De existentiële kooi: waarom Defensie hoogbegaafd talent verspilt

Mr. drs. LTZ 1 (LD) John Lapré*

In een tijd waarin de geopolitieke werkelijkheid sneller kantelt dan de gemiddelde bureaucratische nota kan worden herzien, monden 'wendbaarheid' en 'innovatie' bij Defensie vaak uit in een papieren werkelijkheid. We hoeven de defensienota's er maar op na te slaan: we moeten slimmer, adaptiever en technologisch superieur worden om het hoofd te bieden aan hybride dreigingen en complexe operationele scenario's. Maar hoe doen we dat als de organisatiecultuur kritisch denken nog te vaak behandelt als een vorm van insubordinatie?

Binnen de krijgsmacht loopt een aanzienlijk, maar grotendeels onontgonnen cognitief kapitaal rond. Schattingen van het Netwerk Hoogbegaafdheid Defensie wijzen op zo'n 1.400 hoogbegaafde medewerkers binnen de organisatie. Dit zijn professionals die gezegend – of soms vervloekt – zijn met een razendsnelle informatieverwerking, een scherpe patroonherkenning en een onverzadigbare behoefte aan intellectuele complexiteit. Precies de eigenschappen die je nodig hebt in een onvoorspelbare missieomgeving.

Weerbarstige praktijk

De praktijk is echter weerbarstig. Uit mijn recente masteronderzoek aan de Open Universiteit, gebaseerd op diepte-interviews met hoogbegaafde medewerkers bij Defensie, blijkt dat deze groep dagelijks tegen een onzichtbare muur oploopt. De resultaten zijn even fascinerend als zorgwekkend: hoogbegaafden ervaren een constante cognitieve discrepantie. Zij zien risico's, inconsistenties en logische weeffouten ver voordat hun omgeving dat doet. Dat is geen arrogantie; het is hoe hun brein bedraad is.

Wat er gebeurt als die snelle denkers stuiten op de traditionele militaire hiërarchie? Dan verandert die hiërarchie in wat respondenten treffend omschrijven als een 'existentiële kooi'. Een kooi waarin het primaat van de rang of procedure stelselmatig wint van de inhoudelijke argumentatie. 'Ik mag over heel veel dingen niet meedenken omdat mijn rang te laag is', verzuchtte een van de respondenten. 'Omdat we een bepaald intellectueel vermogen koppelen aan een rang.'

Het is een pijnlijke blinde vlek. In een commandostructuur is verticale hiërarchie noodzakelijk tijdens operationele inzet. Daar bestaat geen discussie over, ook niet onder hoogbegaafden. Maar wanneer die hiërarchie in de dagelijkse kantoorpraktijk of beleidsvorming wordt misbruikt om kritische vragen te smoren, beschadigt het de organisatie. Het navolgen van processen wordt dan belangrijker dan het uiteindelijke product. Het gevolg? Creativiteit wordt platgeslagen door een heersende angst- en afrekencultuur. Commandanten durven geen beslissingen meer te nemen uit angst hun volgende ster mis te lopen, terwijl de traagheid van de bureaucratische lagen de efficiëntie volledig verstikt.

De rol van direct leidinggevenden

Gelukkig is er een sleutel die deze existentiële kooi kan openen: de direct leidinggevende. In

* John Lapré is werkzaam binnen het personeelsdomein van CZSK, jurist en rondde onlangs de Master of Science in Management af aan de Open Universiteit. Het volledige onderzoek *Ondersteund of belemmerd? Hoogbegaafde medewerkers over leiderschap binnen hiërarchische, veiligheidskritische organisaties* is te lezen op: https://johnlapretravels.wordpress.com/onderzoek/.

het onderzoek komt de leidinggevende naar voren als de ultieme 'sluis van autonomie'. Een commandant of afdelingshoofd bepaalt namelijk zélf hoe strikt de hiërarchische reflex wordt toegepast. Leiders die sturen op output, die intellectuele gelijkwaardigheid durven te tonen en die hun mensen beschermen tegen onnodige bureaucratische ruis, creëren een oase waarin dit talent wél floreert. Zij bieden 'relationele ruimte' en psychologische veiligheid.

Wanneer die sluis echter dichtblijft en er wordt teruggevallen op micromanagement, slaat de motor af. Hoogbegaafden ervaren dit niet als een simpele irritatie, maar als een fundamentele aantasting van hun professionele identiteit. De prijs die Defensie hiervoor betaalt is hoog: mentaal afhaken, frustratie, cynisme en uiteindelijk uitstroom of burn-out (of beter gezegd: bore-out). Talent waar de organisatie om schreeuwt loopt gedesillusioneerd de poort uit.

Oplossingen

Hoe lossen we dit op? Ten eerste moeten we stoppen met het plakken van dezelfde 'gebruiksaanwijzing' op iedere medewerker. Behandel mensen gelijkwaardig, maar niet hetzelfde. Train leidinggevenden in het herkennen en faciliteren van cognitieve diversiteit; veranker dit in de (onder)officiers-opleidingen. Introduceer daarnaast een 'cognitieve klik-check' bij plaatsingen, zodat een hoog-autonome denker niet terechtkomt onder een micromanagende controlefreak. Tot slot moeten we constructieve frictie normaliseren. Tegendenken is geen gebrek aan loyaliteit aan de commandant, het is juist de ultieme vorm van loyaliteit aan de missie en de veiligheid.

De geopolitieke uitdagingen van vandaag en de toekomst lossen we niet op met louter 'ja-knikkers' en het slaafs volgen van verouderde protocollen. Als Defensie écht adaptief wil zijn, moet ze de denkkracht in de eigen gelederen durven te benutten. Haal hoogbegaafden uit hun existentiële kooi en geef ze de professionele ruimte. Want in een crisis is het niet de rang die de doorslag geeft, maar de kwaliteit van het argument. ■

DE KVBK ORGANISEERT:

Defensienota 2026: achtergronden, discussies en dynamieken

Samen voorwaarts!

"*De Defensienota 2026 is een oproep tot handelen. We bouwen een krijgsmacht die klaar is voor de werkelijkheid van vandaag en morgen. Dat doen we samen, met bondgenoten, samenleving en industrie. En we doen het nu, omdat alleen wie vandaag voorwaarts gaat, kan beschermen wat ons dierbaar is.*"

De Defensienota 2026 is uit. De Whole-of-Society-benadering blijkt duidelijk; uit de titel, de betrokkenheid van de industrie en de oproep aan de maatschappij. Maar welke rol ziet Defensie voor zichzelf in het versterken van de weerbaarheid? Welke overwegingen gaan schuil achter investeren in het gebruik van AI om beter en sneller dan onze tegenstanders te kunnen beslissen? En hoe wil Defensie Europa meer verantwoordelijkheid laten nemen voor de eigen veiligheid?

Datum: 9 december
Tijd: 16.30 tot 19.00 (deuren openen om 16.00)
Locatie: Universiteit Leiden, Campus Spui, Spui 5, Den Haag