



Nadat ze hun 'goeie goed' hadden verruild voor een groene overall, bleken alle deelnemers aan het 'bivak' enthousiast over hun kennismaking met de krijgsmacht

FOTO MCD, AARON ZWAAL

Deze kistjes passen ons allemaal

Beschermen wat ons dierbaar is vraagt een nieuwe arbeidsruimte

Dick Scherjon en Nanko Boerma*

Het waren een paar mooie dagen. We ontmoetten elkaar tijdens een aantal 'bivaks' op de legerplaats Schaarsbergen. Op uitnodiging van de ene auteur voegde de andere auteur zich bij een groep vrouwen en mannen van uiteenlopende leeftijden en achtergronden. Die, nadat ze hun 'goeie goed' verruild hadden voor een groene overall, verbluffend snel bleken te wennen aan opstelling in 'tweetallen' en zich tijgerend, klimmend, abseilend en geblinddoekt terugvonden op de hindernisbaan, de klimtoren en in het bos. Een enerverende ervaring.

Alle deelnemers waren enthousiast over hun kennismaking met de krijgsmacht. Tussen alle fysieke avonturen door werden gesprekken gemodereerd over een betere samenwerking en afstemming tussen de krijgsmacht en de samenleving. Centraal stond de ‘adaptieve krijgsmacht’, de gestructureerde samenwerking tussen Defensie en civiele werkgevers.¹ Een programma dat in de regeringsverklaring van Rutte III zelfs werd verheven tot kabinetsprioriteit.² In de praktijk is met dit concept echter tot dusver nog maar weinig gedaan. Wij stellen ons daarom de vraag: moeten we het eigenlijk nog wel hebben over een adaptieve krijgsmacht? Moeten we het niet vooral hebben over een adaptieve, veerkrachtige samenleving, die zich als geheel verantwoordelijk weet voor interne en externe veiligheid? Een samenleving van (acterende) burgers die zich verantwoordelijk achten voor de samenleving als geheel en die ook bereid zijn actief bij te dragen aan de bescherming van de samenleving tegen het kwaad.³ In de recente *Defensienota* staat onder meer: ‘...investeert Defensie in het optimaal benutten van onze reservisten en in uitbreiding van het bestand’, en ‘om de wendbaarheid en schaalbaarheid te vergroten streeft Defensie nog nadrukkelijker naar samenwerking met civiele en commerciële partners’.⁴ Dit artikel beschrijft hoe Defensie de ambities uit de *Defensienota* kan waarmaken.

Het bivak ligt nu al weer ver achter ons en inmiddels onderstreept de Russische invasie in Oekraïne dat onze publieke ruimte kwetsbaar is voor hen die ‘kwaad’ willen. Actieve verdediging is urgent. Deze harde realiteit leidt ertoe dat op korte termijn voor de krijgsmacht aanzienlijk grotere budgetten beschikbaar komen. Het is echter een complexe opdracht om op een bestaande begroting van 12 miljard euro de juiste keuzes te maken bij een additionele groei van 5,2 miljard, die bij de jongste *Defensienota* beschikbaar is gekomen om de 2-procentnorm te halen. Niet het geld is het probleem, maar de wijze waarop wij de defensieorganisatie inrichten.⁵ Defensie staat dus voor een ingrijpende veranderingsoperatie. Het is goed om hierbij de waarschuwing te betrekken van Jaap Boonstra, die op basis van onderzoek

vaststelt dat 70 procent van alle interne organisatieveranderingen binnen overheden en bedrijven mislukken.⁶ Zo’n slechte afloop kan de krijgsmacht zich niet veroorloven. Misschien mede daarom lijkt er een neiging om voor ‘veilig’ te gaan en het geld te gaan besteden aan het inlopen van achterstanden, verbeteren van de infrastructuur en het aanschaffen van extra al bestaand materieel.⁷ Dat lijkt ons niet de juiste keuze, want het grootste probleem van de krijgsmacht zit hem niet in de ‘spullen’ maar – met nu al structureel 9000 vacatures – in de mensen die daarmee kunnen omgaan. Wij zijn er niet gerust op dat dit probleem wordt opgelost met de introductie van een nieuw HR-model van Defensie.⁸ Dit te meer omdat, naar verluidt, er alleen al bij de landmacht maar liefst 35 werkgroepen zijn ingesteld om dit model te implementeren. Wat ons betreft is juist daarom de notie van de adaptieve krijgsmacht, in een adaptieve en veerkrachtige samenleving, actueler dan ooit.

De problemstelling in dit artikel is dan ook

* Drs. Dick Scherjon (1955) is als reserve-kolonel b.d. verbonden aan het Vuursteuncommando (CLAS) en daarnaast associate fellow aan Instituut Clingendael. Hij is initiatiefnemer van diverse projecten, die alle een andere werkwijze binnen de krijgsmacht beoogden (onder meer IDEA, Platform Defensie-Bedrijfsleven, reservistenbeleid en de adaptieve krijgsmacht). In zijn civiele loopbaan was hij onder meer secretaris VNO-NCW en docent aan de Rijksuniversiteit Groningen; drs. Nanko Boerma (1954) is directeur van Waardevol Verbinden, dat zich richt op de praktische vormgeving van samenwerking tussen organisaties in ketens, en heeft veranderingen binnen complexe overheidsorganisaties aangestuurd. Hij werkt momenteel aan de samenwerking tussen de krijgsmacht, hogescholen en andere kennisinstellingen op het gebied van praktijkgericht onderzoek, onder meer in een lectorenplatform-Defensie.

- 1 *Het Total Force-concept*, Brief van de minister van Defensie aan de Tweede Kamer, d.d. 13 januari 2017, nr. 34550 X.
- 2 Het regeerakkoord *Vertrouwen in de toekomst* (2017-2021), zegt daarover op pagina 48: ‘Om de flexibiliteit en inzetgereedheid van de krijgsmacht te vergroten wordt het concept van de adaptieve krijgsmacht in de komende kabinetsperiode concreet uitgewerkt’.
- 3 Nanko Boerma, *Neem je plek. Hoe acterende burgers de democratie vernieuwen* (Amsterdam, Futuro Uitgevers, 2022).
- 4 *Sterker Nederland, veiliger Europa. Investeren in een krachtige NAVO en EU. Defensienota 2022* (Den Haag, minister van Defensie, 1 juni 2022).
- 5 Ulko Jonker, ‘Van klaploper naar koploper vergt meer dan een grote zak geld’, *Het Financieele Dagblad*, 4 juni 2022.
- 6 Jaap Boonstra, leidinggeven aan veranderende organisaties (2003); *Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson* (McKinsey, 10 juli 2019).
- 7 Thomas Borst en Sezen Moeliker, ‘Extra miljarden defensie voor F-35-jachtvliegtuigen en bewapende drones’, *NRC Handelsblad*, 1 juni 2022.
- 8 *Brief van de staatssecretaris van Defensie*, d.d. 28 mei 2021, 35 570 C, nr 51, inzake een nieuw HR model en de transitie daar naar toe.

simpel: Op welke wijze kunnen de additionele budgetten effectiever worden ingezet om in een vergrijzende arbeidsmarkt voldoende personeel te hebben?

Deze vraag is – toegegeven – weinig origineel.⁹ Wij denken echter dat de uitdagingen waarvoor we staan een gedachtenkanteling vraagt. De opgaven waarvoor de krijgsmacht nu staat vergen meer verandercapaciteit dan de eigen interne organisatie kan mobiliseren. De krijgsmacht heeft iets van een biotoop, een systeem waarin steeds dezelfde soorten binnenkomen, opgroeien en weer afsterven. Steeds opnieuw selecteren we dezelfde types jonge mensen, die volgens een strak georganiseerd regime carrière maken en de dienst op enig moment verlaten. Van horizontale instroom van andere types mensen is geen sprake. Daarom is het zaak systematisch ‘vreemde ogen’ binnen te brengen van mensen met nieuwe impulsen vanuit andere delen van de samenleving. Einstein zei het al: ‘We cannot solve our problems with the same thinking that created them’.¹⁰

De omgeving wordt steeds complexer

De oorlog van de Russische president Vladimir Poetin is een signaal dat bij de meeste Nederlanders hard is aangekomen. Maar de urgentie gaat verder. Zo is er een reële kans dat Donald Trump niet alleen de vorige, maar ook de volgende president van de Verenigde Staten zal zijn. Daarmee komt de Atlantische lotsverbondenheid op losse schroeven te staan. Overigens

zal ook iedere andere nieuwe Amerikaanse president focussen op China en de Pacific.¹¹ Europa komt er dus gaandeweg steeds meer alleen voor te staan, mogelijk in een smelteling van de EU en het Europese deel van de NAVO. Als onderdeel van beide organisaties heeft Nederland zijn rol te spelen en de krijgsmacht op orde te brengen. Deze geopolitieke aardverschuiving krijgt vorm in omstandigheden die eveneens gecompliceerder zijn dan ooit.

Een VOCA-wereld

We leven in een wereld die gekenmerkt wordt door Volatiliteit, Onzekerheid, Complexiteit en Ambigüiteit (VOCA). Vanaf de financiële crisis in 2008 via de euro- en schulden crisis naar de coronacrisis en de Oekraïne crisis: crises volgen elkaar steeds sneller op en lijken het ‘nieuwe normaal’ te zijn. Terwijl de wereldwijde *supply chains* nog lang niet op orde zijn, de zorgstelsels nog moeten herstellen van de corona-inspanning, nieuwe pandemieën waarschijnlijk zijn, de inflatie oploopt en wereldwijde voedselcrises ontstaan met eveneens wereldwijde uitholling van koopkracht, laat de nakende klimaatcrisis zich al schoorvoetend zien met meer orkanen, meer bosbranden en plotselinge overstromingen. In deze wereld waarin velen worden geraakt in hun directe leefsituatie en inkomen is er veel ruimte voor hen die kwaad willen. Ongetwijfeld zullen de effecten hiervan ook op militair-strategisch en geopolitiek gebied blijken.¹² In zijn oratie aan de Universiteit Groningen liet prof. dr. Arthur ten Cate zien dat we ons moeten voorbereiden op vormen van oorlog die we nu nog niet kennen.¹³ Denk aan (cyber)criminaliteit, religieus- en/of nationalistisch geïnspireerde agitatie en terrorisme, grootschalig statelijk geweld, of – en waarschijnlijk vooral – alle mogelijke mengvormen hiervan. Overigens is het interessant dat veel van deze ontwikkelingen al geruime tijd geleden vanuit de krijgsmacht in de *Strategische Verkenningen* zijn beschreven.¹⁴ Dit heeft echter niet geleid tot de noodzakelijke verandering van de defensieorganisatie.

Onvrede en wantrouwen in Nederland

Meer specifiek voor de Nederlandse samenleving geldt dat deze zich kenmerkt door onvrede over maatschappelijke processen die uit de rails lopen

9 Jan Hoffenaar, ‘Een taai probleem. De personeelsvulling bij de Koninklijke Landmacht, 1814-1989’ (Den Haag, Nederlands Instituut voor Militaire Historie, 2008). Al 200 jaar vormen vacatures binnen de krijgsmacht een ernstige bedreiging voor haar functioneren en is er veelvuldig teruggevallen op burgers die (vrijwillig of verplicht) de rangen gingen vullen.

10 Zie: www.citaten.net.

11 Haroun Sheik, lezing voor FoodFirst op 27 juni 2002, Huis van Europa (www.socires.nl).

12 Tom Middendorp, *Klimaatgeneraal. Bouwen aan weerbaarheid* (Amsterdam, Podium, 2022).

13 Arthur ten Cate, ‘De dialectiek van interventies en contra-interventie. Een eigentijdse geschiedenis’, oratie Rijksuniversiteit Groningen, 29 april 2022.

14 *Verkenningen. Houvast voor de krijgsmacht van de toekomst*; eindrapport aangeboden aan de Tweede Kamer, Ministerie van Defensie (29 maart 2010).



Steeds opnieuw selecteren we dezelfde types jonge mensen, die volgens een strak georganiseerd regime carrière maken en de dienst op enig moment verlaten

FOTO MCD, ROB GIELING

en die – om vaak onnavolgbare redenen – niet meer te herstellen lijken. Voorbeelden variëren van systematisch falende jeugdhulp tot schijnbaar onoplosbare affaires op het gebied van kinderopvangtoeslag en herstel van schade door aardgaswinning. Ook gebeurtenissen binnen Defensie passen in dit rijtje. Daarnaast zijn er schreeuwende personeelstekorten in nagenoeg iedere sector van de economie.¹⁵ Belangrijke functies blijven structureel onder de maat en er blijkt weinig vertrouwen in het vermogen van de politiek om deze functies op korte termijn te verbeteren.¹⁶

Een 'uitgewoonde' krijgsmacht

Inzoomend op de krijgsmacht zelf zijn er eveneens immense en al jaren bekende pro-

blemen. Kort samengevat: de Nederlandse defensie is 'uitgewoond'. De symptomen daarvan zijn overbekend. Niettemin leggen onderdelen van de krijgsmacht bij inzet op missie en oefening een grote prestatie op de mat. De specifieke *can do*-mentaliteit van militairen is de verklaring van dit 'mirakel', maar dit leidt er structureel toe dat de citroen nog verder wordt uitgeperst. Daardoor moeten we eerder dan beoogd missies afbreken en vertrekken voortijdig en 'met pijn in het hart' jonge manschappen en officieren, waarmee de continuïteit van

15 'Collega's gezocht', themanummer van het magazine van de Sociaal-Economische Raad, jaargang 62 (juni 2022).

16 Zie: 'Vertrouwen in kabinet-Rutte IV bereikt nieuw dieptepunt: weinig geloof in ministers en aanpak grote thema's', *EenVandaag*, 20 april 2022.



De vijver waarin Defensie vist wordt willens en wetens nog kleiner gemaakt door te focussen op 'technische' competenties

FOTO MCD, HERMAN ZONDERLAND

de organisatie op langere termijn in gevaar komt.¹⁷

Poetins daden leiden ertoe dat het budget voor Defensie structureel de NAVO-norm van 2 procent van het bnp zal benaderen, of zelfs bereiken. Maar met een steeds krappere arbeidsmarkt in de komende jaren en zelfs decennia is het gevaar groot dat dat geld niet kan worden ingezet, of erger nog, wordt besteed aan 'spullen' waarvoor de mensen ontbreken om ze te hanteren. Een aantal dingen maakt het niet beter:

- de wijze waarop Defensie zich op de arbeidsmarkt meldt. Defensie heeft een slechte reputatie als het gaat om het bieden van een veilige werkplek voor vrouwen en leden van de LHBTI-gemeenschap. De boodschap aan meer dan 50 procent van de bevolking is daarmee: 'je moet het echt wel zeker weten als je bij ons wilt komen werken'. De vijver waarin Defensie vist wordt vervolgens willens en wetens nog kleiner gemaakt door te focussen op 'technische' competenties, terwijl we juist in Nederland structureel toch al te weinig technici opleiden. Ten slotte verwordt dat vijvertje tot een zielig poeltje door (tot dusver) veel nadruk op 'stoere jongens'-romantiek;
- de salarissen die kunnen worden geboden op manschappenniveau blijken feitelijk onder het

¹⁷ W.B. Eidhof, 'Rechtsomkeert. De uitstroom van jonge officieren bij de landmacht', gastcolumn *Militaire Spectator* 187 (2018) (6) 360-361.

minimumloom te liggen en alleen maar met extra's tot dat niveau te kunnen worden opgekrikt.¹⁸ Mensen moeten dan wel heel erg zeker zijn dat ze willen 'dienen';

- de wijze waarop Defensie met de mensen omgaat die binnen zijn: zowel voor manschappen als voor officieren geldt dat ze de tijd van hun leven hebben in de eerste fasen van hun aanstelling, bij opleiding, bij oefeningen en op missies. Daarna, in de vredesbedrijfsvoering, is de missie mentaliteit ver te zoeken en wacht de frustratie van de machinebureaucratie, waarin initiatieven zoveel parafen nodig hebben dat ze altijd wel ergens sneuvelen. In 'beton gegoten' kokers maken horizontale uitwisseling van ideeën moeilijk en flexibele overstappen van functies soms onmogelijk. Niet de instroom is dan ook het grootste personele probleem van de krijgsmacht, maar de (voortijdige) uitstroom.¹⁹

Niets van het bovenstaande is nieuw, of nog niet aan de orde gesteld. Al in 2012 hebben we uitgebreid gewezen op de knelpunten en met de presentatie van een 'tien-puntenplan' een oplossingsrichting aangeboden.²⁰ Het systeem blijft echter een biotoop, die niet wordt uitgedaagd om te vernieuwen. Te weinig werkplezier is het gevolg en dat leidt tot een grotere uitstroom van manschappen en officieren dan verantwoord. De grote vraag is dus hoe deze krijgsmacht binnen de nieuwe geopolitieke verhoudingen en in een VOCA-wereld met een complex en voortdurend veranderend dreigingsbeeld ooit de menskracht kan mobiliseren die nodig is om langdurig, relatief grootschalig en met wisselende specialismen zijn inzet te plegen, bijvoorbeeld aan de oostgrens van de NAVO. Daarvoor is een ingrijpende gedachtenkanteling nodig.

Een gedachtenkanteling: deze 'kistjes' passen ons allemaal

Als we blijven doen wat we altijd deden is de kans groot dat de plannen die worden bedacht en uitgevoerd blijken te vallen in de categorie van de 70 procent niet geslaagde veranderingen. Daarom onze gedachtenkanteling: kunnen we de

stap zetten van een beroepsleger met een kleine aanvullende schil van reservisten naar een reservistenleger met een ruggengraat die gevormd wordt door beroeps?²¹ Of eigenlijk is onze vraag nog een andere: kunnen we het ons veroorloven om deze stap niet te zetten? Wij denken dat het tijd is om een oud begrip uit de vorige eeuw af te stoffen: de nieuwe 'vermaatschappelijking van de krijgsmacht' die wij bepleiten,²² is gebaseerd op twee fundamenten:

- de erkenning dat wij, acterende burgers van Nederland, tezamen de staat vormen en dus ook samen – als acterende burgers – de bescherming van wat ons dierbaar is hebben vorm te geven;
- de erkenning van het dienstrecht dat alle burgers hebben en waarvan ze zelf kunnen bepalen of, en wanneer, ze daar gebruik van willen maken.

Ons toekomstbeeld van deze vermaatschappelijke krijgsmacht is een omgeving die talent en mogelijkheid biedt om zich (fulltime, parttime, tijdelijk of vast) in te zetten voor onze gezamenlijke veiligheid. De krijgsmacht wordt de plek waar mensen kunnen instromen op jonge en op latere leeftijd, waar ze kwalificaties en ervaringen kunnen opdoen, waarmee ze kunnen doorstromen binnen de krijgsmacht, maar ook weer kunnen uitstromen naar andere sectoren van de economie en mogelijk ook weer – al dan niet in deeltijd – terug kunnen stromen. Hans de Boer, voormalig voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW, verwees naar het begrip *school of the nation* – veelvuldig in de VS gebruikt – om het wederzijds belang te benadrukken.²³ Inderdaad: de 'kistjes' passen ons

18 Karel Berkhout, 'Soldaat worden? Bij McDonalds verdien je beter', *NRC Handelsblad*, 15 maart 2022.

19 C.A. van der Maat, *Personneelsrapportage 2021*, brief van de Staatssecretaris van Defensie aan de Tweede Kamer, 18 mei 2022.

20 D.P. Scherjon, 'Reservistenbeleid: nu of nooit', *Marineblad* 122 (2012) (7) 13-20,

21 'Is het Zweedse model voor dienstplicht de oplossing voor het Nederlandse leger?', *Trouw*, 21 april 2022.

22 Het wordt weer tijd voor de Maatschappelijk Raad voor de Krijgsmacht (opgericht 1980, opgeheven 1996), of voor zijn voorganger, de Stuurgroep maatschappelijke invloeden in de krijgsmacht.

23 *Congresverslag 'Van defensief naar adaptief'. Verslaglegging, toespraken en meer...* (Den Haag, ministerie van Defensie, 15 juni 2017).



Het is tijd om 19e-eeuwse en inmiddels volledig achterhaalde concepten op het gebied van arbeidsorganisatie te vervangen door moderne

allemaal. We moeten toe naar een krijgsmacht waarbij achter iedere fulltime beroepsmilitair drie parttimers/reservisten staan, zodat we toegroeien naar een krijgsmacht waar jaar in, jaar uit, meer dan 40.000 reservisten bij betrokken zijn,²⁴ zodat we wél de taken kunnen uitvoeren waarvoor we in NAVO-verband staan

en waarmee de krijgsmacht weer midden in de samenleving staat.

Van arbeidsmarkt naar arbeidsruimte

Wij zijn gewend om ons arbeidsbestel te definiëren als een arbeids-*markt*, een plek waar werk-*gevers* met elkaar concurreren om het beste ‘talent’ binnen te halen, een plek waar werk-*nemers* met elkaar concurreren om de beste ‘jobs’

²⁴ Een ambitie die al veel vaker uitgesproken is. Zie bijvoorbeeld: Jeroen Trommelen, ‘Defensie snakt naar duizenden reservisten extra’, *de Volkskrant*, 20 november 2013.



FOTO MCD, MIKE DE GRAAF

bedacht hebben, omdat we een steeds gecompliceerdere arbeidsdeling moesten coördineren. Dat deden we vanuit een strak hiërarchisch schema. Het is goed daarbij te bedenken dat de machtsbasis onder de hiërarchie de informatie-uitwisseling is. Of beter gezegd: de schaarste en dus de hoge kosten van informatie.²⁵ Aan de top van de hiërarchie komen de informatielijntjes samen, zodat daar de beste beslissingen kunnen worden genomen. Inmiddels geldt echter dat informatie niet langer schaars is. Daarmee vervalt dus de machtsbasis van de hiërarchie en dus ook van het denken in functies, arbeidscontracten en organogrammen. De top van de organisatie is niet langer beter geïnformeerd dan de basis en in staat om beslissingen te nemen; wellicht is juist het omgekeerde het geval.²⁶ Ook de 'arbeidsmarkt' bestaat niet reëel, maar is door ons bedacht. Hetzelfde proces van arbeidsdeling en specialisatie dat we binnen arbeidsorganisaties coördineerden via hiërarchische 'organisatieharkjes', moesten we natuurlijk ook buiten de muren van arbeidsorganisaties op een bepaalde manier coördineren. In de 18e eeuw verzonnen burgers het concept van de markt om zich de adel van het lijf te houden als het ging om de handelstransacties die ze wilden plegen. Van daaruit was in de 19e eeuw de stap naar een 'arbeidsmarkt', waarin 'gevers' en 'nemers' van werk met elkaar een transactie (arbeidscontract) aangaan, niet ver meer.

Dit oude keurslijf knelt steeds strakker. De coördinatie van arbeidsdeling via de 'markt' leidt ertoe dat eigenlijk iedereen voortdurend met iedereen in 'gevecht' is om de schaarse arbeidskrachten, de schaarse banen en de schaarse opleidingsmogelijkheden. 'Boeien' en 'binden' zijn de kernbegrippen in het hedendaagse personeelsbeleid: als iemand is gevonden 'binden' we deze aan een 'functie' die maar zeer ten dele overlapt met wat die persoon is en wil zijn en zeer ten dele gebruik maakt van de

te bemachtigen en een plek waar opleidingsinstituten met elkaar concurreren om op kosten van de overheid of de werkgevers (potentiële) werknemers te helpen zich zo goed mogelijk te kwalificeren. Wij zijn ook gewend om arbeidsorganisaties te definiëren in termen van functies, arbeidscontracten en organogrammen.

Maar dat zijn 19e-eeuwse en inmiddels volledig achterhaalde concepten. Een organogram is geen reëel bestaand ding, maar een concept dat we

25 Vgl. Nanko Boerma, 'De hiërarchie is dood', *Trouw*, 16 mei 2009.

26 Veelvuldig is gewezen op de lange *chain of command* die het Russische leger enorme parten speelt in de huidige oorlog in de Oekraïne. Hetzelfde heeft zich voorgedaan in de Zesdaagse Oorlog, in een vergelijking met de Israëlische en Egyptische strijdkrachten. Het bedrijfsleven hanteert al decennia het concept van de 'omgekeerde organisatie' (Chell, 1978) of de 'adhocracy' (Mintzberg, 1980).

School of the Nation zorgt voor binding met de samenleving en de variatie om toekomstige taken aan te kunnen

competenties die zij/hij heeft. Dus moeten we investeren in nieuwe opleidingen, waarmee we deze persoon ook op lange termijn ‘boeien’. Dit permanente gevecht om mensen binnen te krijgen kost geld, tijd, energie en creativiteit, waar we in de komende decennia structureel te weinig van hebben. Bovendien kampen naast de krijgsmacht ook sectoren als de zorg en het onderwijs met enorme formele en informele uitstroom doordat mensen een andere baan vinden of (langdurig) ziek of arbeidsongeschikt worden. Dit alles is geen *collateral damage* meer, maar *primary damage*, een verlies dat we ons maatschappelijk steeds minder kunnen veroorloven.

Anders kijken, anders denken, anders doen

Wat ons betreft is het tijd voor anders kijken, anders denken en anders doen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) geeft daarvoor in zijn rapport *Het Betere Werk* goede aanknopingspunten.²⁷ Een manier van anders kijken begint vanuit de simpele slogan: delen is vermenigvuldigen. De WRR laat zien dat dit kan door het ontwikkelen en aanbieden van ‘combinatiebanen’, die het mensen mogelijk maken meer banen te hebben, waarin zij verschillende capaciteiten kunnen benutten en

verder ontwikkelen. De krijgsmacht is bij uitstek een omgeving waarin je talenten kunt inzetten die je in een civiele baan niet altijd kunt benutten. Dat geeft voldoening en maakt je een completer mens. Daarmee ontwikkel je competenties die je ook in andere omgevingen kunt inzetten. Omgekeerd kan de krijgsmacht specialisten aan zich verbinden die eenvoudigweg niet fulltime in de organisatie kunnen worden opgenomen omdat er te weinig werk voor ze is en ze dus te duur zijn en zich maar zouden gaan vervelen.²⁸ In de deeleconomie wisselen bedrijven personeel en middelen uit, om zo efficiency en beschikbaarheid te garanderen. Overigens een systeem dat de Artillerie al in 1795 toepaste: ‘...een treindivisie in de organisatie van de Rijdende Artillerie opgenomen (...), waarbij manschappen en paarden ten behoeve van de veld- en transporttrein in tijd van oorlog door aannemers werden geleverd’.²⁹

Anders denken betekent stoppen met het opsluiten van arbeid in functieprofielen, arbeidscontracten en organisatieharkjes. Het is tijd voor de beweging van arbeidsmarkt naar arbeidsruimte. Dit geldt voor de samenleving als geheel, gezien de complexiteit van de uitdagingen waarvoor we staan en het geldt voor de krijgsmacht in het bijzonder, gezien de urgentie die er is om de bescherming van wat ons dierbaar is in de nieuwe geopolitieke verhoudingen vorm te geven. Anders doen vereist het stoppen met focussen op de vraag hoe een baltaljon/compagnie/peloton gevuld te krijgen en over te gaan naar de vraag: hoe willen Piet en Marie, Sven en Aisha, Ahmed en Sjams, Ellen en Marjon, Jan en Gerard en al die andere acterende burgers door het leven gaan en hoe zou een rol in het beschermen van wat ons dierbaar is daarin passen?³⁰ Wij stellen daarom een drievoudige veranderingsagenda voor:

- van human resource-management naar individueel loopbaanmanagement. Het is 19e eeuws om uit te gaan van (de behoeften van) je eigen organisatie; acterende burgers kiezen zelf hun eigen individueel loopbaanpad. Bied aan wat daarbij past, in plaats van primair alleen wat jou vanuit je eigen organisatie past;

27 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht* (rapport 102) (Den Haag, WRR, 2020).

28 Bart Hekkema, ‘Adviseurs in uniform’, NIMH (2022).

29 J.W. van den Hoek, ‘De geschiedenis van de Rijdende Artillerie’, *Militaire Spectator* 152 (1983) (6) 245-262.

30 Paul van Tongeren, ‘De toenemende ont-burgering ondermijnt onze samenleving’, *Het Financieele Dagblad*, 25 juni 2022, blz 28-29.



FOTO MCD ROEGELING

Anders doen vereist het stoppen met focussen op de vraag hoe een bataljon/compagnie/peloton gevuld te krijgen en te focussen op individueel loopbaanmanagement

- van werkgeverschap naar flexgeverschap. Organiseer je bataljon/compagnie/peloton zo dat belangrijke taken ook als (deel)taak uitgevoerd kunnen worden, zonder dat je de taakuitvoerders volledig en voor 100 procent aan je wilt binden;
- van werknemer naar inzetbieder. De term werknemer plaatst een medewerker in de rol van lijdend voorwerp, afhankelijk van wat de werkgever te geven heeft. In de 21e eeuw heeft de acterende burger te geven, namelijk haar of zijn inzet voor een bepaalde zaak, tegen bepaalde voorwaarden.

goedkope en goed voorspelbare stroom van jonge mannen die in een gestandaardiseerde opleiding gedisciplineerd konden worden en wisten wat hen wel en niet te doen stond. Na hun parate tijd waren ze relatief gemakkelijk mobilisabel. De verdediging van het land werd daadwerkelijk een burgerplicht en – hoewel weinigen dat zo zullen hebben ervaren – een ‘ambt’. Daarnaast was het voor heel veel jonge mannen de gelegenheid bij uitstek om een vak te leren, om mensen uit andere landstreken en andere culturele en religieuze gezindten te leren kennen en daarvoor begrip te ontwikkelen.³²

Grip op werk, geld en leven

Lang was er de dienstplicht, waarbij de staat een belangrijk stuk *leef-tijd* van de dienstplichtigen ‘onteigende’.³¹ Zo ontstond een relatief

31 Michiel de Jong en Jan Hoffenaar, *Op herhaling. De Koninklijke Landmacht en haar reservisten 1945-2006* (Amsterdam, Boom, 2006).

32 Egmond van Rijn, ‘Afschaffing van de dienstplicht’, *Marineblad* (1993) (4) 146. In dit artikel waarschuwde deze toenmalige directeur personeel van de Koninklijke Marine destijds al voor kwantitatieve en kwalitatieve onderbezetting van functies wanneer de dienstplicht afgeschaft zou worden.

Kortom, de krijgsmacht, waarvan beroepskrachten de ruggengraat vormden, was in de praktijk een belangrijke school of the nation. Relatief recent is de dienstplicht opgeschort en zijn we overgegaan naar een volledig beroepsleger. De zorg voor de veiligheid van het land is daarmee ‘weggespecialiseerd’ naar een relatief kleine groep mensen die dit, verstoep in kazernes en in het openbaar nauwelijks zichtbaar, als hun baan zien. Een relatief kleine schil van reservisten, veelal mensen die de dienst verlaten hebben, vormt hierop een aanvulling. Dit beroepsleger heeft het grote voordeel dat het bestaat uit toegewijde mannen en vrouwen die heel bewust hebben gekozen voor een rol in de krijgsmacht. Een club mensen waar je écht van op aan kunt, zoals gebleken is tijdens diverse missies.

Helaas is dit geen toekomstbestendig model.³³ Allereerst is het arbeidsaanbod door vergrijzing permanent lager dan we gewend waren. Er is dus geen enkele kans dat we in de toekomst succesvoller zijn met het werven en behouden van mensen. Dat klemt extra omdat de nieuwe geopolitieke verhoudingen waarschijnlijk gaan vereisen dat de krijgsmacht langdurig en relatief grootschalig kan optreden. En ten derde is er de VOCA-omgeving: de krijgsmacht moet in staat zijn snel en effectief allerlei specialismen te mobiliseren, waarvoor ze nooit ‘volledige banen’ kan creëren en al helemaal geen banen die voor deze specialisten zelf aantrekkelijk zijn. Pleidooien voor terugkeer naar de dienstplicht die we in het publieke debat horen, helpen hierbij niet. Al vanaf WO1 blijkt dat de krijgsmacht, dienstplicht of geen dienstplicht, permanent met onverantwoord hoge vacaturepercentages heeft geworsteld, vooral op uitvoerend niveau.³⁴

Gelukkig wordt inmiddels ook vanuit de politiek de invoering van het hiervoor genoemde dienstrecht bepleit.³⁵ Overigens is er nog weinig aandacht voor de implementatie van het

gedachtegoed en juist dat is het hardnekkige knelpunt van de krijgsmacht. Desondanks sluit de visie op het dienstjaar goed aan op de rol van de burger, want in Nederland en in Europa zijn we aangekomen op een uniek punt. Voor het eerst in de geschiedenis zijn wij burgers niet meer primair onderdanen van een of andere heerser, laten we ons denken niet meer voorschrijven door ‘geestelijke leidslieden’ en heeft onze baas maar een beperkte invloed op ons gedrag. Voor het eerst in de geschiedenis staan wij er primair zélf voor en kunnen we de rol nemen van acterende burger, die niet wacht op instructies van welk ‘boven’ dan ook, maar zelf speelt en handelt, die directe verantwoordelijkheid voor de ander en voor de samenleving neemt en dus voor de bescherming van wat ons dierbaar is.³⁶

In zijn rapport stelt de WRR voor het arbeidsbestel zo in te richten dat werkenden (meer) grip hebben, dat wil zeggen meer grip op hun geld, werk en hun leven.³⁷ De krijgsmacht kan vanuit de hierboven genoemde drievoudige veranderingsagenda dingen dus heel concreet anders doen:

- grip op geld: meer dan een derde van de werkenden heeft flexibele- en/of zzp-contracten. Dat kan een bewuste keus zijn. Niettemin is er ook een *downside* van financiële onzekerheid, gebrekkige verzekeringen en te weinig of geen pensioenopbouw. Op deze gebieden kan de krijgsmacht faciliteiten bieden aan hen die zich als reservist/parttimer willen verbinden;
- grip op werk: velen houden van hun werk, bijvoorbeeld in de zorg of het onderwijs, maar worden weinig gelukkig van de vele protocollen waaraan ze zich moeten houden, de bijna permanente reorganisaties en de daaruit voortvloeiende onzekerheid. Velen zullen het aantrekkelijk vinden om naast hun ‘gewone’ baan met regelmaat ook – vaak lekker in de buitenlucht – voor de krijgsmacht aan de slag te kunnen;
- naast je dagelijkse bestaan ook deel uitmaken van een grote en permanente organisatie die tot doel heeft te beschermen wat ons dierbaar is zou voor velen een belangrijk zingevingselement kunnen zijn. In dat traject ook dingen

33 C. Homan, ‘Personeelstekort bij Defensie is een probleem’, *Armex* 105 (2012) (5).

34 Hoffenaar, ‘Een taai probleem’.

35 *Dienjaar*, brief van de staatssecretaris van Defensie aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal d.d. 1 november 2022.

36 Boerma, *Neem je plek*.

37 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Het betere werk*, 8.



Een nieuwe vermaatschappelijking maakt van de krijgsmacht, in plaats van een biotoop, een complex, dynamisch en adaptief systeem

FOTO MCD, CHRISTIAN SCHRICK

meemaken, kameraadschap opbouwen en mensen ontmoeten die je anders niet zo gauw zou tegen komen kan voor velen bijdragen aan de zin en de kwaliteit van het leven.³⁸

Het antwoord op de probleemstelling van dit artikel is uiteindelijk: kijk, denk en doe anders dan tot dusver. De krijgsmacht zal permanent moeten veranderen. Een nieuwe vermaatschappelijking van de krijgsmacht maakt haar, in plaats van een biotoop te zijn, een complex, dynamisch en adaptief systeem. Een systeem dat voldoende complexiteit heeft om antwoorden te kunnen geven op het veelvoud van vraagstukken dat in een VOCA-wereld ontstaat, daar snel en effectief op kan reageren en daarbij eveneens snel en effectief toegang heeft tot alle hulpbronnen vanuit de samenleving als geheel.

Een systeem kan zich alleen gemakkelijk aanpassen als de sporen van de variatie er al in zitten. Begin daarom bij burgers, die in de rol van acterende burger ook een deel van hun inzet – natuurlijk tegen een adequate vergoeding – willen leveren aan het beschermen van wat ons dierbaar is. Maak de overstap van een beroepsleger met een reservistenschil naar een

reservistenleger met een beroepskern.³⁹ Met permanent misschien wel meer dan 100.000 fulltimers en parttimers die het ambt van soldaat bekleden, krijgt de krijgsmacht de menskracht die nodig is en ontstaat een plek waar mensen elkaar ontmoeten, leren, instrueren en samen dingen meemaken. Zo ontstaat een belangrijk 'kader voor verbinding',⁴⁰ waar mensen, ook nadat ze de dienst weer hebben verlaten, op kunnen terugvallen. Zo vormt zich opnieuw de school of the nation. De eerste stap is een belangrijk deel van de additionele middelen van Defensie te bestemmen voor het adaptief inrichten van de organisatie (en minder voor de aanschaf van materieel, dat we in veel gevallen al hebben). Belangrijk is dat er – ook voor militairen – meer ruimte komt voor lokale bevoegdheden en de verscheidenheid van initiatieven. Dat stelt acterende burgers in staat om Defensie te dienen. Inderdaad: deze kistjes passen ons allemaal. ■

38 Lizanne Schipper, 'Afwisseling, praktisch bezig zijn: een bijbaan is zo gek nog niet', *NRC Handelsblad*, 14 juni 2022.

39 Boudewijn Boots, 'Defensie wil veel meer reservisten voor schaalbare krijgsmacht', speech bij het twintigjarig jubileum van IDEA, 22 juni 2022.

40 Boerma, *Neem je plek*.