

Generaals-exit

Frans Matser – publicist*

Met het eerste deelakkoord dat de bonden in april met de minister hebben gesloten, lijkt een nieuwe Defensie-CAO een stap dichterbij. Veel is nog onduidelijk, maar een ding lijkt zeker: de leeftijd waarop militairen met het zogenoemde vervroegde leeftijdsontslag (pensioen) kunnen gaan, gaat opnieuw omhoog. Waarschijnlijk naar 62 jaar. En daarna geleidelijk verder omhoog met de stijging van de AOW-leeftijd.

Nu kunnen u en ik daar rechtspositioneel wat van vinden. In de civiele maatschappij is de ontslagleeftijd met twee jaar verhoogd, in dezelfde periode is de militaire ontslagleeftijd met zeven jaar verhoogd. Dat is nogal wat! Maar dit is geen verontwaardigd verhaal over arbeidsvoorwaarden. Ik wil even stilstaan bij de gevolgen daarvan voor de gevechtskracht van onze krijgsmacht. En met name van een categorie waar vaak te weinig aandacht voor is: de opperofficieren. Op dit moment kennen generaals reeds een individueel te bepalen ontslagmoment tussen 60 en 65 jaar. Ze zullen binnenkort dus (waarschijnlijk) tussen 62 en 67 met pensioen gaan. En hoe lost de Hoofd-directie Personeel de hogere ontslagleeftijd van onze topmilitairen op? Dat doen we zoals we dat de afgelopen jaren steeds hebben gedaan. Met polder-beleid! Ze vertragen gewoon ieders carrière een beetje!

Een wat langere functieduur, een extra kapiteinsfunctie, een extra majoorfunctie een extra overste functie. Zo smeren we dezelfde

loopbaan gewoon uit over tien extra jaren. Maar ja, dat leidt onvermijdelijk tot gemiddeld oudere functionarissen op veel sleutelfuncties. Wat te denken van bataljonscommandanten van 45-plus en brigadecommandanten van 55-plus? Op dit moment al niet zeldzaam en in de toekomst logischerwijs nog veel frequenter te bewonderen. Niet slecht voor ervaring en mensenkennis zult u denken, maar wat betekent dit voor de gevechtskracht? Want de krijgsmacht is er toch primair om te vechten?

In een interessant gesprek, dat ik enige jaren terug had met een van de meest gezaghebbende auteurs op het gebied van militaire strategie en militaire geschiedenis, de in Nederland geboren Israëliësch wetenschapper Martin van Creveld, bracht deze met grote stelligheid de opvatting naar voren dat, in een leger dat daadwerkelijk moet vechten, een bataljonscommandant niet ouder moet zijn dan 40 en een brigadecommandant niet ouder dan 45. Dit zou een van de belangrijkste geleerde lessen zijn van de *Israeli Defence Force* (IDF). Een krijgsmacht die we een zekere ervaring met vechten in de afgelopen zestig jaar niet kunnen ontzeggen. Met die gedachte in het achterhoofd, zouden we in Nederland de carrières van onze meest veelbelovende officieren niet moeten vertragen, maar juist moeten versnellen om ze – jong van lichaam en geest – op essentiële commandofuncties te kunnen plaatsen.

Dat brengt echter een dilemma met zich mee. Want slechts een zeer beperkt aantal van deze snelle dames en heren heeft – eenmaal brigadegeneraal – nog een kans om bevorderd te worden. Er zijn immers gewoon niet meer zoveel hoge(re) functies bij de krijgsmacht. Dus

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van Frans Matser en luitenant-kolonel der Mariniers Marcus Houben.

als we een snelle bevordering voor onze toppers zouden (her)invoeren, zitten we in *no time* met een flinke groep die we binnen de krijgsmacht op jonge leeftijd nauwelijks een uitdaging meer kunnen bieden en die bovendien nieuw aanstormend talent in de weg zit.

Er blijft maar een oplossing. Een deel van deze *high potentials* zal na een of twee functies op niveau van brigade-generaal de organisatie moeten verlaten. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de Verenigde Staten, en dit gebeurt uiteraard ook in Israël. Een fors deel van Israëliërs hoge officieren verlaat al op jonge leeftijd de organisatie om daarna – buiten de krijgsmacht – een tweede loopbaan te gaan volgen. Veel topfunctionarissen in het Israëliërs bedrijfsleven, de overheid en de politiek hebben een militaire achtergrond.

Nu heeft de krijgsmacht in Israël een heel bijzonder positie, niet te vergelijken met Nederland. Ex-militairen staan er (net als in de VS) in hoog aanzien en ex-generaals hebben een zeer goed imago op de arbeidsmarkt. Dat ligt in Nederland natuurlijk iets anders. We moeten voor oplossingen dus kijken naar andere landen waar ex-militairen – net als in Nederland – een minder vooraanstaande rol in de maatschappij spelen. De Australische krijgsmacht bijvoorbeeld. *Downunder* was men twintig jaar terug tot dezelfde conclusie gekomen: operationele commandanten moeten jong zijn. Daarna is er gewoon niet meer voor iedereen plaats aan de top, want dan raakt de hele personeelspiramide verstopt.

Een jonge brigade-generaal, William 'Bill' Traynor, kreeg daarom een paar jaar voor de eeuwwisseling van de Australische Chef Defensiestaf (CDS) een project in zijn schoenen geschoven. Organiseer een outplacement-systeem voor jonge generaals, voor wie de organisatie geen ruimte ziet op twee- of driesterrenniveau. Na twee jaar was het project klaar. Er waren afspraken gemaakt met het equivalent van de Algemene Bestuursdienst, het bedrijfsleven en met interim-bureaus en trainingsorganisaties. Er waren procedures afgesproken en passende financiële regelingen

getroffen. Voor iedere generaal die in dit traject zou komen zou een 'Taylormade' traject worden ontwikkeld en uitgevoerd. Met volop begeleiding en opleidingsmogelijkheden. Doel: gebruik maken van hun kennis en ervaring; maar niet meer als militair.

Toen Bill na twee jaar met zijn project klaar was en zijn plan trots presenteerde aan de CDS, werd hij hartelijk bedankt... en kreeg te horen dat het door de militaire leiding voor de geloofwaardigheid van het project het beste werd gevonden dat Bill zelf de eerste 'uitstroemer' van het project werd. En zo geschiedde.

Operationele commandanten moeten jong zijn. Daarna is er geen plaats meer aan de top, anders raakt de hele personeelspiramide verstopt

In de jaren daarna was Bill werkzaam als topambtenaar op diverse ministeries (waaronder twee keer bij Defensie) en interimmanager en directeur bij diverse profit en non-profit organisaties. Ten slotte begon hij een aantal jaren terug zijn eigen bedrijf 'JobGoldCoast', een bureau voor carrièrebegeleiding en managementadvies. Bill is inmiddels flink in de zestig en nog steeds met veel plezier en succes actief. Het enige wat hij echt mist – zo verklaarde hij mij eens – was die handige en slimme Hoofd Officier Toegevoegd (HOT), die je als generaal had en die al die dingen voor je deed waar je zelf geen verstand van hebt, zoals het maken van Powerpoint-presentaties en het beheren van je agenda, en die je daarnaast nog feedback gaf over hoe er lager in de organisatie over het probleem wordt gedacht.

Mocht Defensie overigens belangstelling hebben voor het bovenstaande idee... dan vrees ik dat het na de onthulling van het lot van de projectleider toch weer lastiger is geworden om een jonge brigade-generaal voor die job te vinden. Voor noodgevallen kan de HDP mij bellen, ik heb Bills telefoonnummer nog... ■