

Professionaliteit in een veranderende landmacht

Professionaliteit wordt beschouwd als erg belangrijk binnen Defensie. Dit artikel onderzoekt hoe het met de professionaliteit van officieren, onderofficieren en burgermedewerkers van de landmacht is gesteld. Hoe beoordelen zij elkaar? En uit welke competenties bestaat professionaliteit? Bevordert het heersende klimaat professionaliteit of niet? Binnen de landmacht lijken zich dezelfde tendensen voor te doen als bij de US Army.

drs. P.L.E.M. Everts en prof. dr. A.L.W. Vogelaar *

Professionaliteit van militairen is het fundament waarop de krijgsmacht drijft. Militairen moeten onder moeilijke omstandigheden hun taken zelfstandig kunnen verrichten en daarbij flexibel op situaties in kunnen spelen. Ze moeten hun taken vakkundig en effectief kunnen vervullen en de juiste beslissingen nemen. Defensie moet derhalve een professionele organisatie zijn.

Voormalig bevelhebber der landstrijdkrachten Schouten gaf binnen de Koninklijke Landmacht (KL) een eerste aanzet om professionaliteit expliciet te maken. Hij deed dat in een artikel in de *Militaire Spectator* in 1997 en vervolgens in de *Handleiding Leidinggeven KL* uit 1998.¹

Het ging hem om 'goed leiderschap', dat gebaseerd is op wederzijds vertrouwen, zelfstandigheid van handelen, wederzijds respect en voorts om een goede voorbereiding, uitvoering en nazorg van operationele inzet. Van leidinggevend werd ook een voorbeeldfunctie verwacht. Ook de Visie Leidinggeven van de

commandant der strijdkrachten (CDS), die eind 1997 is uitgegeven, gebruikt de term 'professionaliteit':

De Gedragscode Defensie appelleert aan onze eigen verantwoordelijkheid en aan de professionaliteit van iedere defensie-medewerker en is gebaseerd op vijf pijlers.

Eén van die vijf pijlers is weer professionaliteit, dat als volgt is geformuleerd:

Ik maak deel uit van een professionele organisatie. Ik houd mijn kennis en vaardigheden, zowel vakinhoudelijk als sociaal, op het vereiste peil. Daardoor kan ik, ook onder moeilijke omstandigheden, mijn taken goed uitvoeren.

Gezien het belang van professionaliteit is het interessant om te weten hoe het met de professionaliteit gesteld is. Dit artikel beschrijft hoe officieren en onderofficieren van de landmacht tegen hun eigen en elkaars professionaliteit aankijken. Niet alleen de professionaliteit van de militairen komt daarbij aan de orde, maar ook het klimaat waarin die professionaliteit moet kunnen gedijen.

* Everts is brigade-generaal b.d.; Vogelaar is werkzaam bij de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensieacademie (NLDA).

1 M. Schouten. 'De professionele beroepsmilitair.' In: *Militaire Spectator* 166 (1997) (2) 79-81.

Onderzoeken

McCormick heeft met een groot onderzoek in de US Army aangetoond dat grote veranderingen en bezuinigingen leiden tot een negatief klimaat.² Aangezien de Nederlandse landmacht – net als de andere krijgsmachtdelen – de laatste jaren veel veranderingen en bezuinigingen over zich heen heeft gekregen, verwachten wij dat we dezelfde tendensen vinden als McCormick.



FOTO AVDD, P. WIEZORECK

Voormalig bevelhebber Schouten benadrukte 'goed leiderschap' als onderdeel van professionaliteit

De veranderingen waar de landmacht mee te maken heeft betreffen onder meer een grote reductie in omvang, een actieve rol bij groot-schalige uitzendingen, die het uiterste van de organisatie vergen en waarbij in het gehele geweldsspectrum wordt opgetreden, een steeds groter appèl op 'joint' optreden, het uitplaatsen van diensten en onderhoud naar zelfstandige onderdelen (Commando Diensten Centra en Directie Materieel Organisatie) en bovendien wijzigingen in de bedrijfsvoering. Deze veranderingen gaan door tot op de dag van vandaag. Verandering is dus aan de orde van de dag.

In dit artikel gaan we eerst in op de begrippen 'professie' en 'professionaliteit'. Vervolgens behandelen we de kenmerken van professionaliteit en de methode van onderzoek. Ten slotte

komen de resultaten aan de orde. We ronden af met een conclusie.

Professie en professionaliteit

De termen 'professie' en 'professionaliteit' zijn nauw gerelateerd. Carr Saunders en Wilson zijn een van de eersten die in hun boek *The Professions* de ontwikkeling van professies en de daarmee samenhangende professionaliteit bestuderen.³ Ze beschrijven het ontstaan van professies vanaf de vroege middeleeuwen tot 1930, voornamelijk in Engeland. Volgens hen hebben alle door hen onderscheiden professies in meerdere of mindere mate enkele kenmerken gemeenschappelijk, zoals:

- bepaalde regels en beperkingen;
- scholing en training om de professie te kunnen uitoefenen;
- beperkte toegankelijkheid tot de professie (men moet voldoen aan een aantal eisen);
- een eigen systeem van tucht en orde, gedragscodes en een bepaalde maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Dynamische ontwikkeling

Saunders en Wilson concluderen dat de kern van een professie wordt gevormd door de toepassing van intellectuele vaardigheden die zijn verkregen door langdurige en specialistische training. Op grond hiervan voorzien ze dat er in de toekomst steeds meer professies zullen ontstaan die daaraan voldoen. Met andere woorden, de ontwikkeling van professies is dynamisch. Opmerkelijk is overigens dat zij in hun boek het militaire beroep niet als een professie beschouwen.

Dat is anders bij Samuel P. Huntington. In zijn boek *The Soldier and The State* verkondigt hij zijn opvatting dat het beroep van officier als een 'roeping' moet worden gezien en dat er sprake is van een militaire professie (voor de officieren) omdat sprake is van een bepaalde expertise (de gemonopoliseerde toepassing van geweld), een bepaalde verantwoordelijkheid (jegens de maatschappij om alleen geweld toe te passen indien de doeleinden door de staat zijn geaccordeerd) en een bepaalde vorm van

2 D. McCormick – *The downsized warrior*. University Press, New York, 1998.

3 A.M. Carr Saunders & P.A. Wilson – *The Professions*. Clarendon Press, Utrecht, 1933.

gezamenlijkheid (een eigen groep met eigen waarden en normen).⁴ Huntington is er een sterk voorstander van om de militaire professie uit te bouwen en te versterken, omdat dat volgens hem de uitvoering van de taken ten goede komt.

Volgens Maas kan professionaliteit gedefinieerd worden als:

de mate waarin een individu zich persoonlijk blijft ontwikkelen en met behulp van de daaruit ontstane specifieke kennis en ervaring en met een grote mate van autonomie handelingen verricht waarmee hij iemand of een organisatie van nut is door het welzijn te vergroten of door waarde toe te voegen aan het eigendom van een klant, binnen de gestelde normen van vakkennis, ethiek, sociale verantwoordelijkheid en de beschikbaar gestelde middelen.⁵

Kwaliteit

Uit deze definitie komt naar voren dat professionaliteit betrekking heeft op de ontwikkeling van specifieke kennis en ervaring met als doel kwaliteit te leveren aan de externe omgeving binnen bepaalde normen en met bepaalde middelen. Professionaliteit is daarbij het streven naar uitmuntendheid in alles wat gedaan wordt.⁶

Volgens Maas gaat het bij professionaliteit enerzijds om een proces dat professionals uitvoeren en anderzijds om een professie. Een professie heeft daarbij de volgende zes kenmerken:

- er is sprake van een grote mate van autonomie;
- er is sprake van activiteiten die waarde toevoegen of voor een ander nut hebben;
- de professionals maken gebruik van een afgebakend kennisdomein;
- de toegepaste kennis en ervaring wordt door derden als specifiek erkend;
- de professional beschikt over een ethische code;
- er is een officieel lesprogramma beschikbaar voor continue ontwikkeling van het vak.

FOTO AVDD, H. KEERIS



Een radaroperator aan het werk tijdens de NAVO-oefening 'Dynamic Mix 2002' in Spanje. Een voorwaarde voor professionaliteit is dat de toegepaste kennis en ervaring door derden als specifiek erkend wordt

Als de genoemde zes kenmerken worden geprojecteerd op de functies van officier en onderofficier kan gesteld worden dat er voor beide categorieën zeker sprake is van een professie. Officieren en onderofficieren hebben een duidelijk afgebakend kennisdomein waarmee ze ten behoeve van de Nederlandse staat, binnen bepaalde kaders maar wel autonoom, werkzaamheden verrichten die als zodanig ook erkend worden. Daarbij beschikken ze over een ethische code, een uitgebreid straf- en tuchtsysteem en gerichte opleidingen.

Fricities

Een recente visie op professionaliteit geeft Parkan.⁷ Parkan vraagt zich af of professionaliteit een deugd is of juist bijdraagt aan vervreemding van zichzelf. Hij stelt vast dat professionaliteit een aantal intrinsieke zwakheden kent. Zo ziet hij een frictie tussen de gedetailleerde kennis van een professional en

4 S.P. Huntington – *The soldier and the state*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1957.

5 J.G.V. Maas – *Professionaliteit; Management van professie en professionele organisaties*. Kluwer/INK, 2000, blz. 18.

6 J. Cullens & P. Kelly – 'In pursuit of the capability edge: Perspectives on the Australian Defence Force Leadership Development.' In: *Pursuit of Excellence: International Perspectives of Military Leadership*, 1-52, 2006.

7 B. Parkan – 'Professionalism: A Virtue or Estrangement from Self-activity?' In: *Journal of Business Ethics*, 78, (2008), 77-85.

de noodzaak tot toepassing van deze kennis in nieuwe omstandigheden.

Ook ziet hij een probleem met de notie van objectiviteit die een professional zou moeten hebben en meent hij dat een professional autonomie moet hebben, die hij in grote organisaties lang niet altijd heeft. Voorts stelt hij vast dat het begrip 'professional' tegenwoordig aan vervlakking onderhevig is. Het wordt steeds meer gebruikt voor functionarissen uit allerlei beroepen en voor zakenmensen die geen eed hoeven af te leggen en ook niet hoeven op te komen voor het publieke belang, noch een eigen tuchtsysteem kennen.

Militaire professionaliteit

Velen hebben zich uitgelaten over de dimensies die ten grondslag liggen aan de professionaliteit van de militair. Zo gaf Schouten als Bevelhebber der Landstrijdkrachten aan dat professionaliteit vanuit zijn visie de elementen leiderschap, discipline, vakmanschap en een aantal 'zachte factoren' omvat, zoals liefde voor het vak, kameraadschap en incasseringsvermogen.⁸

Herron kiest in zijn artikel over professionaliteit binnen de US Army een andere benadering.⁹ Hij onderscheidt in de eerste plaats expertise. Daarmee wordt de militaire kennis bedoeld die noodzakelijk is voor de uitoefening van alle taken. Op de tweede plaats noemt hij het werkingsgebied ('jurisdiction'). Daarmee wordt het werkerterrein aangegeven van de militaire organisatie, in casu het gevechtsveld.

Tot slot noemt hij de legitimiteit van de organisatie ('legitimacy'). Dit behelst de acceptatie



FOTO COLLECTIE NIMH

De ethische component van professionaliteit is voldoende ontwikkeld

van de expertise van de militaire organisatie door derden.

Huntington beschrijft weer andere elementen van professionaliteit: 'expertise', 'corporateness' en 'responsibility'.¹⁰

Groen komt in een recent artikel op basis van een overzicht van diverse auteurs tot drie componenten van militaire professionaliteit: de militair-technische, de ethische, en de politieke component.¹¹ De militair-technische component bestaat in zijn optiek uit een zeer breed scala aan aspecten, zoals algemene militaire kennis en vaardigheden, maar ook persoonskenmerken die met de actiegerichtheid van een militair te maken hebben, zoals incasseringsvermogen, discipline en zelfvertrouwen, evenals interpersoonlijke vaardigheden als teamgeest en representativiteit.

De ethische component heeft betrekking op normen en waarden en op persoonlijke reflectie over het eigen gedrag. De politieke component ten slotte heeft betrekking op het tactvol kunnen omgaan met externe partijen. Groen trekt de conclusie dat van de drie genoemde componenten de militair-technische component voldoende ontwikkeld is. Volgens hem levert vooral de ethische component problemen op, zo concludeert hij uit allerlei recente voorbeelden waarin militairen over de schreef zijn gegaan.

8 Zie noot 1.

9 S. Herron – 'The Army profession: Ostrich or phoenix.' In: *Military Review*, Jan-Feb, (2004), 61-66.

10 Zie noot 4.

11 J.M.H. Groen – 'Professionaliteit vereist ethische vorming.' In: *Carré* (2007) (6), 32-36.

Een klimaat dat professionaliteit stimuleert

Professionaliteit kan alleen gedijen als professionals gestimuleerd worden om initiatieven te ontplooiën en zichzelf te blijven ontwikkelen. Zowel het nemen van initiatieven als zichzelf blijven ontwikkelen impliceert dat werknemers zich door de organisatie gesteund voelen. Een organisatie waarin werknemers zich niet zeker voelen over hun baan of waarin geen fouten mogen worden gemaakt, zal een negatieve invloed hebben op het klimaat waarin professionaliteit kan gedijen.

Dat is ook wat McCormick in zijn onderzoek naar grote veranderingen binnen de US Army heeft gevonden. Hij stelt:

Downsizing has changed attitudes. Officer morale, career expectations, and organizational commitment have fallen dramatically. Downsizing has changed behaviour. Competition and careerism within the officer corps are on the rise and initiative and cooperation are in decline. Downsizing has altered the career patterns and career choices of officers, particularly junior officers, in unrecognized and undesirable ways.¹²

McCormick verklaart deze negatieve ontwikkeling qua attitudes door aan te geven dat het personeel als gevolg van de vele veranderingen, die soms diep ingrijpen in hun persoonlijke levenssfeer maar ook in de arbeidsvoorwaarden, geconfronteerd wordt met onzekerheid, stress en ongerustheid. Dit alles tegen de achtergrond van een kleinere organisatie die met minder middelen meer en gevaarlijker taken moet uitvoeren, in een groot operationeel tempo.

De onzekerheid, stress en ongerustheid leiden volgens McCormick dan ook onder meer tot een vermindering van het moreel en een afnemende betrokkenheid ten opzichte van de organisatie. Dit leidt dan vervolgens onvermijdelijk tot het aanpassen van gedrag van de officieren. Hij noemt daarbij onder meer 'careerism',

'ticketpunching' en 'zero defects' als voorbeelden van negatieve gedragsverandering.

McCormick ziet dat veel jonge officieren vroegtijdig de organisatie (willen) verlaten. Tegelijkertijd stelt hij vast dat de officieren die in de organisatie blijven veel bewuster omgaan met hun carrière en daarbij ook met de plaatsingen die zij ambiëren. Het gaat er dan om zoveel mogelijk in contact te komen met hoger geplaatsten die eventueel een rol kunnen (gaan) spelen bij latere promoties.

FOTO COLLECTIE NINNIH



De militair-technische component van professionaliteit is soms onvoldoende ontwikkeld

In feite leiden de veranderingen daarmee tot een klimaat waarin professionaliteit minder centraal staat en andere zaken belangrijker zijn.

Het onderzoek bij de landmacht

Om de professionaliteit van officieren en onderofficieren te meten maken we gebruik van de criteria die in het beoordelingssysteem vermeld staan. Deze competenties zijn aangevuld met een aantal kennisaspecten. Daarmee worden dan de volgende categorieën van competenties gemeten: kennis van de organisatie, actiegerichtheid, ethiek, interpersoonlijke competenties, externe gerichtheid en intellectuele competenties (zie tabel 1).

12 D. McCormick – *The downsized warrior*. University Press, New York, 1998, p. 119.

Beoordeeld... Beoordeelde competenties	Beoordelingen van Officieren			Beoordelingen van Onderofficieren			Hoogst beoordeeld
	door Off	door Ooff	door Burg	door Off	door Ooff	door Burg	
Kennis van de organisatie							
Vakkennis (betreffende functie)	3.70	3.39	3.69	4.07	3.98	3.97	Ooff
Kennis van waarden en normen (KL)	3.86	3.57	3.66	3.45	3.59	3.54	Off
Kennis van voorschriften en regels (KL, eigen org.)	3.25	3.53	3.34	3.74	3.50	3.86	Ooff
Actiegerichtheid							
Stressbestendigheid (onder druk blijven presteren)	3.71	3.28	3.66	3.55	3.80	3.40	=
Flexibiliteit (effectief inspelen op veranderingen)	3.77	3.36	3.59	3.19	4.04	3.29	=
Initiatief (onderneemt actie uit eigen beweging)	3.69	3.36	3.69	3.34	3.78	3.24	=
Besluitvaardigheid (actiegericht, neemt besluiten)	3.57	3.39	3.77	3.41	3.76	3.46	=
Resultaatgerichtheid (formuleren concrete resultaten)	3.49	3.46	3.57	3.43	3.60	3.40	=
Ethiek							
Integriteit (handelen naar eer en geweten)	3.83	3.42	3.54	3.60	3.70	3.37	=
Verantwoordelijkheid (risico's en consequenties aanvaarden)	3.61	3.36	3.47	3.42	3.79	3.29	=
Toewijding (aan doelstellingen Defensie)	3.65	3.62	3.51	3.53	3.49	3.43	Off
Interpersoonlijke competenties							
Communicatie (in begrijpelijke taal spreken/presenteren)	3.39	3.24	3.29	3.48	3.76	3.40	Ooff
Samenwerking (bijdragen aan gemeenschappelijke doelen)	3.64	3.33	3.31	3.77	3.81	3.54	Ooff
Gezagsaanvaarding (besluit meerdere loyaal uitvoeren)	3.65	3.62	3.46	3.67	3.59	3.60	=
Interpersoonlijke sensitiviteit (onderkennen gevoelens van anderen)	3.03	2.96	2.80	3.28	3.45	3.11	Ooff
Delegeren (bevoegdheden en middelen aan anderen geven)	3.50	3.67	3.46	3.15	3.48	3.11	Off
Coaching (ontwikkeling medewerker stimuleren)	3.07	2.94	3.09	3.41	3.75	3.37	Ooff
Onderhandelingsvaardigheid (compromissen kunnen sluiten)	3.41	3.21	3.37	3.18	3.51	3.26	=
Charisma (effect hebben op anderen)	3.25	3.04	3.20	3.47	3.66	3.03	Ooff
Externe gerichtheid							
Creativiteit (oorspronkelijke gezichtspunten, ideeën, oplossingen)	3.34	3.31	3.26	3.35	3.82	3.49	Ooff
Organisatievermogen (overzicht van middelen etc. om doel te bereiken)	3.82	3.52	3.57	3.44	3.74	3.26	Off
Omgevingsgerichtheid (kennis over maatschappij en deze kunnen benutten)	3.40	3.20	3.29	3.01	3.26	2.97	Off
Netwerkgerichtheid (ontwikkelen en bestendigen van relaties)	3.77	3.61	3.79	3.34	3.43	3.37	Off
Dienstverlenendheid (handelen vanuit perspectief klant)	3.05	3.23	3.09	3.31	3.60	3.29	Ooff
Interculturele oriëntatie (handelen vanuit perspectief mensen uit andere landen)	3.05	3.25	2.91	3.00	3.17	2.91	=
Intellectuele competenties							
Leervermogen (nieuwe ervaringen effectief benutten)	3.58	3.51	3.34	3.45	3.71	3.23	=
Analytisch vermogen (hoofd- en bijzaken van elkaar scheiden)	3.68	3.54	3.56	2.79	3.37	2.94	Off
Organisatiebewustzijn (samenhang binnen organisaties begrijpen)	3.63	3.71	3.43	2.86	3.38	3.03	Off
Visie (afstand kunnen nemen van dagelijkse praktijk)	3.27	3.35	3.26	2.70	3.33	3.03	Off

Tabel 1: Gemiddelde beoordelingen van de professionaliteit van officieren en onderofficieren door officieren, onderofficieren en burgermedewerkers. Vetgedrukte scores geven aan dat er significante verschillen zijn in beoordelingen tussen officieren, onderofficieren en burgermedewerkers ($p < .05$). De beoordelingen zijn gegeven op een schaal die loopt van 1 (zeer weinig) tot 5 (zeer veel).

Elk van deze categorieën bestaat uit een aantal items, zodat in totaal 29 competenties zijn gemeten. Deze lijst van categorieën lijkt sterk op de eerder besproken indeling in componenten van Groen. Daarbij wordt de militair-technische component afgedekt door kennis van de organisatie, actiegerichtheid en interpersoonlijke competenties. Verder is de ethische component vertegenwoordigd door ethiek, en de politieke component door externe gerichtheid. De categorie intellectuele competenties is niet onder te brengen in de driedeling van Groen, maar is volgens ons wel belangrijk vanwege de steeds complexer wordende omgeving waarin operaties worden uitgevoerd.

Methode

De competenties zijn in een vragenlijst gesteld die is afgenomen bij een representatieve steekproef van officieren, onderofficieren en burgermedewerkers van de landmacht. Aan allen is gevraagd hoe zij de competenties van officieren en van onderofficieren van de landmacht beoordelen.

In totaal krijgen we daardoor per competentie zes oordelen: drie categorieën van respondenten (officieren, onderofficieren en burgermedewerkers) geven een oordeel over officieren en dezelfde drie categorieën geven een oordeel over onderofficieren. We hebben de respondenten niet gevraagd om een oordeel te geven over burgermedewerkers, omdat die categorie te divers is. We waren daarentegen wel geïnteresseerd in hun oordeel over militairen.

Voor het meten van het klimaat rond professionaliteit hebben we gebruik gemaakt van de aspecten die McCormick onderscheidt, aangevuld met een aantal eigen aspecten (zie tabel 3). Aan dezelfde officieren, onderofficieren en burgermedewerkers is gevraagd in hoeverre de genoemde aspecten in de landmacht voorkomen.

De vragenlijst is uitgezet bij in totaal 400 officieren, 700 onderofficieren en 100 burgermedewerkers van een aantal staven, operationele, logistieke en opleidingseenheden van de landmacht. Het aantal ingevulde vragenlijsten door officieren bedraagt 203; door onder-

officieren 148 en door burgermedewerkers 33. Daarmee is de respons gemiddeld ongeveer 30 procent.

Van de onderofficieren was de helft sergeant of sergeant der eerste klasse en de andere helft sergeant-majoor of adjudant. Bij de officieren waren de rangen van luitenant tot en met luitenant-kolonel ruim vertegenwoordigd (meer dan 35 respondenten) en hebben 17 kolonels de lijst ingevuld. Bij de burgers waren de schalen 8 tot 10 oververtegenwoordigd.

Verder was van de respondenten meer dan 90 procent man. In de steekproef waren zowel de wapens als de logistieke eenheden goed vertegenwoordigd. Door de grote spreiding van achtergrond van respondenten is sprake van een representatieve steekproef, waardoor goed inzicht kan worden verkregen in de opvattingen over de professionaliteit van officieren en onderofficieren bij nagenoeg alle geledingen van landmacht personeel.

Toelichting tabel 1

Tabel 1 geeft per competentie de gemiddelde waarden weer. In de eerste kolom staan de gemeten competenties. In de volgende kolommen staat hoe de officieren worden beoordeeld door respectievelijk zichzelf (tweede kolom), door de onderofficieren (derde kolom) en door de burgermedewerkers (vierde kolom). De scores zijn vetgedrukt als de drie verschillende categorieën beoordelaars statistisch significant¹³ verschillend van elkaar gescoord hebben.

In de vijfde tot en met de zevende kolom staat beschreven hoe de onderofficieren zijn beoordeeld. Ook daar zijn de scores vetgedrukt weergegeven als de drie categorieën beoordelaars significant van elkaar verschillen.

De laatste kolom geeft weer of voor de desbetreffende competentie een significant verschil is in beoordelingen die zijn gegeven aan officieren en aan onderofficieren. Als er geen significant verschil is wordt dit aangeduid met

13 Statistisch significant betekent hier dat de kans klein is (kleiner dan 5 procent) dat de verschillen tussen de beoordelingen van officieren, onderofficieren en burgermedewerkers aan toeval kunnen worden toegeschreven.

het symbool =. Als er wel een significant verschil is, is hier aangegeven welke categorie de hoogste score heeft gekregen.

Onderzoekresultaten: professionaliteit

Tabel 1 levert enkele interessante bevindingen op. Ten eerste laat het conform de verwachtingen zien dat beoordelingen van de eigen categorie over het algemeen positiever zijn dan beoordelingen door anderen. Dat wil zeggen, wanneer de professionaliteit van officieren beoordeeld wordt, oordelen officieren daar hetzelfde of positiever over dan onderofficieren en burgermedewerkers.

Eenzelfde effect is zichtbaar wanneer het over de professionaliteit van onderofficieren gaat. Daarover zijn onderofficieren het meest positief. Er zijn echter wel enkele uitzonderingen. De onderofficieren zijn positiever dan de officieren zelf over de interculturele oriëntatie van de officieren en over hun kennis van voorschriften en regels. De onderofficieren zijn juist minder positief over hun eigen kennis van de voorschriften en regels dan de officieren zijn.

Het feit dat zowel officieren als onderofficieren hun eigen kennis van voorschriften en regels minder goed achten dan de andere categorie, kan op twee manieren worden uitgelegd. Ten eerste kunnen zowel officieren als onderofficieren het idee hebben dat er op dat gebied iets te verbeteren valt, terwijl de andere categorie dat veel minder ziet. Ten tweede kan het ook zijn dat men kennis van voorschriften en regels niet iets vindt om trots op te zijn. Om die reden komt men er dan ook niet zo voor uit dat men er veel van af weet.

Een tweede interessante bevinding is dat onderofficieren en officieren op een aantal categorieën van competenties significant verschillend beoordeeld worden en ook beoordelen.

Kennis van de organisatie

Aan onderofficieren wordt een grotere vakkenkennis toegedicht dan de officieren, maar ook een grotere kennis van voorschriften en regels. Het

FOTO AVDD, R. GIELING



verschil in beide competenties is mogelijk een gevolg van het feit dat onderofficieren minder snel van functies roteren en zodoende een beter vakman kunnen zijn in een bepaalde functie.

Op de kennis van waarden en normen scoren de officieren echter hoger. Dit zou te maken kunnen hebben met hun verantwoordelijkheidspositie in de organisatie. Opvallend is verder dat er grote verschillen in beoordelingen zijn van officieren: onderofficieren schatten de vakkennis en de kennis van waarden en normen van officieren behoorlijk lager in dan dat officieren dat van zichzelf doen.

Actiegerichtheid

Op alle competenties die betrekking hebben op het leveren van daadwerkelijke actie (stressbestendigheid, flexibiliteit, initiatief, besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid) worden officieren en onderofficieren hetzelfde beoordeeld. Opvallend is dat officieren en burger-



Irak, Britse sector, 2003.

*Militairen moeten hun taken
zelfstandig kunnen uitvoeren,
ook in moeilijke situaties*

Er zijn echter wel behoorlijke verschillen bij het beoordelen van onderofficieren. Opvallend is dat burgermedewerkers meestal lagere scores geven aan onderofficieren dan officieren doen (en die weer lager dan onderofficieren aan zichzelf). De enige competentie waar officieren hoger scoren dan onderofficieren is delegeren.

Externe gerichtheid

Officieren scoren hoger dan onderofficieren op competenties als omgevingsgerichtheid, organisatievermogen en netwerkgerichtheid. Dat wijst erop dat officieren meer om zich heen kijken als het gaat om wie wat voor hen kunnen betekenen, met wie samengewerkt kan worden, et cetera. Daarentegen scoren onderofficieren weer hoger op creativiteit en op dienstverlenendheid. Dat laatste houdt in dat van onderofficieren gezien wordt dat zij anderen daadwerkelijk van dienst zijn in hun relaties.

Intellectuele competenties

Conform de verwachtingen scoren officieren hoger dan onderofficieren op analytisch vermogen, organisatiebewustzijn en visie. Wat opvalt zijn de lage scores die officieren hierbij aan onderofficieren geven.

Om na te gaan waar officieren en onderofficieren relatief hoog en laag op scoren is in tabel 2 weergegeven op welke vijf competenties officieren en onderofficieren het hoogst en het laagst gescoord worden.

Toelichting tabel 2

Uit tabel 2 blijkt dat officieren vooral op het gebied van ethische aspecten en organisatieaspecten goed gewaardeerd worden. Waar zij voornamelijk slecht op scoren zijn competenties die te maken hebben met directe persoonlijke contacten met ondergeschikten en met gevoel voor de personen met wie zij in hun omgeving te maken hebben (dienstverlenendheid en interculturele oriëntatie).

medewerkers bij deze competenties er ongeveer hetzelfde over denken en dat onderofficieren systematisch anders scoren. Zo beoordelen ze zichzelf behoorlijk hoger dan de andere categorieën dat doen. Zo vinden onderofficieren bijvoorbeeld dat ze extreem flexibel zijn, maar officieren en burgermedewerkers schatten dat beduidend lager in.

Ethiek

Voor wat betreft ethiek zijn er weinig significante verschillen tussen officieren en onderofficieren. Het enige verschil is er bij de toewijding aan de doelstellingen van Defensie. Daarop scoren de officieren hoger.

Interpersoonlijke competenties

Op de meeste interpersoonlijke competenties scoren de onderofficieren hoger dan de officieren. Ze communiceren in meer begrijpelijke taal dan officieren, zijn beter in samenwerking, coaching en interpersoonlijke sensitiviteit. Ten slotte hebben ze hogere scores op charisma.

	Officieren	Onderofficieren
Hoogste scores	Integriteit Organisatiebewustzijn Netwerkgerichtheid Organisatievermogen Kenniss waarden en normen	Gezagsaanvaarding Stressbestendigheid Kenniss voorschriften en regels Samenwerking Vakkennis
Laagste scores	Interpersoonlijke sensitiviteit Coaching Interculturele oriëntatie Dienstverlenendheid Charisma	Visie Analytisch vermogen Interculturele oriëntatie Organisatiebewustzijn Omgevingsgerichtheid

Tabel 2: Competenties waarop officieren en onderofficieren het hoogst en het laagst beoordeeld worden

Onderofficieren zijn het sterkst in kennisaspecten, gezagsaanvaarding, stressbestendigheid en samenwerking. Uit de competenties waarop zij het laagst scoren, blijkt dat ze als zwak worden beschouwd in hun gevoel voor de ruimere omgeving waarbinnen ze hun taken verrichten.

Onderzoeksresultaten: het klimaat rond professionaliteit

Om het klimaat te onderzoeken waarin professionaliteit tot zijn recht moet komen, maken we gebruik van de aspecten van McCormick, aangevuld met een aantal eigen aspecten. De eerste 11 items in tabel 3 zijn dezelfde als die

van McCormick. De laatste vier items hebben wij zelf toegevoegd.

We hebben deze items toegevoegd omdat daarmee een indicatie kan worden verkregen of er een gedeelde visie is op wat de organisatie nastreeft en waar de organisatie voor staat, iets dat volgens ons cruciaal is voor het klimaat rond professionaliteit. Aan officieren, onderofficieren en burgermedewerkers is gevraagd in hoeverre elk van de aspecten in de landmacht voorkomt (op een schaal van zeer weinig (1) tot zeer veel (5)).

Toelichting tabel 3

In het navolgende gaan wij kort in op de onderzochte items. Een ‘zero defects’-mentaliteit komt volgens het gros van de respondenten niet veel voor. Het ontbreken van deze mentaliteit heeft een positieve uitwerking op het lerend vermogen van de organisatie en daarmee een positief effect op de professionaliteit van de medewerkers. Toch zijn er wel verschillen in perceptie tussen de drie categorieën beoordelaars. De onderofficieren zien het meest dat fouten niet getolereerd worden en burgers zien dat het minst.

Volgens veel respondenten is er sprake van een zekere mate van ‘commitment’ binnen de landmacht. Opvallend is wel dat het burgerpersoneel een veel positiever ‘commitment’ ziet dan het militaire personeel en dat de on-



FOTO AVDD, R. GIELING

As Samawah, Irak, 2003. Na een brand gevolgd door een explosie is de munitieopslag volledig met de grond gelijk gemaakt. De Explosieven Opruimingsdienst (EOD) inventariseert de risico's. De EOD bestaat uit land- en luchtmachtpersoneel die elkaars kennis op het gebied van ruiming aanvullen

	Off	Ooff	Burg
Zero defects (geen fouten accepteren/afrekenen)	2.76	2.97	2.54
Commitment van personeel aan de organisatie	3.17	3.08	3.66
Ticketpunching (snel en kort bepaalde functies vervullen)	3.42	3.35	3.11
Politicking (politiek gedrag binnen de organisatie om eigen doeleinden te realiseren)	3.43	3.35	3.26
Samenwerking	3.57	3.52	3.57
Risicomijdend gedag bij leidinggeevenden	3.61	3.48	3.20
Careerism (eigen carrière boven belang organisatie en ondergeschikten)	3.62	3.67	3.51
Niet meer weten wat tot succes in de carrière leidt	3.69	3.70	3.46
Verminderde (carrière)verwachting	3.91	3.84	3.66
Onrust bij het personeel	3.95	3.85	4.03
Cynisme bij het personeel	4.11	3.74	4.00
Eensgezindheid bij de leiding en het personeel	2.71	2.70	2.71
Inbreuken maken op de regels	3.07	2.93	2.86
Bedreiging van de waarden/normen	3.43	3.33	3.34
Onduidelijkheid over de doelen bij het personeel	3.45	3.21	3.49

Tabel 3: Percepties van organisatieklimaat, zoals weergegeven door officieren, onderofficieren en burgermedewerkers van de landmacht (1 = zeer weinig, 5 = zeer veel). De getallen zijn vetgedrukt als er significant verschillende uitkomsten zijn tussen officieren, onderofficieren en burgermedewerkers; Off = officieren, Ooff = onderofficieren, Burg. = burgermedewerkers

derofficieren hier het laagst scoren. Het aspect samenwerking scoort hoog en bovengemiddeld. Er zijn geen significante verschillen tussen de categorieën.

‘Ticketpunching’, ‘careerism’ en ‘politicking’ worden door veel respondenten herkend en komen relatief vaak voor, in ieder geval meer dan gemiddeld. Deze aspecten hebben te maken met het feit dat het personeel zelf verantwoordelijk is gemaakt voor de eigen carrière. De scores tonen aan dat veel respondenten vinden dat veel mensen (te) veel met hun carrière bezig zijn. Er zijn geen opvallende verschillen in perceptie tussen de categorieën.

Opvallend is verder dat bij risicomijdend gedrag bij leidinggeevenden hoog wordt gescoord. Daarbij zijn de verschillen tussen de categorieën significant, met als uitschieter de officieren. Zij zien bij hun superieuren het vaakst risicomijdend gedrag. Wellicht heeft dat te maken met de posities die officieren bekleden en de mogelijkheden die ze hebben om ‘in de keuken’ te kijken van hogere leidinggeevenden.

Niet meer weten wat tot succes leidt, verminderde carrièreverwachting en onrust bij personeel kunnen worden samengenomen. Deze zorgen scoren erg hoog en geven aan dat het personeel niet meer zeker is over de eigen toekomst binnen de organisatie en ook niet weet op welke wijze het meer zekerheid voor zichzelf kan creëren. Dit kan mogelijk leiden tot

FOTO H. KEUR, COLLECTIE NIMH



Oefening genie, 2004. Bij professionaliteit moet er sprake zijn van activiteiten die waarde toevoegen of voor een ander nut hebben

vroegtijdig verloop, net als in de US Army. Er zijn geen significante verschillen tussen de categorieën.

De meest opvallende score levert het item cynisme op. Bij alle categorieën respondenten scoort dit zeer hoog en komt het in hun ogen vaak voor. Het hoogst scoren de officieren. Mogelijk is er een verband met het ook door officieren hoog gescoorde risicomijdend gedrag bij leidinggevend. Een hoge mate van cynisme in de organisatie is een zorgelijke tendens omdat daarmee de geloofwaardigheid van de organisatie onder druk wordt gezet.

Het past voorts in deze lijn van de scores dat de respondenten weinig eensgezindheid bij de leiding en het personeel waarnemen. Dit gedrag scoort het laagst van alle beoordeelde percepties van het klimaat rond professionaliteit. Er ligt een belangrijke taak voor de organi-

satie als geheel om de doelstellingen van de organisatie en de taken, met inbegrip van de 'commander's intent', te communiceren, maar ook om de geluiden vanuit de organisatie op te vangen en herkenbaar te maken voor iedereen. De twee items inbreuken maken op de regels en bedreiging van de waarden/normen verwijzen allebei naar datgene wat men gewend is. Het valt op dat de respondenten zien dat de normen en waarden van de landmacht worden bedreigd, maar dat er niet veel inbreuk op de regels wordt gemaakt. Dit laatste is een belangrijk positief gegeven omdat het kunnen handhaven en naleven van regelgeving zorgt voor een ordentelijk bedrijfsproces en een professionele taakuitvoering bij bijvoorbeeld uitzendingen.

Het eerste is daarentegen heel wat zorgelijker, zeker door de externe aandacht die er is voor ethisch verantwoord handelen en het afleggen van verantwoordelijkheid, zowel in de media als in de politiek.

Tot slot kunnen we zien dat er bij veel respondenten onduidelijkheid over de organisatie-doelen bij het personeel is. De vele veranderingen leiden kennelijk tot onduidelijkheid over de richting waarin de landmacht koerst. Communicatie in de lijn is hier kennelijk zeer gewenst.

Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek is nagegaan hoe de professionaliteit van officieren en onderofficieren van de landmacht beoordeeld wordt door officieren, onderofficieren en burgermedewerkers van diezelfde landmacht. Tevens hebben deze personen een oordeel gegeven over het 'professionaliteitsklimaat'. Het onderzoek geeft een interessant beeld.

Het valt op dat officieren en onderofficieren op de meeste competenties positief beoordeeld worden, dat wil zeggen: hoger dan neutraal. Er zijn wel enkele uitzonderingen. Zo worden officieren lager dan neutraal beoordeeld op interpersoonlijke sensitiviteit, coaching en interculturele oriëntatie. Het gaat hierbij vooral om interpersoonlijke vaardigheden.



FOTO AVDD, S. HILCKMANN

Het 'klimaat voor professionaliteit' beoordelen de respondenten als 'slecht'. De oorzaken daarvan liggen gedeeltelijk binnen de landmacht



FOTO: VAN WESTERHOVEN, COLLECTIE NIMH

Het aspect 'samenwerking' scoort hoog. Hetzelfde geldt voor 'cynisme', vooral onder officieren

Onderofficieren op hun beurt worden lager dan neutraal beoordeeld op analytisch vermogen, organisatiebewustzijn, visie, omgevingsgerichtheid en op interculturele oriëntatie. Bij hen gaat het hierbij om conceptuele vaardigheden.

Enkele onderontwikkelde competenties

Als deze scores worden vergeleken met de categorieën van Groen, dan valt op dat de militair-technische component niet helemaal goed ontwikkeld is. Dit onderzoek laat zien dat vooral de interpersoonlijke vaardigheden bij officieren voor verbetering vatbaar lijken. Interpersoonlijke sensitiviteit en coaching zijn in de ogen van onderofficieren en burgermedewerkers duidelijk te ontwikkelen competenties bij officieren.

Voor wat betreft de politieke component nemen burgermedewerkers bij zowel officieren als onderofficieren een onderontwikkelde interculturele oriëntatie waar. De ethische component is in de ogen van de respondenten voldoende ontwikkeld. De items integriteit, verantwoordelijkheid en toewijding worden vrij hoog beoordeeld.

De scores kunnen ook worden vergeleken met de genoemde criteria die Schouten heeft onderkend voor de professionele beroepsmilitair: leiderschap, discipline, vakmanschap, liefde voor het vak, incasseringsvermogen en kameraadschap. Als deze criteria vrij vertaald worden naar respectievelijk charisma, gezagsaanvaarding, vakkennis, toewijding, stressbestendigheid en samenwerking, zoals die in dit onderzoek zijn gebruikt, dan is duidelijk dat de onderofficieren over het algemeen beter scoren op wat Schouten belangrijk vond bij zijn leidinggevend. Van de zes genoemde criteria scoren officieren alleen hoger op 'toewijding'.

Op grond van het bovenstaande zou het voor de hand liggen om bij de officieren meer aandacht te besteden aan zaken als interpersoonlijke sensitiviteit, coaching en charisma. Deze elementen passen wat ons betreft ook goed in een leiderschapsstijl waarin sociale aspecten verweven zijn. Wij merken echter wel op dat in het geval van coaching en charisma er wel een verband denkbaar is met de resultaten van het onderzoek naar het klimaat rond professionaliteit. Als er immers onduidelijkheid is over de doelen van de landmacht, dan is het ook moeilijk om jongere collega's te coachen. En risicomijdend gedrag leidt weer tot een gebrek aan charisma.

Voor onderofficieren zou meer aandacht nuttig lijken op het gebied van analytisch vermogen en omgevingsgerichtheid. Voor zowel officieren als onderofficieren zal tijdens de (initiële) opleiding en training aandacht moeten worden geschonken aan deze elementen. We kunnen dus concluderen dat de professionaliteit van de officieren, onderofficieren en burgermedewerkers van de Koninklijke Landmacht als positief wordt gezien.

Slecht klimaat voor professionaliteit

Uit het onderzoek blijkt verder dat het klimaat waarin die professionaliteit tot zijn recht moet komen als slecht wordt beoordeeld door de respondenten. Zo hebben mensen twijfels over hun carrièremogelijkheden en zien zij dat veel leidinggevend bezig zijn met risicomijdend

gedrag en dat zij daarbij uitsluitend hun eigen carrière als uitgangspunt nemen. Dat maakt veel mensen cynisch en creëert onrust bij het personeel.

Daarnaast ziet men dat de waarden en normen waar de landmacht voor stond bedreigd worden en constateert men dat er onduidelijkheid is over de doelen van de landmacht. Deze tendens kan op termijn een negatief effect hebben op de professionaliteit. Professionaliteit gedijt immers, zoals gezegd, het best in een situatie waarin het individu tot zijn recht kan komen en waarin initiatieven gewaardeerd worden.

Nederland versus de VS: dezelfde tendensen

De door ons gevonden scores stemmen overeen met het onderzoek zoals dat door McCormick bij de US Army is gedaan. Dezelfde negatieve tendensen zoals vastgesteld bij de US Army doen zich bij de Koninklijke Landmacht voor. Waar het ons om ging is vast te stellen of zich in een veranderende organisatie als de landmacht dezelfde soort ontwikkelingen voordoen als bij de US Army. Het antwoord daarop is dus bevestigend. Dat is meteen ook reden tot zorg. De scores van alle respondenten zijn nagenoeg gelijksoortig, waardoor het aannemelijk is dat de door ons gemeten percepties breed binnen de organisatie aanwezig zijn.

Als we de onderzochte items nader beschouwen, vooral op het aspect wie verantwoordelijk is voor bepaalde zaken, dan kunnen we constateren dat enkele negatieve ontwikkelingen binnen de landmacht ontstaan, maar dat de verantwoordelijkheid ervoor buiten de landmacht ligt. Het gaat dan bijvoorbeeld om zaken als personeelsbeleid, bevorderingsbeleid en regelgeving.

Deze voor het personeel belangrijke elementen zijn voor wat betreft het beleid belegd bij de Commandant der Strijdkrachten. De Commandant Landstrijdkrachten zal dus hier zijn invloed moeten aanwenden om ongunstige elementen voor zijn personeel in gunstige zin bij te buigen. Wij zijn echter van mening dat ook

binnen de landmacht kan worden bijgedragen aan het bestrijden van ongunstige percepties. De landmacht zelf beschikt over de verantwoordelijkheid en de mogelijkheden om met de plaatsing van personeel rekening te houden en daarmee zaken als 'ticketpunching' en 'careerism' te beïnvloeden.

Maar ook zaken als cynisme en onduidelijkheid van doelen kunnen binnen de landmacht worden bestreden door duidelijkheid aan het personeel te verschaffen en door consistentie in optreden van de verantwoordelijke commandanten. De basis hiervoor ligt er, omdat een grote meerderheid van de respondenten van mening is dat de samenwerking en het commitment binnen de organisatie op een hoog niveau liggen.

Waarden en normen binnen de KL

Wij vragen op grond van ons onderzoek bijzondere aandacht voor de bedreiging van waarden en normen van de landmacht. Die wordt door de respondenten als bovengemiddeld ervaren. Juist die waarden en normen van de organisatie zorgen voor het karakter ervan en voor de juiste ethische en morele uitvoering van moeilijke taken.

In het licht van het voorgaande houden Snider en Watkins een dringend pleidooi om de aard van de militaire professie te blijven ontwikkelen. Zij vrezen dat bij een verder verlies van een professionele attitude – wat kan worden veroorzaakt door de percepties van het professionaliteitsklimaat – uiteindelijk ook het operationele optreden daardoor negatief beïnvloed zal worden. De belangrijkste conclusie uit hun boek onderschrijven wij dan ook van harte:

At present, the Army's bureaucratic nature outweighs and compromises its professional nature. This is true in practice, but, of greater importance, it is regarded as true in the minds of the officer corps. Officers do not share a common understanding of the Army profession, and many of them accept the pervasiveness of bureaucratic norms and behavior as natural and appropriate.¹⁴

14 D.M. Snider & G.L. Watkins – *The Future of the Army profession*. McGraw-Hill, 2002, p. 53.