

Blik van een millennial op de nieuwe generatie militairen

Iedere tien tot vijftien jaar groeit er een nieuwe generatie op, met een eigen tijdgeest. Om deze jongere werknemers te boeien en te binden moet Defensie hun rollen of functies geven waarvoor zij geschikt zijn, niet waarin zij door rang en loopbaan geplaatst worden. Maar sluit de manier van opleiden, begeleiden en leidinggeven bij Defensie eigenlijk wel aan op de tijdgeest, behoeften en wensen van deze nieuwe generaties?

E. de Vries

De manier van oorlogvoering verandert en we moeten mee. Het huidige post-conventionele tijdperk, met een verschuiving naar een multipolaire wereld, kent conflicten met vele actoren en factoren van invloed.¹ De geïntegreerde benadering beoogt de gecombineerde inzet van politieke, civiele en militaire instrumenten, maar wordt ingehaald door de ontwikkeling op digitaal gebied en de vaart in informatiestromen.² Waar krijgsmachten voorheen statelijke conflicten uitvochten zijn er nu steeds meer (gewapende) niet-statale actoren, die ad-hocsamenwerkingen aangaan en het strijdveld veranderen in een complex systeem.³

Vroeger was een bombardement op een stad een noodzakelijk kwaad, tegenwoordig kan suggestief beeldmateriaal van burgerslachtoffers een conflict drastisch beïnvloeden. De hyperconnectieve samenleving kent een uitgebreid netwerk van sensoren, dat de gedragingen van elke militair in inzetgebied kan vastleggen, voorzien van eigen interpretatie en vervolgens

verspreiden. De koppeling van het digitale domein aan de fysieke dimensie en de grote (internationale) politieke instabiliteit waarvoor dit kan zorgen, vereist een aanpassing in de rol en bewustwording van elk individu op missie.⁴ De verandering in de operationele context leidt tot een verschuiving in het werk van eenheden en gewenste vaardigheden en competenties van het personeel, met verstrekkende gevolgen voor de opleiding van jonge militairen en de omgang met nieuwe generaties.

Nieuwe generatie met nieuwe leerbehoeftes

De tijd waarin de leraar voor de klas stond, kennis en wijsheid bracht en de leerlingen dirigeerde, is voorbij. Tegenwoordig zijn leerlingen door verschillende devices verbonden met de wereld en kunnen zij zelf overvloedige informatie verzamelen; de focus verschuift naar passie en talent en de docent stuurt coachend in het leerproces. Jongere generaties zijn gewend aan zelfsturing, voldoening op korte termijn, participatie en authenticiteit. Dat verklaart wellicht ook waarom oudere generaties hen bestempelen als eigenwijs en ongeduldig. De nieuwe leerling is ondernemend, pragmatisch en autonoom, gewend aan (technologische) verandering en lijkt continu op zoek naar nieuwe ervaringen. Ook is de nieuwe generatie minder loyaal aan een werkgever.⁵

De nieuwe leerling treedt al jaren toe tot Defensie en doorloopt een initiële militaire opleiding, waarbij de hiërarchische organisatie

1 Tim Sweijns en Danny Pronk, *Interregnum. Strategic Monitor 2018-2019* (Den Haag, The Hague Centre for Strategic Studies en Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2019).

2 *Wereldwijd voor een veilig Nederland. Geïntegreerde Buitenland- en Veiligheidsstrategie 2018-2022* (Den Haag, ministerie van Buitenlandse Zaken, 2018).

3 Ben Gans, *Stabilisation operations as complex systems. Order and chaos in the interoperability continuum* (Tilburg, Center for Economic Research, 2019).

4 Paul Ducheine en Jelle van Haaster, 'Cyber-operaties en militair vermogen', in: *Militaire Spectator* 182 (2013) (9) 368-387.

5 Travis Smith en Tommy Nichols, 'Understanding the Millennial Generation', in: *Journal of Business Diversity*, Vol. 15, No. 1 (2015) 39-47.

het eigen initiatief minder stimuleert dan deze generatie zou willen.⁶ Daarbij is de begeleiding en ontwikkeling gebaseerd op de sturing van de commandant, met een hogere rang, een lange loopbaan en een generatiekloof van vele dienstjaren. Het zou voor zowel nieuwe generaties militairen, alsook de krijgsmacht, juist de moeite waard zijn om meer gebruik te maken van het probleem- en conflictoplossend vermogen van de *nextgen*. De jonge militair heeft andere manieren ontwikkeld om met problemen en conflicten om te gaan dan zijn seniorleidinggevenden, wat ons, in combinatie met de aanwezige kennis – dus oude én nieuwe – dichterbij het Total Force-concept brengt.⁷

De discrepantie tussen de ontwikkeling van de leerling en de manier van opleiden is voelbaar: doctrine is de blauwdruk, de instructeur geeft bevelen. Er is weinig ruimte voor authenticiteit, creativiteit en innovatie. Wat doet dit met de millennial of 'Alpha' en vormt het hem of haar op de juiste wijze, met het gewenste resultaat? Juist in een veranderende wereld met hybride dreigingen en desinformatie komen een aantal kenmerken van jongere generaties, waaronder millennials, van pas: adaptief vermogen, zelfstandig denken en creativiteit. Niet alleen binnen Special Operations Forces, die vanwege de onconventionele natuur adaptiever en gedecentraliseerder worden ingezet, maar in de gehele krijgsmacht.

Een nieuwe kijk op problemen en conflicten, in combinatie met de reeds beschikbare kennis en ervaring binnen Defensie, moet ons naar een hoger niveau kunnen brengen. Total Force op de werkvloer: fluide samenwerking tussen verschillende generaties.

Het complexe conflict en het aanbod van nieuw personeel

Door decennia bezuinigen, waardoor veel ervaren mensen vertrokken zijn, heerst er onvrede en onzekerheid, wat gevolgen kan hebben voor het gevoel van sociale veiligheid en onderling vertrouwen bij bestaand personeel. Het personeel dat met gemengde gevoelens vertrekt zal niet altijd een goede ambassadeur van de organisatie zijn, wat pas later voelbaar

kan worden. Tegelijkertijd wil Defensie innovatief en adaptief zijn, wat aansluit op de verandering in oorlogvoering en de tijdgeest waarin met name jong personeel leeft. Om binnen Defensie essentiële randvoorwaarden voor goede samenwerking te creëren – een basisvoorwaarde voor innovatie en adaptiviteit – moet er een gevoel van sociale veiligheid en onderling vertrouwen heersen.⁸ Innovatie is een samenspel van vermogen tot verandering en de kracht van een goed gevormde visie, omdat innovatie niet voorspelbaar is, niet gestuurd kan worden op basis van volledige informatie en intuïtief vermogen doorslaggevend kan zijn.⁹ Defensie zal altijd relevant zijn en niet failliet gaan, maar ondanks haar monopolypositie en grondwettelijk omschreven taken is het voor de organisatie essentieel om de continue drang tot verbetering hoog te houden en personeel te boeien, te ontwikkelen en te binden.

Millennials, Generatie-Y, Z of Alpha-militairen gedijen bij vertrouwen

Het besluit van een militair – in opleiding of niet – om de dienst te verlaten is altijd een verlies voor de organisatie en verloopt meestal zonder veel vragen: er is 'gewoon' een mismatch. Maar wat als de werknemer zich, als een boom in de wind, te veel heeft moeten buigen in een onnatuurlijke houding of zich niet meer kon conformeren aan de groep?

In het Total Force-concept zou er nog veel meer geleerd kunnen worden uit het vertrek van deze militair: wat kunnen wij in de toekomst anders doen om soortgelijke *exits* te voorkomen? Dat creëert een sfeer van vertrouwen en openheid, die de jongere generaties zeer waarderen, en sluit beter aan bij Total Force dan reacties uit het verleden.

6 Marenne Jansen, *Educating for Military Realities* (Dissertatie Universiteit van Amsterdam, 2019).

7 'Nederlandse visie op het Total Force concept. Discussienota' (Den Haag, ministerie van Defensie, 2016). Total Force wordt hierin omschreven als: 'Het concept waarmee de krijgsmacht het potentiële (personele en materiële) operationele vermogen uit de gehele Nederlandse samenleving duurzaam organiseert en flexibel, slagvaardig en effect-based integreert bij instandhouding en inzet.'

8 Simon Sinek, *Leaders Eat Last. Why Some Teams Pull Together and Others Don't* (New York, Penguin/Random House, 2017).

9 Jef Staes, *Mijn organisatie is een oerwoud* (Amsterdam, Lannoo, 2007).

Wanneer vroeger een nieuwe collega in een initiële opleiding vertrok of werd ontheven, werd dit geweten aan de persoon zelf: niet geschikt, niet gemotiveerd, niet opleidbaar of niet te vormen. Vanuit groepsdynamisch proces is het verklaarbaar dat afvallers nodig zijn om de groep sterker te maken: de dienstverlater keert de groep de rug toe en laat Defensie in de steek, hij of zij kan zich niet meer conformeren aan de regels of heeft daar zelfs kritiek op.¹⁰ Door deze redenatie hoeft de groep niet naar zichzelf te kijken en dat geeft leiders ruimte om mogelijke misstanden in de bedrijfsvoering en -cultuur te negeren. De starheid en het gebrek aan zelfkritiek in de hogere leiding, die de eigen positie niet in gevaar wil brengen, zorgt echter wel voor wantrouwen onder het personeel, wat de werksfeer en prestaties niet ten goede komt.

In een gezonde, inspirerende bedrijfscultuur leidt onderling vertrouwen binnen het team en vertrouwen in de leiding tot een werksfeer waarin mensen fouten durven maken en zich kunnen focussen op de buitenwereld in plaats van zich druk te hoeven maken om hun eigen positie binnen de groep en de gevolgen voor hun eigen loopbaan of carrière. In een ongezonde bedrijfscultuur met dreiging van binnenuit – zowel in het team als van hogerhand – ontstaat onrust, onderlinge strijd, verzuiling, het verdoezelen van fouten, vasthouden van waardevolle informatie en focus op zelfbehoud bij de persoon, wat de prestaties en groei van een team hindert en de organisatie frustrereert.

Adaptieve bedrijfsvoering of verlies van stabiliteit?

Defensie zal het optreden in complexe systemen op operationeel en tactisch niveau aan de voorkant van het conflict moeten trainen en beheersen, om personeel te laten wennen aan de eigen rol en de diversiteit aan actoren in de veranderende context. De samenwerking met verschillende dienstverleners en (internationale)

hulporganisaties moet worden versterkt. Daarbij is het snijvlak tussen Defensie en andere (hulp)organisaties of het bedrijfsleven de ideale broedplaats voor diversiteit, innovatie en voor het vragen om hulp. Niet alleen om effectief te zijn in het inzetgebied, maar ook om de nieuwe militair het inzicht te geven in de complexiteit van conflicten, de grote diversiteit aan stakeholders in het menselijk domein en om de geïntegreerde benadering al aan de voorzijde tot haar recht te laten komen.

Ondanks de monopoliepositie en de starheid binnen de organisatie zal Defensie oud denken los moeten laten om te anticiperen op de veranderende arbeidsmarkt en anders moeten gaan kijken en luisteren naar de wensen, behoeften en onzekerheden, maar ook de krachten en het comfort in connectiviteit en adaptief vermogen van nieuwe generaties personeel. Defensie heeft de afgelopen jaren een deuk opgelopen in het imago als werkgever en moet hierop reageren.

Het is de taak van iedere collega om weerstand te bieden tegen oud denken, verzuiling, onderlinge concurrentie en de negatieve effecten van groepscohesie. Daarbij moeten de leiders op de hoge rots niet hun eigen carrière dienen, maar faciliterend zijn aan het personeel onder zich: dit is een kans in plaats van een bedreiging. Het personeel moet het vertrouwen en de zekerheid krijgen van hogerhand om in de meest optimale staat van functioneren te komen, zodat het zich kan focussen op de dreigingen van buiten in plaats van die in de eigen organisatie. Mensen zullen meer geven als zij het gevoel hebben dat zij kunnen nemen wanneer dat nodig is.

Om de maximale effectiviteit en creativiteit uit medewerkers te halen is een organiserende en faciliterende vorm van leidinggeven gewenst, op zijn minst tijdens vredesbedrijfsvoering. Hierbij staat het personeel voorop en talentmanagement centraal. Medewerkers komen het meest tot hun recht als zij zich veilig en gesteund voelen op de werkvloer. De juiste benadering van ambitieus personeel zorgt niet alleen voor het behoud van authenticiteit, maar creëert ook de ideale omstandigheden voor creativiteit, innovatie en adaptiviteit. De juiste werkwijze van een

¹⁰ Jan Remmerswaal, *Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in praktijk* (Houten, Bohn Stafleu en van Loghum, 2015).

leidinggevende zorgt er voor dat medewerkers weten wanneer zij van regels en doctrines kunnen afwijken.

De verandering in bedrijfscultuur biedt belangrijke uitzichten voor arbeidsvoorwaarden-opmaat en een flexibel personeelssysteem: gebaseerd op passie, talent, kennis en capaciteit en niet op leeftijd en rang. Dit vereist adaptiviteit en flexibiliteit binnen het HR-domein, niet alleen op financieel gebied, maar ook in werving, opleiding, scholing en plaatsing. Om jonger personeel met een minder gevoel van loyaliteit aan werkgevers te boeien en te binden moet Defensie hen in hun kracht zetten in

rollen of functies waarvoor zij geschikt zijn, niet waarin zij door rang en loopbaan geplaatst worden. Erkenning en beloning draagt bij aan vertrouwen. Het geeft mensen het gevoel van sociale veiligheid en ruimte voor creativiteit en samenwerking ten behoeve van innovatie en adaptiviteit.

Jongeren kiezen veelal bewust voor de krijgsmacht, uit idealisme. Onze bedrijfscultuur moet nieuw personeel boeien en binden en creativiteit ademen; jongeren zijn gemotiveerd en willen bijdragen aan het succes van Defensie. Personeel voorop en talentmanagement centraal: inspireren in plaats van motiveren. ■