het realiseren van normatieve professionaliteit bemoeilijken of zelfs tegengaan. In de militaire context bijvoorbeeld creëren drills, voorgeschreven bureaucratische processen en strakke methodische inkadering weliswaar controleerbaarheid, voorspelbaarheid en beheersbaarheid, maar dit zijn typische systeemwaarden.

De toepassing van deze waarden kan situaties creëren die haaks op de waarden uit de leefwereld komen te staan en dus haaks op de eigen waarden en normen

Voor deze waarden uit de leefwereld is dan geen plaats.

Daardoor kan het ontstaan van normatieve professionaliteit belemmerd worden omdat het bij normatieve professionaliteit precies gaat om het vermogen verbindingen te creëren tussen de waarden van het eigen bestaan en van het werk, geplaatst in de bredere culturele en maatschappelijke context. Het probleem is, aldus Kunneman, dat de persoonlijke betrokkenheid

en de individuele oordeelsvorming van werknemers grotendeels uit het beeld verdwenen is. En die persoonlijke betrokkenheid en ruimte voor het persoonlijke, kritisch doordachte en beargumenteerde oordeel zijn nodig voor het ontstaan en het verder ontwikkelen van normatieve professionaliteit.

Met het begrip ‘normatieve professionaliteit’ beoogt Kunneman de aandacht te vestigen op dit verlies en doet hij een appèl op organisaties om de normatieve dimensie van het werk opnieuw serieus te nemen. Dat betekent ook dat de mogelijkheid moet worden gecreëerd om de individuele bestaansethiek van werknemers, dus de eigen normen en waarden waarin hun normatieve professionaliteit uiteindelijk geworteld is, te ontwikkelen.

Technische professionaliteit

Ook Kunneman maakt dus duidelijk dat deskundigheid als zodanig niet voldoende is. Deze deskundigheid noemt Kunneman ‘technische professionaliteit’ en ten aanzien hiervan stelt hij dat deze in veel gevallen nauwelijks houvast biedt. Technische professionaliteit is gericht op effectiviteit en beheersing, en dat is natuurlijk van wezenlijk belang. Maar omdat de mens zijn beslissingen uiteindelijk ook een plaats zal willen geven binnen zijn eigen normen en waar-

den, de eigen bestaansethiek, biedt technische professionaliteit op zichzelf onvoldoende houvast.

Technische professionaliteit sluit dan ook normatieve professionaliteit niet uit, maar is daar eerder een onderdeel van. Volgens Kunneman hebben hedendaagse professionals bij het nadenken en spreken over de keuzes die zij moeten maken ook met emoties en verlangens te maken die bij deze keuzes aan de orde zijn. De keuzes worden beïnvloed door de eigen bestaansethiek, dus door de waarden en normen die in het eigen leven richtinggevend zijn. Voor de professional betekent dit dat technische professionaliteit alleen onvoldoende ondersteuning geeft om op een – ook voor hemzelf – juiste wijze invulling te geven aan zijn taken.

Wisselwerking tussen mens en organisatie

Normatieve professionaliteit beoogt mensen een handvat te bieden op die momenten dat er een moeilijke beslissing genomen moet worden. Hierbij speelt de ruimte die de organisatie creëert voor het ontwikkelen van normatieve professionaliteit een cruciale rol. Dat betekent dat de organisatie tijd en ruimte moet scheppen voor het nadenken over het leggen van een goed doordachte en onderbouwde verbinding tussen de eigen waarden en normen, die van de organisatie en die van de sociale omgeving waarin men zich bevindt (ook in een uitzendgebied).

Dit creëert een goede basis voor onderlinge steun en betrokkenheid, voor inhoudelijk overleg, intervisie, kritische discussie en argumentatieve toetsing, het uitwisselen van ervaringen, expressie van emotie, en gemeenschappelijke leerprocessen. Het gaat daarbij vooral ook om het bespreken van handelingen en oordelen waarover mensen zich onzeker voelen, waarbij hun angsten en emoties in het spel komen, waarbij ze dilemma's onder ogen moeten zien, op harde randvoorwaarden stuiten en pijnlijke keuzes moeten maken. Kortom: waar hun professionaliteit in de meest fundamentele zin in het geding is, bijvoorbeeld gedurende een uitzending.

FOTO U.S. AIR FORCE, J. GORDINIER



Deskundigheid is een onderdeel van normatieve professionaliteit

Professionaliteit: deskundigheid en morele verantwoordelijkheid

Professionaliteit is de verbinding tussen deskundigheid én morele verantwoordelijkheid. Zoals eerder aangegeven neemt voor de professional die binnen een professie werkt de noodzaak van aandacht voor ethiek alleen maar toe. Niet alleen omdat de eigen professie als zodanig vraagt om een continue reflectie op de concretisering van de waarden die deze professie kenmerken, maar ook omdat de ontwikkeling tot een goede professional vraagt om een continue reflectie op de waarden, normen en belangen die in de dagelijkse praktijk van het werk van de professional aan de orde zijn. Het gaat hierbij niet per definitie om dezelfde waarden, zoals we hebben gezien aan de hand van de voorbeelden uit de militaire praktijk. Cook stelt een aantal cruciale vragen over de professionaliteit in deze militaire praktijk.

Met behulp van het begrip 'normatieve professionaliteit' van Kunneman is gezocht naar een antwoord op deze vragen en dan vooral op de vraag hoe militaire professionaliteit concreet vormgegeven kan worden. Kunneman heeft laten zien dat het bij normatieve professionaliteit gaat om het vermogen goed doordachte en onderbouwde verbindingen te creëren tussen

de eigen waarden en normen (de eigen bestaansethiek), de waarden en normen van de organisatie, en de waarden en normen van de bredere culturele en maatschappelijke context, dus de omgeving waarin men leeft en werkt. Voor militairen is dit zowel in Nederland als in het operatiegebied van belang. Zoals aangegeven gaat het hier weliswaar om verschillende 'werelden' maar desalniettemin wordt er in beide werelden professioneel optreden verwacht, ook in morele zin.

Kunneman heeft tevens laten zien dat de realisering van normatieve professionaliteit bemoeilijkt wordt door twee ontwikkelingen. Ten eerste de spanningsverhouding tussen de systeem- en leefwereld, waarbij de invloed van de systeemwereld in de leefwereld en dus de invloed van geld en macht op het meest primaire leefniveau aan de orde is. Daarnaast speelt ook de individualisering een grote rol, waardoor sterk geïndividualiseerde bestaansethieken met elkaar botsen. Dat kan ook niet anders in een samenleving waar aandacht wordt gevraagd voor autonomie en authenticiteit, maar ook voor gelijkwaardigheid.

De tweede ontwikkeling is de inperking van de eigen handelingsruimte van professionals. Hierdoor kan er geen aandacht zijn voor de eigen bestaansethiek. Dit is een probleem omdat normatieve professionaliteit geworteld is in de eigen bestaansethiek. Wat betekent dit alles concreet voor het professionele handelen van de militair op de werkvloer?

De centrale vraag

De centrale vraag uit de inleiding – hoe ontwikkel je professionaliteit? – speelt eigenlijk op twee niveaus. Het is zowel de persoonlijke vraag van iemand, ongeacht rang of stand, die zijn professionaliteit wil ontwikkelen als de vraag van de organisatie die de professionaliteit van de organisatie als geheel, en dus ook van haar werknemers, wil ontwikkelen. Het behoeft weinig betoog dat als de vraag slechts vanuit één van de genoemde niveaus wordt gesteld, de ontwikkeling spaak zal lopen. Dat is ook precies wat Kunneman laat zien. Het individu kan zijn professionaliteit niet ont-

wikkelen buiten de organisatie of werkplek, en omgekeerd kan de organisatie haar professionaliteit niet ontwikkelen als de werknemers deze wens zelf niet hebben. Het is in de dagelijkse praktijk de direct leidinggevende die de organisatie vertegenwoordigt naar zijn personeel. Hij is naast de eigen professionele ontwik-

FOTO AVDD, R. FRIGGE



Bloedbank in Kandahar

keling verantwoordelijk voor de professionele ontwikkeling van het personeel. Naast een behoefte aan eigen ruimte hiervoor dient hij die ruimte ook voor het personeel te creëren.

Dus een eerste vereiste is de verbinding van de twee niveaus (persoon en organisatie). Daarbij is de persoon of het individuele niveau van groot belang. Kunneman stelt immers ook dat professionaliteit alleen maar geworteld kan zijn in de eigen bestaansethiek. De eigen waarden, normen en belangen zijn dus altijd al aanwezig, en vaak spelen ze onbewust een rol in de keuzes die gemaakt worden. Het is dan ook belangrijk dat de militair leert reflecteren en zich bewust wordt van de eigen bestaansethiek.

Vervolgens is het van belang dat men in staat is deze bestaansethiek bespreekbaar te maken, waardoor de verschillende opvattingen aan elkaar getoetst worden. Reflectie gaat dus altijd vooraf aan toetsing: het bewustzijn van de eigen normen en waarden, en persoonlijke reflectie vormen de basis van deze toetsing. Hierin speelt de leidinggevende weer een belangrijke rol: hij dient het personeel te begeleiden bij het leren reflecteren en het ontwikkelen van bewustzijn van de eigen waarden en normen.

Rol van de organisatie

De organisatie speelt hierin een wezenlijke rol. De organisatie kan (en moet wellicht) dit bewustzijn en het gesprek hierover alsmede de hieruit voortvloeiende toetsing stimuleren en faciliteren. In de initiële opleiding en vervolgcursussen kan hieraan de nodige aandacht worden geschonken. De ontwikkeling van de inmiddels gestarte 'train de trainer' cursus op het gebied van ethiek is ook een stap in die richting. Met deze cursus wordt de kennis van instructeurs op het gebied van ethische vraagstukken verbreed, zodat zij deze kennis binnen de organisatie verder kunnen verspreiden en kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van professionaliteit, ook op moreel niveau.

Dit is belangrijk want in het eerder genoemde bewustzijn, de persoonlijke reflectie, het gesprek en de toetsing gaat het niet alleen om de eigen bestaansethiek, maar ook om de ethiek van de organisatie en dus om de afstemming van beide op elkaar.

Professionaliteit op moreel niveau kan alleen ontstaan en zich verder ontwikkelen als de eigen bestaansethiek een plaats heeft in de ethiek van de organisatie

In die zin dat de diverse waarden, normen en belangen van individu en organisatie op constructieve wijze verbonden kunnen worden.

Andere normen en waarden

Een tweede vereiste is een verbinding die, vanuit de verbinding van de twee eerder genoemde niveaus (persoon en organisatie), vervolgens gelegd moet worden met de waarden, normen en belangen van de bredere culturele en maatschappelijke context, zowel in Nederland als in het uitzendgebieden. Door deze verbinding realiseert de goede professional zich dat een andere cultuur, een andere maatschappelijke

context en samenleving ook is gebaseerd op een eigen systeem- en leefwereld.

De westerse visie van de militair kan dus botsen met andere ideeën hierover, bijvoorbeeld in het missiegebied. Lokale normen en waarden zijn het product van lokale bestaansethieken.

Dat kan en zal zeker spanningen met zich meebrengen. In het missiegebied, waar reeds spanningen bestaan, kan de her-

FOTO: AND.D. F. BRUYS



Oefening Medical Harbour heeft als doel landmachtpersoneel te trainen in de militaire geneeskundige ondersteuning. Er wordt samengewerkt met verschillende lokale instanties



FOTO NINH

Op alle niveaus wordt van militairen professioneel gedrag verwacht, ook in morele zin

kenning en erkenning hiervan van groot belang zijn. Bewustzijn van botsende waarden en normen en het ontstaan en de gevolgen hiervan, kan soms een daadwerkelijke escalatie voorkomen. Dit kan bovendien het ontwikkelen van nieuwe botsingen voorkomen en daarmee het ontstaan van andere spanningsbronnen. Dat is ook de uitdaging en de realiteit voor de uitgezonden militair, zoals deze door Cook is beschreven.

Ter afsluiting

De vragen en dilemma's die zich voordoen op de werkvloer (of dit nu in het eigen land of tijdens uitzendingen is) dienen zoals gezegd te worden benaderd vanuit de goed doordachte en onderbouwde verbinding van de eigen bestaansethiek met de organisatie-ethiek en met de ethiek van de culturele en maatschappelijke

omgeving. Dat is niet eenvoudig. Maar het werk van een goede professional is ook niet eenvoudig. De 'goede', of in de woorden van Kunneman de 'normatieve' professional, is in staat een balans te vinden tussen de eigen bestaansethiek, de eigen waarden, normen en belangen én de waarden, normen en belangen van de organisatie én de waarden, normen en belangen van de bredere culturele en maatschappelijke context waarin hij zijn werk verricht.

Het ontwikkelen van kritisch denkvermogen, van inzicht in de eigen waarden en normen en van de relatie tussen de eigen waarden en normen en die van de organisatie en de sociale omgeving waarin men werkt, is van wezenlijk belang bij het ontwikkelen van professionaliteit. De inhoud van dit professionele handelen verschilt per niveau; de korporaal heeft immers andere werkzaamheden dan de kolonel. Maar op alle niveaus wordt van militairen professioneel gedrag verwacht, ook in morele zin.

De taak van de organisatie is het stimuleren en faciliteren van goede professionals. Deze investering van de organisatie zal zeker vruchten afwerpen, voor zowel de organisatie als de professional. Want de goede professional hoeft zich geen zorgen te maken over zijn imago, en dus de professionele organisatie ook niet. Goede professionals in een professionele organisatie dwingen per definitie respect af. ■

Literatuur

- Brakel, A. (2000), 'Professionalism and values', in: *Business ethics: a European review*, vol. 9 nr. 2, 99 - 108
- Cook, M.L. (2004), *The Moral Warrior*. State University of New York Press, Albany
- Kunneman, H.: *Normatieve professionaliteit: een appèl*, in: *Tijdschrift Sociale Interventie*, jaargang 5 / 1996 / 3
- Kunneman, H. (1996), *Van theemutscultuur naar walkman-ego: Contouren van postmoderne individualiteit*. Boom, Amsterdam/Meppel
- Teitler, G. (1974), *De wording van het professionele officierskorps: een sociologisch-historische analyse*. Universiteitspers, Rotterdam
- Vogelaar, A.L.W. (2007), 'Leadership from the Edge: A Matter of Balance', in: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol 13 nr. 3, 27 - 42