

FOTO: ED AARON ZWAAL

Vrijwillige opschaling in een tijd van strategische competitie

De rol van de Nationale Weerbaarheidstraining

Dr. Ronald J.J.Voorn en KLTZ Erik Noordam MSc*

De Nederlandse krijgsmacht staat voor een structurele opschalingsopgave in een verslechterde veiligheidssituatie, met een beoogde groei naar 122.000 mensen en op termijn 200.000. In een vrijwillig stelsel hangt personele schaalbaarheid af van maatschappelijke bereidheid, vertrouwen en institutionele helderheid. Dit artikel analyseert de Nationale Weerbaarheidstraining (NWT) als casus van vrijwillige opschaling en laat zien dat, mits goed ontworpen, deze opschaling zonder vormen van (selectieve) opkomstplicht realiseerbaar is. Tegelijkertijd is deze conclusie, uiteraard, contextafhankelijk. Het dreigingsniveau, de duur en intensiteit van een conflict en het gedrag van potentiële tegenstanders bepalen mede de haalbaarheid van vrijwillige opschaling, omdat zij de vraag naar snelheid en omvang kunnen beïnvloeden. De NWT is ontworpen rond vier kernprincipes – vrijwilligheid, laagdrempeligheid, inpasbaarheid in studie of werk en duurzaam behoud door zingeving – en beoogt een toegankelijke kennismaking met Defensie te combineren met versterking van mentale en fysieke weerbaarheid. Op basis van kwalitatief en kwantitatief onderzoek onder 882 jongeren (studenten en werkenden) en 370 beïnvloeders (ouders en docenten) brengt dit onderzoek drijfveren en barrières in kaart.

Sinds 2025 ontvangen alle Nederlandse jongeren rond hun zeventiende levensjaar een zogeheten dienstplichtbrief

De Nationale Weerbaarheidstraining als schakel tussen samenleving en krijgsmacht

De Nederlandse krijgsmacht bevindt zich in een periode van fundamentele heroriëntatie. De ambitie om te groeien naar circa 122.000 beroepsmilitairen, reservisten en burgermedewerkers rond 2035, en daarna tot 200.000, is geen incidentele beleidsreactie, maar een structurele aanpassing aan een verslechterde veiligheidssituatie in Europa. De Russische agressie tegen Oekraïne maakt duidelijk dat grootschalige, langdurige conventionele conflicten opnieuw een reëel scenario vormen. In reactie daarop zet de NAVO in op verhoogde gereedheid, robuustere logistiek en versterking van het voortzettingsvermogen.[1]

De *Nederlandse Defensie Doctrine* duidt voortzettingsvermogen niet alleen materieel en logistiek, maar verbindt het nadrukkelijk aan personele beschikbaarheid, de morele component en maatschappelijke verankering. Waar materieel kan worden aangeschaft en industriële productie kan worden opgeschaald, blijft personele groei afhankelijk van de bereidheid van burgers om zich duurzaam te verbinden aan de krijgsmacht. In Nederland is die verbinding vrijwillig: de dienstplicht is formeel intact, maar de opkomstplicht is sinds 1997 niet meer actief. Instroom in de krijgsmacht en behoud, zowel beroepsmatig als in de reservistencomponent, berusten volledig op vrijwillige aanmelding.[2]

Tegelijkertijd staat de relatie tussen staat, samenleving en defensie opnieuw nadrukkelijk op de beleidsagenda. Sinds 2025 ontvangen alle Nederlandse jongeren rond hun zeventiende levensjaar een zogeheten dienstplichtbrief, waarmee de overheid hen formeel registreert en uitnodigt een vragenlijst in te vullen over hun houding ten opzichte van een mogelijke inzet voor Defensie. In het politieke en beleidsmatige debat verkent men daarnaast in hoeverre deze vorm van registratie of inventarisatie in de toekomst een meer verplicht karakter zou kunnen krijgen, bijvoorbeeld als instrument om beter inzicht te verkrijgen in het potentiële mobilisatievermogen van de samenleving. Hoewel dergelijke maatregelen niet gelijkstaan aan de herinvoering van een actieve dienstplicht, illustreren zij dat vraagstukken rond maatschappelijke betrokkenheid bij defensie, personele schaalbaarheid en nationale weerbaarheid opnieuw centraal staan in het veiligheidsbeleid. Daarmee raakt de discussie impliciet ook aan de vraag of vrijwillige opschaling toereikend is, of dat op termijn vormen van (selectieve) opkomstplicht noodzakelijk worden.

Tegen deze achtergrond is personele opschaling van de krijgsmacht niet uitsluitend een organisatorisch of financieel vraagstuk, maar in belangrijk opzicht ook een maatschappelijk en gedragsmatig vraagstuk. De mate waarin burgers bereid zijn zich te verbinden aan Defensie, tijdelijk of langdurig, beroepsmatig of als reservist, hangt immers af van percepties van risico, maatschappelijke betekenis, institutioneel vertrouwen en of deelname inpasbaar is in studie, werk en privéleven. De centrale vraag luidt dan ook: onder welke condities is vrijwillige schaalbaarheid van de krijgsmacht mogelijk?
De Nationale Weerbaarheidstraining (NWT) is tegen deze achtergrond ontwikkeld. De training beoogt jongeren en jonge werkenden op laagdrempelige wijze kennis te laten maken met Defensie, hun mentale en fysieke weerbaarheid

* Ronald Voorn is gedragswetenschapper en strategisch adviseur bij het ministerie van Defensie, waar hij zich bezighoudt met de Nationale en Civiele Weerbaarheidstraining (NWT/CWT) en maatschappelijke weerbaarheid. Daarnaast is hij projectleider en liaison van de pilot Veiligheidsregio Reserve van de Veiligheidsregio Utrecht; Erik Noordam is kapitein-luitenant-ter-zee bij de Koninklijke Marine en projectleider van de Nationale Weerbaarheidstraining (NWT) en Dienjaar bij het ministerie van Defensie. Daarnaast is hij voorzitter van het Expert Panel Opkomstplicht.

1 NATO Standardization Office, *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations* (AJP-3) (Brussels, NATO Standardization Office, 2022).

2 Ministerie van Defensie, *Nederlandse Defensie Doctrine 2025* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2025).

te versterken en tegelijkertijd de instroom in het reservistenbestand te verbreden. Daarmee fungeert de NWT als een institutionele schakel tussen samenleving en krijgsmacht. Het bijbehorende onderzoek onder jongeren en hun sociale omgeving biedt inzicht in de motivaties, verwachtingen en barrières die bepalend zijn voor vrijwillige betrokkenheid bij Defensie en daarmee voor de mogelijkheden van vrijwillige opschaling van de krijgsmacht.

Schaalbaarheid in een vrijwillig systeem

Schaalbaarheid komt in militaire context vaak aan bod in termen van structuren, eenheden en materieel. Recente literatuur benadrukt echter dat voortzettingsvermogen uiteindelijk ook een maatschappelijke dimensie heeft. Zonder voldoende personeel en maatschappelijke legitimiteit verliest materieel immers zijn operationele betekenis.[3]
Personele schaalbaarheid bestaat uit drie samenhangende elementen: instroom, behoud en mobiliseerbaarheid. Instroom bepaalt de groeicapaciteit van de organisatie, behoud bepaalt de stabiliteit van het personeelsbestand, en mobiliseerbaarheid bepaalt de daadwerkelijke inzetbaarheid bij escalatie. In een vrijwillig systeem hangen deze drie elementen in belangrijke mate af van motivatie, vertrouwen en voorspelbaarheid.

Mobiliseerbaarheid neemt daarbij een bijzondere positie in. Zodra burgers zich vrijwillig verbinden aan de krijgsmacht, bijvoorbeeld als reservist, ontstaan formele verplichtingen ten aanzien van training, beschikbaarheid en mogelijke inzet. In juridische zin is mobiliseerbaarheid daarmee niet volledig vrijwillig. Tegelijkertijd hangt ook deze component in de praktijk af van dezelfde gedragsfactoren die instroom en behoud beïnvloeden. Ervaren legitimiteit, duidelijkheid over verwachtingen en de mate waarin inzet verenigbaar blijft met studie, werk en privéleven bepalen mede de bereidheid om beschikbaar te blijven, op te komen bij oproep en de verplichtingen langdurig te dragen.

Mobiliseerbaarheid is niet alleen een organisatorisch of juridisch vraagstuk, maar ook een maatschappelijk en psychologisch vraagstuk. In een vrijwillig stelsel hangt de daadwerkelijke inzetbaarheid van reservisten af van dezelfde factoren die ook instroom en behoud bepalen: vertrouwen, voorspelbaarheid, ervaren betekenis van de bijdrage en een *sense of community*.[4]

Onderzoek naar motivatie in publieke dienstverlening toont aan dat duurzame betrokkenheid samenhangt met ervaren autonomie, competentie en betekenisgeving.[5] Wanneer deelnemers participatie als gedwongen of onvoorspelbaar ervaren, neemt de bereidheid tot langdurige binding af. In dezelfde lijn wijst onderzoek naar psychologische contracten erop dat onduidelijkheid over verwachtingen en wederzijdse verplichtingen het vertrouwen kan ondermijnen.[6]

Het spanningsveld tussen de behoefte van Defensie aan mobiliseerbaarheid en de behoefte van burgers aan autonomie en voorspelbaarheid vormt de kern van het ontwerpprobleem. De uitdaging ligt daarin niet bij de vraag óf opschaling mogelijk is, maar hoe zij zo kan worden ingericht dat zij werkt binnen de randvoorwaarden van een vrijwillig stelsel. Het vraagstuk draait dus niet om een gebrek aan bereidheid, maar om het ontwerpen van een systeem dat vrijwillige deelname en daadwerkelijke inzetbaarheid met elkaar weet te verenigen.

De afhankelijkheid van motivatie en vertrouwen betekent overigens niet dat vrijwillige schaalbaarheid per definitie beperkt is, maar dat Defensie haar anders moet organiseren. De vraag is daarmee niet of vrijwilligheid een beperking vormt, maar onder welke condities zij een

3 F. Bekkers en M. Rademaker, 'Voortzettingsvermogen. Een parate krijgsmacht in een weerbare maatschappij', *Militaire Spectator* 194 (2025) (6) 374-387.
4 K. Stewart en G. Townley, 'How far have we come? An integrative review of the current literature on sense of community and well-being', *American Journal of Community Psychology* 66 (2020) (1-2) 166-189.
5 R.M. Ryan en E.L. Deci, 'Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective. Definitions, theory, practices, and future directions', *Contemporary Educational Psychology* 61 (2020) 101860.
6 D.M. Rousseau, S.D. Hansen en M. Tomprou, 'A dynamic phase model of psychological contract processes', *Journal of Organizational Behavior* 39 (2018) (9) 1081-1098.



FOTO MCD, AARON ZWAAL

De Nationale Weerbaarheidstraining beoogt jongeren en jonge werkenden op laagdrempelige wijze kennis te laten maken met Defensie, hun mentale en fysieke weerbaarheid te versterken en tegelijkertijd de instroom in het reservistenbestand te verbreden

volwaardig alternatief kan zijn voor verplichtende instrumenten.

De Nationale Weerbaarheidstraining als ontwerpkeuze

De instroom voor de Nationale Weerbaarheidstraining is, mede op basis van de goede ervaringen met het Defensity College en het Dienjaar (gezamenlijk verantwoordelijk voor bijna 30 procent van alle aanmeldingen bij Defensie), ontworpen rond vier expliciete uitgangspunten: vrijwilligheid, laagdrempeligheid, inpasbaarheid in studie of werk en duurzaam behoud door zingeving. Deelname verplicht niet automatisch tot langdurige militaire inzet. De training, gebouwd rond de Basis Opleiding Koninklijke Landmacht (BOKL), duurt circa tien weken en deelnemers kunnen haar volgen als minor, keuzedeel of tijdelijke opleiding met financiële compensatie. Deze combinatie maakt het mogelijk om kennis te maken met het veiligheidsdomein zonder dat deelnemers direct een fundamentele levenskeuze hoeven te maken.

Deze ontwerpkeuzes zijn geen toevallig pragmatisme, maar een bewuste poging om het spanningsveld tussen schaalbaarheid en vrijwilligheid te beheersen. In een vrijwillig systeem kan personele groei niet worden afgedwongen; hij moet worden ontworpen. Vrijwilligheid is daarbij niet alleen normatief wenselijk, maar empirisch relevant. Onderzoek naar jeugdvrijwilligerswerk laat bijvoorbeeld zien dat vrijwillige deelname intrinsieke motivatie versterkt en de kans vergroot op latere, langdurige betrokkenheid, terwijl verplichte deelname juist tot motivatie-erosie kan leiden.[7]

7 J. Kim en K. Morgül, 'Long-term consequences of youth volunteering: Voluntary versus involuntary service', *Social Science Research* 67 (2017) 160-175.



De instroom voor de Nationale Weerbaarheidstraining is ontworpen rond vier expliciete uitgangspunten: vrijwilligheid, laagdrempeligheid, inpasbaarheid in studie of werk en duurzaam behoud door zingeving

Deze bevinding sluit aan bij de Self-Determination Theory van Ryan en Deci, die autonomie, competentie en verbondenheid benoemen als drie fundamentele psychologische basisbehoeften. Wanneer mensen het gevoel hebben zelf te kiezen voor deelname, neemt de kans toe dat zij zich duurzaam verbinden. Wanneer deelname daarentegen als opgelegd aanvoelt, ook als zij maatschappelijk wenselijk is, kan dit leiden tot weerstand of minimale betrokkenheid.[8]

Laagdrempeligheid vormt het tweede ontwerpprincipe. Studies naar vrijwillige inzet en actief burgerschap tonen aan dat toegankelijkheid, duidelijke verwachtingen en concrete leeropbrengsten bepalend zijn voor deelnamebereidheid onder jongeren. Programma's die overzichtelijk, tijdelijk en concreet zijn, overwegen jongeren eerder dan trajecten met onduidelijke verplichtingen of langdurige binding. De NWT sluit hierop aan door een afgebakende duur, heldere leerdoelen en een duidelijke positionering als kennismakingsprogramma, in tegenstelling tot andere arbeidsmarktproposities die een commitment van vier tot twaalf jaar vroegen.[9]

8 Ryan en Deci, 'Intrinsic and extrinsic motivation', 101860.

9 Movisie, 'Wat werkt bij het stimuleren van vrijwillige inzet en actief burgerschap?' (2022). Zie: https://www.movisie.nl/publicatie/wat-werkt-stimuleren-vrijwillige-inzet-actief-burgerschap.

FOTO MCD, AARON ZWAAL

Het derde principe, inpasbaarheid in studie of werk, weerspiegelt dat gedrag duurzaam is wanneer het aansluit bij bestaande levensstructuren. Tijd, studiebelasting en carrièreperspectief blijken in participatieonderzoek structurele determinanten van deelname. Door maatschappelijke inzet te integreren in bestaande onderwijs- en werkstructuren, bijvoorbeeld via studiepunten en financiële compensatie, ervaren deelnemers die inzet minder als een additionele verplichting en eerder als een alternatieve invulling van een reeds gemaakte keuze voor studie of loopbaan.[10]

Het vierde ontwerpprincipe betreft duurzaam behoud door zingeving en het creëren van een sense of community. Waar de eerste drie uitgangspunten zich primair richten op instroom en toegankelijkheid, richt dit principe zich op de fase na afronding van de training. Opleiden zonder structurele verankering leidt immers tot verlies van opgebouwd menselijk kapitaal en ondermijnt de beoogde schaalbare versterking van het voortzettingsvermogen.[11]

Duurzaam behoud ligt daarbij niet in formele verplichtingen, maar in blijvende maatschappelijke betekenis. Na afronding worden deelnemers lid van de NWT Alumnivereniging en krijgen zij toegang tot hubs (ontmoetingsplekken) binnen hun eigen (veiligheids)regio, waar zij elkaar kunnen blijven ontmoeten, hun vaardigheden onderhouden en zich verder ontwikkelen. Daarnaast kunnen zij in vredestijd als burgervrijwilliger, en niet in militaire hoedanigheid, bijdragen aan nationale weerbaarheid door burgerhulpdiensten zoals brandweer en politie te ondersteunen bij oefeningen en civiele crisissituaties binnen hun eigen regio. In een militaire inzetcontext zijn zij hiervoor vanzelfsprekend niet beschikbaar. Juist deze duidelijke rolafbakening versterkt de geloofwaardigheid van het model.

Deze ontwerpkeuze sluit aan bij bredere maatschappelijke ontwikkelingen waarin zingeving en maatschappelijke impact belangrijke drijfveren vormen voor betrokkenheid, met name onder jongere generaties. Wanneer deelnemers hun inzet niet uitsluitend ervaren als voorbereiding op een mogelijke toekomstige crisis, maar als een concrete en zichtbare bijdrage aan de veiligheid van hun eigen leefomgeving, wordt de reservistenrol onderdeel van hun identiteit in plaats van een tijdelijke episode. Daarmee verschuift hun positie van ‘opgeleide reservist in afwachting’ naar die van ‘actieve drager van maatschappelijke weerbaarheid’.[12]

In gedragswetenschappelijk opzicht sluit dit aan bij de Self-Determination Theory, die autonomie, competentie en verbondenheid benoemt als fundamentele voorwaarden voor duurzame motivatie.[13] Door vrijwillige maatschappelijke inzet mogelijk te maken, blijven deze drie basisbehoeften ook na afronding van de opleiding ondersteund. Daarnaast onderstreept identiteitstheorie dat rolcontinuïteit essentieel is voor gedragsbehoud.[14] Wanneer de reservistenidentiteit ook in vredestijd sociale bevestiging krijgt en maatschappelijk zichtbaar blijft, vergroot dit de kans op langdurige binding. Retentie organiseert zich zo niet via externe druk, maar via interne betekenisgeving.

Deze vier principes versterken elkaar. Vrijwilligheid waarborgt autonomie; laagdrempeligheid vermindert psychologische drempels; inpasbaarheid verlaagt praktische barrières; duurzaam behoud door zingeving borgt langdurige betrokkenheid na afronding van de opleiding. Samen vormen zij een gedragsarchitectuur die vrijwillige binding én structurele verankering mogelijk maakt zonder mobiliseerbaarheid uit het oog te verliezen.

Om te toetsen of deze uitgangspunten daadwerkelijk aansluiten bij de belevingswereld van jongeren, voerden Motivaction en de onder-

10 J. Niebuur e.a., ‘Determinants of participation in voluntary work. A systematic review and meta-analysis of longitudinal cohort studies’, *BMC Public Health* 18 (2018) (1) 1213.
11 Stewart en Townley, ‘How far have we come?’, 166-189.
12 Deloitte, *2025 Global Gen Z and Millennial Survey. Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being.* Zie: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf; C. Seemiller en M. Grace, *Generation Z Goes to College* (San Francisco, Jossey-Bass, 2016).
13 Ryan en Deci, ‘Intrinsic and extrinsic motivation’, 101860.
14 D. Oyserman en E. Horowitz, ‘From possible selves and future selves to current action. An integrative review and identity-based motivation synthesis’, *Advances in Motivation Science* 10 (2023) 73-147; Seemiller en Grace, *Generation Z Goes to College*.

zoekers samen een kwalitatief en kwantitatief onderzoek uit, aangevuld met een klein experiment om het vierde ontwerpprincipe te testen. Dit onderzoek diende niet primair als wervingsinstrument, maar als ontwerptoets: sluiten de gekozen principes aan bij motivatie, risicoperceptie en verwachtingen van potentiële deelnemers? De uitkomsten bieden inzicht in de mate waarin vrijwillige schaalbaarheid realistisch en institutioneel houdbaar is.[15]

Onderzoek naar drijfveren en barrières

In de eerste, kwalitatieve fase interviewden de onderzoekers jongeren tussen 18 en 35 jaar, zowel studerend als werkend, evenals ouders en docenten. Doel was inzicht te verkrijgen in beeldvorming rond Defensie, motivatie voor maatschappelijke inzet en drempels ten aanzien van reservist worden.

Uit deze gesprekken kwam een terugkerend patroon naar voren. Jongeren zien Defensie als maatschappelijk relevant, betekenisvol en uitdagend. Begrippen als kameraadschap, discipline en bijdrage aan veiligheid waarderen zij positief. Tegelijkertijd roepen termen als oorlog, uitzending en fysieke zwaarte terughoudendheid op. De houding is daarmee niet uitgesproken negatief, maar ambivalent.

Ambivalentie is in risicodomeinen geen uitzondering. Onderzoek naar risicoperceptie laat zien dat mensen risico's niet uitsluitend rationeel beoordelen, maar mede op basis van emotionele associaties en onzekerheid. Deze bevinding vormde het uitgangspunt voor de tweede, kwantitatieve fase.[16]

Latent Class Analyse en segmentatie

In de kwantitatieve fase voerden de onderzoekers een representatieve online survey uit. Respondenten (studerenden mbo, hbo en wo en werkenden N=882, ouders en docenten N=370) kregen 36 stellingen voorgelegd, afkomstig uit het kwalitatieve onderzoek, over maatschappelijke betrokkenheid, risicoperceptie, behoefte aan structuur, fysieke en mentale zelfeffectiviteit en onzekerheidsvermijding.

Om onderliggende patronen te identificeren maakten de onderzoekers gebruik van Latent Class Analyse (LCA). Dit is een statistische methode om groepen (segmenten) binnen een populatie te identificeren op basis van overeenkomstige antwoordpatronen. In plaats van vooraf groepen te definiëren, laat de methode de data zelf bepalen welke clusters bestaan. In dit onderzoek gebruiken de onderzoekers LCA om verschillende motivatietypen onder jongeren te onderscheiden, elk met een eigen combinatie van drijfveren en drempels. In tegenstelling tot traditionele clusteranalyse is LCA modelgebaseerd en biedt zij statistische criteria om het optimale aantal segmenten te bepalen.[17]

Op basis van model-fit en inhoudelijke interpretatie kozen de onderzoekers voor een vierklassenmodel. Deze segmentatie maakt zichtbaar dat de doelgroep niet homogeen is en dat instroompotentieel varieert per motivatielogica.

Een overwegend positief beeld van de NWT

Over de gehele linie zien respondenten de NWT als een toegankelijk programma dat persoonlijke ontwikkeling biedt en een concrete kennismaking vormt met Defensie. Veel respondenten associëren de training met het leren van nieuwe vaardigheden, mentale en fysieke groei en maatschappelijke betrokkenheid. Veel jongeren beoordelen de NWT als modern, nuttig en praktisch. Een groot deel vindt de training passend bij wat zij zoeken in persoonlijke ontwikkeling. De laagdrempelige introductie in het veiligheidsdomein ervaren zij als waardevol.

15 Motivaction, *Onderzoek naar drijfveren, motieven, barrières en enablers voor deelname als reservist aan Defensie middels de Nationale Weerbaarheids Training* (2025), intern beschikbaar.

16 G. Gigerenzer, *The Intelligence of Intuition* (Cambridge, Cambridge University Press, 2023); K. Skagerlund e.a., 'The affect heuristic and risk perception. Stability across elicitation methods and individual cognitive abilities', *Frontiers in Psychology* 11 (2020) 970.

17 K. Nylund-Gibson en A.Y. Choi, 'Ten frequently asked questions about latent class analysis', *Translational Issues in Psychological Science* 4 (2018) (4) 440-461.



Uit interviews kwam naar voren dat jongeren Defensie zien als maatschappelijk relevant, betekenisvol en uitdagend FOTO MCD, AARON ZWAAL

Tegelijkertijd blijft de behoefte aan heldere communicatie groot, vooral over inhoud, verwachtingen en inzetmomenten na afloop van de training. Onzekerheid blijkt een sterkere barrière dan inhoudelijke weerstand. Transparantie en duidelijkheid zijn dan ook cruciale factoren om dit te voorkomen.[18]

Vier segmenten, vier motivatielogica's

De segmentatie via LCA onderscheidt vier groepen. Daarvan staan de Zelfverzekerde Bijdragers (14 procent) het meest positief tegenover de NWT. Zij combineren hoog fysiek en mentaal zelfvertrouwen met sterke maatschappelijke betrokkenheid. Voor hen zijn persoonlijke ontwikkeling, uitdaging en bijdrage aan veiligheid intrinsiek aantrekkelijk. Hun drempel om deel te nemen is laag.

De Individuele Avonturiers (36 procent) vormen het grootste segment. Zij hebben een positieve houding en bovengemiddelde interesse, maar beschikken over beperkte kennis van Defensie. Hun motivatie ligt in avontuur, nieuwe ervaringen en professionele ontwikkeling. Wanneer zichtbaarheid en bekendheid toenemen, lijkt dit segment sterk te activeren. Strategisch vertegen-

18 D. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011).



Personele opschaling is in beginsel mogelijk binnen een vrijwillig stelsel, mits Defensie aan de juiste voorwaarden voldoet FOTO MCD, AARON ZWAAL

woordigt deze groep het grootste latente potentieel.

De Veilige Strategen (33 procent) hechten sterk aan structuur en voorspelbaarheid. Hun houding wordt positiever wanneer de onderzoekers de training positioneren als veilig, goed begeleid en professioneel relevant. Voor deze groep is nadruk op overzichtelijkheid essentieel.

De Sociale Planners (17 procent) staan het minst open voor deelname. Zij zien risico's en fysieke belasting nadrukkelijker dan andere groepen. Deelname is minder waarschijnlijk, maar wie hen wil bereiken, doet er goed aan een boodschap rond samenwerking, sociale steun en maatschappelijke impact te hanteren.

Deze segmentatie toont dat ongeveer de helft van de doelgroep substantieel instroompotentieel heeft, terwijl de andere helft niet principieel afwijzend is, maar conditioneel.

De rol van beïnvloeders

Ouders en docenten spelen een belangrijke rol in beeldvorming. Jongeren bespreken studie- en loopbaanplannen met hun naasten, en steun vanuit die omgeving beïnvloedt mede de openheid voor deelname. Beïnvloeders hechten vooral waarde aan veiligheid, belasting en maatschappelijke meerwaarde. Wanneer hierover duidelijkheid bestaat, neemt steun toe. Dit onderstreept dat vrijwillige opschaling niet uitsluitend een individuele keuze is, maar ook vorm krijgt in sociale context.

De impact van het vierde ontwerpprincipe

Binnen het onderzoek toetsten de onderzoekers de component duurzaam behoud door zingeving experimenteel. Alle respondenten kregen naast een uitleg over de NWT de volgende basisomschrijving: 'Ook worden ze lid van plaatselijke NWT-verenigingen in de grote steden. Hier kunnen zij elkaar blijven ontmoeten en zich blijven ontwikkelen'. Een deel van de respondenten ontving daarnaast de aanvullende zin: 'In crisissituaties, zoals langdurige stroomuitval of overstromingen, zullen deze reservisten de burgerhulpdiensten (zoals brandweer en politie) ondersteunen'.

De versie met deze expliciete maatschappelijke inzet leidde tot een statistisch significante, zij

het lichte, hogere waardering dan de versie zonder deze toevoeging. In de huidige implementatie beperkt Defensie deze inzet bewust tot ondersteuning van burgerhulpdiensten, in vredestijd, bij oefeningen, in civiele hoedanigheid en op vrijwillige basis, om rolconflicten, taakvermenging en onjuiste verwachtingen over operationele inzet te voorkomen.

Strategische implicaties

Wat betekenen deze bevindingen voor personele schaalbaarheid van de krijgsmacht? Allereerst laten de resultaten zien dat vrijwillige opschaling geen paradox is. Onder jongeren bestaat substantieel instroompotentieel, met name bij de Zelfverzekerde Bijdragers en Individuele Avonturiers. Deze bereidheid is echter conditioneel en afhankelijk van autonomie, voorspelbaarheid en duidelijke kaders. Vrijwilligheid blijkt daarmee niet alleen een normatief uitgangspunt, maar ook een functionele voorwaarde voor schaalbaarheid. Dit impliceert dat personele opschaling in beginsel mogelijk is binnen een vrijwillig stelsel, mits Defensie aan de juiste voorwaarden voldoet. Daarmee wordt een selectieve opkomstplicht minder vanzelfsprekend en verschuift de beleidsopgave naar het ontwerpen van effectieve vrijwillige deelname, zolang de strategische context dit toelaat.

Ten tweede bevestigt het onderzoek het belang van transparantie over inzetmomenten en verplichtingen. Onzekerheid over oproepbaarheid, uitzending of fysieke belasting vormt voor veel jongeren een grotere drempel dan het bestaan van risico op zichzelf. Dit wijst op een fundamenteel mechanisme: burgers accepteren risico's eerder wanneer deze concreet, begrensd en uitlegbaar zijn dan wanneer zij ambigu en moeilijk te overzien zijn. Voor Defensie betekent dit dat zij mobiliseerbaarheid niet uitsluitend via juridische kaders kan organiseren, maar ook via zorgvuldig verwachtingsmanagement en duidelijke wederzijdse afspraken.

Ten derde maakt de segmentatie zichtbaar dat personele schaalbaarheid geen uniforme communicatiestrategie verdraagt. De doelgroep is heterogeen. Maatschappelijke bijdrage en persoonlijke ontwikkeling motiveren de Zelfverzekerde Bijdragers het sterkst, terwijl Individuele Avonturiers sterker reageren op uitdaging en nieuwe ervaringen. Veilige Strategen hechten vooral aan structuur en zekerheid, terwijl Sociale Planners gevoelig zijn voor sociale cohesie en samenwerking. Effectieve werving vraagt daarom om differentiatie in boodschap, toon en kanaalkeuze.

Ten vierde roept de segmentatie de vraag op hoe Defensie verschillende doelgroepen kan aanspreken zonder een inconsistente boodschap uit te dragen. De analyse laat zien dat dit niet vraagt om verschillende boodschappen, maar om één consistente kern die Defensie via verschillende ingangen ontsluit.

In de actieve wervingscommunicatie ligt het voor de hand aan te sluiten bij de meest intrinsiek gemotiveerde doelgroep, de Zelfverzekerde Bijdragers, omdat Defensie deze het snelst kan activeren. Tegelijk schiet een exclusieve focus op deze groep tekort om de benodigde schaal te realiseren. Grotere segmenten, zoals de Individuele Avonturiers, vragen om een andere benadering.

Recente inzichten uit de marketingcommunicatie benadrukken dat effectiviteit niet alleen in zenden ligt, maar juist in het beschikbaar maken van informatie op momenten dat doelgroepen daar zelf naar zoeken. Dit vraagt om een herkenbaar en eenduidig verhaal over Defensie en de NWT, waarin vrijwilligheid, duidelijkheid en maatschappelijke betekenis centraal staan, aangevuld met verdiepende

Vrijwilligheid is niet alleen een uitgangspunt, maar ook een voorwaarde voor schaalbaarheid

content in pull-kanalen zoals werkenbijdefensie.nl en voorlichtingsmateriaal.[19] Zo blijft de kernboodschap uniform, terwijl verschillende doelgroepen via hun eigen informatiebehoefte aansluiting vinden. Segmentatie leidt daarmee niet tot versnippering, maar tot een effectievere toegang tot dezelfde boodschap, waarin zowel snelle activatie als brede opschaling mogelijk wordt.

Hieruit volgt een bredere institutionele implicatie. In een vrijwillig systeem kan Defensie mobiliseerbaarheid niet uitsluitend juridisch afdwingen, maar moet zij die relationeel opbouwen. Dat vraagt om vertrouwen in de organisatie, duidelijke verwachtingen en de ervaring dat betrokkenheid verenigbaar blijft met studie, werk en privéleven. Tegelijk laat de segmentatie zien dat Defensie verschillende doelgroepen via hun eigen informatiebehoefte moet benaderen, zonder de kernboodschap te versnipperen. Personele schaalbaarheid is daarmee geen eenmalige wervingsopgave, maar een continu proces van legitimiteit, gedifferentieerde communicatie en consistent organisatorisch gedrag.

De Nationale Weerbaarheidstraining fungeert in dit licht niet alleen als instroominstrument, maar als lakmoesproef voor de wijze waarop Defensie haar relatie met een nieuwe generatie burgers vormgeeft. Wanneer Defensie vrijwilligheid, voorspelbaarheid, een op doelgroepen afgestemde maar inhoudelijk consistente boodschap en duurzame betekenisgeving structureel verankert, kan vrijwillige opschaling uitgroeien tot een robuust en toekomstbestendig model voor personele groei in een tijd van strategische competitie.

Conclusie

De opschalingsopgave van de Nederlandse krijgsmacht is uiteindelijk niet uitsluitend een organisatorische of budgettaire uitdaging, maar een vraagstuk over de relatie tussen krijgsmacht en samenleving. In een vrijwillig stelsel kan Defensie personele groei niet afdwingen, maar moet zij die verdienen.

Het onderzoek laat zien dat onder jongeren een duidelijke bereidheid bestaat om bij te dragen aan nationale veiligheid en maatschappelijke weerbaarheid. Begrippen als maatschappelijke bijdrage, persoonlijke ontwikkeling en betekenisvol werk resoneren sterk. Tegelijkertijd blijkt deze bereidheid conditioneel. Zij hangt af van autonomie in deelname, helderheid over verplichtingen, vertrouwen in de organisatie en de mogelijkheid om betrokkenheid te combineren met studie, werk en privéleven.

De implicaties reiken verder dan de Nationale Weerbaarheidstraining alleen. De drijfveren die in dit onderzoek naar voren komen, maatschappelijke relevantie, ontwikkelmogelijkheden en avontuur, maar ook behoefte aan voorspelbaarheid en balans, sluiten aan bij bredere verwachtingen van een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt. Transparantie over inzet, duidelijke loopbaanperspectieven en zichtbare ontwikkelmogelijkheden zijn daarom cruciale factoren voor zowel reservistenwerving als de instroom van beroepsmilitairen en burgerpersoneel.

De centrale vraag is daarmee niet of Nederland kan opschalen, maar onder welke voorwaarden. Wanneer Defensie vrijwillige binding institutioneel versterkt, verwachtingen expliciet maakt en ontwikkelmogelijkheden duurzaam positioneert, kan zij personele schaalbaarheid in belangrijke mate realiseren zonder terug te grijpen op een selectieve opkomstplicht, zij het binnen de randvoorwaarde dat de strategische context en het gedrag van tegenstanders geen zodanige versnelling of omvang van opschaling vereisen dat aanvullende maatregelen noodzakelijk worden. De Nationale Weerbaarheidstraining biedt in dat opzicht een waardevolle proeftuin voor een bredere herpositionering van Defensie als werkgever en maatschappelijke organisatie. ■

19 D.A. Schweidel, Y. Bart, J.J. Inman e.a., 'How consumer digital signals are reshaping the customer journey', *Journal of the Academy of Marketing Science* 50 (2022) (6) 1257-1276; K.N. Lemon en P.C. Verhoef, 'Understanding customer experience throughout the customer journey', *Journal of Marketing* 80 (2016) (6) 69-96.

De bereidheid van jongeren om voor Defensie te werken hangt af van autonomie in deelname, helderheid over verplichtingen, vertrouwen in de organisatie en de mogelijkheid om betrokkenheid te combineren met studie, werk en privéleven



FOTO MCD, AARON ZWAAL