

‘Het gevoel van kameraadschap vind je nergens anders’

De landmacht heeft meer dan 3000 vacatures op 22.000 medewerkers. Generaal Kees de Rijke, HR-directeur, staat voor een grote opgave. Na jaren van bezuinigingen op Defensie wordt er weer geïnvesteerd, maar het budget is niet onbeperkt, dus De Rijke moet keuzes maken. Goed werkgeverschap ziet hij als zijn belangrijkste missie.

Tekst Muriël Kleisterlee Beeld Herbert Wiggerman

“**H**et gevuld houden van onze organisatie met gemotiveerde en vooral gepassioneerde medewerkers”, dat heeft voor De Rijke prioriteit, vertelt hij in een vergaderkamer op de Kromhoutkazerne in Utrecht. “We zijn een organisatie met een *high purpose*; we dragen bij aan de veiligheid van Nederland. Je gaat door waar anderen stoppen. Dat betekent dat je een passie moet hebben voor dit vak.”

De HR-directeur heeft een nieuwe afdeling opgetuigd die zich met mindset en goed werkgeverschap bezighoudt. “Eerst dacht ik: dat regel ik wel door mensen vaker in contact brengen met commandanten, goede functionerings- en loopbaangesprekken te voeren. Maar mijn focus ligt nu op het betrekken van de commandanten bij hun verantwoordelijkheid als werkgever. Je kunt wel de oorlog in willen met mensen, maar dan moeten ze je wel vertrouwen, het gevoel hebben dat ze als professional worden gezien en in een veilige omgeving werken. Daarin moet het team centraal staan. Mijn aanpak loopt dus veel via leidinggevendens.”

Participatief leiderschap

De stijl van leidinggeven bij de landmacht is veranderd. “Het is niet meer de hogere baas schreeuwt naar beneden en dan gebeurt het allemaal zo. Nee, het is participatief lei-

derschap, faciliterend leiderschap, dienend leiderschap.” Hiërarchisch leiderschap en dienend leiderschap staan volgens de generaal niet per se loodrecht op elkaar. “Tijdens een missie moest een deel van het peloton weer terug het gevecht in, terwijl ze al drie dagen gevochten hadden. De commandant zei: ‘We moeten door, er ligt nog één eenheid onder vijandelijk vuur, die moeten we steunen. Ik heb acht man nodig om te helpen.’ Tegen eentje zegt hij: ‘Jij gaat niet mee, want jouw vrouw gaat binnenkort bevallen.’ Uiteindelijk wil iedereen bijdragen aan die taak, maar de opdracht begint met een vraag en een gezamenlijk doel. Die stijl van leidinggeven, het betrekken, iedereen aanspreken op zijn expertise, dat willen we hebben.”

Werven en opleiden via mbo en bedrijfsleven

Wat De Rijke ook duidelijk wil maken aan de buitenwereld: de banen bij de landmacht zijn vergelijkbaar met die in de maatschappij. En als je bij Defensie werkt of hebt gewerkt, ben je aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt. “Je bent goed opgeleid en hebt een bepaalde werkhouding die iedereen erg prettig vindt. We hebben docenten, chauffeurs, verpleegkundigen, brandweermensen, HR-professionals, bruggenbouwers, cyberspecialisten ... Dat betekent ook dat we op alle fronten concurrentie hebben met de markt.” Reden waarom Defensie samenwerkt met het mbo. “Op de





» veiligheidsopleiding lopen alle leerlingen in legeruniform, omdat ze bij ons stage lopen. Dat was vroeger niet denkbaar, toen werd alles achter de kazerneduren gedaan. Het belangrijkste rendement is dat wij 16-jarigen, die al aan het kijken zijn wat ze willen worden, boeien en binden. Voorheen konden we ze pas bereiken als ze 18 waren. We halen dus iets van de markt, waar we anders niks konden halen.”

Ook met het bedrijfsleven wordt samenwerking gezocht. Scania levert bijvoorbeeld vrachtauto's en onderhoudspersoneel. “Het idee is: kom bij ons werken, want dan mag je aan dat prachtige voertuig sleutelen. De monteurs krijgen een militaire basisopleiding en gaan vervolgens bij Scania voor Defensie werken met een reservistenstatus. Op het moment dat we ze nodig hebben voor een grote oefening of een missie, kunnen we ze na overleg met Scania meenemen.” Wat De Rijke betreft gaat de landmacht ook samen met Scania monteurs werven.

Talentmanagement

Wat De Rijke wil doorbreken is de geslotenheid van het personeelssysteem van de landmacht. “We zullen meer openstaan voor verplaatsing op oudere leeftijd naar ons toe. Het kan goed zijn dat we op bepaalde vakgebieden de expertise en de competenties belangrijker vinden dan de ervaring. Een oudere cyberspecialist zonder militaire ervaring die moeilijk loopt maar

een expert is in zijn vakgebied, kwam voorheen niet binnen. Dat gaat veranderen.”

Meteen instromen in een hogere rang wordt ook mogelijk. “We hebben lang stilgestaan, er moesten veel mensen uit, je kon niet door naar een hogere laag. Nu begint het weer door te stromen. Het gevecht wordt complexer, de middelen worden complexer; je moet dus mensen met een hogere opleiding binnenhalen en die moet je ook een hogere rang kunnen geven. Talentmanagement wordt belangrijk. Eerst kon je pas op je vijftigste generaal worden. Maar als je nu binnenkomt moet je het idee krijgen dat je op je veertigste al generaal kunt worden. CEO's van bedrijven zijn ook niet meer allemaal 60. We gaan ook mensen van buiten aantrekken die in één keer op dat niveau binnenstromen.”

Kameraadschap

Daarnaast moet de landmacht mensen zien te vinden die in de toekomst militairen kunnen opleiden. “Die zijn inmiddels vertrokken of met pensioen”, vertelt De Rijke. “Ook die laag moeten we weer opbouwen. Iedereen die hier binnenkomt moet het gevoel krijgen dat hij terecht komt bij een inclusieve club die weer groeit. Zo vinden we het ook belangrijk om vrouwen die al binnen zijn als opleiders in te zetten. Daar zijn nog niet voldoende vrouwen voor.”

De Rijke probeert dan ook mensen die de landmacht noodgedwongen verlaten hebben, te laten terugkeren. “We laten ze zien: het is weer leuk. Dat lukt goed. Buiten de poort kunnen ze dan wel meer verdienen, maar daar lopen ze wel tegen een andere mentaliteit aan. Het gevoel van kameraadschap en voor elkaar klaarstaan, is moeilijk uit te leggen, maar vind je nergens anders. Dat horen we vaak terug: ‘Ik heb een leuke baan, een aardige baas, een goede werkomgeving.

‘Ook als je wangedrag ziet en het niet meldt, ben je wat mij betreft schuldig’

CV KEES DE RIJKE

Kees de Rijke is sinds mei 2017 directeur HR bij de landmacht. Daarvoor bekleedde hij functies als beleidsadviseur, commandant Pantserinfanteriebataljon, coördinator Instituut Defensie leergangen, hoofd Personeelsmanagement Landstrijdkrachten, hoofd J-3 Operaties bij het ministerie van Defensie en docent militaire wetenschappen. Hij nam deel aan verschillende missies en was troepencommandant in Afghanistan. De Rijke volgde de Koninklijke Militaire Academie, de opleiding Hogere Defensievorming en de TiasNimbas Business School.



Maar gaan we nou echt voor elkaar door het vuur of gaan we om 17 uur naar huis?”

Materieel en maatschappelijk waardering

Het budget van Defensie reikt niet tot aan de hemel, dus De Rijke moet keuzes maken in zijn personeelsbeleid. “Ten eerste willen we investeren in aantrekkelijk werk en goed materieel. Wil je je vak professioneel kunnen uitoefenen, dan moeten de spullen gewoon op orde zijn. Dat is dertig jaar verwaarloosd en daar dragen we nog steeds gevolgen van. Dat kun je niet in twee, drie jaar weer helemaal opbouwen, dat herstel gaat langer duren. Ten tweede vind ik imago in de vorm van maatschappelijke waardering heel belangrijk. Dat bereiken we door ervoor te zorgen dat mensen prettig bij ons kunnen werken in een open cultuur. Daar ontwikkelen we programma’s voor op het gebied van leiderschap, duurzaam gezond, sociale veiligheid, inclusiviteit en diversiteit.”

Vuurdoop

Op de laatstgenoemde gebieden heeft Defensie schade opgelopen. Bijvoorbeeld in de rechtszaak die oud-militairen tegen ex-collega’s hadden ingediend vanwege onder andere mishandeling en bedreiging op de kazerne in Schaarsbergen. Hoewel de strafrechter onvoldoende forensisch-technisch bewijs hiervan vond, had de militaire kamer wel de overtuiging dat soortgelijke gedragingen daadwerkelijk hebben plaatsgevonden. En afgelopen november berichtte *de Volkskrant* over promotieonderzoek van politicoloog Marenne Jansen, die anderhalf jaar doorbracht aan de Militaire Academie en zag hoe cadetten worden opgeleid. Wangedrag, pesten en misbruik op militaire opleidingen zijn volgens haar geen incidenten, maar het gevolg van structurele problemen in het militaire onderwijs.

Van Rijke vindt het pijnlijk. “Dit hoort niet te kunnen. Júíst niet bij ons. Als mensen zich hier schuldig aan maken, dan moet dat afgestraft worden. Dat structurele herken ik niet. Wat ik herken, is dat we het bespreekbaar moeten maken. Het wordt blijkbaar wel eens verzwegen en dan loopt men soms naar de pers. Dat wil ik veranderen. Ook als je wangedrag ziet en het niet meldt, ben je wat mij betreft schuldig.”

De Rijke zegt voor proactief beleid te staan. “Daarom hebben we leiderschapsprogramma’s en daarom hebben we *Vuurdoop*, een snoeiharde theaterproductie waar iedere militair van de landmacht verplicht naar toe moet. Daar zie je de pesterijen in de opleiding, heel confronterend, maar ook het verlangen om professioneel militair te kunnen zijn en het kameraadschap. We nodigen er zelfs buitenstaanders en ouders van jonge rekruten voor uit, om te laten zien dat we het bespreekbaar maken.”

Diversiteit

Inclusie is een onderwerp dat bij de landmacht speelt. “We zijn bezig met programma’s om meer mensen met een migratiegrond en meer vrouwen te werven. Veel verschillende invalshoeken maken een team tot een krachtig, *winning team*. Dat we streven naar diverse teams in een inclusieve organisatie, zie je terug in onze campagnes. We kijken of we deeltijdfuncties en kortere uitzendperiodes voor missies kunnen aanbieden. Want er zijn niet alleen vrouwen maar ook mannen die zes maanden te lang vinden. Voor sommige missieposten kun je met een roulatiesysteem voor drie maanden uitzending werken.” Tot slot kijkt De Rijke vooral naar: hoe praten je eigen mensen over je organisatie? “Dat is belangrijk. Als je ziet dat mensen met een andere geartheid, afkomst en geloof zich veilig voelen in de organisatie, is dat de beste reclame.”