



Ministerie van Defensie

# Drijfveren bij Defensie

Onderzoek naar de ambitie  
van de defensiemedewerker  
door de generaties heen

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
November 2023



## Voorwoord



Al sinds 2019 werkt Defensie aan een nieuw HR-model. Tijdens de werkbezoeken die ik sindsdien heb afgelegd, hoor ik vaak de wensen van de defensiemedewerkers en de verbeterpunten die zij zien op het gebied van HR. Regelmatig wijs ik hen op de veranderingen die eraan zitten te komen. Tegelijkertijd heb ik geen sluitend antwoord op de vraag waarom de implementatie zo lang duurt. In navolging van de in mei 2023 gepubliceerde Kamerbrief over de HR-vernieuwing en mijn verzamelnota van

juli 2023 met daarin adviezen over dit onderwerp, initieerde ik dit onderzoek om de ambities van de verschillende generaties bij Defensie beter inzichtelijk te maken.

Voor het eerst in de geschiedenis van Defensie bevinden zich vier generaties tegelijkertijd op de werkvloer en werken Babyboomers, Generatie X, Millennials en Generatie Z met elkaar samen. Om het aantal defensiemedewerkers te vergroten, startte Defensie onlangs met de campagne ‘Generatie D’, oftewel ‘Generatie Defensie’. Mensen van Generatie D vind je in elke generatie: “Het zijn mensen die alles uit het leven willen halen, mensen die verder gaan”. Het is een generatie dwars door alle generaties heen.

Uit de M3-rapportage van de afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek van Defensie blijkt dat het vertrouwen van de defensiemedewerker in de eigen toekomst bij Defensie sinds 2015 nog nooit zo groot is geweest. Als Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht vind ik dit een mooi signaal dat het niet allemaal kommer en kwel is, maar ik bemerk ook dat her en der nog obstakels zijn die frustratie bij de defensiemedewerker oplevert. Ik noem als

voorbeeld de zogenaamde ‘hoepeltjescultuur’ en de hardheid van gestelde kwalificatie-eisen voor bepaalde functies. Deze signalen zijn voor mij de reden geweest om dit verdiepende onderzoek te doen naar de factoren die van invloed zijn op de keuzes van de verschillende generaties defensiemedewerkers. Hiermee wil ik de minister ondersteunen in het maken van beleidskeuzes ten behoeve van de defensiemedewerker. Elke defensiemedewerker is uniek en het is onmogelijk om al deze meningen afzonderlijk weer te geven. Daarom heb ik gekozen voor een generatieverdeling om de resultaten te kunnen duiden en een gemiddeld beeld te kunnen schetsen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook:

**“Welke factoren hebben invloed op de ambities van de verschillende generaties defensiemedewerkers gedurende hun loopbaan bij Defensie?”**

Met behulp van een breed uitgezette enquête en meerdere themabijeenkomsten heb ik geprobeerd de achterliggende redenen en meewegende factoren in kaart te brengen waarop de defensiemedewerker zijn of haar loopbaankeuzes baseert. De deelnemers van de themabijeenkomsten zijn ingedeeld op basis van rang, schaal en generatie. Deze keuze heb ik gemaakt om informatie uit alle lagen van de defensieorganisatie te verkrijgen. In dit rapport staan de resultaten van deze enquête en de themabijeenkomsten met bijbehorende conclusies.

Ik vind dit een belangrijk onderzoek. Een organisatie wordt immers gevormd door haar medewerkers; zij zijn de organisatie. Daarnaast zorgen medewerkers die op de juiste plek zitten, die tevreden zijn over hun huidige of toekomstige functie en over de defensieorganisatie zelf, voor een efficiënt functionerende en florerende organisatie die inzetgereed is. Daar profiteren alle betrokkenen en de samenleving van. Defensie spreekt ook duidelijk uit dat personeel het meest waardevolle kapitaal is van de organisatie. Een dergelijke uitspraak schept verplichtingen.

**Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht**

**F.V. van Sprang**

*Luitenant-generaal der mariniers*

# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>4</b>
<b>Onderzoek in chronologische stappen</b>	<b>5</b>
<b>Generaties bij Defensie</b>	<b>6</b>
<b>Themabijeenkomsten</b>	<b>8</b>
<b>Algemene kenmerken enquête</b>	<b>9</b>
<b>Ambitie</b>	<b>10</b>
<b>Promotie</b>	<b>12</b>
<b>Bereiken van ambities</b>	<b>14</b>
<b>Waarmaken van ambities</b>	<b>18</b>
<b>Strategisch Talentmanagement (STM)</b>	<b>20</b>
<b>De bijgestelde ambitie van een veteraan</b>	<b>21</b>
<b>Geluiden uit de organisatie</b>	<b>22</b>
<b>Conclusie</b>	<b>24</b>
<b>Aanbeveling</b>	<b>25</b>
<b>Nawoord</b>	<b>26</b>



## Onderzoek in chronologische stappen

1 In **januari 2023** besloot ik onderzoek te doen naar de factoren die van invloed zijn op de ambitie en de wensen van de defensiemedewerker, uitgesplitst in de verschillende generaties.



2 Na het opstellen van een plan van aanpak zette ik in **mei 2023** een digitale enquête uit onder een representatief aantal defensiemedewerkers. Trends, Onderzoek en Statistiek van Defensie voerde de steekproef uit. De enquête is verzonden naar 5.000 defensiemedewerkers en hiervan heeft 33% (n = 1.634) de enquête ingevuld.



In de enquête werden meerdere aspecten van ambitie uitgevraagd.

Medewerkers van alle defensieonderdelen werkten aan dit onderzoek mee, maar in de resultaten is geen onderscheid gemaakt tussen de defensieonderdelen.



3 In **juli 2023** publiceerde ik mijn verzamelnota met bijbehorende adviezen over de HR-vernieuwing.

4 Om de resultaten van de enquête verder uit te diepen, organiseerde ik in **september 2023** zes themabijeenkomsten met 300 defensiemedewerkers uit de verschillende generaties.

Tijdens deze bijeenkomsten verzorgde Korporaal 1 buiten dienst Rick Torenstra een presentatie over zijn dienstongeval tijdens een missie in Afghanistan en de gevolgen hiervan voor hem, zijn ambitie en zijn toekomst bij Defensie.

De gepresenteerde resultaten uit de enquête en het indrukwekkende verhaal van Rick Torenstra moedigden de deelnemers aan om hun mening te geven en de discussie met elkaar aan te gaan.



5 In **oktober 2023** analyseerde ik de resultaten van de enquête en vergeleek ik die met de informatie die verzameld is tijdens de themabijeenkomsten.



6 Eind **november 2023** rondde ik het onderzoeksrapport af en bood ik het aan de minister aan.





# Generaties bij Defensie



Mensen die in dezelfde tijdsperiode zijn opgegroeid, dragen de effecten van die specifieke tijdsperiode met zich mee en behoren tot dezelfde generatie. Een generatie onderscheidt zich gemiddeld genomen in hun benadering van werk, relaties en maatschappelijke kwesties. Op dit moment werken vier verschillende generaties bij Defensie: van de 17-jarige startende militair, Generatie Z, tot de 67-jarige burgermedewerker, de Babyboomer en alles daartussenin. Hoewel ieder individu op eigen wijze zijn of haar ambities verwezenlijkt en iedereen rekening moet houden met andere omstandigheden in het leven, zijn er toch overeenkomsten aanwijsbaar bij de mensen die tot dezelfde generatie behoren.

Hoewel de generatieverdeling veralgemeniserend kan zijn, is deze verdeling wel overzichtelijk en illustratief. In dit onderzoek is het juist interessant om de gemiddelde jongere generatie defensiemedewerkers tegenover de gemiddelde oudere generatie defensiemedewerkers te plaatsen. Ook worden in verschillende generatieverdelingen de generaties soms verschillend ingedeeld qua jaartallen, maar in dit onderzoek is de verdeling aangehouden die binnen Defensie vaker

gebruikt wordt. Binnen dit onderzoek worden de term 'generatie' en de namen van de afzonderlijke generaties op sociologische wijze gebruikt. Waar nodig worden de categorieën in de grafieken samengevoegd om de leesbaarheid te bevorderen.



De mensen uit de eerste generatie, de generatie **Babyboomers**, zijn geboren tussen 1945 en 1960 en vormen op dit moment ongeveer 7% van het totaal aantal defensiemedewerkers. De technologische ontwikkeling nam gedurende hun werkzame leven een vlucht en de computer werd geïntroduceerd. De Babyboomers leerden daardoor op latere leeftijd werken met computers. De Babyboomers hechten over het algemeen waarde aan een baan voor het leven, waarbij zekerheid en vastigheid de drijfveren zijn. De Babyboomers hebben de enquête niet ingevuld, maar waren wel aanwezig tijdens de themabijeenkomsten.



De mensen die behoren tot **Generatie X** zijn geboren tussen 1961 en 1980 en vormen op dit moment ongeveer 29% van het totaal aantal defensiemedewerkers. X'ers hechten over het algemeen meer waarde aan een betere balans tussen werk en privé, waarbij een vast contract minder belangrijk is. De vaste telefoon en de fax zijn gedurende hun werkzame jaren langzaam maar zeker vervangen door mobiele telefoons en computers.



**Millennials** zijn geboren tussen 1981 en 1995 en vormen op dit moment ongeveer 34% van het totaal aantal defensiemedewerkers. Deze generatie kiest over het algemeen een flexibeler pad: meerdere werkgevers, parttime werken en naast een vaste baan ook een eigen bedrijf hebben, is niet ongewoon. Daarnaast kwam het internet op in de jeugd van de Millennials, waar zij vanzelfsprekend goed mee om kunnen gaan.








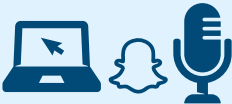


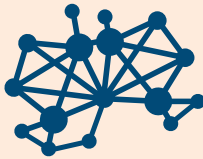
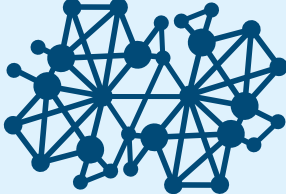






De mensen uit **Generatie Z** zijn geboren tussen 1996 en 2010 en vormen op dit moment ongeveer 30% van het totaal aantal defensiemedewerkers. De Z'ers kennen geen wereld zonder smartphones en onbeperkt internet. Elke uithoek van de wereld is bereikbaar, waardoor een nomadisch leven leiden en op afstand werken, heel gewoon is. Daarentegen is het leven en functioneren zonder de beschikbaarheid van die middelen en faciliteiten voor hen moeilijk.



Omdat **Generatie Alfa** nog niet aan hun werkzame leven is begonnen, is deze generatie niet meegenomen in dit onderzoek.

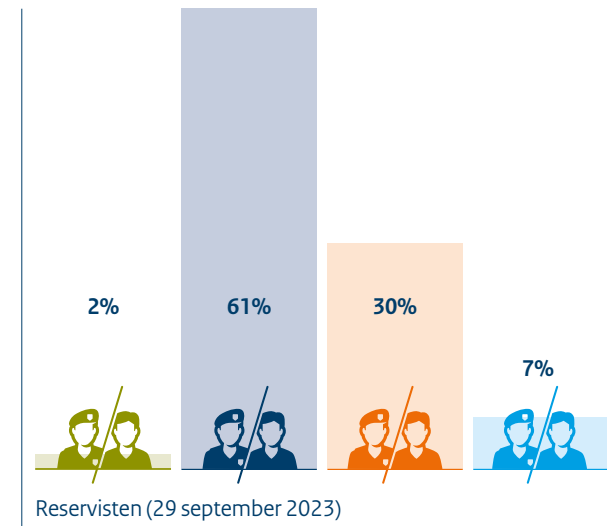
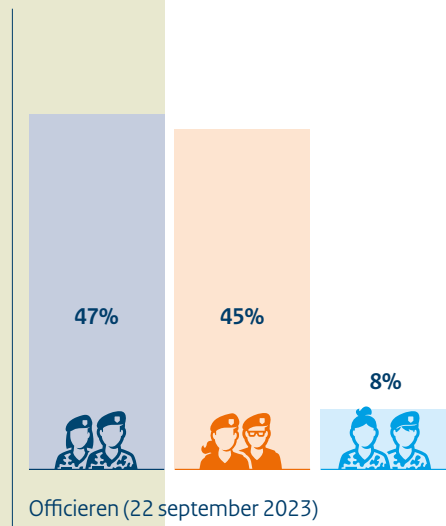
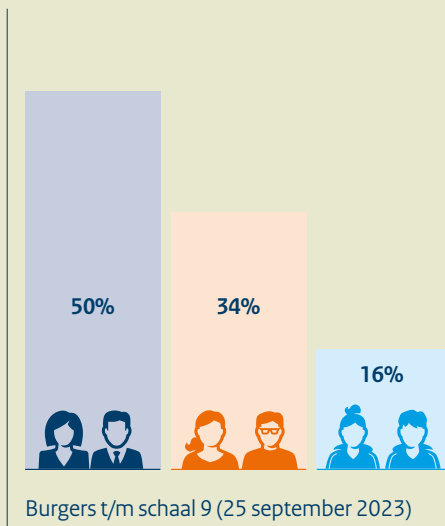
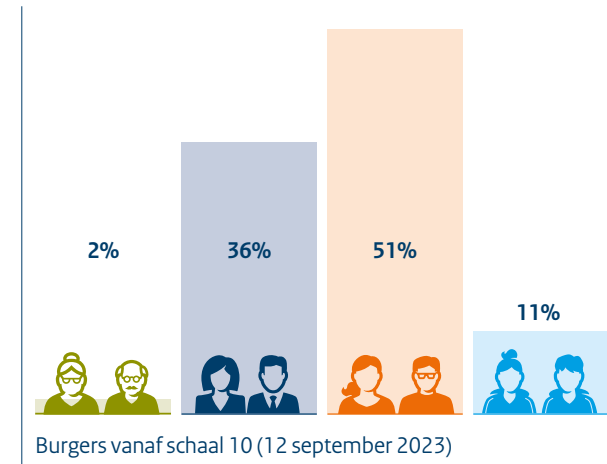
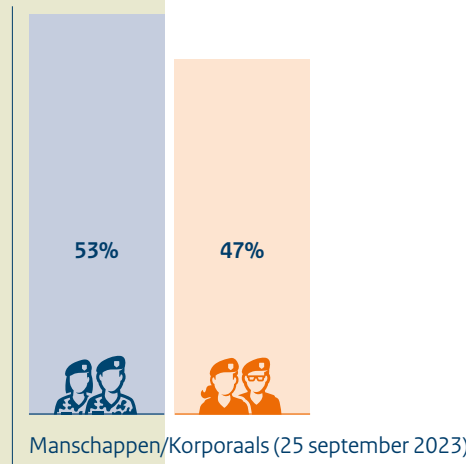
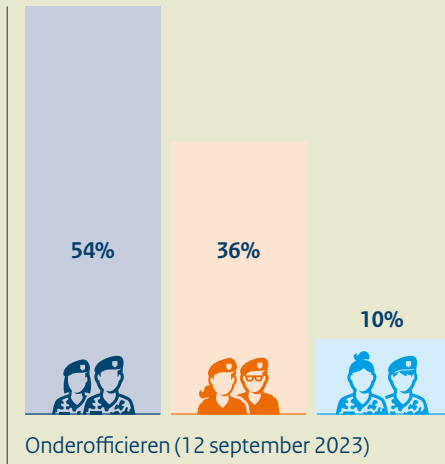


Generaties	 Babyboomers	 Generatie X	 Millennials	 Generatie Z
Geboren	1945 - 1960	1961 - 1980	1980 - 1995	1996 - 2010
Bij Defensie	7 %	29 %	34 %	30 %
Kenmerk	Baan voor het leven	Werk-privébalans	Flexibel pad	Ongebonden
Communicatie				
Verbindingen				
	Enkel	Meer	Veel	Oneindig
Administratie				
	Appélboekje	Verlofkaart	Peoplesoft	Diensttelefoon

# Themabijeenkomsten



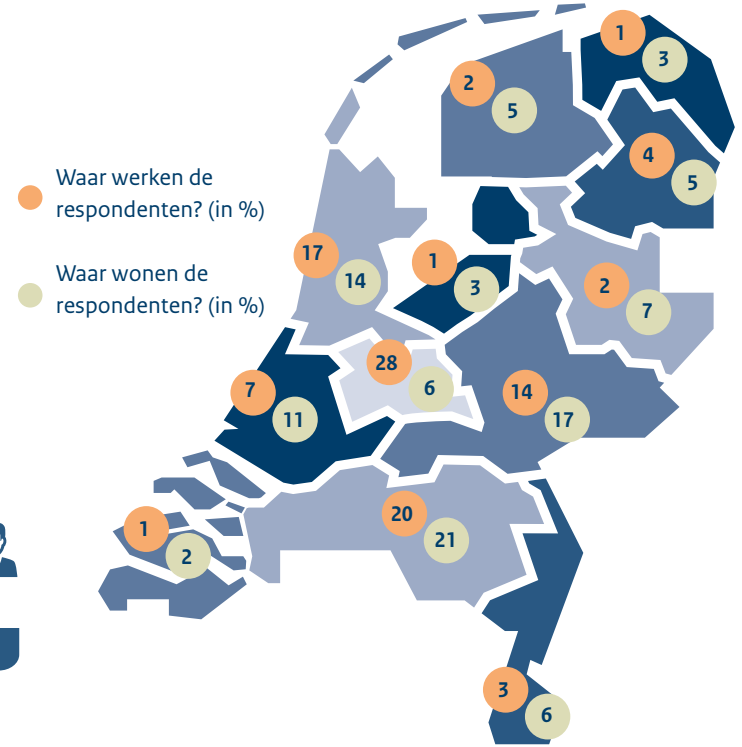
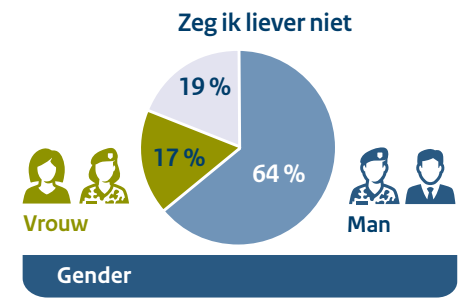
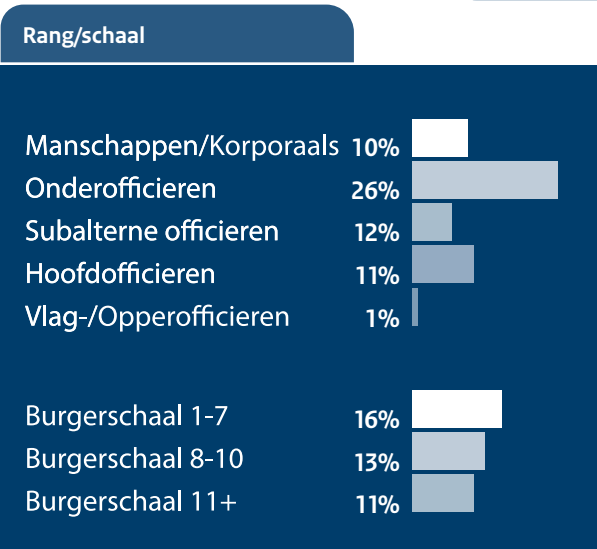
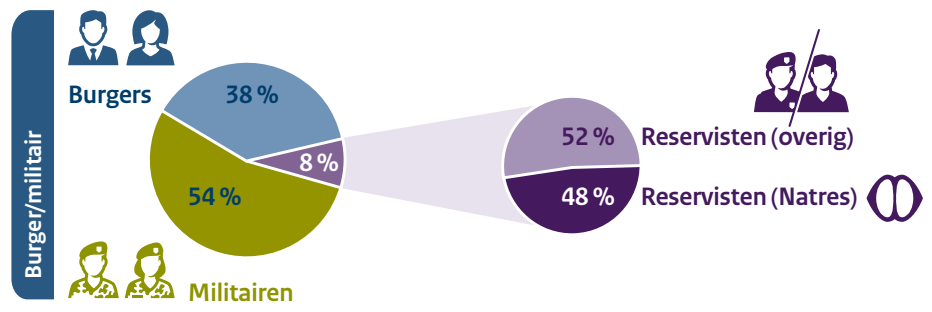
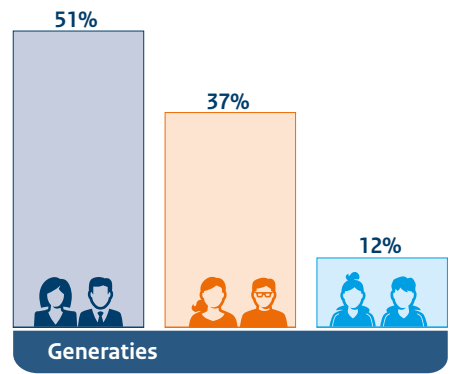
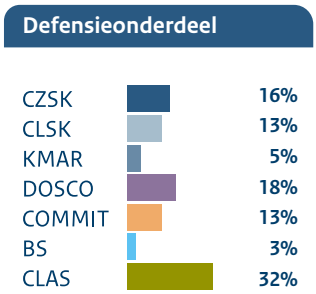
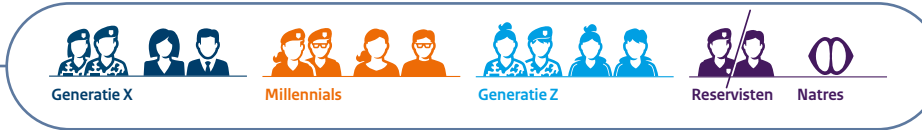
Welke generaties bezochten de themabijeenkomsten?







# Algemene kenmerken enquête



# Ambitie



## Conclusie

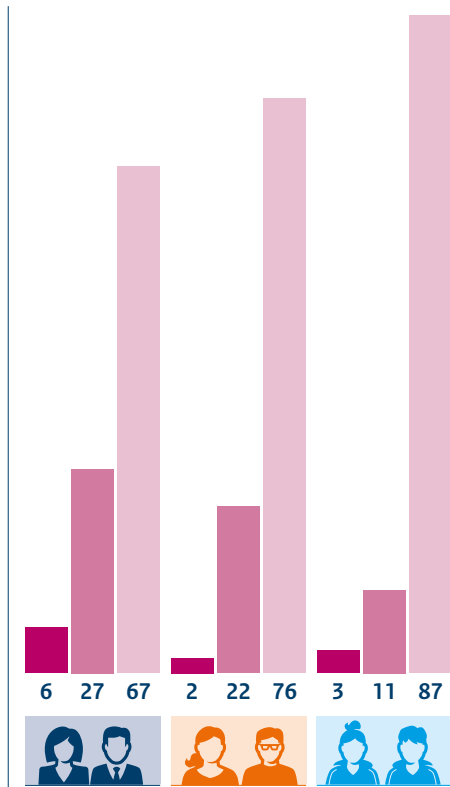
Opvallend is dat alle generaties van alle categorieën zichzelf als (zeer) ambitieus omschrijven. Generatie X scoort gemiddeld iets lager, wat verklaard kan worden door het feit dat zij na de huidige functie niet altijd nog een vervolfunctie zullen vervullen. Generatie Z scoort gemiddeld iets hoger dan de andere generaties.

Ik ben ambitieus (in %)

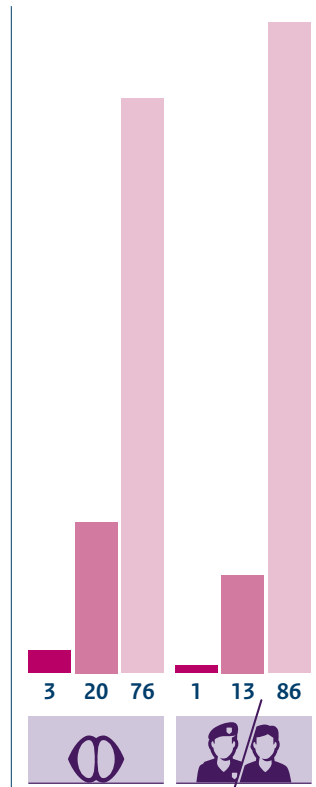
- Oneens
- Neutraal
- Eens



Militairen



Burgers



Natres

Reservisten



# Promotie

Als de defensiemedewerker voor een gedwongen keuze wordt gesteld, kiest hij of zij veel vaker voor de intrinsieke motivatoren. Een goede werk-privébalans met leuke collega's en een betrokken leidinggevende wordt bijvoorbeeld veel vaker gekozen dan promotie maken. Zingeving in het werk wordt belangrijk gevonden. Vandaar dat militaire inzet bijdraagt aan de positieve werkbeleving. Men kan dan immers het werk doen waar men voor is gekomen en zoals is voorgesteld in de arbeidsmarktcommunicatie.

*"Promotie is de bevordering tot een hogere rang, klasse of salarisschaal."* (Van Dale Woordenboek)

*"Iemand een hogere of belangrijkere positie of rang geven."* (Cambridge Dictionary)

## Generatie X (Officier):



"De hoepeltjescultuur bij Defensie maakt dat promotie maken tegen gaat staan."

## Millennials (Burger <10):



"Promotie willen maken, hangt af van de levensfase."

## Millennials (Onderofficier):



"Het is veel belangrijker dat ik het naar mijn zin heb."

## Generatie Z (Officier):



"Ik wil liever langer ELNT blijven, want doorgroeien levert minder leuke functies op."

## Generatie Z (Reservist):



"Of ik promotie wil maken hangt af van de vervolgfunctie, is die leuk genoeg?"

## Millennials

### (Manschap/Korporaal):



"Voor het salaris hoef je het niet te doen [promotie maken]."

## Generatie X

### (Manschap/Korporaal):



"Defensie moet meer aandacht hebben voor individuele kwaliteiten, meer maatwerk leveren en niet iedereen in dezelfde mal duwen. Zonder diploma of met een lagere rang kun je alsnog de perfecte kandidaat zijn voor promotie/bevordering."

## Wat verstaan de deelnemers aan de themabijeenkomsten onder promotie?

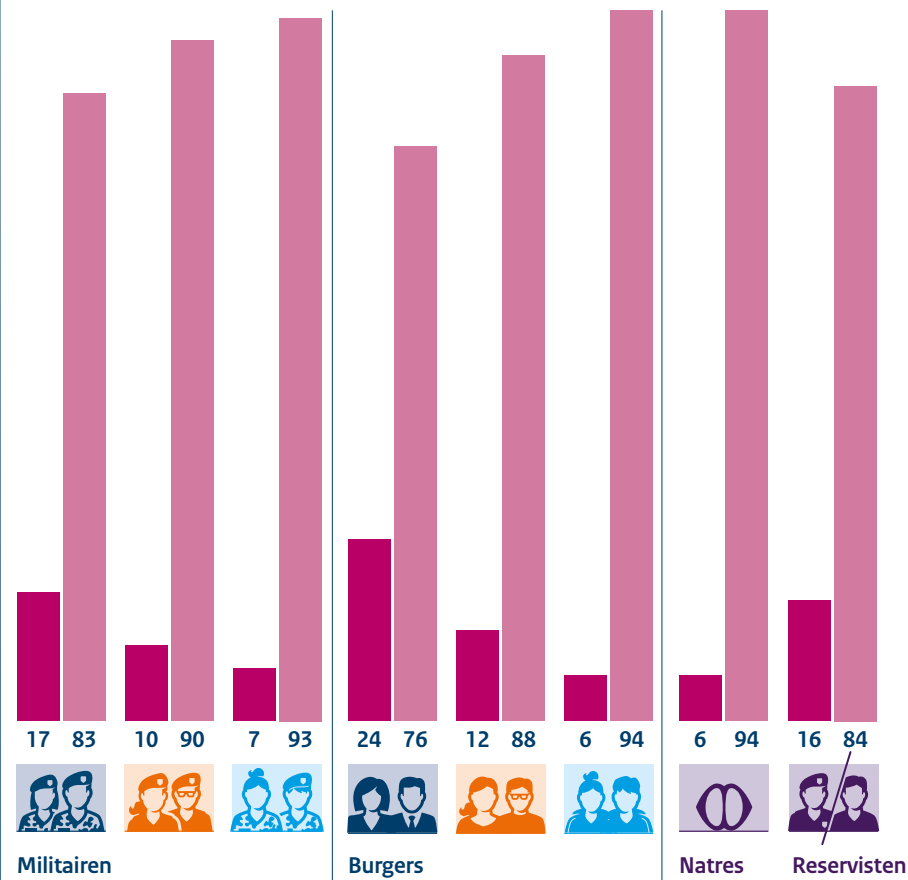
Andere functie





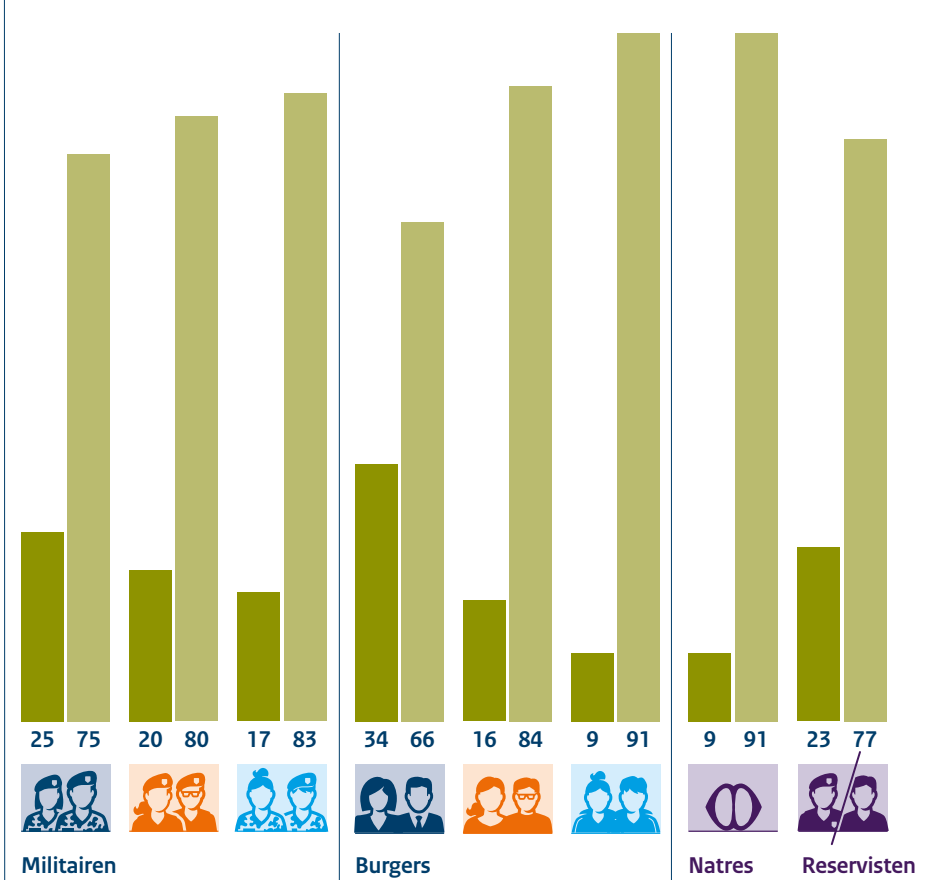
### Legenda

- Ik wil promotie blijven maken (in %)
- Ik wil een leuke/ uitdagende functie (in %)



### Legenda

- Zo hoog mogelijke rang/schaal bereiken (in %)
- Kameradschap ervaren/leuke collega's hebben (in %)



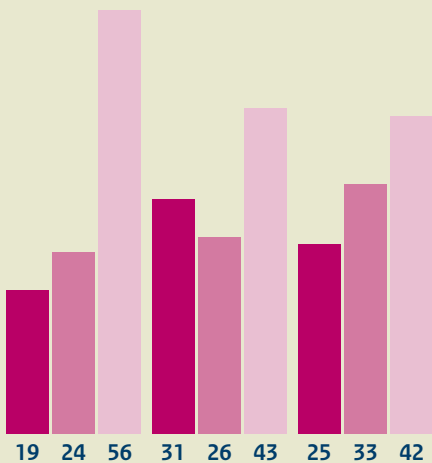
# Bereiken van ambities



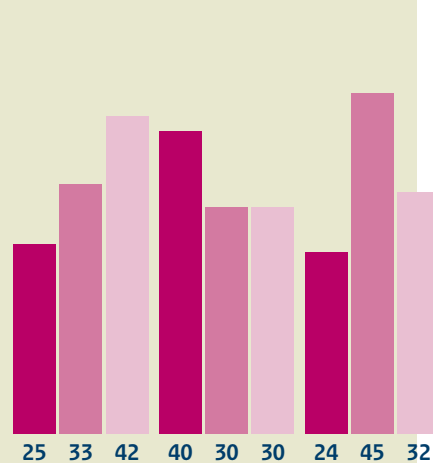
## Ik weet precies welke vervolgstappen ik wil zetten in mijn carrière (in %)

### Legenda

- Oneens
- Neutraal
- Eens



Militairen

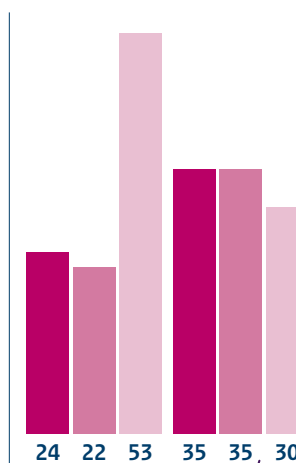


Burgers

## Conclusies

De **defensiemedewerker** omschrijft de mogelijke vervolgstappen vaak als onduidelijk en het einddoel als onbekend. Leidinggevend en loopbaanbegeleiders zouden een grotere rol kunnen spelen bij het oplossen van dit probleem.

**Militairen** geven aan dat zij over het algemeen weten welke vervolgstappen zij willen zetten, maar hierin niet altijd worden gestimuleerd of soms zelfs worden tegengewerkt door Defensie.



Natres

Reservisten

### Millennials (Burger > 10 en Officier)



“Ik zou graag meer inzicht willen hebben in welke functies mijn vervolgstappen kunnen zijn en hoe ik me moet ontwikkelen om daar uiteindelijk te komen.”

### Generatie X (Burger > 10):



“De vacaturebank is toe aan een update en moet gemoderniseerd worden.”

### Millennials (Officier)



“Beperking bij loopbaan zijn de rangen en schalen, bijvoorbeeld een minimale looptijd voor volgende rang, maximale trede in schaal. Medewerkers gaan daardoor weg.”





Tijdens het onderzoek werd bekend dat de **manschappen/korporaals** vanaf 29 augustus 2023 bij voldoende functioneren een vaste aanstelling krijgen. Defensie wil hen hiermee zekerheid bieden. De militair moet echter wel bereid zijn zich door te ontwikkelen en zich regelmatig bij- of om te scholen. De **manschappen/korporaals** gaven tijdens de themadagen aan dat dit voor sommigen aanleiding is om niet door te ontwikkelen en zo lang mogelijk op hetzelfde niveau te blijven. Voor anderen is dit juist een positieve reden om op eigen tempo hun ambities waar te kunnen maken.

### Conclusies

**Generatie X** maakt veel meer gebruik van een middel als de vacaturebank van Defensie, dan **Generatie Z**.

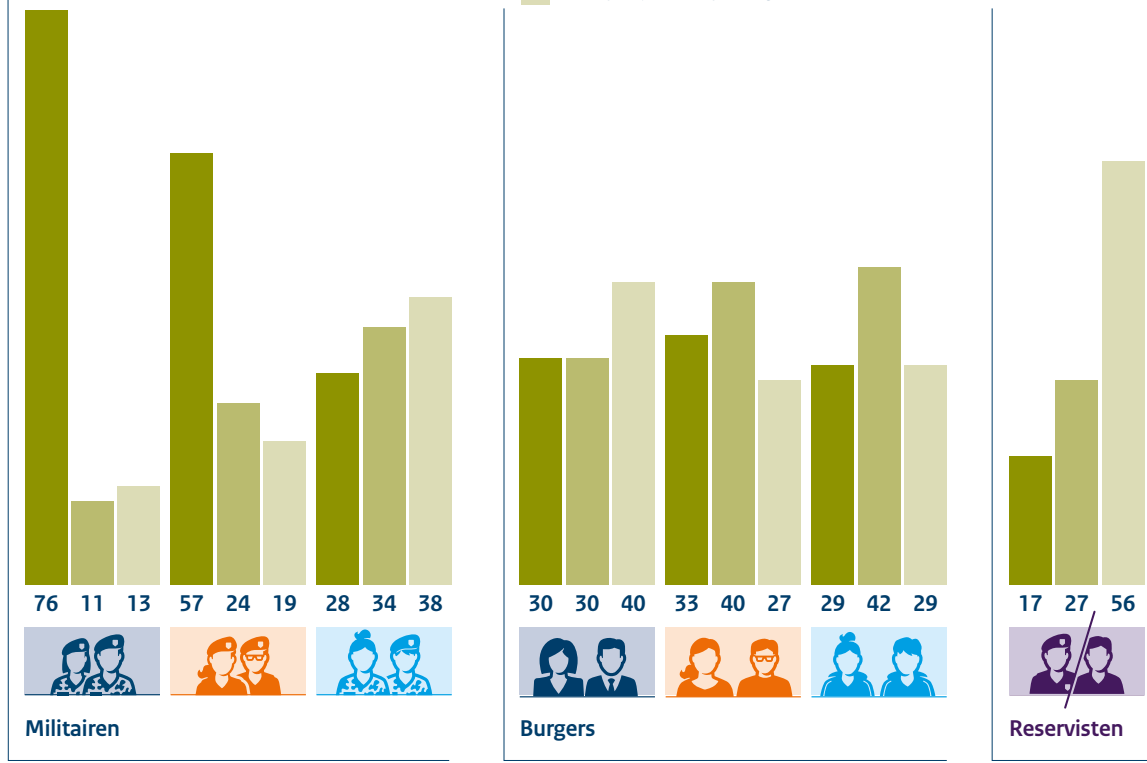
---

Van **Generatie X** weet vooral de **militair** de vacaturebank goed te vinden en te gebruiken. Dit ligt met name anders voor **burgers**. Slechts 1/3 geeft aan de vacaturebank te gebruiken. Reservisten hebben een eigen vacaturebank.

### Ik registreer mijn belangstelling in de vacaturebank (in %)

#### Legenda

- Op mij van toepassing
- In de toekomst (mischien) op mij van toepassing
- Niet op mij van toepassing



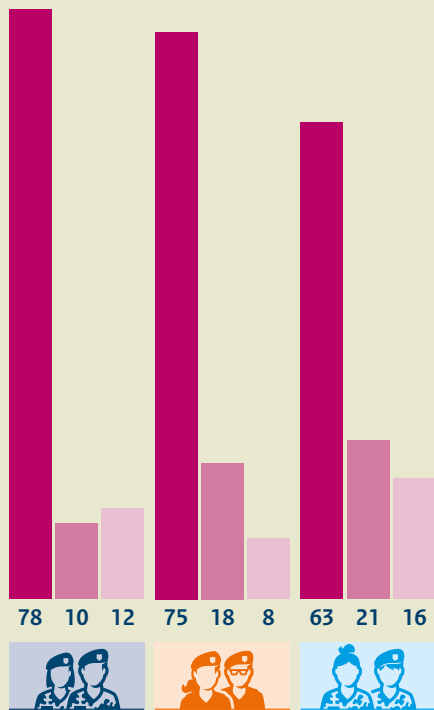
# Bereiken van ambities



## Ik praat hierover met mijn leidinggevende (in %)

### Legenda

- Op mij van toepassing
- In de toekomst (misschien) op mij van toepassing
- Niet op mij van toepassing

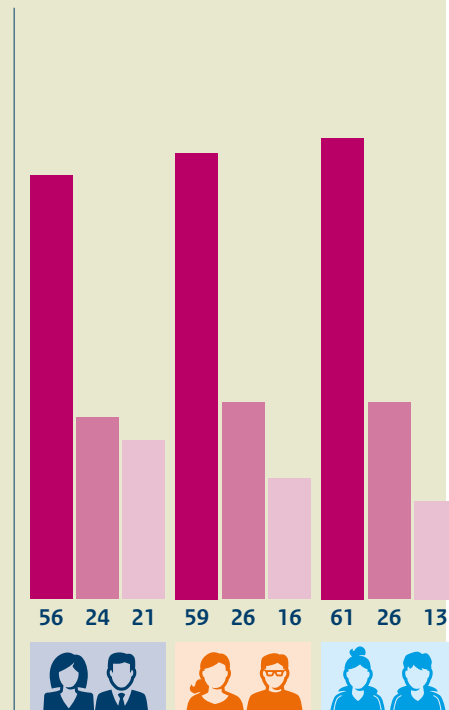


Militairen

### Millennials (Onderofficier):



“Minder ons-kent-ons en meer kijken naar wat de organisatie echt nodig heeft.”

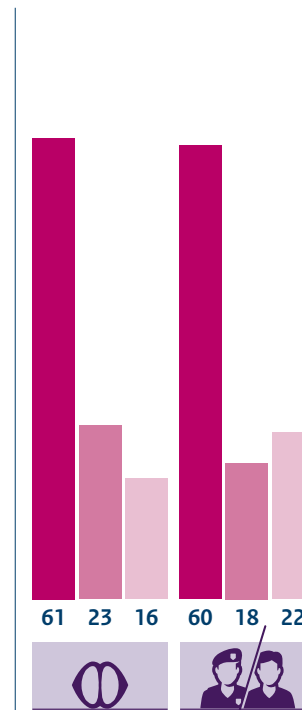


Burgers

### Generatie X (Burger <10):



“De leidinggevende speelt geen rol in loopbaanontwikkeling, want die wisselt om de twee jaar van functie.”



Natres

Reservisten

### Generatie X (Reservist):



“Je doet jezelf tekort, als je alleen op je leidinggevende leunt.”

## Conclusie

Uit de enquête blijkt dat voor zowel militairen, burgers als reservisten de leidinggevende een belangrijke rol speelt in het bereiken van loopbaandoelen. De een voelt zich gesteund en gestimuleerd door de leidinggevende, de ander benoemt de macht van de leidinggevende of vriendjespolitiek als belemmerende factor in het waarmaken van de ambitie.

### Voorbeeld van de werkvloer

Met een afgeronde Mbo 4-opleiding wilde een sergeant een andere functie bekleden. Dit was een Mbo 3-functie. Vanuit Defensie kreeg hij te horen dat hij dan eerst zijn Mbo 3-diploma moest halen.



Generatie X

Millennials

Generatie Z

### Ik praat hierover met mijn loopbaanbegeleider (in %)

#### Legenda

- Op mij van toepassing
- In de toekomst (misschien) op mij van toepassing
- Niet op mij van toepassing

#### Generatie Z (Officier)



“Ik zou werknemers meer, betere, toegankelijke en persoonlijkere loopbaanbegeleiding bieden om carrièreplannen en dromen te vertalen naar daadwerkelijke doelen waar een medewerker naartoe kan werken.”

#### Millennials (Burger >10)



“Proactievare en persoonlijkere begeleiding van loopbaanbegeleiders voor burgers op maat, waarbij er samen een loopbaanpad wordt uitgestippeld.”,

#### Generatie Z (Onderofficier)

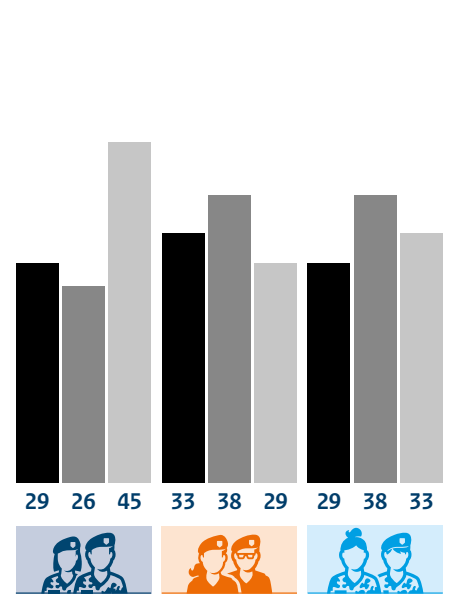


“De functietoewijzer moet minder macht krijgen, zodat medewerkers zelf meer invloed kunnen uitoefenen op hun loopbaan.”

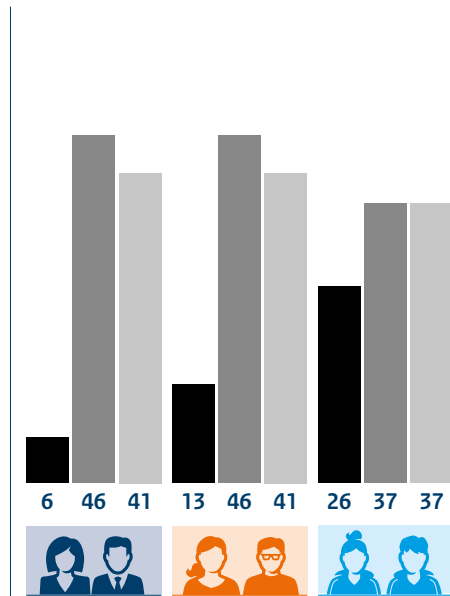
#### Generatie X (Officier)



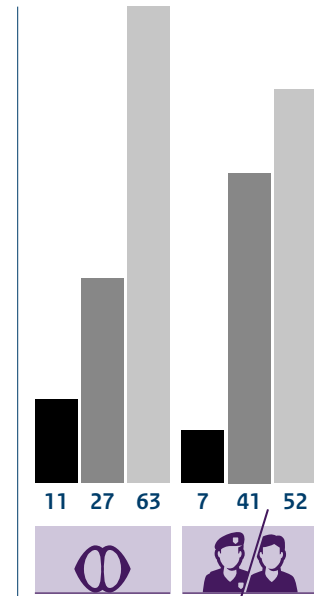
“Er is ernstig veel weerstand vanuit loopbaanbegeleiding en de functietoewijzer.”



Militairen



Burgers



Natres

Reservisten

### Conclusie

Uit de enquête blijkt dat er op dit moment erg weinig gebruik wordt gemaakt van de loopbaanbegeleider. De reservist heeft geen eigen loopbaanbegeleider. Uit de themadagen blijkt dat zowel militairen, burgers als reservisten pleiten voor betere loopbaanbegeleiding waarbij meer wordt samengewerkt met de functietoewijzer.

# Waarmaken van ambities

Generatie Z ervaart een groter gebrek aan zingeving binnen Defensie.

## Heb je jouw ambities waar kunnen maken? (in %)



### Legenda

- Militairen
- Burgers
- Reservisten

## Conclusies

**73%** van de militairen is tevreden over de uiteindelijke waargemaakte ambities. **68%** van de burgers is tevreden over de uiteindelijke waargemaakte ambities.

Reservisten scoren gemiddeld iets lager dan de burgers en de militairen, maar alsnog is **62%** tevreden over de uiteindelijke waargemaakte ambities.

Voor alle categorieën en alle generaties geldt dat **15%** negatief is over de waargemaakte ambities. Kanttekening hierbij is dat ontevreden medewerkers die de organisatie reeds hebben verlaten, niet hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

Generatie X (**42%**) scoort over het algemeen hoger dan Generatie Z (**18%**) en Millennials (**28%**) bij waargemaakte ambities, maar dat kan verklaard worden doordat die laatste twee generaties nog bezig zijn met het waarmaken van ambities.

### Generatie X (Onderofficier):



“Degenen die echt ontevreden zijn, gaan of zijn al weg.”

### Generatie X (Reservist):



“Bij opleidingen staan reservisten achteraan in de rij.”

### Millennials (Officier):



“Concurreren met de burgermaatschappij is lastig. Defensie maakt het op P-gebied niet makkelijk.”

### Generatie X (Onderofficier):



“Ik kon niet goed wennen in de burgermaatschappij en ben teruggekeerd naar Defensie.”

## Wat weerhoudt jou ervan om je ambities waar te maken? (in %)

(Bij deze vraag waren meer antwoorden mogelijk, waardoor het totaal niet op 100% uitkomt.)



### Legenda

- Militairen
- Burgers
- Reservisten

### Conclusies

Generatie Z ervaart een groter gebrek aan zingeving binnen Defensie.

Alle generaties en alle categorieën geven aan dat privéomstandigheden (gezin/kinderen, hobby's en mantelzorg) de hoofdreden zijn om ambities niet waar te maken.

#### Generatie X (Burger <10 en Onderofficier):



“Door bezuinigingen en alle reorganisaties is onze generatie teleurgestelder in de organisatie.”

#### Generatie Z (Manschappen/ Korporaals):



“We oefenen om het oefenen en nooit voor het echte werk.”

#### Generatie Z (Onderofficier):



“Vaak zie je niet het hogere doel.”

#### Millennials (Manschappen):



“Defensie huurt veel externen in, terwijl het ook binnen Defensie te vinden is.”

#### Generatie Z (Burger <10):



“We zijn gedemotiveerd door de bureaucratie, teleurstellingen en doorlooptijden.”

#### Generatie X (Burger <10):



“Andere generaties zijn al geconditioneerd door Defensie en daarmee voorbereid op teleurstellingen.”

#### Generatie X (Onderofficier):



“Defensie biedt in mijn ogen alle ruimte om je ambities te verwezenlijken, echter willen we steeds sneller en meer. Dit maakt het voor de organisatie moeilijk om aan ieders verwachtingen te voldoen.”

#### Millennials (Officier):



“Minder druk op de werkvloer waardoor het mogelijk is om meer te werken aan je loopbaan.”

#### Generatie X (Officier):



“Mogelijkheden voor een betere werk-privébalans om toch de uitdagende functies te kunnen uitvoeren die je graag zou willen, ondanks dat je op afstand woont en kleine kinderen hebt.”

# Strategisch Talentmanagement (STM)





Een nieuw en modern HR-model is en blijft noodzakelijk om van Defensie een aantrekkelijker werkgever te maken, de kwaliteiten van medewerkers beter te benutten en de gereedheid en inzetbaarheid van Defensie structureel te verbeteren. Om de HR-vernieuwing beter aan te laten sluiten op de specifieke behoeftes van defensieonderdelen kunnen zij zelf bepalen op welk moment zij de verschillende elementen van de HR-vernieuwing invoeren. STM is een van deze elementen die binnen de defensieonderdelen al wordt uitgerold. Een ander element is het bewerkstelligen van een noodzakelijke gedragsverandering bij leidinggevenden, HR-medewerkers en bij defensiemedewerkers.


STM is het vroegtijdig signaleren van talenten, het faciliteren van talentontwikkeling en het bieden van de mogelijkheid om de medewerker binnen de organisatie 'talent' te laten 'zijn', sturend op de ambities en doelstellingen (op de korte en lange termijn) van de organisatie.

## Conclusie

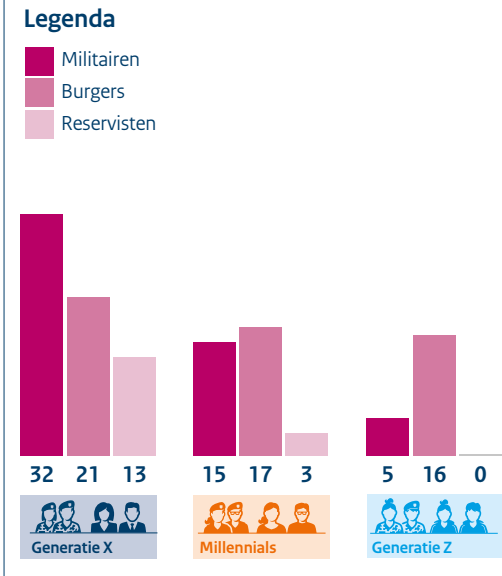
Het blijkt dat STM nog niet erg bekend is binnen Defensie. Generatie Z kent het nauwelijks en ook de reservisten geven aan er niet mee bekend te zijn.

**Generatie X (Onderofficier):**   
 "Meer gebruik maken van persoonlijke talenten in plaats van loopbaansporen te volgen. Maatwerk dus. Mogelijk gaat STM in uitvoering hier invulling aan geven."

**Millennials (Officier):**   
 "STM is nu een idee van de Bestuursstaf en ik zie de implementatie van STM nog niet van de grond komen."

**Generatie X (Officier):**   
 "Veel meer maatwerk, nog veel te veel regels/beperkingen waardoor dingen niet kunnen. Op papier klinkt STM leuk, maar in de praktijk gebeurt het niet."

Ik weet wat STM binnen Defensie is (in %)





## De bijgestelde ambitie van een veteraan



**Tijdens de themabijeenkomsten deelde Korporaal 1 buiten dienst Rick Torenstra zijn heftige, maar inspirerende verhaal met het onderzoeksteam en de aanwezigen.**

In 2002 kwam hij op bij Defensie, nadat hij op een carrièrebeurs de stand van Defensie had bezocht en gegrepen werd door het verhaal van de aanwezige militairen. Na zijn opleiding vertrok hij in november 2006 naar Afghanistan, voor de missie *Task Force Uruzgan II*. Op 19 januari 2007 nam Ricks leven een grote wending, toen een zelfmoordterrorist de auto waar hij in zat opblies en zowel Rick als enkele van zijn collega's ernstig verwondde.

Al in Afghanistan hoorde Rick dat hij het zicht aan zijn rechteroog permanent verloren had en kort daarna is hij naar Nederland gerepatriëerd voor verder herstel van zijn andere verwondingen. Het letsel aan zijn oog zorgde ervoor dat zijn dromen en ambities bij Defensie niet langer haalbaar waren. Naast het feit dat Rick dit gegeven moest accepteren, moest hij ook een nieuwe richting bepalen voor de rest van zijn leven; zijn droom om zijn hele leven bij de krijgsmacht te dienen, was in rook opgegaan.

Terugkeren in de burgermaatschappij viel Rick zwaar. Hij had een concentratieprobleem en had een bijzonder kort lontje ontwikkeld. Na zijn deelname aan de *Invictus Games* bleek uit hersenonderzoek dat hij al sinds de aanslag in 2007 kampte met niet-aangeboren hersenletsel, zonder mogelijkheid tot herstel. Hoewel deze diagnose Ricks gedrag en gevoelens van de afgelopen jaren kon verklaren, was dit opnieuw een moment in Ricks leven om zijn ambities bij te stellen.

Op dit moment werkt Rick als vrijwilliger voor de defensieorganisatie en deelt hij zijn verhaal met zoveel mogelijk defensiemedewerkers. Zijn verhaal, het bijstellen van zijn ambities en zijn blijvende passie voor Defensie vormen een inspiratiebron voor ons allemaal. En hij blijft erbij: "Bij Defensie gaan, was mijn beste keus ooit."

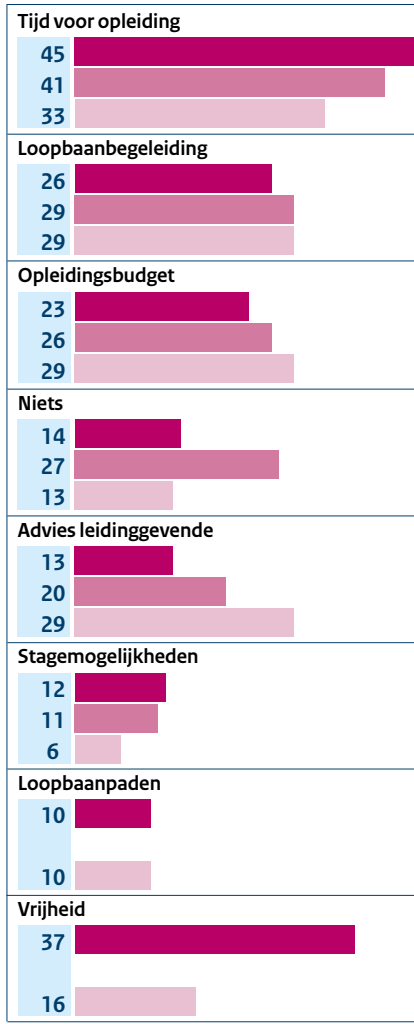


# Geluiden uit de organisatie



## Wat heb je van de organisatie nodig om je ambities waar te maken?

(Bij deze vraag waren meer antwoorden mogelijk, waardoor het totaal niet op 100% uitkomt.)



**Legenda**

- Militairen
- Burgers
- Reservisten



## Conclusie



Dit onderzoek richtte zich op de factoren die meewegen in de loopbaankeuzes van de verschillende generaties bij Defensie.

**De hoofdvraag** hierbij luidde:

“Welke factoren hebben invloed op de ambities van de verschillende generaties defensiemedewerkers gedurende hun loopbaan bij Defensie?”

Een kleine 2.000 defensiemedewerkers heeft mondeling via de themabijeenkomsten of schriftelijk via de enquête zijn/haar verhaal kunnen doen.

Uit het onderzoek blijkt dat alle generaties bij Defensie zich als (zeer) ambitieus omschrijven. Hoewel Generatie X iets lager scoort dan de andere generaties, wat verklaard kan worden door het feit dat zij wellicht geen vervolgfunctie bij de Defensie zullen vervullen, scoort Generatie Z gemiddeld iets hoger dan de andere generaties. Dat laatste kan verklaard worden door het feit dat zij nog aan het begin van hun carrière staan en daardoor grootsere plannen hebben dan de andere generaties. Deze conclusie is ook belicht tijdens de themabijeenkomsten.

De defensiemedewerker omschrijft zich dus als (zeer) ambitieus. Tegelijkertijd kiest de defensiemedewerker bijna elke

keer voor intrinsieke motivatoren, als hij of zij gevraagd wordt een keuze te maken tussen extrinsieke motivatoren, zoals promotie maken en een hoog salaris verdienen, en intrinsieke motivatoren, zoals leuke collega's hebben, een prettige leidinggevende hebben of een goede werk-privébalans hebben. Maar wat betekent dat dan precies?

Ambitie werd voorheen gezien als zo hoog mogelijk willen opklimmen op de carrière ladder. Dat blijkt ook uit de wat oudere definities van het woord 'ambitie' (zie pagina 10). De betekenis van ambitie maakt een verandering door: het gaat tegenwoordig niet meer specifiek om verticale groei, maar zeker ook om horizontale groei. Persoonlijke ontwikkeling, specialistische ontwikkeling, breder inzetbaar willen zijn en gelukkig willen zijn op je werk en in je functie, worden tegenwoordig ook gezien als ambitie. Het interessante hiervan is dat Defensie al langer aandacht besteedt aan de geluksfactor van de defensiemedewerker. Zo kun je als defensiemedewerker bijvoorbeeld advies inwinnen bij Duurzaam Gezond Inzetbaar (DGI) Defensie. DGI richt zich specifiek op de aandachtsgebieden voeding, slaap,

beweging, mentale kracht, zingeving en werkplezier, om de defensiemedewerker hierin te ondersteunen en dit te verbeteren. Daarnaast worden op intranet volop trainingen en bijeenkomsten aangeboden om de geluksfactor van de defensiemedewerker te verhogen. Denk hierbij aan trainingen om de persoonlijke veerkracht te vergroten, meditatie en steungroepen na het verlies van een dierbare.

Ook de HR-vernieuwing toont de vergrote aandacht voor de mens achter de medewerker. De vervolgstap om al deze uitnodigingen tot persoonlijke groei ook als ambitie te zien, zet de organisatie nog niet helemaal. Aan de ene kant maakt Defensie dus de mooie en noodzakelijke transitie door die meer gericht is op de persoonlijke behoeftes van de verschillende defensiemedewerkers en hun privéomstandigheden; de intrinsieke motivatoren. Aan de andere kant houdt de organisatie –en de medewerker net zo goed– nog vast aan een verouderde connotatie van ambitie: promotie, meer salaris, een hogere rang of functie en opklimmen; de extrinsieke motivatoren.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat alle generaties privéomstandigheden noemen als hoofdreden om ambities niet waar te maken. Het leven neemt soms een wending, waardoor bepaalde dromen en doelen voor de toekomst niet meer haalbaar zijn. Het verhaal van Rick Torenstra is hier een lichtend voorbeeld van. Hoewel de defensiemedewerker over het algemeen tevreden is over de loopbaan tot nu toe, wordt de organisatie ook star en niet-flexibel genoemd. Er is weinig ruimte voor maatwerk, uitzonderingen of 'broodjes speciaal': pas je niet (meer) in de mal van Defensie, dan is er eigenlijk geen plek voor jou. Dit is een nogal rigide koers voor een organisatie waarin zoveel verschillende mensen en verschillende generaties samenwerken, en tevens onwenselijk voor een organisatie die kampt met zoveel vacatures. Uit de enquête kwam naar voren dat de mogelijke vervolgstappen binnen de organisatie vaak als onduidelijk worden ervaren. Hoewel de leidinggevende voor militairen, burgers en reservisten over het algemeen een belangrijke rol speelt, kan deze ook niet altijd duidelijkheid verschaffen of heeft de leidinggevende niet het mandaat wat benodigd is om uitzonderingen te maken.



## Aanbeveling

Van de loopbaanbegeleider wordt nauwelijks tot geen gebruik gemaakt. Uit de themadagen blijkt dat zowel militairen, burgers als reservisten pleiten voor betere loopbaanbegeleiding waarbij meer wordt samengewerkt met de medewerker zelf, de leidinggevende en de functietoewijzer. Met de HR-vernieuwing gaan zaken zoals nieuwe aanstellings- en contractvormen, een strategische personeelsplanning en de start van *HR-Analytics* helpen bij het oplossen van de actuele personeelsproblematiek. Dit kan echter niet zonder een andere *mindset* van de HR-functionarissen (P&O-functionaris, loopbaanbegeleider en functietoewijzer) en leidinggevendenden, maar ook van de defensiemedewerkers zelf. Uit het feit dat de defensiemedewerker nog steeds punten (zie pagina 16 en 17) ter verbetering noemt die allemaal onderdeel van de HR-vernieuwing zijn, blijkt dat de defensiemedewerker inmiddels echt op deze vernieuwing zit te wachten.

Met vier verschillende generaties op de werkvloer en zoveel verschillende mensen bij elkaar is het tijd dat Defensie de koers die is ingezet voortzet en een term als 'ambitie' niet meer eendimensionaal bekijkt, maar in alle facetten. Op die

manier kan de defensiemedewerker zelf invulling geven aan de term 'ambitie'. Met de ambitie van de defensiemedewerker is niets mis, want de verschillende generaties bij Defensie geven allemaal aan ambitieus te zijn en tevreden te zijn over wat ze tot nu toe hebben bereikt in hun carrière. Daar staat tegenover dat de defensiemedewerker nog voldoende suggesties doet aan de organisatie om de tevredenheid en het werkplezier te verbeteren. Deze suggesties komen zonder uitzondering terug in de elementen van de HR-vernieuwing. Ik bespeur desalniettemin al geruime tijd onrust bij de defensiemedewerker over de voortgang van de implementatie van die HR-vernieuwing. Al eerder dit jaar deed ik de aanbeveling om met kleine stappen resultaten te boeken die zichtbaar en voelbaar zijn voor de defensiemedewerker op het gebied van HR. Deze aanbeveling is nog onverminderd van kracht en ik voeg daaraan toe dat snelheid en een vernieuwende *mindset* van alle betrokkenen hierin een cruciale factor is.

'Verhoog de snelheid van de implementatie van de HR-vernieuwing bij Defensie, zodat er op korte termijn merkbare resultaten zijn. Dit is een taak voor de defensietop, maar sinds kort zeker ook voor de defensieonderdelen die hierin een eigen verantwoordelijkheid hebben.'

## Nawoord

---

Mijn dank gaat uit naar alle defensiemedewerkers die de moeite hebben genomen de enquête in te vullen en naar de deelnemers van de themadagen. Zonder hun waardevolle input en hun openheid was het onmogelijk geweest dit onderzoek uit te voeren. Graag dank ik ook Rick Torenstra voor zijn indrukwekkende en inspirerende bijdrage aan de themadagen. Tot slot bedank ik het onderzoeksteam voor hun harde werk en inzet.









**Projectleider:**

Mr. M.C.E. Telkamp-Spruit

**Auteurs:**

Aoo H.G. van Huit

Dr. E.L. Klinkenberg

Kap Msc. A. Beukers

Wmr Msc. S.J.F. Verschuren

MA M. Ikking

**Chef Staf:**

KOLMARNS M.J. Posthumus

Voor vragen of opmerkingen kunt u e-mailen naar:

[IGK@mindef.nl](mailto:IGK@mindef.nl)

