

In deze *Militaire Spectator* is plaatsgemaakt voor een gastcolumn. Kapitein Wouter Eidhof schrijft over de uitstroom van jonge militairen uit de defensieorganisatie.

De redactie van de *Militaire Spectator* daagt ook andere lezers uit om een gastcolumn te schrijven. Het thema is vrij, maar moet passen binnen de formule van het tijdschrift. De boodschap moet relevant zijn voor de lezers. Het moet gaan om een

gefundeerde eigen mening, om een logisch opgebouwd betoog en de feiten moeten kloppen en verifieerbaar zijn. Een bijdrage mag maximaal duizend woorden tellen. U kunt uw gastcolumn sturen naar de bureauredactie (zie colofon) of aanbieden via de website. De redactie wacht uw bijdrage met belangstelling af.

De hoofdredacteur

Rechtsomkeert

De uitstroom van jonge officieren bij de landmacht

Kapitein ir. W.B. Eidhof

De jonge militair die vooruit wil, kiest toch maar voor een gewone baan', kopte *Trouw* afgelopen januari.¹ Ik begrijp dat. Als Mark Zuckerberg, de 34-jarige CEO van miljardenbedrijf Facebook, bij de landmacht had gewerkt, was zijn rang nu hoogstwaarschijnlijk kapitein en had hij zich afgevraagd of het mogelijk was om majoor te worden. En zelfs dan duurt het nog een jaar of twintig voor hij een positie kan bekleden die in de buurt komt van zijn functie nu.

Als het reguliere opleidingstraject wordt gevolgd is een officier bij de landmacht een jaar of dertig wanneer hij of zij de rang van kapitein bekleedt. De uitstromers in deze rang zijn mannen en

vrouwen die een opleiding hebben genoten, een aantal jaar hebben gediend en de keus maken om regelmatig werk te zoeken. Omdat ze een gezin willen stichten, of omdat ze juist de eerste jaren op het operationele niveau erg leuk vinden, maar zich niet aangetrokken voelen tot de wereld van de strategie, stafdiensten en beleid.

Kort door de bocht

Naar schatting verlieten in 2017 zo'n 2800 jonge militairen onze organisatie. Deze uitstroom is normaal en hierop wordt geanticipeerd in het personeelsbeleid van Defensie. De afgelopen jaren valt mij echter op dat er in mijn kennissenkring binnen de organisatie – voornamelijk jonge officieren – veel zijn die de landmacht verlaten met pijn in het hart. Ze willen 'het pak niet uitdoen' maar kiezen er toch voor hun heil elders te zoeken. Oudere collega's zeggen dan: 'Het is een gevolg van de bezuinigingen.' Ik denk dat dat te kort door de bocht is.

¹ K. van Teeffelen, 'De jonge militair die vooruit wil, kiest toch maar voor een gewone baan', in: *Trouw*, 23 januari 2018.

Veel belangrijker is naar mijn mening of de onderliggende waarden van het individu en de organisatie wel overeenkomen. Dit is belangrijk, omdat geloof in de visie van de organisatie en 'waarom' een organisatie doet wat ze doet, de al aanwezige intrinsieke motivatie van een medewerker naar boven brengt. Op het moment dat de waarden en de doelen van de medewerker in lijn zijn met die van de organisatie wordt de motivatie om het werk te doen een vanzelfsprekendheid.

Kernwaarden

De kernwaarden van de landmacht zijn prestatiegericht.² Het zijn drie centrale waarden, die essentieel en onderscheidend zijn:

- Moed. Moed komt neer op het doen wat noodzakelijk is, ongeacht de gevolgen voor de militair zelf. Het belichaamt de wil om te winnen en door te gaan waar anderen stoppen.
- Toewijding. Toewijding staat voor teambelang boven individueel belang, kameraadschap, esprit de corps en het vermogen om te kunnen handelen in de geest van de opdracht.
- Veerkracht. Veerkracht kenmerkt zich door het vermogen snel te kunnen schakelen binnen een complexe operationele omgeving, incasseren, om flexibel en adaptief te zijn. Het geheel is gericht op het halen van de opdracht.

De manier waarop prestaties geleverd moeten worden blijkt ook uit de kernwaarden: handelen in de geest van de opdracht, snel kunnen schakelen, flexibel en adaptief zijn. Dit zijn alle elementen uit de opdrachtgerichte commandovoering.³ Kenmerkend hiervoor zijn een hoge mate van beslissingsbevoegdheid en zelfstandigheid voor de *on-scene commanders*. Dit zijn veelal de jonge officieren. In deze situatie ontvangt een jonge officier een hoge mate van verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid, en wordt hij of zij gestimuleerd om zelf richting te geven aan zijn of haar eenheid.

Drijfveren

Deze jonge officieren vormen een vrij homogene groep. Qua leeftijd, maar zeker ook qua drijfveren lopen de verschillen niet ver uiteen. Grosso modo hebben we het vandaag de dag dan over zeer gemotiveerde, jonge mensen uit

Generatie Y wil gezien en gewaardeerd worden. Hiërarchie en het principe van anciënniteit is haar vreemd. Hier ontstaat een generatieconflict in de bedrijfsvoering

generatie Y, ruwweg geboren tussen 1981 en 1995. Betekenisvol werk is voor generatie Y over het algemeen belangrijker dan salaris. Deze generatie wil een bijdrage leveren aan de maatschappij. Ze willen weten waarom een taak wordt uitgevoerd, zodat hogere doelen en drijfveren duidelijk worden. Verder streven ze naar flexibiliteit.⁴

Veel jonge officieren zijn in mijn beleving enthousiast over oefeningen en uitzendingen, juist omdat hun werkzaamheden in die situaties vaak naadloos aansluiten bij de waarden. Daarnaast worden zij niet zozeer gedreven door financieel gewin, maar eerder door idealisme of een gevoel van status. Het zijn mensen die op zoek zijn naar een hoge mate van verantwoordelijkheid, zelfsturing en flexibiliteit. En dit verwachten ze te vinden bij de landmacht.

Gezien en gewaardeerd worden

Daarnaast wil generatie Y gezien en gewaardeerd worden. Ze wil worden benaderd op basis van gelijkwaardigheid. Hiërarchie en het principe van anciënniteit is haar vreemd. Zonder schroom durft generatie oudere collega's in te halen. Het gaat immers om het goed uitvoeren van het werk en niet om hoe lang iemand ergens

2 Opleidings- en trainingscommando, *Vorming in de Koninklijke Landmacht* (Amersfoort, Ministerie van Defensie, 2017).

3 OTCOPn, A. D., *Leidraad Commandovoering* (Amersfoort, Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht, 2011).

4 PAK organisatieontwikkeling, *Generatie Y op de werkvloer* (2017). Zie: communicatietraining.nl: <https://communicatietraining.nl/inspiratie/generatie-y>.

5 C. Oostveen, *Generatie Y en leiderschap* (2017). Zie: *Opleiding & Carrière Magazine*: <https://carrieremagazine.nl/artikel/195-generatie-y-en-leiderschap>.

zit.⁵ Hier ontstaat een generatieconflict in de vredesbedrijfsvoering. De zelfbeschikking die een jonge officier in het veld ervaart, maakt plaats voor een overdaad aan regels en procedures wanneer hij of zij terugkeert in de vredesbedrijfsvoering. Deze bedrijfsvoering bestaat voornamelijk uit procedures die worden bewaakt en gehandhaafd door een organisatie gericht op conformisme, traditie en veiligheid. Deze waarden zijn niet alleen anders, maar antagonistisch!

De initiële opleiding op de KMA richt zich voor een groot deel op militaire basisvaardigheden. Lekker het bos in en stoere dingen doen, met een hoge mate van beslissingsbevoegdheid en zelfstandigheid. Dit is het werk van de junior officier bij de operationele eenheden. Voor alle officieren geldt dat zij, naarmate hun carrière vordert, steeds verder van het gevechtveld verwijderd raken. Met andere woorden, het werk van een officier is voornamelijk *niet* in het bos stoere dingen doen, maar meedraaien in de bureaucratische vredesorganisatie.

Kloof

Wanneer de jonge officier verderop in zijn carrière steeds meer werkzaam wordt in de vredesbedrijfsvoering verandert er veel. Waar de landmacht op missie daadwerkelijk functioneert als een professionele organisatie,⁶ is ze in de vredesbedrijfsvoering een machinebureaucratie. Dat is niet de verwachting die velen bij het vak hadden toen ze begonnen. Ook de gepercipieerde waarden in de organisatie komen niet meer overeen. In tegenstelling tot de genoemde waarden die zo goed pasten bij de jonge officier, zijn het nu eerder de antagonistische waarden die de sfeer en gang van zaken bepalen: conformisme en tradities. In het personeelsbeleid wordt door het rigide toepassen van regels

de rangorde bepaald door de duur van de aanstelling: de anciënniteit. Niet de slimste of de best functionerende officier bepaalt, maar degene die er het langst zit.

De negatieve effecten die dit heeft op de jonge officier zijn tweeledig. Het gebrek aan bewegingsruimte door rigide procedures en aan zeggenschap over de eigen carrière zijn frustrerend. Daar komt bij dat de landmacht momenteel niet in staat is haar taak op een goede wijze te vervullen.⁷ En wanneer dat duidelijk wordt, gaat dat ten koste van de trots op ons bedrijf, misschien wel de belangrijkste drijfveer om dit werk te doen.

Openstaan voor nieuwe ideeën

Om de nieuwe aanwas te behouden zal de organisatie zich moeten openen voor de nieuwe ideeën, werkwijzen en waarden die de nieuwe generatie meebrengt. Niet alleen om de jonge mensen te behouden, maar om de Koninklijke Landmacht een flexibelere en adaptievere organisatie te maken die zich ook staande kan houden in het gevecht van morgen en overmorgen. Om dit gevecht te voeren zullen we de jonge mensen niet alleen binnen moeten houden, maar ook moeten betrekken bij de ontwikkeling van de krijgsmacht van de toekomst. Laat jonge officieren zich meer bemoeien met innovatie- en materieelprojecten. Ook een schaduwraad van jonge mensen naast de Landmachtraad kan een verfrissend geluid laten horen.

Te veel jong talent gaat nu de dienst uit. Niet omdat ze te weinig betaald krijgen of omdat de werkdruk te hoog is. Ze gaan de dienst uit omdat ze geen verantwoordelijkheid krijgen, omdat ze geen beslissingsbevoegdheid krijgen en omdat ze niet gehoord worden. Ze willen vooruit en maken daarom rechtsomkeert naar een gewone baan. ■

6 Ministerie van Defensie (4-4-2007). Zie: *Gedragscode Defensie*: <https://www.defensie.nl/downloads/publicaties/2007/04/04/gedragscode-defensie>.

7 'Prominenten: Leger kan 'grondwettelijke taak' nauwelijks vervullen', in *NRC Handelsblad*, 23-4-2015. Zie: www.nrc.nl/nieuws/2015/04/23/prominenten-leger-nauwelijks-in-staat-grondwettelijke-taak-te-vervullen.