

'Ambitie en morele moed voor de luchtmacht van de toekomst'

Interview met oud-bestuursleden van Young Lumara

Leonie Boskeljon-Horst en Maarten Katsman

De Luchtmachtraad (Lumara) neemt beslissingen over de richting van de luchtmacht die nog lang doorwerken. Ambitieuze jonge officieren die over zo'n twintig jaar de organisatie 'erven' krijgen te maken met de gevolgen van de beslissingen die nu worden genomen. Daarom wil Young Lumara, een vier jaar geleden opgerichte klankbordgroep, graag de Lumara van gevraagd en ongevraagd advies voorzien over strategische keuzes. De leden staan dicht bij de werkvloer, weten wat er leeft, en welke impact besluiten nu hebben. Afzwaaiend voorzitter Michael Heffels en zijn plaatsvervanger Ernst van Lankveld blikken in gesprek met de *Militaire Spectator* terug en vooruit op het werk van Young Lumara. 'Je moet ambitieus zijn en morele moed hebben om het huidige leiderschap goed te adviseren over de beste koers voor de volgende generatie leiders.'



Gemodelleerd naar de ‘echte’ Lumara bestaat Young Lumara uit zes officieren, één onderofficier en één burgermedewerker. Achter deze ‘kernraad’ zit een ‘adviesraad’ met dezelfde soort samenstelling. De in totaal zestien leden van Young Lumara worden vooral geworven onder de pré-MD’ers, het talentenprogramma van de luchtmacht (MD staat voor Management Development). Voor de adviesraad is pré-MD geen vereiste, zodat ook een betrokken luitenant of kapitein een bijdrage kan leveren. ‘Overigens is dit onderscheid in kernraad-adviesraad kunstmatig’, vertelt Van Lankveld, ‘ze staan op gelijke voet en werken aan hetzelfde. Er waren gewoonweg genoeg ambitieuze en enthousiaste jonge leiders om Young Lumara met zestien mensen te kunnen vullen.’ Young Lumara ontstond als idee aan de bar, toen initiatiefnemer Richard Hubbers met zijn toenmalige leidinggevende besprak hoe waardevol het zou zijn als de personen die over vijftien jaar aan het hoofd van de organisatie staan nu al inspraak hebben op de beslissingen die bepalen hoe de toekomstige luchtmacht eruit ziet. Hij nam contact op met de Lumara en zo is het balletje uiteindelijk gaan rollen.

Het is de verwachting dat MD’ers uiteindelijk minimaal de rang van kolonel halen en op sleutelposities binnen CLSK terechtkomen.¹ Zij ‘erven’ dus de organisatie van het huidige leiderschap. De doelstelling van Young Lumara is

daarom dat leiders van de toekomst kunnen meepraten over beslissingen die nu worden genomen, maar waarvan de gevolgen pas in ‘hun’ tijd duidelijk worden. ‘Young Lumara zorgt voor generatie-specifieke inbreng van de jongere medewerkers, met een duidelijke bottom-up insteek’, legt voorzitter Heffels uit. Hij vervolgt: ‘Het leiderschap beschouwde bijvoorbeeld de transitie naar de 5e Generatie Luchtmacht als afgerond, maar van onderaf wordt dat nog niet zo ervaren. In de beleving van de werkvloer waren de squadrons bijvoorbeeld niet robuuster geworden en was het nog niet duidelijk hoe de commandant meer in zijn kracht gezet was. Als door dat verschil in beleving frictie ontstaat, dan kunnen wij dat aankaarten.’

Het bovenstaande raakt direct aan de unieke bijdrage van Young Lumara, namelijk ‘van onderop uit de organisatie zwaartepunten aandragen’, zegt Heffels. ‘De Lumara heeft al een hoge mate van diversiteit door de verschillende achtergronden en specifieke expertise van de leden. Als “kritisch zijlicht” proberen we die expertise beter te benutten.’ Van Lankveld vult aan dat Young Lumara inzet op ‘echte discussie

1 Jopke Rozenberg-van Lisdonk, ‘Young Lumara houdt luchtmachttop scherp’, *De Vliegende Hollander* 77 (2021) (01-02). Zie: https://magazines.defensie.nl/vliegendehollander/2021/01/07_young-lumara.



met iedereen. Men moet op de hoogte zijn van elkaars mening over een bepaald idee, niet alleen 1-op-1 reacties peilen en dan zeggen dat iedereen gehoord is. Alleen zo krijg je een zuivere discussie met meerwaarde.’ Concreet heeft Young Lumara voor elkaar gekregen dat bij Lumara-vergaderingen presentaties korter zijn geworden, waardoor er meer tijd is voor discussie en debat. ‘De Lumara is nu – indien gewenst – weer wat minder een “besluitenmachine”, met meer ruimte voor brede beeldvorming.’

Morele moed of jeugdige naïviteit?

Het is duidelijk dat Young Lumara vrije discussie hoog in het vaandel heeft staan. De groep ‘wordt immers niet gehinderd door politieke druk en wordt niet afgerekend op effecten’, vertelt Van Lankveld, ‘we kunnen daardoor puur kijken vanuit een militair-pragmatisch perspectief.’ Neem bijvoorbeeld het onderwerp D&I (Diversiteit en Inclusie). Sommige maatregelen, bijvoorbeeld quota, zijn vooral politiek ingegeven en komen voort uit ‘wat de buitenwereld van Defensie vindt.’ Maar in de militaire praktijk sluiten ze soms niet goed aan bij de werkvloer. Young Lumara adviseert in zo’n geval om de politieke ‘window dressing’ los te laten, zolang er maar goed wordt uitgelegd hoe de situatie binnen de organisatie echt is en wat er speelt. Van Lankveld: ‘Leg uit waarom een bepaald streven soms mislukt, of niet haalbaar is. Met onrealistische doelen ondergraaf je alleen maar het draagvlak.’

Toch loopt Young Lumara in de praktijk soms tegen moeilijkheden aan in haar adviesrol. Zo noemt Van Lankveld de positie van de leden van Young Lumara, ondanks de inspanning van de Lumara om het zo veilig mogelijk te maken, ‘inherent onveilig’. Uiteindelijk discussieer je over gevoelige onderwerpen en wordt eventuele kritiek geleverd aan mensen met directe invloed op de verdere carrière van de kritiekgever. ‘Door je kritisch uit te spreken of beslissingen uit te dagen kan je eigen loopbaan hinder ondervinden als het slecht valt bij de Lumara.’ Hij vervolgt: ‘Morele moed is daarom een noodzakelijke eigenschap’, of, met een knipoog, ‘misschien is

er bij onze leden sprake van jeugdige naïviteit.’ Eigenlijk is het niet institutioneel te organiseren om de veiligheid voor Young Lumara-leden te waarborgen. Door de aard van zijn positie selecteert het adviesorgaan daarom in feite vanzelf op principiële leden met morele moed. ‘Sommige leden accepteren dat ze wellicht hun eindrang al hebben behaald’, stelt Van Lankveld.

Ondanks de ‘inherente onveiligheid’ wil voorzitter Heffels wel een lans breken voor de luchtmacht als organisatie. ‘Het kan altijd beter, maar als je kijkt naar de andere krijgsmacht-delen is de rol van Young Lumara al heel bijzonder. Een vergelijkbare geïnstitutionaliseerde adviesgroep bestaat buiten de luchtmacht, elders bij Defensie, eigenlijk niet.’ Hoewel Young Lumara geen formeel mandaat heeft, kan de groep wel zaken agenderen. Heffels: ‘We planten zaadjes, al hebben we uiteindelijk geen besluitvormende stem.’ Er wordt zichtbaar naar Young Lumara geluisterd, want in besluitvormingsdocumenten van de luchtmacht bestaat het kopje ‘afgestemd met Young Lumara’.

Een blik op de toekomst

Heffels en Van Lankveld zijn inmiddels afgezwaaid van Young Lumara. De voorzitter is per 1 januari opgevolgd door Fleur Stevens en de plek van Van Lankveld is al in november overgenomen door Johan Blom. De nieuwe bestuursleden hebben op deze manier enige inwerktijd kunnen doorlopen, maar omdat de voorzitter en zijn plaatsvervanger dicht op elkaar stopten kan het nieuwe bestuur zich makkelijker een eigen identiteit aanmeten en eigen prioriteiten stellen. Van de zestien leden bij de oprichting vier jaar geleden is er nu nog slechts één actief, wat de verfrissende en flexibele insteek van Young Lumara onderstreept.

Hoe kijken beide officieren naar het vervolg voor Young Lumara? Heffels: ‘Hoewel de organisatie nu goed is gevuld, kan het een uitdaging zijn om voldoende mensen te vinden met genoeg commitment. Het animo om naast de reguliere taken veel tijd te besteden aan werk lijkt nu eenmaal af te nemen. De groeiende



Young Lumara is een advies- en klankbordgroep voor de leiding van de luchtmacht

FOTO YOUNG LUMARA

ambitie van Defensie zorgt bovendien voor een hogere werkdruk bij veel collega's. Dat wil niet zeggen dat jongere generaties minder ambitieus zijn, maar ze leggen andere prioriteiten, bijvoorbeeld in een gezonde werk-privébalans. Daarnaast koppelden eerdere generaties hun identiteit meer aan hun werk, dat lijkt nu minder het geval te zijn. Young Lumara moet een manier vinden om de energie van ambitieuze jongeren toch te kanaliseren.'

Van Lankveld vult aan: 'De eis van pré-MD kunnen we misschien helemaal laten vallen, mits de ambitie wel aanwezig is. Een valkuil is dat de betrokkenheid te laag wordt, en dan loopt Young Lumara het risico langzaam dood te bloeden. Toekomstgerichtheid blijft het ankerpunt voor Young Lumara, dus de leden moeten wel deel uit willen maken van de luchtmacht van de toekomst.'

Grand Strategy?

Young Lumara richt zich zoals gezegd op inspraak in strategische keuzes voor de luchtmacht. In een eerder interview bracht luchtmachtgeneraal Denny Traas het onderwerp strategie aan de orde. Zijn vraag voor een volgend interview was: 'Moet Nederland een Grand Strategy opstellen, en zo ja, waaruit bestaat die?'² Van Lankveld: 'Ja, Nederland moet

een eigen Grand Strategy hebben, maar dan ook echt breed, zowel militair als maatschappelijk. Het moet een 'whole of society'-benadering zijn, die duidelijk maakt hoe Nederland zijn grondgebied, economie en samenleving kan beschermen. Vooralsnog leunen we daarvoor te veel op bondgenoten.' Heffels heeft een iets andere insteek: 'Nederland heeft geen specifiek belang dat een eigen strategie rechtvaardigt, daarvoor is het land als speler te klein. Het kan alleen maar afstemmen op een hoger niveau, minimaal Europees of NAVO.'

En welke vraag hebben Heffels en Van Lankveld voor een volgend interview in de *Militaire Spectator*? Heffels: 'Young Lumara gaat over leiderschap. Hoe ga je als leider om met ontwikkelingen waar je zelf nog niets van afweet? De thema's op zich veranderen steeds, nu is bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie een belangrijk onderwerp, over een paar jaar is het weer iets anders. Maar het profiel van een leider die daarmee te maken krijgt blijft wellicht hetzelfde. Hoe ziet dat profiel er dan uit?' Van Lankveld sluit af met de vraag: 'Defensie is als organisatie erg risicomijdend. Hoe kun je voorkomen te reageren vanuit angst in plaats van vooruitgang?' ■

2 Leonie Boskeljon-Horst, Freek Groen, en Maarten Katsman, 'Nederland, pak een leidende rol in de NAVO', *Militaire Spectator* 193 (2024) (9). Zie: <https://militairespectator.nl/artikelen/nederland-pak-een-leidende-rol-de-navo>.