

marineblad

nummer 2, maart 2007, jaargang 117



Uitgave van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren

inhoud

- 3 Column voorzitter KVMO
- 4 Reportage
'Broome' blijft blinde vlek in marinehistorie
- 8 Opinie
Laat het ons beleven in 2007
- 10 Reacties
- 12 Arbeidsvoorwaarden
Samen een goed team vormen
- 15 Uit dienst
B.A.G. Keultjes
- 16 In beeld
LTZA 2 OC mr. W. van Dijk
- 18 Kennis en wetenschap
Leiderschap ... Mensenwerk!
- 23 Column
Ko Colijn
- 23 Boek
- 24 Na de KM
J. Gottmers
- 26 Historie
De weinig eervolle aftocht uit Soerabaja
- 32 Historie
65 jaar na de Slag in de Javazee
- 34 Boekpresentatie
- 35 KVMO-zaken



Het Marineblad is een uitgave van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren en verschijnt 9 keer per jaar

Colofon

ISSN: 0025-3340

Redactie

Mw. drs. M.L.G. Lijmbach, hoofdredacteur
KLTZ P.J. van Maurik

Artikelencommissie

LTZA 1 mr. A.J.A.M. Maas, LTZA 2 OC F.G. Marx,
KTZE ir. V.C. Rademakers, KTZ b.d. L.J.M. Smit,
LNTKOLMARNS drs. A.J.E. Wagemaker MA

Medewerkers:

Mw. drs. Z. Borgeld, LNTKOLMARNS D.
Bosch, J. Margés, LTZ 1 ing. M.E.M. de Natris,
dr. J. Colijn, H. Boomstra (cartoon),
AVDD (foto's, tenzij anders vermeld)

Adres redactie

Wassenaarseweg 2-B
2596 CH Den Haag
Tel. 070-383 95 04
marineblad@kvmo.nl
www.kvmo.nl

Vormgeving

Frank de Wit
Tel. 038-455 17 54

Drukwerk

PlantijnCasparie Zwolle
Postbus 1025
8000 BA Zwolle

Advertenties

070-383 95 04



Weinig aandacht voor
herdenking MLD-drama

4

Genderbeleid Defensie

12



26

Wat vooraf ging aan 'Broome'



65 jaar na de Slag in
de Javazee

32

Abonnementsprijs

Voor leden van de KVMO is het Marineblad gratis
Niet-leden betalen € 49,50 (NL) of € 69,50 (buitenland)

Adreswijzigingen en abonnementen voor niet-leden van de KVMO:

Mw. E.M. Mulder: 035-625 86 66
bep.mulder@rsdb.com

Copyright Marineblad

Overname van artikelen is enkel toegestaan na schriftelijke toestemming van de redactie en onder uitdrukkelijke vermelding van de bron. Artikelen in het Marineblad vertolken niet noodzakelijk de visie van het hoofdbestuur van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren of van de redactie.

De inhoud van artikelen blijft geheel voor verantwoording van de auteur(s). De wijze van aanleveren van artikelen is op te vragen bij de redactie.

Adreswijziging

Zo tijdig mogelijk schriftelijk doorgeven aan:
Secretariaat KVMO,
Antwoordnummer 93244,
2509 WB Den Haag
(geen postzegel nodig)
of secretariaat@kvmo.nl

Foto Cover: D. Sjerp



KLTZ P.J. VAN MAURIK,
VOORZITTER KVMO

Vragen

Allereerst wil ik u bedanken voor de vele wensen van beterschap die ik van zoveel van u heb mogen ontvangen. Het gaat op dit moment weer goed met mij. Ik ben deels weer aan het werk en bouw dat de komende maanden uit naar volledige arbeid. In de tussentijd is het kantoor gewoon open gebleven, waarvoor de staf een groot compliment verdient.

Voor u ligt alweer de 10e editie van het Marineblad 'nieuwe stijl'. In deze editie besteden we aandacht aan een aangrijpende gebeurtenis uit onze rijke geschiedenis: de Japanse luchtaanval op de Australische havenplaats Broome in 1942. Deze kostte het leven aan zeker 70 mensen, waaronder veel vrouwen en kinderen van Nederlands MLD-personeel. Ik ben ervan overtuigd dat dit nog vrij onbekende verhaal u zal raken. Het herbergt veel dilemma's en ethische vragen. Het laat zien hoe complex de situatie is geweest waaronder onze voorgangers in 1942 beslissingen hebben moeten nemen. Dat zulke beslissingen een leven lang worden meegedragen moge duidelijk zijn. Wij zijn heel blij dat drie overlevenden van deze aanval hun verhaal met ons hebben willen delen. Er liggen immers wijze lessen in het verleden.

Terug naar het heden. De afgelopen maand hebben we een nieuwe minister de wacht zien overnemen. Zijn voorganger heeft een duidelijke en positieve stempel op de krijgsmacht gedrukt. Het zou wel eens kunnen blijken dat hij voor de Koninklijke Marine van nog veel groter belang is geweest. Tenslotte stelde hij de vraag: "Wat moet ik met die marine?" Dat was niet zo leuke vraag maar wel een die heel erg nodig was. Wij konden vervolgens als marinemensen niet anders dan naar een goed antwoord zoeken. En daar zijn we volgens mij nog steeds mee bezig. Maar de antwoorden die wij gaan vinden zullen tevens onze toekomst bepalen. Ook op het gebied van aanpak van ongewenst gedrag en leiderschap zijn er nog meer dan genoeg vragen te stellen. U begint dat nu hardop te doen en daarmee komt hopelijk debat los. Dat is goed, want wat we absoluut moeten voorkomen is dat deze dossiers met enkel regels en notities worden 'opgelost'. Dan verzanden ze in mooie retoriek. Zo is mij nog steeds niet helemaal helder wat bedoeld wordt met "sociaal leiderschap". U wel?

De nieuwe regering zal van ons ook weer veel gaan vragen. De ambitie in het regeerakkoord is groot en heeft veel internationale aspecten. Het wordt echter tijd dat er voldoende mensen en middelen komen om die ambitie waar te kunnen maken. Een begroting van minder van 1,5% van het BBP is daarbij vragen om moeilijkheden. Ondanks alle managementrapportages is het op de werkvloer namelijk duidelijk dat van de overblijvers zo langzamerhand teveel wordt gevraagd.

U ziet: een tijd van veel en veel verschillende soorten vragen. Werk genoeg dus, de komende jaren.



Weinig aandacht voor herdenking MLD-drama

Broome blijft blinde vlek in marinehistorie

DOOR J. MARGÉS



Bij de evacuatie van MLD'ers en familieleden van Java naar Australië in maart 1942 vielen negen Nederlandse watervliegtuigen kort na aankomst ten prooi aan Japanse jagers. Een onvoorstelbaar drama voltrok zich en tientallen mannen, vrouwen en kinderen kwamen om door kogels, verdronken of verbrandden levend. Met de aanwezigheid van echtgenotes, verloofdes en kinderen van marinemannen, zat de marine behoorlijk in de maag. Waarschijnlijk daarom liep de KM nooit echt warm om de herinneringen aan het drama van Broome levend te houden. Drie overlevenden hebben daar exact 65 jaar na dato zo hun ideeën over.

'Na afloop van de verloren zeeslag in de Javazee, eind februari 1942, was de marinebasis Soerabaja het toneel van grote ontreding en verwarring, nu kennelijk een Japanse invasie op Java onafwendbaar was geworden', schrijft marinehistoricus N. Geldhof, die bezig is met een boek over onder meer deze historische gebeurtenis. 'Ook op Marinevliegbasis Morokrembangan op Java was half februari een toenemende onrust ontstaan. Er werd besloten om alle vliegtuigen met voldoende actieradius naar de Australische havenplaats Broome uit te laten wijken. Op

nummer is opgenomen het door Geldhof opgetekende verhaal vanuit historisch perspectief, getiteld "De weinig eervolle aftocht uit Soerabaja".

Uitwijken naar Australië

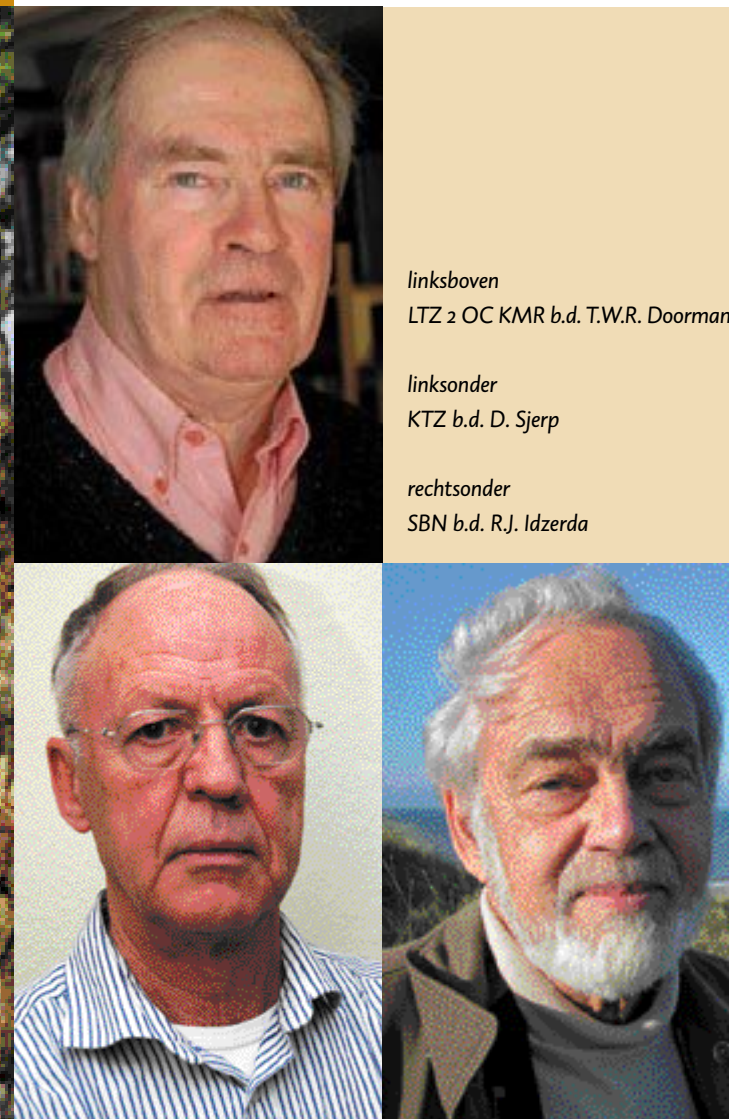
De latere LTZ 2 OC T. Doorman kent het verhaal van de andere zijde. Zijn verslag begint in de nacht van 27 op 28 februari 1942 toen hij tijdens de Slag in de Javazee zijn vader SBN Karel Doorman verloor en nog negenhonderd andere marinemensen omkwamen. 'Mijn destijds 30-jarige moeder hoorde de dag erna van om ons heen wonende marineofficiëren dat er iets verschrikkelijks was gebeurd', vertelt de destijds zesjarige Doorman. 'De volgende ochtend vertelde mijn moeder mij dat ik mijn vader vermoedelijk niet zou terugzien. Zij is daarop naar SBN Koenraad, de Commandant Marine in Soerabaja, gegaan voor instructies. Hij vertelde haar dat de volgende dag vliegboten van de MLD vanaf een bergmeer in Oost-Java zouden vertrekken en hij adviseerde haar zich de volgende ochtend om 12.00 uur bij Modjokerto bij een autokonvooi te voegen.'

Het eind van de middag kwam het gezelschap aan bij Toeloeng Agoeng, waar een aantal Catalina-vliegboten lag te wachten. Tegelijkertijd lag een groep Dorniers (X-boten) bij Lengkong te wachten op orders. 'Mijn vader lag er met zijn groep', weet KTZ b.d. D. Sjerp inmiddels. 'Er kwam vervolgens een oekaze van uitwijken naar Australië met de boodschap dat officieren hun gezinnen mochten meenemen. Mijn vader – officier vlieger tweede klas en destijds 28 jaar oud – stuurde daarop ook zijn getrouwde niet-officiëren weg om hun gezinnen op te halen. Ook mijn moeder en ik – toen zestien maanden oud – werden in Soerabaja op de avond van 2 maart met een jeep opgehaald om naar Australië te vluchten.'

Fout redt leven

Naarmate de hoop op een effectieve geallieerde weerstand op Java zienderogen verminderde, kreeg het voorheen onbelangrijke Australische woestijnplaatsje Broome onverwachts een grote bekendheid. Het nabij gelegen vliegveld had – vanwege het aanwezige benzinedepot – goede mogelijkheden voor de ontvangst van vliegtuigen. Ook aan Japanse aandacht was geen gebrek, zo bleek al snel.

Op 2 maart 1942 was sergeant ARO-zeewaarnemer, en inmiddels SBN b.d., R.J. Idzerda al met zijn vliegtuiggroep GVT 11 vanaf een noodbasis op de Brantasrivier, nabij het plaatsje Modjokerto, vertrokken richting Broome. 'Mijn Dornier, de X23, had motorstoring en kon niet met de andere toestellen vertrekken. Na een haastige reparatie waren we die nacht alsnog opgestegen. Ik was verantwoordelijk voor de navigatie, die ik moest doen met behulp van een kleine kaart, gescheurd uit een Bosatlas.' Dat bleek niet ideaal en de Dornier kwam uit bij het oostelijker gelegen Port Hedland. 'Deze fout heeft waarschijnlijk onze bemanning het leven gered', kan Idzerda nu met enige zekerheid stellen. 'Na getankt te hebben, stegen we op om met het laatste licht nog net Broome te bereiken, waar we in de grote baai landden en voor anker gingen. ➔



de avond van 1 maart kreeg de bemanning van Morokrembangan te horen dat degenen die hun gezin wilden meenemen, hiervoor toestemming hadden. Maandagmiddag 2 maart arriveerden de waarnemend-CMLD, zijn staf en hun gezinsleden bij Toeloeng Agoeng en zij werden onmiddellijk over de vliegboten verdeeld. De grondploeg kreeg de ontstellende mededeling dat hun bagage uit de toestellen moest worden verwijderd. "De kisten zijn te zwaar en we kunnen jullie daarom niet meenemen", was het verbijsterende argument voor dit besluit. Er zouden in ieder geval nog Dorniers uit Australië terugkeren om nog meer MLD-personeel op te halen. Dat gebeurde echter niet en deze mannen vielen kort daarop in handen van de Japanners.' Vanaf pagina 26 in dit



De kogelgaten in de korte broek die T. Doorman aanhad ten tijde van de aanval. (foto J. Marges)



wat de Slag in de Javazee was voor de vloot, werd ‘Broome’ voor de MLD

De volgende ochtend werden de telegrafist en ik weer naar de wal gestuurd om poolshoogte te nemen. Inmiddels hadden wij gezien dat de baai vol met onze vliegboten lag. We waren nog maar net aan de wal, of we hoorden het gebrom van meerdere vliegtuigen, hoog in de lucht. En toen brak de hel los met een oorverdovend lawaai.’

Brandende benzine en haaien

‘Plotseling, tegen 09.30 uur klonk geschreeuw en onmiddellijk daarna gebrul van vliegtuigmotoren, geschut en inslagen van mitrailleurkogels’, herinnert Doorman zich nog. Hij zat met een speelgoedvliegtuigje en soldaatjes te spelen toen zijn moeder hem wegrukte en instinctief onder een zeildoekse kooi schoof. ‘Ik werd even later weer onder de kooi uit gerukt en wij zochten onze weg naar de cockpit’, vervolgt de oud-marineman. ‘Wij klommen de cockpit in en door een openstaand luik bij de stuurboord vliegerstoel sprongen we in zee. Door de sterke stroom werd ik onder de brandende stuurboord motor en vleugel gezogen. Door onder water te duiken wist ik onder de brandende vleugel uit te komen. Mijn moeder zag ik niet meer.’ Niet veel verderop hield vlieger Sjerp zijn piepjonge zoon boven water. ‘Ik had het geluk er samen met mijn ouders zonder een schrammetje vanaf te komen, na circa anderhalf uur in het water te hebben gelegen met brandende benzine en haaien in de buurt’, vertelt de inmiddels 66 jarige Sjerp. ‘Het was wel kantje boord, want mijn moeder kon niet goed zwemmen en is boven water gehouden door twee leden van de bemanning van mijn vader, onder wie Piet Brouwer, die ik later als officier van vakdiensten nog heb gekend.’

Onder het bloed

‘Onze eigen Dornier, die als laatkomer wat apart lag, leek aanvankelijk de dans te ontspringen omdat hij gedeeltelijk schuil ging onder de zwarte rook’, vervolgt Idzerda zijn relaas. ‘Achteraf bleek dat de redding van onze bemanning te zijn geweest, want er was tijd om overboord te springen. In tegenstelling tot ons vliegtuig, waren de andere afgeladen met vrouwen en kinderen van marinepersoneel; de gevolgen waren verschrikkelijk.’ Doorman kan er over meepraten: ‘Toen de Zero’s waren verdwenen heeft een Amerikaans marinesloepje ons opgepikt. Na een minuut of tien werd ook mijn moeder aan boord gehesen. Om wat bloed weg te vegen haalde zij uit mijn broekzak een zakdoek

In het kleine Broome Historical Museum krijgen de gebeurtenissen van 3 maart 1942 veel aandacht. Achter het hek is zichtbaar een motor van één van de vernietigde Dornier vliegboten. (foto D. Sjerp)

die onder het bloed bleek te zitten, hetgeen het gevolg bleek te zijn van een onopgemerkt schampschot langs mijn rechter heup.’ De korte broek die Doorman die dag droeg haalt hij ter illustratie tevoorschijn. Twee gaten markeren de plaatsen waar de kogel zich door de stof boorde. Na alles wat jonge Doorman die dagen voor de kiezen kreeg, had hij ook een keer geluk... De Amerikaanse sloep zette Doorman en andere overlevenden aan wal, waar de gewonden verzorging kregen en de lijken op wagons van een smalspoortreintje neergelegd werden.

Speelgoed gevonden

Doorman en zijn moeder vertrokken met een kleine Lockheed naar het zuidelijker gelegen Port Hedland en kwamen via Perth, Melbourne, Sydney en de boot naar Panama uiteindelijk in de VS terecht. ‘In 1944 hertrouwde mijn moeder in New York met ir. J.E. Woltjer, een voormalig Engelandvaarder, die in 1941 als scheepsbouwkundige in Nederlands Indië terecht kwam. Op 3 maart 1942 was hij met enkele anderen getuige van het drama in de baai bij Broome...!’

Vele jaren was Doorman niet zo bezig met deze zwarte periode in zijn leven, tot hij in 2004 een e-mail van een Australische promovendus in de maritieme archeologie, die zijn proefschrift wijdde aan het lokaliseren, identificeren en onderzoeken van gezonken vliegtuigwrakken. In antwoord op vragen rond de gebeurtenissen bij Broome, kwam ook zijn toenmalige speelgoed ter sprake. ‘Per ommegaande kreeg ik antwoord met als bijlagen foto’s van mijn jachtvliegtuigje met opklapbare wieltjes en mijn soldaatjes’, vertelt Doorman die zich eigenlijk nog steeds verbaast over zoveel toeval.

Zeer emotioneel

Ook in het leven van Sjerp ging lange tijd weinig aandacht uit naar de gebeurtenissen in Broome. Ook in zijn geval kwam daar op wonderlijke wijze verandering in. ‘Gezien mijn toenmalige leeftijd van zestien maanden en het bekende verschijnsel dat mensen zelden over nare dingen praten, heeft het ook heel lang geduurd voordat ‘Broome’ voor mij begon te leven. In juli 1986 ontving ik,

Ceremonie bij het monument ter nagedachtenis van de slachtoffers van Broome in het gelijknamige stadje in 2002. (foto D. Sjerp)

plaatsvervangend hoofd van de Afdeling Vliegtuigen en Vliegtuigtechnische zaken van DMKM, een brief uit Australië van een zekere Rudi Meijer. Hij was kledingverkoper in Canberra en had daar de Australische HVLITECH geholpen, die kort daarvoor bij ons was geweest. Kennelijk is over dat bezoek gesproken en daarbij viel blijkbaar mijn naam. Meijer – op de bewuste 3 maart 1942 tweede vlieger bij mijn vader! – dacht meteen: “Dat moet haast wel die baby zijn die we toen aan boord hadden!”. Mijn moeder en ik hebben Meijer later ontmoet, wat vooral voor mijn moeder natuurlijk een zeer emotioneel moment was.’ Door deze ontwikkelingen kwam bij Sjerp de wens op om op een goed moment een bezoek aan Broome te brengen. Daarbij was hij van mening dat de KM daarbij eigenlijk vertegenwoordigd zou behoren te zijn. ‘Rond de tijd dat het 50 jaar na dato was, in 1992 dus, heb ik pogingen ondernomen dat te realiseren, maar ik was wat aan de late kant. Ook heb ik niet kunnen ontkomen aan het gevoel dat men niet echt wilde. Over het eerder genoemde meenemen van gezinnen is na de oorlog, op zichzelf begrijpelijk, rumoer ontstaan, wat wellicht zou verklaren waarom de KM misschien geen aandacht aan Broome wil besteden, maar is het geen tijd dat achter ons te laten en de slachtoffers alsnog te eren?’

Niet te vergeven

Doorman: ‘Admiraal Helfrich wijdt in zijn memoires een naar mijn mening wel zeer beknopt stukje aan het drama: “Minder gelukkig waren de eerste vier Catalina’s en vier van de 5 X-boten, na aankomst te Broome op de westkust van Australië. Terwijl de inzittenden daar in de baai op walcommunicatie lagen te wachten, kwam er een verrassende aanval los van acht Japanse jachtvliegtuigen welke een ware ravage onder de toestellen en mensen aanrichtten. Er waren vele doden en gewonden, waaronder vrouwen en kinderen. In een zwak moment had de commandant van het vliegveld Morokrengban toestemming gegeven gezinsleden mee te nemen. Dit was tegen de orders en niet te vergeven als men bovendien bedenkt dat deze evacués de plaats innamen van mannelijk MLD-personeel dat wij zo broodnodig hadden. Het was voor de MLD een zwarte dag.....”.’

Om de rampspoed van 1942 niet in de – mogelijk gewenste – vergetelheid te laten raken, maakte Sjerp zich sterk om Broome te bezoeken. ‘De gelegenheid daartoe deed zich voor in 2002, 60 jaar na dato’, aldus Sjerp. ‘De herdenking werd gehouden in een park, waar een monument staat, waarop alle bekende slachtoffers staan, het merendeel Nederlanders. Het was dan ook ontroerend te merken dat de meeste aandacht inderdaad naar onze landgenoten uitging. De ceremonie werd geleid door de lokale tak van de *Retired Services League*. Verder namen deel de West-Australische tak van de *Netherlands Ex-servicemen and -women’s Association* en delegaties van de Australische zee-, land- en luchtmacht. Gênant was het ontbreken van welke Nederlandse vertegenwoordiging dan ook! Hoe attent men was, werd gedemonstreerd doordat iemand vooraf naar mij toekwam met een krans met de Nederlandse vlag er aan met de vraag of ik, als Nederlandse overlevende, die krans bij het monument wilde leggen.’

Schijnbare huiverigheid

Bij gelegenheid van de 65ste gedenkdag van het drama van Broome, zijn Doorman en Sjerp eind februari afgereisd naar Australië om op 3 maart acte de présence te geven bij de officiële herdenking. Tot hun genoegen vertegenwoordigde KTZ C. van Haastert, de hoogste MLD-officier de KM bij de herdenking en was ook de landmacht defensieattaché luitenant-kolonel Lefèvre paraat. ‘Maar het was erg leuk geweest als ook de Commandant Zeestrijdkrachten erbij had kunnen zijn’, onderstreept Sjerp zijn teleurstelling over de schijnbare huiverigheid binnen de KM om een belangrijke en dramatische gebeurtenis uit het verleden een waardige plaats te geven.

Waar het gaat om de omvang van het drama, slaat Doorman ten slotte misschien wel de spijker op zijn kop: ‘Wat de Slag in de Javazee was voor de vloot, werd ‘Broome’ voor de MLD. En de Slag in de Javazee herdenken we ieder jaar...’



LNTKOLMARNIS D. BOSCH

Het jaar 2006 heeft bij CZSK op vele manieren in het teken gestaan van leiderschap. De marineleiding sprak veel over leiderschap en initieerde een cursus. De KVMO schreef een essaywedstrijd uit over het onderwerp en in het Marineblad werd een kort debat gepubliceerd.

Hoge officieren bij CZSK lagen onder vuur omdat ze niet optraden of omdat ze ongewenst optraden. Was het eerst “nieuw leiderschap”, later, na enkele incidenten die genoegzaam bekend zijn, werd het “sociaal leiderschap”. Marinepersoneel werd in de media geportretteerd als een ongeleid projectiel en leiders verdrongen zich om te laten merken dat ze wel degelijk aanwezig waren. De leiding van CZSK stelde gedragsregels op die het personeel via de landelijke media te lezen kreeg. Ook bij de CDS werd stevig nagedacht over

Laat het ons beleven in 2007

leiderschap en lijnmanagers werden opgeroepen om vooral mee te denken over leiderschap bij de krijgsmacht.

Terugblikkend dringen zich nu, voorjaar 2007, twee vragen op:

1. Is er in 2006 een verandering opgetreden?
2. Is het leiderschap in 2006 voldoende zichtbaar geweest?

De eerste vraag kan met een ‘ja’ worden beantwoord. Een verandering was er zeker: we werden geconfronteerd met ad hoc regels, lange lijsten met (maat)regelen die slechts een schijnoplossing bieden. In bijna alle gevallen werd er achteraf gereageerd en was de leiding niet proactief. Leiderschap geeft leiders die goede dingen doen, (maat)regelschap geeft regelneven.

Een voorbeeld: in 2006 werd er personeel naar de kapper gestuurd omdat het haar te lang was en bij kastinspecties werd getwijfeld of “de Aktueel” wel kon worden toegestaan. Laat ik duidelijk zijn: daar moet het niet over gaan. Op tweede vraag kan dus worden geantwoord met: ‘nee, leiderschap is onvoldoende waargenomen’.

Er is in 2006 heel wat nagedacht over leiderschap

Leiderschap

Ik ben van mening dat de leiding van CZSK de strategische richting moet geven aan de organisatie en tegelijkertijd adequaat moet kunnen reageren op externe en interne veranderingen. Beide miste ik in 2006. Wij - het personeel, de werkvloer - willen ons graag een beeld kunnen vormen van waar we met zijn allen naar toe willen, waar we voor staan en waar we aan werken. Stel je voor dat twee grote automerken gaan integreren. Het leiderschap zorgt er dan voor dat er een helder beeld is van wat er in de toekomst gemaakt gaat worden. Een super Volkswagen, een mooie Opel of een combinatie van die twee. De goede leider inspireert, motiveert en zorgt ervoor dat zijn personeel bij blijft. Hij weet zich dan ook heel goed te verplaatsen in zijn personeel. Een goede leider heeft een duidelijke visie, draagt dat uit en weet klappen van links en rechts op te vangen. Sun Tzu meent: “Als de generaal moreel zwak is en discipline ontbeert, zijn instructies en leiderschap niet getuigen van wijsheid, er geen vaste regels zijn om officieren en manschappen te leiden en de formaties slordig zijn, dan verkeert het leger in chaos”. De marineleiding vroeg ons mee te denken over leiderschap. In het bijzonder hoe leiderschap er binnen onze krijgsmacht uit moet zien. De basis daarvoor is niet moeilijk te vinden. Het staat simpel gezegd in een boekwerk dat de leiding zelf heeft uitgegeven, de Leidraad Maritiem Optreden (LMO). Hierin wordt over leiderschap in het kader van vakmanschap, integriteit, vertrouwen en leiderschap (ofwel de grote vier) op bladzijde 181 het volgende gezegd:

- Een leider communiceert en overtuigt;
- Een leider informeert en luistert;
- Een leider is de norm;
- Leiders zijn people managers.

Hoe staat onze leiding ervoor op deze punten?

De grote vier en onze leiding

De leider communiceert en overtuigt. Voor mij is dat het geval wanneer de leider in gesprek is met het personeel, heldere beelden beschrijft en vooral overtuigt. De huidige leiding geeft onvoldoende richting. De interne communicatie laat veel te wensen over. Personeel verbaast zich over de naar het huisadres verzonden berichten dat het wel goed gaat met het personeel. In de West werd ik door jongeren aangesproken op het probleem dat men onvoldoende kon communiceren met de leiding. Een duidelijk communicatieplan binnen CZSK lijkt niet te bestaan. Wat doet men aan beeldvorming? De leiding is reactief, probeert snel branden te blussen en slaagt daar (voorlopig nog) in. Maar doet ze dit met overtuiging? Hoe zou je deze overtuiging overigens kunnen meten?

Een leider informeert en luistert. Dat zou toch veel beter moeten kunnen met de huidige middelen. Desnoods wekelijks op je eigen scherm een duidelijke boodschap waar het de komende tijd over moet gaan. De informatiesamenleving maakt het goed mogelijk middels vraag en antwoord met het personeel te communiceren. In het bijzonder zouden de jongeren aangesproken



moeten worden. Hoe komt het dat bij hen nog steeds een angst bestaat om te zeggen wat ze er van vinden, zelfs binnen de KVMO? Ambassadeurs van de eigen organisatie? Het personeel informeren via de landelijke media is niet de weg!

De leider is de norm. Bij het Korps Mariniers is het ‘role-model’ verdampt. Het HKKM is weg en ook de Korps commandant is niet zichtbaar aanwezig. Hetzelfde geldt voor de vlootvoogd. Sterke persoonlijkheden zijn organisatorisch van hun voetstuk gevallen. De leiders zijn onvoldoende zichtbaar in de nieuwe procesgestuurde organisatie. De vraag is of die zichtbaarheid ook wel goed mogelijk is.

Leiders zijn people managers. Natuurlijk weten we dat maar hoe is daarvan de praktische invulling? Tijdens de kerstdagen en gedurende de jaarwisseling zien we de leiders ontspannen op de werkvloer in gesprek met het personeel. Dat werkt. Dat inspireert. Wat zou het goed zijn om dat verder uit te bouwen. De leiders van nu moeten meer inspirerend bezig zijn. Operationele leiders die de “current” zaken doen zijn meer zichtbaar en doen het ook goed, maar er moeten ook leiders zijn die zich nu al bezig houden met CZSK anno 2020. Die ons inspireren, motiveren en die durven te investeren in de toekomst.

Incidenten

Er is iets mis met de kameraadschap, de trots, het zelfstandig zijn en het ethische bewustzijn van een deel van het personeel. De incidenten bewijzen dat. Het is duidelijk dat de mentale component van onze zeerijdschepen nader onder de loep moet worden genomen. De leiding vraagt ons kritisch mee te denken, ons te laten horen en wordt daarbij ondersteund door de Commandant der Strijdkrachten. Dit artikel heeft ook als doel die discussie aan te jagen. Incidenten zijn nooit te voorkomen, maar →

de goede leider inspireert, motiveert en zorgt ervoor dat zijn personeel bij blijft

door vooruitdenken kan de aard en omvang wel beperkt worden en kunnen de incidenten snel aangepakt of in de juiste context worden geplaatst. Dan is een incident op een schip nog steeds ongewenst maar kan een onjuiste overdrijving of hijgerige pers-reactie worden voorkomen.

Toekomst

Het huidige leiderschap moet beslist geen Oom Donald worden, die tracht de ondeugende, stoute neefjes Kwik, Kwek en Kwak onder zijn gezag te stellen. We weten uit de uitgebreide Donald Duck lectuur dat het uiteindelijk dezelfde neefjes zijn die Oom Donald behoeden voor grote misstappen en gevaarlijke stunts. Oom Donald denkt een goede leider te zijn door de neefjes eenzijdig plichten op te leggen. Tegelijkertijd is Oom Donald bijna altijd de grote mopperkont, is opvliegend (hij blijft een eend) en kan niet tegen kritiek. Hij houdt zijn snavel niet en we vragen ons af: waar zitten zijn oren?

Dergelijk leiderschap moet dus niet, maar zeker is dat we bij CZSK moeten veranderen. We dienen beter de nadruk te gaan leggen op universele deugden. Zeg maar, karakter kweken. Dat kan door jaarlijks, tweejaarlijks, aan de hand van enkele thema's in gesprek te komen met de medewerkers die in heterogene groepen com-

municeren met de marineleiding. De personele thermometer en ventilatieklep combineren. Dat kan door een netwerk op te zetten waarbij mentoren ondergeschikt personeel begeleiden. Door in initiële opleidingen meer de vakgebieden ethiek en maatschappij-leer in algemene zin verplicht te stellen. Er is een fantastisch handboek over leidinggeven, uitgegeven bij de KL, dat als basis kan dienen voor deze lessen. Door deugdeethiek, het verwerven van een goede houding, door het zelf tonen van de juiste gedragingen. Moed, respect en trouw maar ook gematigdheid en praktische wijsheid. Om nog even terug te keren naar de vergelijking met Donald Duck: Oom Donald ontbeert de hierboven genoemde grote vier, maar zit wel met de drie neefjes opgescheept. Er is een ander stripfiguur: Mickey Mouse, die ooit als kapitein was begonnen op een geweldig stoomschip en die zich ontwikkeld heeft tot een leider pur-sang. Bij Mickey gaat het om handelen vanuit de juiste instelling, de juiste houding. De prudentie van Mickey is overduidelijk en wat meer is, hij inspireert. Inspiratie hebben we nodig. Mickey is altijd vrolijk, kent het zgn. blijderschap. En, niet onbelangrijk, hij heeft grote oren.

Noot

- 1 De kunst van het oorlogvoeren, Sun Tzu, vertaling door Samuel B. Griffith, uitgave 2006, ISBN 13:978-90-5764-753-6



Reacties

→ Reactie op de discussie over de KM in Marineblad nr. 1, 2007

De Koninklijke Marine is een prachtig bedrijf. Het materieel is van hoogwaardige kwaliteit, zodat het relatief weinig moeite gekost heeft de door de politiek als overbodig gekwalificeerde vliegtuigen en schepen te verkopen. Het personeel is hoog en adequaat opgeleid en loyaal tegenover de leiding. Een aanwijzing daarvoor is het Marineblad. Het blad is goed verzorgd en de artikelen zijn van niveau en ademt de sfeer van dat technisch hoogwaardig en loyaal bedrijf. Het venijn zit echter in de rubriek "Reacties" van het februari-nummer van 2007, n.l. met dr. M.J. de Weger, VADM b.d. drs. W.J.E. van Rijn en dhr. H.A. L'Honoré Naber.

Als Zeeverkeersofficier van Rotterdam heb ik tijdens de oefeningen Reforger samengewerkt met de Koninklijke Landmacht. Het is toen duidelijk geworden, dat de leiding van de KL geen notie had van schepen. Zij ging in haar planning uit van een soort spoorboekje, waarin gepland stond de ETA's van de bevoorradingsschepen. Groot was dan ook de verbazing (en de verantwoordiging) dat ineens in de oefensetting geplande schepen te laat en/of niet aankwamen, hetzij door deroutering of zelfs door het tot zinken te zijn gebracht. Er was door de KL nooit nagedacht over de kwetsbaarheid van schepen op zee.

De veiligheid op zee lijkt het stiefkindje te zijn in het veiligheidsdenken van de Nederlandse overheid. Antwoorden op vragen aan politici of ambtenaren leren dat de overheid geen verantwoordelijk lijkt te nemen voor schepen onder Nederlands vlag, die in internationale wateren toch onder Nederlandse jurisdictie vallen. Ook in de defensieleiding, gedomineerd door generaals, lijkt er geen structurele aandacht te zijn voor de veiligheid voor schepen. Blijkbaar is het besef verloren gegaan dat een bataljon van de KL het eenvoudigst uitgeschakeld wordt door het tot zinken brengen van het schip, waarmee dat bataljon of de uitrusting daarvoor wordt vervoerd. Terroristen van Al-Qaeda weten het wel. Het wordt nog zorgwekkender, wanneer leden van de KVMO, zoals dr. M.J. de Weger ook de kwetsbaarheid van schepen uit het oog verliezen.

De commentaren van dhr. L'Honoré Naber en de VADM van Rijn geven in meer of minder bedekte termen aan dat de KM geen escortevaartuigen en

vliegtuigen meer nodig heeft om haar traditionele taak, het beveiligen van koopvaardijsschepen, uit te voeren. Dit is des te bedenkelijker, omdat Nederland afhankelijk is van transport over zee en piraterij heden ten dage nog steeds een realiteit is. Zelfs schepen 100 mijl uit de kust van de Hoorn van Afrika zijn niet veilig voor piraten.

De bezuiniging op schepen heeft er toe geleid, dat de verdediging van het grondgebied van het Koninkrijk niet meer adequaat kan worden gehandhaafd. Hr.Ms. Zuiderkruis is aangewezen als stationsschip voor De West. Dat een tankerbevoorradingsschip de taak van een fregat toegewezen krijgt is nauwelijks te bevatten. Een tanker is kwetsbaarder en minder weerbaar dan een fregat. Een simpel wapen van een boze drugsmokkelaar kan op een tanker desastreuze uitwerking hebben en Hr.Ms. Zuiderkruis is aanzienlijk minder toegerust voor actieve krijg ter zee dan een M-fregat. Een dergelijk besluit past echter geheel in de traditie van de Nederlandse politiek. Of het nu de Eerste Engelse of de Tweede Wereldoorlog betreft, telkens was de zeemacht door politieke besluitvorming onvoldoende uitgerust.

Maar welk politiek signaal wordt er nu afgegeven door Hr.Ms. Zuiderkruis als stationschip aan te wijzen? Het is niet de eerste keer dat Nederland betrokken wordt bij een gewapend conflict door binnenlandse problemen van een naburig land. In de 60-er jaren van de vorige eeuw heeft Indonesië om dergelijke redenen Nieuw-Guinea aangevallen. Een ander voorbeeld betreft de invasie van Argentinië op de Falklands. Deze aanval werd mede geïnspireerd door de vermindering van de strijdkrachten op de Falklands en met name de maritieme verdediging door de Britse regering. Het is bekend dat Venezuela al enige malen de Benedenwindse Eilanden heeft geclaimd. Het is ook een feit dat de binnenlandse politieke situatie van dat land op dit moment toch wel wat onrustig is. Analooq aan de Argentijnse denkwijze zou de voorgenomen vermindering van de maritieme slagkracht wel eens als een uitnodiging voor een militair avontuur kunnen worden uitgelegd, vooral wanneer er binnenlandse politieke problemen ontstaan.

Het zou echt cynisch zijn als, juist in het herdenkingsjaar van Michiel de Ruyter, weer 20 jaar later de geschiedenis zich zou herhalen. Dus KVMO en Marineleiding: doe er wat aan, want als u het niet doet, dan doet niemand dat.

J.H.L.Dijkman, KLTZ KMR b.d.

Leden van de KVMO krijgen korting op verzekeringen FBTO

De KVMO heeft al enige tijd afspraken gemaakt met FBTO over verzekeringen die onze leden met een aantrekkelijke korting kunnen afsluiten. FBTO staat voor een goede verhouding tussen kwaliteit en prijs op het gebied van verzekeringen.

De korting heeft betrekking op de autoverzekering, de aansprakelijkheids-, opstal-, inboedel- en overlijdensrisico-verzekering-, de doorlopende reisverzekering en ziektekosten-verzekering. Voor de autoverzekering geldt een korting van 25%.



Voordelige verzekering

Kenmerkend voor de meeste verzekeringen van FBTO is de modulaire opbouw. Dat betekent dat de klant zelf zijn verzekeringen kan samenstellen. Door uitsluitend de modules te kiezen die daadwerkelijk zijn gewenst, wordt er niet méér premie betaald dan nodig is. De modulaire opbouw resulteert dus enerzijds in een voordelige verzekering en anderzijds in een verzekering op maat. Ook doet u rechtstreeks - dus zonder tussenpersoon - zaken met FBTO, waardoor u veelal één van de laagste verzekeringspremies van Nederland betaalt.

Korting

Op de website van FBTO kunt u voor alle verzekeringen de premie berekenen, offertes opvragen of eventueel afsluiten. Surf naar fbto.nl of bel (058) 234 58 85. Vergeet niet uw collectiviteitsnummer F08 bij de hand te houden om een scherpe premie inclusief uw korting te krijgen.



Verzekeren kan je zelf.



Genderbeleid Defensie: Samen een goed team vormen



Zijn we dan verkeerd bezig? Nee, want Defensie wil binnen bepaalde randvoorwaarden een afspiegeling zijn van de Nederlandse maatschappij. Dat betekent dan ook dat ze een personeelsbestand wil dat een afspiegeling is van de Nederlandse maatschappij. Dus niet alleen een reëel percentage vrouwelijke werknemers maar ook een reëel percentage werknemers uit minderheidsgroeperingen in Nederland.¹ De vraag is of de extra inspanningen om het personeelsbestand een afspiegeling van de maatschappij te laten zijn ons iets opleveren, behalve extra werkdruk om dit te bereiken. Ja, zoals uit onderstaande tekst blijkt levert het ons iets op als het gaat om teamwork, optreden in internationaal verband, professioneel optreden, etc..

Resolutie 1325

Op 31 oktober 2000 aanvaardde de Veiligheidsraad unaniem resolutie 1325 (2000) inzake vrouwen, vrede en veiligheid. De resolutie roept iedereen die belast is met het voeren van vredesonderhandelingen en met het toezicht op de naleving van vredesakkoorden op terdege rekening te houden met de gelijkwaardigheid van de seksen. Daarnaast roept het op zorgvuldig rekening te houden met de bijzondere behoeften van vrouwen en meisjes bij hun terugkeer en vestiging in voormalige conflictgebieden, evenals bij hun reïntegratie en bij hersteloperaties.

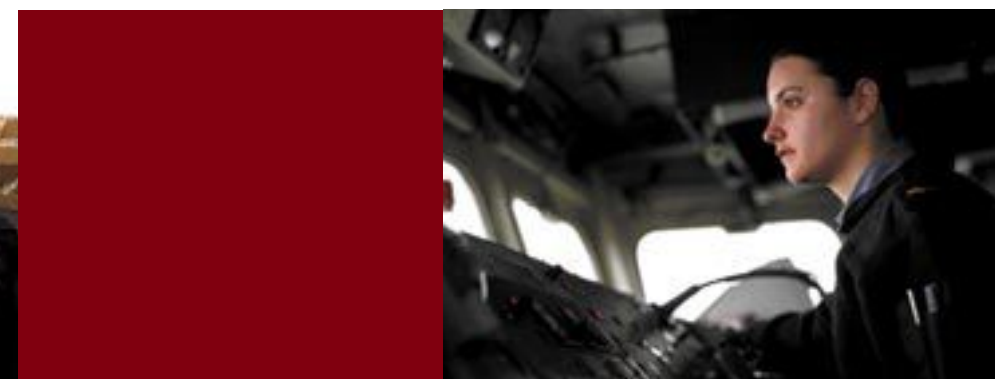
deelname van vrouwelijke militairen aan missies levert een meerwaarde op voor die missies

In de resolutie staat onder andere:

- *Erkennend* de dringende noodzaak van het aanvaarden van het 'genderperspectief' als vanzelfsprekend aspect van vredesoperaties...
- *Roept Lid-Staten met klem* op zorg te dragen voor een grotere vertegenwoordiging van vrouwen op alle besluitvormingsniveaus binnen nationale, regionale en internationale instellingen en organismen die zijn belast met het voorkomen, beheersen en beslechten van conflicten;
- *Roept voorts met klem de Secretaris-Generaal* op de rol en bijdrage van vrouwen in veldoperaties van de Verenigde Naties te verbreden, in het bijzonder in de gelederen van de militaire waarnemers, civiele politiediensten en personeel belast met mensenrechten en humanitaire acties.

UN resolutie 1325 heeft betrekking op gender tijdens uitzendingen, één van de hoofdtaken van Defensie. Deelname van vrouwelijke militairen aan missies levert een meerwaarde op voor die missies. Ervaringen in missiegebieden leren dat. Zo zijn vrouwelijke militairen toegankelijker voor vrouwelijke slachtoffers van oorlogsmisdrijven.

Verder wordt aangegeven dat de aanwezigheid van vrouwen een positieve invloed heeft op de groep.² Mannen en vrouwen samen kunnen dus meer bereiken tijdens operationele inzet dan mannen of vrouwen afzonderlijk.



Vrouwelijk talent

Het nastreven van een hoger percentage vrouwelijke werknemers heeft naast het internationale aspect meer voordelen, zo wordt duidelijk bij een internationaal bedrijf als IBM³:

"Talent is schaars en IBM wil zo veel mogelijk talent binnenhalen en –houden. Dus zoeken we overal naar mensen met talent, en laten ons niet leiden door kleur, geslacht, culturele achtergrond, geloofsovertuiging, seksuele voorkeur of enig ander fysiek kenmerk. Ons diversiteitsbeleid komt voort uit onze talentenjacht. Deze 'equal opportunity policy' voeren we al ruim 50 jaar waardoor we nu beschikken over een zeer divers personeelsbestand.....een aandeel van vrouwelijke topmanagers van 17%. Dat draagt bij aan ons succes. Gemengde teams presteren beter, we zijn aantrekkelijk voor de buitenwereld die zich in ons herkent, we zijn bekend met een diversiteit aan cultureel bepaalde omgangsvormen, mannelijke leidinggevendenden leren van de aanpak van vrouwen, en andersom..... Intern krijgt vervolgens iedereen gelijke kansen, wat voor verschillende minderheden juist wat meer aandacht kan betekenen. Zo leveren we extra inspanningen voor de ontplooiing van ons vrouwelijk talent. Met bijvoorbeeld specifieke coachingstrajecten en ondersteuning van *Women in Blue* netwerkbijeenkomsten. En voor de toekomst organiseren we jaarlijks *Exite Camps*: zomerkampen voor brugklasmeiden. Maar diversiteit gaat over meer dan mannen en vrouwen. Het opleidingsbudget is voor jong en oud gelijk, er is budget voor specifiek diversiteitsgerelateerde acties en er zijn netwerkgroepen gericht op allerlei diversiteitsonderwerpen."

Ook Defensie voert beleid dat gericht is op het verwerven van een zo divers mogelijk personeelsbestand. Maar ook hier geldt dat het stimuleren van onder andere vrouwelijke werknemers vaak meer aandacht vergt ten opzichte van mannelijke werknemers. Niet zo verwonderlijk, want van oudsher is in de

Nederlandse cultuur oorlogvoeren een echte mannenaangelegenheid. En in een organisatie die voor het grootste gedeelte uit mannen bestaat ontstaat vanzelf ook een masculiene cultuur die vaak niet aantrekkelijk is voor potentiële vrouwelijke werknemers.

Actieplan Gender

Om toch het percentage vrouwelijke werknemers te verhogen is in 2004 het Actieplan Gender opgesteld. Momenteel wordt gewerkt aan de implementatie van dit plan. Aanvankelijk had ik na 22 jaar bij Defensie te hebben gewerkt er mijn twijfels over⁴ maar

inmiddels ben ik wel enthousiast geworden. Natuurlijk niet over alles. Zo vind ik de organisatie van een enorme hoeveelheid genderdagen overdreven. Het belast personeel met de organisatie van een dergelijke dag terwijl datzelfde personeel het al druk genoeg heeft met het eigenlijke werk. Daarentegen sta ik wel positief tegenover het feit dat standaard een vrouw in een sollicitatiecommissie zitting moet nemen, want mannen kijken anders naar een sollicitant m/v dan een vrouw. De vrouwelijke deelnemer in een sollicitatiecommissie moet echter wel "voor handen zijn" en een professionele inbreng hebben. Verder gaat het plan standaard uit van de vrouw die zorgtaken vervult. Zo zou zij niet kunnen worden uitgezonden als zij en haar partner kleine kinderen hebben. Mijns inziens is dit niet meer van deze tijd. Vaak is het nog zo dat één van beide ouders meer zorgtaken heeft dan de ander, maar het is zeker geen vaststaand feit meer dat de vrouw altijd het leeuwendeel voor haar rekening neemt. Waarom staat dan in allerlei documenten dat vrouwen niet uitzendbaar zijn als er sprake is van kleine kinderen? Daarnaast is het niet meer vanzelfsprekend dat één van beide ouders vrouw is en de ander man.... Beter is dus om de woorden 'man' en 'vrouw' te vervangen door 'ouders/verzorgenden'. Maar op dat idee is nog niemand gekomen, getuige de motie van Van Velsen en het antwoord van de minister van Defensie over de niet uitzendbaarheid van vaders met kleine kinderen. Persoonlijk voel ik mij gediscrimineerd door het uitgangspunt dat de vrouw de zorgtaken vervult en hier dus kennelijk alleen voor verantwoordelijk is.

Maatregelen

Om meer vrouwen te werven en behouden voor Defensie zijn meer maatregelen nodig. Hiervoor is het dus (tijdelijk) nodig om vrouwen meer aan te moedigen dan andere werknemers. Zonder te vervallen in de voor vrouwen zo negatief beladen maatregel ➔

"Emancipatiebeleid zit in de versukkeling", kopte een artikel van de Volkskrant op 6 februari jl.. En hoe zit dat dan bij Defensie? In de laatste alinea van het Volkskrantartikel staat dat Defensie een pluim verdient. Dat is mooi. Het betekent dat Defensie op emancipatiegebied zich niet conformeert aan de wat de meerderheid binnen de overheid doet of beter gezegd: niet doet.

‘positieve discriminatie’. Vanuit alle lagen binnen Defensie (vrouwen voorop) wordt aangegeven dat iedere functie moet worden gevuld door een werknemer met de juiste kwaliteiten voor deze functie. De term “bij **gelijke geschiktheid** gaat een vrouw voor” bestaat nog steeds.

Eén van de maatregelen om meer vrouwen te werven en behouden is het benoemen van meer vrouwen in hogere en zichtbare posities binnen Defensie. Genderambassadeurs zijn, gezien hun functie binnen de defensieonderdelen, de eersten die mijns inziens met gezond verstand het benoemen van vrouwen op hogere posities kunnen stimuleren. Ik ga er niet van uit dat genderambassadeurs het beleid hersenloos⁵ uitvoeren, zoals sommigen anticiperen.

Verder wordt veel gesproken over combiwerken. Dat wil zeggen dat twee of meer medewerkers samen een voltijds functie vervullen. Nu is bij wet vastgelegd dat iedere werknemer in deeltijd kan gaan werken.⁶ Alleen indien kan worden aangetoond dat er zwaarwegende dienstbelangen zijn kan het verzoek om deeltijdwerken worden afgewezen. In de praktijk betekent dit dat directe collega's en een leidinggevende in het slechtste geval worden “opgescheept” met een werknemer die minder dan 38 uur per week werkt, zonder dat daar extra personeel bij komt. Met als gevolg extra werkdruk voor allemaal. Met het identificeren waar deeltijdwerk mogelijk is wordt een stuk duidelijkheid geschapen. Hiermee wordt het beter mogelijk om twee deeltijdwerkers samen een functie te laten vervullen, waardoor de negatieve consequenties van medewerkers die minder dan 38 uur werken worden weggenomen.

Waar het om gaat

Naast bovenstaande maatregelen staan in het Actieplan Gender meer maatregelen die momenteel worden uitgevoerd. Waar het uiteindelijk om gaat is dit:

Wat willen we nu?

- Samen een goed team vormen?
- De organisatie zo maximaal als mogelijk met geschikt en getalenteerd personeel vullen?
- Onze taken tijdens uitzendingen op een professionele wijze goed uitvoeren?
- Internationaal ons steentje bijdragen?



Dan hebben we dus iedereen nodig en daar moeten we positieve energie in stoppen!

Noten

- ¹ In dit artikel wordt alleen ingegaan op het percentage vrouwelijke werknemers binnen Defensie.
- ² Radar, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, december 2003.
- ³ Informatie afkomstig van de IBM internetsite.
- ⁴ Zie artikel FVNO Bulletin nr 3, februari 2005 over genderbeleid, waaraan ik een bijdrage heb geleverd.
- ⁵ Artikel FVNO bulletin, februari 2007.
- ⁶ Besluit aanpassing arbeidsduur militairen en artikel 2 van het Mandaatbesluit uitvoerende bevoegdheden Besluit aanpassing arbeidsduur militairen en Besluit van 22 juli 2000, houdende regels voor de aanpassing van de arbeidsduur van militairen (Besluit aanpassing arbeidsduur militairen)

cartoon



B.A.G. Keultjes

Ben Keultjes trad in 1963 aan als Milicien bij MOC in Hilversum. Na het verlaten van de KM heeft hij wel heel drastisch het roer omgegooid: hij emigreerde in 1993 naar de Filippijnen, het geboorteland van zijn vrouw Aidi, en bouwde daar een nieuw leven op.

Uit dienst : 1 juni 1993
 Laatste rang : LTZ 1
 Laatste functie : Eerste Officier, tevens Hoofd Afdeling Personeel de Onderzeedienst Kazerne.

1. Vanwaar deze stap?

“Lang geleden, toen ik nog matroos was op de grote vaart bij de Maatschappij Nederland, kwam ik voor het eerst op de Filippijnen. Ik vond het een prachtig land en de mensen zeer vriendelijk. Mijn echtgenote is van Filippijnse afkomst. Ik leerde haar kennen in Amsterdam, waar ze in het St. Lucas Ziekenhuis werkte en we zijn in 1985 getrouwd. Toen de KM rond 1990 gedeeltelijk op vrije basis begon in te krimpen, mede in verband met het einde van de Koude Oorlog, werd mijn verzoek tot vervroegde pensionering toegestaan. In het jaar van mijn vertrek uit de KM zijn we geëmigreerd.”

2. Hoe heeft u uw leven nu ingevuld?

“Wij wonen op Panay, misschien wel het meest vredige eiland van dit eilandrijk. Mijn vrouw kreeg van haar ouders een flink stuk land, waar wij een bungalow op hebben gebouwd. We hebben twee kinderen van 11 en 9 jaar. Aanpassingsproblemen heb ik niet gehad. Elke maand is er een bijeenkomst van expats die ik vaak bezoek.

Ik heb na mijn LOM niet voor een baas gewerkt maar heb hier natuurlijk niet stilgezeten. Ik ben onder meer lid geweest, en zelfs

als ik droom, droom ik bijna altijd over de marine...

een jaar president geweest, van de Lions. Ook ben ik via een goede vriend lid geworden van de Masons, de Vrijmetselaars. Dit betekent veel voor mij. De broeders van mijn Lodge hebben mij aangewezen als de Worshipful Master voor het Masonic jaar 2007. Voor zover ik weet ben ik de enige blanke buitenlander die deze eer te beurt is gevallen en ik ben daar dan ook erg trots op.”

3. Wat mist u uit de KM-tijd? En wat helemaal niet?

“Wat ik mis is af en toe een avondje stappen in een haven waar ik nog niet eerder geweest was. Wat ik helemaal niet mis is op zondagavond naar zee vertrekken aan boord van een mijnenveger bij windkracht 5.”

4. Hoe belangrijk is de KM nog voor u?

“Nog steeds heel belangrijk. Ik betrap me er op dat ik regelmatig vergelijkingen trek met ervaringen uit mijn marinetijd. Als ik droom, droom ik bijna altijd over de marine.... voer voor psychologen, kun je zeggen!”

5. Heeft u nog een goed advies voor de marine-leiding?

“De marineleiding staat met een voet in de marine en met de andere in de politiek. Die positie is niet te benijden. Ik wens de leiding dan ook alle sterkte.”





LTZA 2 OC mr. W. (Willemijn) van Dijk is vanaf juli 2004 werkzaam bij het Koninklijke Instituut voor de Marine (KIM) als docent rechtswetenschappen. Tegenwoordig doceert ze Nederlands recht (bestuursrecht en militair ambtenarenrecht).

Ze is geboren in Schagen op 30 juli 1977 en sinds augustus 1995 bij de KM. Ze woont in Alkmaar samen met Sander van Mullekom en op dit moment, na de geboorte van haar eerste kindje Tessa, met zwangerschapverlof.



Waarom ooit naar de Koninklijke Marine?

“Mijn beste vriendin wilde graag naar het KIM om officier van administratie te worden. Aangezien ik niet echt een goed idee had wat ik zelf wilde studeren ben ik samen met haar naar een voorlichtingsdag geweest en heb daarna ook de sollicitatieformulieren ingevuld. Mijn broer zat inmiddels ook op het KIM, als adelborst voor de zeedienst. Mijn vader heeft ook bij de KM gewerkt, als laatste in de functie van souschef operaties bij de marstaf en vlagofficier MLD. Mijn ouders vonden het aanvankelijk



niet zo'n heel goed plan dat ik ook naar het KIM ging, zij zagen liever dat ik ging studeren. Dat veranderde toen ze vaststelden dat ik het naar mijn zin had.”

Hoe was die eerste opleiding bij de marine?

“Ik had me goed voorbereid op de introductieperiode, omdat ik natuurlijk al wat verhalen van mijn broer kende, maar het is toch anders dan je je van tevoren kan voorstellen. Ik vond het leuk, leerzaam, maar zeker ook een pittige periode. De studie op het KIM beviel goed, met name omdat er zoveel verschillende vakken werden gegeven. Op die manier ben ik in aanraking gekomen met de juridische vakken en daarin later doorgestudeerd. Verder vond ik het KIM en het internaatsleven vooral erg gezellig.”

Wie zijn uw helden en waarom?

“Mijn ouders zijn heel belangrijk voor me. Vooral mijn moeder speelt een belangrijke rol in mijn leven. Haar zal ik altijd als eerste bellen als er iets is en ik bespreek eigenlijk alle zaken met mijn ouders. Hun advies heeft voor mij veel waarde. Vooral nu ik zelf een kindje heb en veel alleen thuis ben (Sander is piloot en 18 dagen per maand van huis) heb ik veel respect voor mijn moeder gekregen. Ik beseft nu dat het voor marinevrouwen zeker geen gemakkelijke opgave is om lange tijd alleen zijn met (kleine) kinderen.”

Wat maakt u trots?

“Dat is geen moeilijke vraag als je die stelt aan iemand die net moeder is geworden: ik ben erg trots op mijn dochter en beleef ook trotse momenten als ik Sander met onze dochter bezig zie.”

Wat vindt u van de nieuwe gedragsregels?

“Eigenlijk vind ik de gedragsregels een open deur, iedereen zou de normen en waarden al uit zichzelf moeten hebben. Het is jammer dat het kennelijk nodig is ze onder de aandacht te brengen. Helaas weet een kleine groep het te verpesten voor de rest. Heel jammer vind ik dat op het jaaroverzicht van het NOS-journaal van 2006, dat in 1,5 uur een heel jaar samenvat, de KM een paar minuten in beeld was met een herhaling van het ongewenste

gedrag dat zich afgelopen jaar in onze organisatie heeft voorgedaan.”

Hoe beoordeelt u de reorganisatie van Defensie?

“De reorganisatie is hopelijk effectief. Ik kan mij namelijk behoorlijk ergeren aan het feit dat we, ondanks dat we zeggen altijd een organisatie met slagkracht te zijn, een erg ambtelijke organisatie zijn. Het nemen van besluiten duurt behoorlijk lang. Voordat bijvoorbeeld een brief de deur uitgaat is hij door te veel mensen nagekeken en verbeterd. Daar ergerde ik mij in ‘Den Haag’ altijd heel erg aan. Van een oorspronkelijk product blijft vaak niet veel over. Hopelijk wordt dit door de reorganisatie minder.”

Hoe kijkt u naar de organisatiecultuur bij de KM. Hoe ervaart u het vrouw zijn bij de KM?

“Als vrouw ben je al lang niet meer een apart fenomeen in onze organisatie. Ik denk dat het weinig collega's uitmaakt of ze met een man of vrouw moeten samenwerken. Waar het om gaat is dat je gewoon je werk goed doet en of dat dan door een man of vrouw wordt gedaan maakt niet uit. Ik denk dat vrouwen goed geaccepteerd zijn, zelf heb ik in ieder geval nooit anders gemerkt. Wat ik wel jammer vind is dat er toch vaak over vrouwen als aparte groep wordt gesproken, terwijl de meeste vrouwen helemaal

als vrouw ben je al lang niet meer een apart fenomeen in onze organisatie

geen specifieke aandacht willen! Zij willen niet als aparte groep worden gezien. Gelukkig richt het genderbeleid zich tegenwoordig op vrouwen én mannen.”

Wat is uw ambitie over 5 jaar?

“Over 5 jaar werk ik nog steeds bij de KM, waarschijnlijk op een LTZ 1 stoel, in deeltijd. Misschien hebben we dan wel 2 kinderen.”

Welke eigenschappen waardeert u in een defensie-medewerker?

“Collegialiteit, eerlijkheid en hard werken, maar ook tijd voor privé. Men moet hart voor de zaak hebben en er voor de volle 100% voor gaan. Ik heb een hekel aan mensen die er de kantjes vanaf lopen en alle mazen van de wet testen. Ik vind het belangrijk ook interesse in je collega's te hebben, je moet weten wat er speelt in iemands (privé) leven. Pas dan wordt de sfeer gezellig en kan je elkaar echt waarderen. Openstaan voor collegae is belangrijk om meer over elkaar te leren. Empathie is een voorwaarde voor een goede sfeer. Dus collegialiteit is heel belangrijk.”

Welke vraag zou u willen stellen en aan wie?

“Ik zou mijn overleden opa wel eens willen vragen hoe hij het leven in de Tweede Wereldoorlog heeft ervaren. Met hem zou ik gewoon wel eens willen kletsen. Hij is overleden toen ik 2 was en ik heb hem dus nooit echt gekend.”





De problematiek rondom ongewenst gedrag is medio 2006 manifest geworden door enkele geruchtmakende incidenten bij de Koninklijke Marine. Het topmanagement van de KM heeft zich tot het uiterste ingespannen om de problemen in kaart te brengen en mogelijke oplossingen te inventariseren.

De wedstrijd gaat nu pas beginnen

KOLMARNIS B.D. DRS. J. RIJKEN MC
EN DRS. P. HOGERVORST

Leiderschap ... Mensenwerk!

Zowel bottom-up met de werkgroep “de Juiste Koers”, als top-down met het wegnemen van “irritators” in de sfeer van het personeelsbeheer en tevens door de inzet van externe adviseurs op het gebied van leiderschapsvorming wordt getracht de vinger op het echte probleem te leggen en met een integrale aanpak tot een structurele oplossing te komen.

De hoofdconclusie van de commissie Staal is dat er sprake is van onvoldoende sociaal leiderschap en te weinig corrigerend optreden. De impact van ongewenst gedrag op het imago van Defensie is aanzienlijk.

Dit artikel poogt een bijdrage te leveren aan de juiste ontwikkelingsstrategie als antwoord op de gegeven probleemanalyse.¹ In plaats van partiële, op zich zelf staande maatregelen wordt gepleit voor een weloverwogen veranderingsstrategie. Een strategie waarbij verschillende interventies in een samenhangend geheel en met een lange termijn focus worden uitgevoerd. Deze strategie is een ontwikkelingstraject, waarin het leren van ervaringen en het kritisch reflecteren op de resultaten een voorwaarde zijn. De focus

ligt hierbij op de invloed van leiderschap op het groepsgedrag en daaraan gerelateerde (groeps)normen, waarden en verwachtingen. We reiken o.a. een methodiek aan waarmee de kwaliteit van het leiderschap, gedrag in het algemeen en op groepsniveau structureel kan worden verbeterd. De koppeling met de Gedragscode, die aan verandering onderhevig kan zijn, is een must.

Leiderschap

Leiderschap is een bepalende, sturende en richtinggevende factor in het proces van beheersing van een organisatie. Dit proces bevat het gehele complex aan maatregelen die het management treft om zeker te weten dat de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd.

In 1992 werd in Amerika het COSO-rapport gepubliceerd (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Het COSO-rapport is een gezaghebbend, wereldwijd geaccepteerd Amerikaans rapport dat criteria heeft ontwikkeld met het doel de kwaliteit van (het interne beheersings-

systeem) van organisaties te verbeteren, alsmede het borgen van de toezichtfunctie en de verantwoordingsfunctie. COSO onderscheidt voor het proces van beheersing vijf relevante componenten. Deze componenten vormen het *internal control integrated framework*.

Deze componenten zijn:

- besturingsconcept en cultuur;
- risicoanalyse en – management;
- beheersingsactiviteiten;
- informatie en communicatie;
- monitoring en evaluatie.

Het COSO *internal control integrated framework* is tevens een diagnose instrument met een sterk accent op de factor cultuur (waaronder ethische waarden en leiderschapsstijl). Het besturingsconcept (*control environment*) vormt het fundament van het *framework*

de doelstelling te halen. De noodzakelijke transparantie in de bedrijfsvoering bracht een periodieke rapportageplicht met zich mee met een heel pakket aan instrumenten, zoals prestatie-indicatoren, kengetallen, maatstaven en normen. Dit heeft door de jaren heen veel accent gelegd op het taakgericht leiderschap, ten nadele van de ontwikkeling van het relatiegericht leiderschap. De focus van deze maatregelen was gericht op het topje van de ijsberg, “het (economisch) rationele”. De onderkant van de ijsberg kreeg onvoldoende aandacht.

De metafoor van de ijsberg is wellicht illustratief voor de grote reorganisaties bij Defensie. Meestal wordt de toevlucht gezocht in de “harde kant”, het rationele. Het belang van de cultuur wordt wel onderkend, vaak benoemd, maar de daadwerkelijke acties om een cultuurontwikkeling op gang te brengen en te houden blijven uit. Soms is dit op voorhand al duidelijk als mensen spreken van een cultuuromslag. Alsof de cultuur bij toverslag verandert. We weten dat dit een proces van “bloed, zweet en tranen” is, een proces van volhouden en doorzetten.

*“The core of any business is its people...
They are the engine that drives the entity
and the foundation on which everything rests”* COSO, 1992



COSO control framework

Sociaal leiderschap

De term sociaal leiderschap is de afgelopen periode veelvuldig gebruikt. Sociaal leiderschap is een pleonasme. Leiderschap is in zijn aard een sociale vaardigheid. Een definitie van leiderschap is het beïnvloeden van gedrag van mensen gericht op het realiseren van een gezamenlijk doel. In feite concludeert de commissie Staal dat bij Defensie de relatiegerichte component van leiderschap onvoldoende ontwikkeld is. Dit is niet verbazingwekkend als we ons realiseren dat het afgelopen decennium bij de aansturing van bedrijfsprocessen meer en meer het accent is gelegd op van boven af opgelegde doelmatigheid die leiders op verschillende managementniveaus er toe dwong steeds bedrijfsmatiger te gaan werken en met minder middelen en vaak minder mensen dezelfde

Normen en Waarden: de complexiteit van gedrag in groepsverband

In hun boek “Productivity: The Human Side” beschrijven Blake & Mouton verschijnselen die vergelijkbaar zijn met actuele symptomen bij Defensie. De essentie van hun betoog is voor elke leidinggevende interessante stof en kan hen behoeden voor partiële oplossingen die op den duur hun werking weer verliezen. ➔



Waar handelt het om?

- Mensen maken deel uit van vele groeperingen, zowel privé als op het werk. Tot sommige groepen voel je je aangetrokken, met andere groepen heb je minder affiniteit.
- Onafhankelijkheid van denken en handelen als individu is zeer belangrijk maar is in veel gevallen niet aanwezig vanwege de invloed vanuit de groep of groepen waartoe je behoort. Als mensen worden aangesproken op de invloed vanuit de groep, met andere woorden dat zij minder onafhankelijk zijn dan zij denken, dan wordt dat meestal ontkend. Onderzoek heeft aangetoond dat die invloed echter sterk aanwezig is.
- Groepen ontwikkelen normen ten aanzien van productiviteit, veiligheid, kwaliteit, milieu, gezondheid en ten aanzien van gedrag. Bijvoorbeeld een norm om geen kritiek te leveren, zeker niet naar je meerderen, of een norm ten aanzien van het gebruik van alcohol, (seksuele) intimidatie, etc.
- Als een onafhankelijk persoon zich niet houdt aan de groepsnorm dan ontstaan er twee bewegingen:
 - De eerste is meestal om de afwijkende (onafhankelijk denkende) persoon in het gareel te krijgen, dat wil zeggen hem/haar toch te bewegen om zich te conformeren aan de groep (conformisme);
 - De volgende is isoleren: buiten de groep plaatsen, meestal niet letterlijk maar informeel.

Als een organisatie veranderingen wil bereiken op het gebied van de organisatiecultuur, dan zijn de volgende punten van belang.

- Inzicht in hierboven geschetste (groeps-)processen.
- Ontwikkelen van leiderschap gebaseerd op kernwaarden die voldoende houvast bieden voor gedragsaspecten.
- Leidinggeven op alle niveaus interventievaardigheden aanleren die elke kloof tussen waargenomen gedrag en kernwaarden benoemen en proberen te dichten. Dit zou tot het dagelijkse werk gerekend moeten worden, een vanzelfsprekende en natuurlijke kwaliteit om afglijden van bepaalde praktijken in de groep zelf aan de orde te stellen.

De sterkste interventie is de confronterende. Het verschijnsel wordt in de groep zelf besproken waardoor de leden inzicht krijgen in de afwijking ten opzichte van de afgesproken (gedrags)normen. Juist vanwege regelmatige functiewisselingen en mutaties in de personeelsbezetting vereist het handhaven van de hoge gedragsnormen permanent aandacht.

Harde en zachte beheersingsmaatregelen

Het onderscheid tussen harde en zachte beheersingsmaatregelen is te vinden in het aangrijpingspunt van de maatregel. Beheersingsmaatregelen die dichterbij de buurt komen van de persoon zelf en invloed hebben op de normen, waarden, overtuigingen, gedrag, integriteit, stijl van leidinggeven en op het motiveren van medewerkers worden als zacht getypeerd. Harde maatregelen dekken de harde aspecten van de organisatie af, zoals planning en control, organisatiestructuur, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, procedures en rapportages.

De Heus en Stremmelaar komen in hun boek “Auditen van soft controls” tot de volgende definitie: een *soft control* is een (beheersings)maatregel welke ingrijpt op c.q. appelleert aan het persoonlijk functioneren van medewerkers (overtuiging, persoonlijkheid).

De voorlopige Gedragscode Defensie kan worden getypeerd als een *soft control*. De gedragscode is een maatregel die betrekking heeft op de diepere niveaus van het persoonlijk functioneren. Het gaat om het beïnvloeden van normen, waarden en overtuigingen. Deze beïnvloeding kan alleen via de leiding. De betekenis van het leiderschap als *soft control* is daarom onmiskenbaar groot. De Commandant der Strijdkrachten noemde bij de publicatie de gedragscode een ferm startpunt. Dat is het naar onze mening zeker, maar de wedstrijd gaat nu pas beginnen. Een bredere kijk op de noodzakelijke veranderingsstrategie is vereist omdat het anders het karakter krijgt van tijdelijke symptoombestrijding. Het beïnvloeden van een diepgewortelde cultuur is namelijk een hele opgave en vereist uithoudingsvermogen. Het corrigeren van gedrag dat voortkomt uit ongezonde waarden of het gevolg is van laakbare groepsdynamieken vereist hoogwaardig, integer leiderschap en dat type leiderschap is niet aan iedereen gegeven. Dat dient te worden aangekweekt en te worden onderhouden. De Grid is een methodiek waarmee dit kan worden bereikt. De Grid is een theorie over organisatieontwikkeling. Het woord “Grid” betekent “stelsel van coördinaten” en is in de Grid-theorie bedoeld als een routekaart voor ontwikkeling.

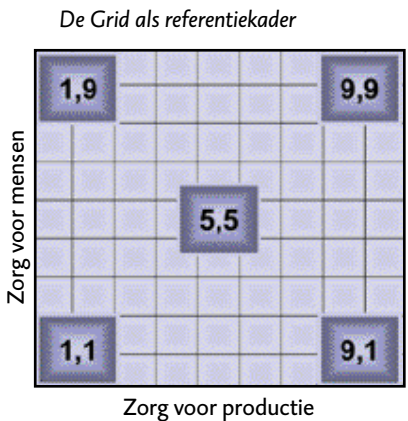
De Grid

De Grid is niet alleen een theorie over organisatieontwikkeling maar ook een bekend model voor de ontwikkeling van (leiderschaps-)gedrag. De Grid biedt een serie programma’s voor individuele, team- en organisatieontwikkeling. In alle programma’s biedt de Grid een “roadmap” om vast te stellen:

- wat het doel is, waar je wilt uitkomen;
- waar je je nu bevindt (als persoon, als team of als gehele organisatie) en
- wat je moet ondernemen om je doel te bereiken.

Als leiderschapsmodel bestaat de Grid uit de twee assen:

- zorg voor productie (het tot stand brengen van een resultaat; taakgerichtheid);
- zorg voor de mens (relatie gerichtheid).



In de Grid worden vijf stijlen onderkend en wordt één stijl als ideaal beschreven: de 9,9 stijl. Deze stijl integreert de zorg voor mensen met de zorg voor resultaten en behaalt synergie. Teamwork is daarbij een sleutelbegrip.

Het voldoende ontwikkelen van beide oriëntaties vereist specifiek aandacht want al te vaak wordt gedacht dat zorg voor resultaten en zorg voor mensen per definitie een spanning oplevert. David H. Maister refereert in zijn boek “Practice what you preach” aan de Grid als “een sterk managementmodel” dat helder maakt dat de 9,9 stijl de tirannie van het OF-OF denken bestrijdt en het geniale van het EN stimuleert, zoals ook eerder door Collins & Porras omschreven. Ter illustratie volgen hieronder enkele voorbeelden van, zoals zij noemen, elkaar versterkende (in plaats van tegenwerkende) krachten.

Focus op het werk	EN	Focus op de mens
Hard	EN	Zacht
Veeleisend zijn	EN	Ondersteunend zijn
Manager zijn	EN	Mens zijn
Informerende	EN	Luisteren
Zelfstandigheid	EN	Teamwerk

Deze 9,9 stijl bereik je niet door een teveel aan taakgericht leiderschap te combineren met “een beetje meer aandacht voor mensen” (relatiegericht leiderschap). De 9,9 stijl integreert op een integere manier de zorg voor mensen met de zorg voor resultaten. De leider die zich deze stijl heeft eigen gemaakt ervaart ook geen tegenstelling tussen deze twee oriëntaties, omdat hij veel meer handelt vanuit een eigen ontwikkelde grondhouding. Een belangrijke opgave voor Defensie is om de grondhouding van leiders te verbeteren, opdat beide oriëntaties goed tot hun recht komen.

het beïnvloeden van een diepgewortelde cultuur is een hele opgave en vereist uithoudingsvermogen

De stijlen in de Grid worden specifiek herkenbaar gemaakt aan de hand van de meest voorkomende gedragskenmerken zoals: het nemen van initiatieven, het vergaren, toetsen en delen van informatie, het overtuigen en het omgaan met andere zienswijzen, conflicthantering, besluitvorming en kritiek. Kritiek is in de Grid één van de belangrijkste aandachtspunten van ontwikkeling. Kritiek in de zin van kritische reflectie, kritische beschouwing die dus positief, lovend van aard kan zijn maar ook kritische reflecties die de oorzaken van onjuiste beslissingen aan de orde stellen of reflecties die slecht gedrag bespreekbaar maken, ongeacht rang of stand.

Wat schuilt er achter deze Grid stijlen? Wat we waarnemen van mensen zijn gedragingen en als we mensen langer kennen zien we een patroon van gedragingen die duiden op een bepaalde stijl of enkele stijlen. Gedragsontwikkeling heeft ook te maken met:

- karakter, aanleg, omgeving, opvoeding, persoonskenmerken;
- waarden, overtuigingen, opvattingen (over wat hoort en niet hoort);

- drijfveren: wat streef ik na, wat probeer ik te vermijden, waar heb ik angst voor?

De Grid helpt mensen om inzicht te verkrijgen in het gedrag maar ook in de onderliggende opvattingen en drijfveren. Want ofschoon sommige gedragskenmerken niet of nauwelijks ontwikkelbaar zijn, kunnen opvattingen en drijfveren wel degelijk veranderd worden, echter alleen als ze door inzicht, door bewustwording worden herkend.

Kernwaarden

Collins & Porras beschrijven in hun boek “Built to Last (Successful habits of Visionary Companies)” een aantal multinationals die al 50 – 100 jaren uitblinken door hun duurzame resultaten. Een belangrijk kenmerk is dat zij kernwaarden (*core values*) hebben gedefinieerd en deze permanent bewaken. Dus in tegenstelling tot vele andere benaderingen en andere bedrijven: geen hypes, geen modieuze trends, maar trouw blijven aan je kernwaarden en dat blijkt vooral bij tegenwind. Een voorbeeld in het bedrijfsleven



is Johnson & Johnson, een multinational die al 60 jaren geleden een Credo had ontwikkeld met de kernwaarden van het bedrijf en die vervolgens heeft vertaald naar “standards of leadership”. Sindsdien zijn deze “standards” een vast onderdeel van de regelmatige beoordeling van de bedrijfsvoering. Dit kan ook voor Defensie als voorbeeld dienen.

In de Grid wordt sinds circa 1965 een aantal principes onderscheiden die als kernwaarden van een organisatie kunnen worden beschouwd. Wij noemen als voorbeelden:

- mensen hebben voldoening als zij een nuttige bijdrage leveren aan hun organisatie, aan het oplossen van problemen of het oppakken van uitdagingen. Leg verantwoordelijkheid dan ook



- laag in de organisatie (zo laag als mogelijk en verantwoord is);
- participatie in de besluitvorming door degenen die een belangrijke bijdrage kunnen leveren is een belangrijke sleutel om de beste resultaten te behalen;
- open communicatie is essentieel om te kunnen delegeren;
- het ontwikkelen van hoge maar haalbare doelen werkt stimulerend;
- kritiek en feedback zijn onmisbaar om te leren van ervaringen;
- wederzijds vertrouwen en begrip zijn de pijlers voor ontwikkeling.

Deze principes zijn weer de basis voor de eerder beschreven gedragskenmerken. Interessant is dat deze principes worden onderschreven door organisaties met geheel verschillende culturen.

Diagnose en feedback: "verplicht figuur" of impuls voor ontwikkeling?

In veel organisaties bestaat zoiets als een periodieke diagnose van het werkklimaat onder diverse benamingen als medewerkertevredenheidsonderzoek, *commitment*onderzoek, *attitude survey*, etc.. De manier waarop dit wordt gehanteerd en de wijze waarop met de resultaten wordt omgesprongen is echter vaak voor verbetering vatbaar. Krampachtig wordt gezorgd voor anonimiteit, onherkenbaarheid van de bron, soms zo algemeen dat de betekenis verloren gaat. Een ervaring in een multinational met meer dan 100.000 medewerkers toont aan dat het ook anders kan. In plaats van de standaard voorgeschreven *feedback*sessies werden workshops ontwikkeld die meteen de impuls gaven aan de gewenste cultuur, aan het proces van organisatie ontwikkeling. De uitkomsten werden in goed voorbereide workshops teruggekoppeld aan alle medewerkers, niet alleen als informatie-overdracht maar juist om de ontwikkeling nieuwe impulsen te geven en zo permanent alert te blijven. De leidinggevendenden namen - in aanvang onder begeleiding van collega leidinggevendenden of externen - de verantwoordelijkheid voor de presentatie van de uitkomsten en voor het opstarten van verbeteringstrajecten. Deze aanpak kan dus een onderdeel zijn van een permanent organisatieontwikkelingsproces. Alleen zo blijft de leiding alert op een gezonde organisatiecultuur.

voor het succes van de veranderingstrategie is het essentieel dat het topmanagement zich blijvend en merkbaar committeert

Samenvatting, aanbevelingen

Bij gewenste veranderingen op het gebied van normen en waarden, cultuur, specifiek gedrag van medewerkers of leiderschapsstijl wordt vaak volstaan met het afkondigen van maatregelen en het publiceren van een gedragscode. Daarmee wordt echter geen beweging of ontwikkeling in gang gezet. De duurzaamheid van een dergelijke oplossing is zeer beperkt. Voor het succes van de veranderingstrategie is het essentieel dat het topmanagement zich blijvend en merkbaar committeert aan het

oplossen van de tekortkomingen in de kwaliteit van het leiderschap en de betekenis van een uitgebalanceerde combinatie van hard en *soft controls* voor een gezonde bedrijfsvoering onderkent. Het integreren van de *soft controls* in het veranderingstraject is essentieel.

Wij bevelen het volgende aan.

- Integreer de reeds afgekondigde maatregelen, nog te ontwerpen interventies en de gedragscode in een ontwikkelingsstrategie. De oorzaken die aan de gesignaleerde problemen ten grondslag liggen zijn niet alle door geboden en verboden weg te nemen. Daardoor worden hoogstens de symptomen tijdelijk bestreden. Voor een duurzaam resultaat moet worden gewerkt aan een ontwikkelingsstrategie met veel aandacht voor confronterende interventies.
- Definieer kernwaarden. Uit de voorlopige gedragscode Defensie en de toelichtingen blijkt dat er nog ruimte voor verbetering is. Het bottom-up proces levert daarvoor de kansen. Echter, het is de moeite waard om te zoeken naar onderliggende kernwaarden die robuust en tijdloos zijn: menselijke waarden die universeel worden onderschreven. Die scheppen verbinding.
- Concretiseer naar gewenst gedrag. Dit vergroot de organisatiebrede acceptatie van de gedragscode en vergemakkelijkt het geven van kritiek en feedback op gedrag en stijl van leidinggeven. De Grid biedt hiervoor een goed bruikbare theorie en een sterk referentiekader.
- Draag commandanten en afdelingshoofden op (en begeleid hen aanvankelijk daarin met workshops) periodiek gestructureerde interne diagnose en feedback sessies te houden. De uitkomsten kunnen worden gepresenteerd op het niveau van afdelingen of eenheden en de koppeling met de leiderschapsstijl van het betreffende afdelingshoofd of de commandant is evident.
- Incorporeer de techniek van de diagnose en feedback sessies in de lessen leiderschapsvorming in relevante opleidingen. ←

KOLMARNIS b.d. drs. J. Rijken MC heeft zich in de laatste fase van zijn carrière gespecialiseerd in management consultancy, risicomanagement en operational auditing. Hij is momenteel projectleider van de Nederlandse Veteranendag.

Drs. P. Hogervorst is oprichter van/werkzaam bij Hogervorst Consultants, Adviesbureau voor Organisatievernieuwing, partner van Grid International Inc. Daarnaast is hij kerndocent van de opleiding Master in Management Consultancy van de Rotterdam School of Management.

Literatuur

- Blake & Mouton, Productivity, The Human Side, a social dynamics approach, 1981
- COSO - rapport (Committee of Sponsored Organizations of the Treadway Commission), 1992
- David H. Maister, Practice what you preach, What managers must do to create a high achievement culture, 2001
- De Heus en Stremmel, Auditen van soft controls, 2000
- James C. Collins & Jerry I. Porras, Built to Last, successful habits of visionary companies, 1996
- Johnson & Johnson website: www.jnj.com

Het officierskruis. Voor eervolle langdurige dienst



Auteurs: A. van Dissel en B. Schoenmaker
 Uitgever: Uitgeverij Boom, Amsterdam 2006
 Omvang: 84 blz geïll
 Prijs: € 51,00
 ISBN: 90 85064 19 8

Op 19 februari 1844 stelde koning Willem II het onderscheidingsteken voor eervolle langdurige dienst als officier in. Deze onderscheiding moest aantonen dat ondanks forse bezuinigingen de belangstelling voor de krijgsmacht niet was verflauwd. Voor het zover was gekomen bestond er veel onvrede bij met name de lagere subalterne officieren omdat deze zeer langdurig op bevordering moesten wachten. Juist met het oog op deze trouwe dienaren van de koning is het Officierskruis initieel voor het leger ingesteld, snel gevolgd door de marine en het Indische leger.

Op een zeer leesbare wijze geeft dit boek inzicht in de staatkundige situatie van die tijd en de ontwikkelingen die tot de instelling van deze onderscheiding hebben geleid. Duidelijk wordt gemaakt dat voor deze onderscheiding als voorbeeld is genomen de Russische onderscheiding voor langdurige trouwe dienst, die in 1826 was ingesteld. Helaas ontbreekt in dit boek een afbeelding van de Russische onderscheidingen voor officieren en voor burgerambtenaren. Op 6 december 1844 waren nog maar een beperkt aantal exemplaren beschikbaar en zijn de eerste Officierskruizen uitgereikt. Niet aan de lage officieren voor wie de onderscheiding primair bedoeld was maar aan de bevelhebbers. In 1866, 1913 en 1932 is het model en de draagwijze van deze onderscheiding aangepast. In de loop der jaren kwamen ook officieren van schutterijen en reserve officieren voor deze onderscheiding in aanmerking. Bij de verzelfstandiging van de Luchtmacht en de Marechaussee bleven die officieren ook aanspraak maken op deze onderscheiding die jaarlijks op 6 december wordt uitgereikt.

In dit boek heb ik gemist de gegevens van het kleinood zelf; wie was de ontwerper? Waar is de onderscheiding geslagen? Al met al is het mooi, rijk geïllustreerd en zeer leesbaar boek geworden en ik hoop dat het een ruime lezersschare mag krijgen.

O.W. Borgeld



DR. J. COLIJN

Anti-terreur Dolfinarium

Partij van de Dieren: opgelet! Een minder bekend onderdeel van de US Navy is het US Navy Marine Mammal Programme.¹ Ja, de marine moet het niet alleen van vliegkampschepen, submarines en F-18 vliegtuigen hebben. Zo'n honderd zeezoogdieren staan klaar voor de nationale veiligheid.

Ooit probeerde de Amerikaanse marine het ook met *killer* walvissen, haaien en zeevogels, maar tegenwoordig gaat het om Californische dolfinen en zeeleeuwen. Half februari waren ze even in het nieuws omdat ze nu ook in de *War on Terror* worden ingezet. De *Federal Register* meldde dat ze de marinehaven Kitsap-Bangor, nabij Seattle, gaan bewaken. De biologische sonar van dolfinen is zo goed dat zij zeemijnen kunnen lokaliseren. Het gehoor van zeeleeuwen onder water overtreft door mensen gemaakte akoestische systemen, en in de duistere diepten zien zij dingen waar mensenogen en technische hulpmiddelen falen. De teams dragen stoere namen, zoals Mk 4 of Mk 8. Hun thuisbasis is San Diego, van waaruit ze aan vlootoefeningen meedoen en binnen 72 uur met een speciaal C-17 –vliegtuig naar plaatsen gevlogen kunnen worden waar mijnen moeten worden geruimd, verloren voorwerpen moeten worden geborgen, waar ze in baaien of havens tegen indringers moeten patrouilleren of een *force protection*-taak krijgen toegewezen. Een Mk 4-dolfijn kan met bepaalde klikgeluiden aangeven of hij een zeemijn heeft gevonden en hem vervolgens eventueel zelfs markeren. Mk 6 zeeleeuwen zijn opgeleid om ongewenste indringers te onderscheppen. Tijdens Operatie Enduring Freedom bewaakten ze zo de haven van Bahrein en cirkelden ze om Amerikaanse oorlogsschepen in de Golf. Mk 5 zeeleeuwen kunnen objecten opduiken tot 150 meter diepte. Het kan om een afgeschoten proefraket gaan, of om oefenmijnen die geborgen moeten worden. De dieren werken in stilte en zeuren niet. Het enige dat ze na een missie verwachten is een bordje vis. In het begin van Iraqi Freedom (maart 2003) waren de dolfinen Kahili en acht van zijn soortgenoten de eerste zeezoogdieren die actief werden ingezet in een gevechtssituatie. Met *Navy Seals* en zwemmers van het *Marine Corps* ontmantelden ze meer dan 100 anti-shipmijnen en onderwater booby traps in de haven van Umm Qasr. Ze baanden daarmee de weg voor het Britse bevoorradingsschip Sir Galahad, dat rijst en voedsel bracht.² De US Navy bezweert dat de dieren altijd goed behandeld worden, zelf geen gevaarlijke klussen hoeven op te knappen en meer risico lopen door haaien of door het krijgen van verkeerd voedsel door al te vriendelijke mensen, dan door de marinetraining. Maar dierenactivisten wijzen het gebruik van de dieren af. Misschien is het een idee voor de Nederlandse kustwacht. Of de bewaking van de Antillen tegen drugssmokkel. Wie dolfinen of zeeleeuwen nodig heeft kan een verzoek indienen bij het *Space and naval War and Systems Center*. ←

Dr. J. (Ko) Colijn is defensiespecialist, redacteur van Vrij Nederland en verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

¹ US Navy Marine Mammal Programme, www.spawar.navy.mil/sandiego/technology/mammals/index.html.

² (Gasperini, W. (September 2003) "Uncle Sam's Dolphins", *Smithsonian*, pp. 28-29.)

Bij wat voor bedrijf bent u nu werkzaam en wat is uw functie?

“Ik ben na mijn vertrek bij de KM via Ormit, een organisatie gericht op management development, bij Robeco gaan werken. Robeco, van oorsprong een Rotterdamse vermogensbeheerder, is gericht op het ontwikkelen en verkopen van beleggingsfondsen en heeft kantoren in Europa, Azië en de Verenigde Staten. Ik werk bij Robeco op de afdeling *Corporate Compliance* als *compliance officer* en ben mede verantwoordelijk voor het beheersen van het reputatierisico en de integriteit van de organisatie. Compliance komt vanuit de Angelsaksische financiële wereld en betekent letterlijk “voldoen aan”. Als gevolg van een aantal grote financiële schandalen (Lease-affaire, Enron etc.) is er een enorme hoeveelheid aan wetgeving en regels voor de financiële wereld vastgesteld. Wij vertalen de wetgeving naar interne richtlijnen, creëren bewustzijn bij de managers en het personeel, en bewaken dat een ieder zich houdt aan de gestelde eisen. Kortom, bij Robeco staat net zoals bij de KM de beheersing van de reputatie en de integriteit hoog op de agenda van de diverse stakeholders. Een soort “op koers” maar dan net even anders.”

mijn overstap naar het bedrijfsleven vond ik een logisch vervolg op mijn verdere loopbaan en ontwikkeling

Hoe kwam u er toe het roer om te gooien? Had u een bepaald doel voor ogen?

“Heel simpel gesteld was ik toe aan een nieuwe uitdaging. Alhoewel ik met veel plezier terugkijk op mijn opleiding en de verschillende functies bij de KM, wilde ik graag naar het bedrijfsleven. Ik vond mijn toekomstperspectieven niet altijd even helder en had behoefte aan een meer individuele benadering en ontwikkeling van mijn carrièrepad. Tevens speelt bij de KM uiteraard altijd de onvermijdelijke (mede) afhankelijkheid van de politieke ontwikkelingen, hetgeen ook gevolgen had voor je loopbaan en de KM als organisatie. Verder had ik al enkele jaren, weliswaar in uniform, enkele functies op de wal vervuld en was de overgang naar het bedrijfsleven niet zo’n grote stap. Ik heb het dan ook achteraf niet ervaren als “het roer omgooien”. Ik vond het een logisch vervolg op mijn verdere loopbaan en ontwikkeling.”

Wat vindt u het meest aantrekkelijke aspect?

“Robeco is een internationale vermogensbeheerder met ambities om te groeien met name in opkomende markten. In mijn huidige functie kom ik hierdoor veel in aanraking met andere landen en culturen hetgeen mij aanspreekt. Verder vind ik de grootte van de organisatie erg aantrekkelijk. Het is geen kleine financiële onderneming maar ook geen groot “log” bedrijf. Er is voldoende ruimte voor een persoonlijke benadering en om die reden heb ik het idee dat wij goed bij elkaar passen. Aan de andere kant weet je nooit waar je nog eens terecht kunt komen en moet je de scope breed houden.”

In 2004 verliet J. (Jochem) Gottmers als LTZA 2 OC de Koninklijke Marine om te gaan werken bij Robeco. Hij is daar nu medeverantwoordelijk voor het beheersen van het reputatierisico en de integriteit van de organisatie. Jochem Gottmers is gehuwd en heeft 1 zoon.

bij Robeco is duidelijk sprake van een prestatiecultuur waarbij je zelf moet laten zien wat je waard bent

Welke vaardigheden, opgedaan bij de KM, komen nu nog goed van pas?

“Ik heb nog dagelijks veel profijt van mijn ervaringen bij de KM. Ik zou wat dat betreft mijn loopbaan in een volgend leven zo weer bij de KM beginnen. Je leert goed om te gaan met onzekerheden en bent in staat dit te combineren met verantwoordelijkheidsgevoel en resultaatgerichtheid. Tevens heb je geleerd om dit resultaat in een teamverband neer te zetten. Je bent daarnaast in staat om een boodschap over te brengen aan de diverse niveaus in de organisatie. Dit zijn zaken die voor jezelf vanzelfsprekend zijn omdat je daarmee vanaf het begin bij de KM in aanraking bent gekomen.”

Zijn er mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkelingen binnen het (huidige) bedrijf?

“Bij Robeco is het uitgangspunt dat je zelf de regie in handen hebt van je eigen ontwikkeling. Je zult zelf moeten aangeven wat je ambities zijn en hoe je deze wilt bereiken. Er is duidelijk sprake van een prestatiecultuur waarbij je zelf moet laten zien wat je waard bent. Robeco beschikt over een “in-company” opleidingskalender en er zijn diverse mogelijkheden om extern cursussen, seminars en opleidingen te volgen. Zojuist ben ik gestart met het volgen van een aantal seminars via het Institute for Management Studies (IMS). Samen met een aantal collega’s krijg ik hiertoe de gelegenheid van Robeco.”

Wat valt er vanuit bedrijfsvoering op ten opzichte van de KM?

“Dat is met name de zichtbaarheid en meetbaarheid van het resultaat. Op iedere (beurs)dag is helder: wat gaat goed en wat gaat minder goed. De resultaten staan centraal binnen de organisatie en leiden de besluitvorming. Hoewel de middelen bij de KM zichtbaar zijn, is de meetbaarheid van de resultaten mijns inziens een stuk lastiger. De besluitvorming is bij Robeco om die reden wellicht ook slagvaardiger en minder bureaucratisch. Door de korte lijnen tussen de verschillende afdelingen en de relatief platte structuur vind ik het prettig functioneren.”

Verlangt u wel eens terug naar de KM?

“Ik kijk met veel plezier terug op mijn 12 jaar bij de KM en had deze tijd absoluut niet willen missen. Ik zie het echter wel als een afgesloten hoofdstuk. Regelmatig spreek ik (oud) jaargenoten en dan hebben we het nog steeds uitgebreid over de KM. Je hebt toch een speciale band opgebouwd en daardoor ben ik met een aantal nog zeer goed bevriend. Een dergelijke band kom je niet vaak tegen in het bedrijfsleven. Alles tegen elkaar afwegend heb ik echter het gevoel dat ik prima op mijn plek zit bij Robeco waarin ik aan uitdaging geen gebrek heb. Bovendien zou ik nu niet staan te springen om te gaan varen en ben ik liever “burgerlijk” thuis bij mijn gezin. Buiten kijf staat natuurlijk dat de KM een prachtig bedrijf is waaraan ik zeer goede herinneringen heb en altijd zal blijven houden.”



Na de verloren Slag in de Javazee eind februari in 1942 was de marinebasis Soerabaja het toneel van grote ontredde en verwarring. Nu een Japanse invasie van Java onafwendbaar leek, maakte een diepe ontgoocheling zich meester van marinepersoneel en de Europese ingezetenen.

De laatste dagen op Morokrempangan

Tegelijkertijd was voor velen het willoos aanvaarden van een Japanse bezetting een moeilijk te verteren vooruitzicht. De kwestie van al dan niet evacueren naar veiliger oorden diende zich steeds dringender aan en hield in alle lagen van het marinepersoneel de gemoederen danig bezig.

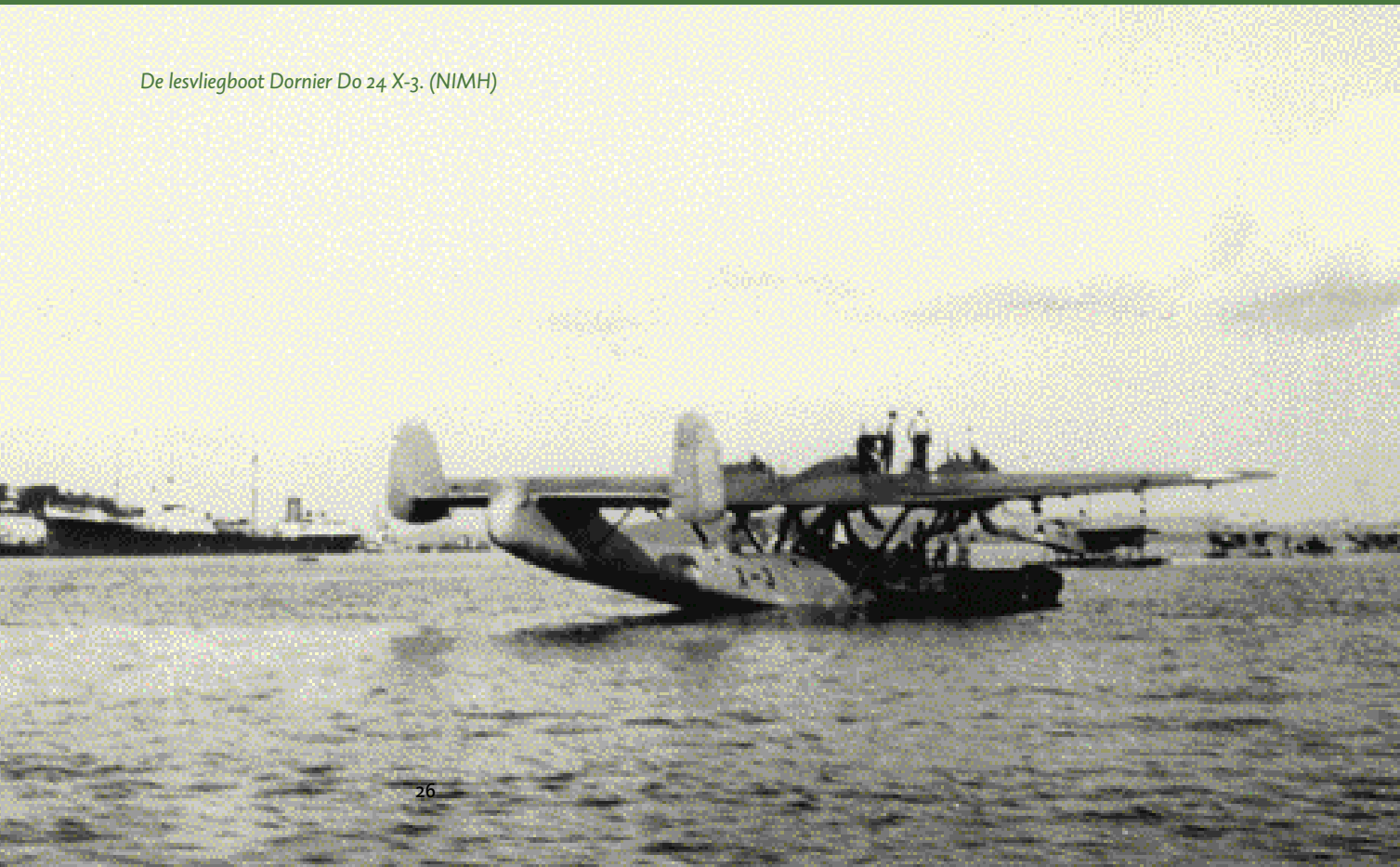
ook op het marinevliegkamp Morokrempangan nam na half februari de onrust toe

Bij de marineleiding in Soerabaja was een eventueel etappegewijs uitwijken van marinepersoneel vanuit de marinebasis vanaf 17 februari een punt van uitvoerige bespreking geworden.

grotendeels moest worden toegeschreven aan falende verbindingen via het coördinerende hoofdkwartier in Bandoeng. De Chefstaf MLD (CSMLD) zag zich op het MLD-bureau voor de vrijwel onmogelijke taak gesteld de groepen vliegtuigen voor verkenningsoverdrachten uit te sturen. De Japanse vliegtuigen beheersten het Indische luchtruim volledig en maakten daardoor elke actie van Nederlandse zijde bij voorbaat vrijwel onmogelijk. De aanhoudende Japanse luchtaanvallen op Soerabaja waren er de oorzaak van dat de weinige vlieggedere MLD-vliegtuigen overdag waren gedислоceerd op drie in Oost-Java verspreid liggende schuilplaatsen. Dit waren de schuilplaats Toeloeng Agoeng op het meer van Tjampoerdarat (schuilnaam "Rotterdam"), waar de vliegboten van GVT 17 en een Catalina (de Y-70) lagen; In Lengkong (alias "Leeuwarden") op de rivier Kali Brantas, waar de resterende twee Dornier Do 24 -vliegboten X-23 en X-26 van GVT

De weinig eervolle aftocht uit Soerabaja

De lesvliegboot Dornier Do 24 X-3. (NIMH)



Wat vooraf ging aan 'Broome'

Voorstellen in die richting werden evenwel door de vlootvoogd viceadmiraal C.E.L. Helfrich geweigerd. Pas tien dagen later ging hij akkoord met de uitvoering van de eerste evacuatievoorbereidingen. Daarbij werd uitwijken om de zuid logischerwijze als enige ontsnappingsroute aangewezen. Op 27 februari ontving de Commandant der Marine (CMR) te Soerabaja bericht dat vier koopvaardischepen voor het transport van te evacueren marinepersoneel uit de marinebasis waren aangewezen. Ook op het marinevliegkamp Morokrempangan nam na half februari de onrust toe. Aanhoudende Japanse luchtaanvallen hadden de werkzaamheden in hangars en werkplaatsen overdag praktisch stilgelegd. Het aantal bruikbare vliegtuigen verminderde dagelijks zienderogen, waardoor de samenstelling van de uit Soerabaja opererende groepen toestellen steeds problematischer werd. De activiteiten van de weinige operationele X-, Y- en T-vliegtuigen bleven daarbij vrijwel zonder enig resultaat, hetgeen

6 lagen, evenals de oude lesvliegboot X-3; en Pasoeroean, op het kleine Meer van Grati. Voor de MLD was de laatstgenoemde een belangrijke uitwijkplaats, waar veel vliegbenzine en een ruime voorraad munitie was opgeslagen. Vanaf 2 februari 1942 was op Grati ook een deel van de vliegtuigmakersopleiding van Morokrempangan ondergebracht. Een vrij omvangrijke grondploeg verleende alle noodzakelijke service aan de "Groep Sjerp", oftewel GVT 7, terwijl bovendien zeven drijvervliegtuigen op het meer waren gedислоceerd.

"Zie maar dat je er komt"

Op zondagochtend 1 maart gaf de eerste officier van het marinevliegkamp Morokrempangan tijdens een alle hens de algemene order tot evacuatie. Deze mondeling gegeven evacuatieorder was uitsluitend bestemd voor de militaire bemanning van het vliegkamp, voor zover die niet in de vernielingsploeg was ingedeeld. Op het MLD-bureau in Soerabaja-stad was men nog onkundig →



De Dorniervliegboten X-1 en X-2 op de boeien bij het Marinevliegkamp Morokrembangan, in betere tijden. (NIMH)

van deze gang van zaken. Het was dan ook vrij onverwachts, toen ook daar het bericht doorkwam dat "het personeel van de MLD opdracht had ontvangen om per trein naar Tjilatjap uit te wijken". Welk personeel deze opdracht had ontvangen, van wie deze afkomstig was en op welke wijze deze was gegeven was op dat moment onduidelijk. Nog diezelfde zondagochtend werd op het MLD-bureau een vergadering belegd. Onderwerp van gesprek was de voorbereiding tot evacuatie van de nog resterende vliegtuigen. Hierbij heeft naar alle waarschijnlijkheid de in februari 1941 door CZM uitgevaardigde "Aanwijzing tot uitwijken" als leidraad gediend.

het MLD-bureau werd bestormd door MLD-personeel van de meest uiteenlopende rang en kwaliteit

Op grond van eerder ontvangen inlichtingen werd besloten alle beschikbare vliegtuigen met voldoende actieradius (900 mijl) naar de Australische havenplaats Broome uit te laten wijken. Dit was de dichtstbijzijnde plaats op de noordwestkust, waar accommodatie voor watervliegtuigen beschikbaar was. Verder werd tijdens deze vergadering besloten, dat de uitwijkende vliegtuigen behalve de eigen bemanning ook de crews van andere, niet voor uitwijken geschikte vliegtuigen zouden meenemen. Daarbij moest de voorkeur worden gegeven aan vliegers, waarnemers en vliegtuigtelegrafisten. Ook zou de complete MLD-staf, de eerste officier van het vliegkamp alsmede enkele andere specialistische officieren van Morokrembangan (de vernielingsploeg inclusief) worden geëvacueerd. Voor zover er nog ruimte in de vliegtuigen aanwezig was, zou ook het grondpersoneel op de uitwijkplaatsen worden meegenomen. Zowel de commandant van GVT 6 als die van GVT 7 ontvingen nog diezelfde zondagmiddag een schriftelijke order van de CSMLD naar Broome uit te wijken. De commandanten van GVT 17 en Y-70 ontvingen deze order telefonisch. De commandant van GVT 6 kreeg opdracht nog dezelfde nacht met medevoering van enige bij naam genoemde officieren en zoveel mogelijk beman-

ningsleden van GVT 11, naar Broome te vertrekken. De "Groep Sjerp" op Grati moest zich op een nader door de groepscommandant te bepalen tijdstip naar Lengkong verplaatsen. Na aldaar brandstof te hebben geladen en enige passagiers te hebben geëmbarkeerd, diende de groep vervolgens in de nacht van 2 op 3 maart naar Australië te vliegen. Na vernietiging van de aanwezige Fokker T- en W-vliegtuigen kon ook het grondpersoneel - voor zover nog plaats voor hen beschikbaar was - worden geëvacueerd. Bovengenoemde toch vrij goed geformuleerde opdrachten hebben de betreffende commandanten tijdig bereikt en werden daarna inhoudelijk niet meer gewijzigd, ook niet nadat de chaotische terugtocht uit Soerabaja zich die middag onstuitbaar bleek te voltrekken. Al tijdens de genoemde vergadering werd het MLD-bureau bestormd door MLD-personeel van de meest uiteenlopende rang en kwaliteit, dat om nadere instructies vroeg en vooral op alle mogelijke manieren een plaatsje in de uitwijkende vliegboten trachtte te bemachtigen. Zij allen ontvingen het dringende advies direct naar Tjilatjap af te reizen, waar transportschepen voor verdere evacuatie gereed lagen. "Zie maar dat je er komt" was de veel gehoorde raad.

Gebeurtenissen bij Lengkong

Zaterdagmiddag 28 februari had de groepscommandant van GVT 6 zijn oververmoeide bemanning voor een deel verlof gegeven om vanuit Lengkong naar huis te gaan. Zelf vervoegde hij zich de volgende zondagochtend op het MLD-bureau, waar hij van de CSMLD te horen kreeg, dat "hij zijn groep gereed moest houden voor het uitvoeren van een maximum afstandsvlucht". Hij vertrok daarop direct naar Lengkong om hiervoor voorbereidingen te treffen. Diezelfde middag ontving hij een in potlood geschreven opdracht van de CSMLD, dat de groep naar Broome moest uitwijken. Ook diende hij zoveel mogelijk personeel van GVT 11 mee te nemen. Zondagavond 1 maart kregen de bemanningsleden van GVT 6nog gelegenheid afscheid van hun familieleden te nemen. Even voor middernacht kwam het sein voor vertrek en de GVT 6-Dorniers bereikten 2 maart de Australische kust. Na aankomst aldaar gingen ze ten anker op de ondiepe zeebedding van de Roebuckbaai, die bij laag water gedeeltelijk droog kwam te liggen. In afwachting van nadere orders waren de bemanningen aan wal gegaan. Als eerst aangekomen vliegboten zouden de Dorniers de volgende ochtend worden volgetankt, om de reis naar de Australische Westkust in formatieverband voort te kunnen zetten

Het vertrek van de "Groep Sjerp" uit Grati

Zoals eerder vermeld lag GVT 7 op zondag 1 maart met vier Dornier vliegboten op het Meer van Grati. Pas tegen de schemering kreeg Sjerp de evacuatieorder van de CSMLD overhandigd. De groep bleef ook de volgende dag nog op Grati om alle voorbereidingen voor de vlucht te treffen. In de loop van die maandagmiddag kregen zij onverwachts bezoek van een LTZ2 KMR, die vergezeld was van zijn vrouw. Hij vertelde de stomverbaasde vliegtuigbemanningen, dat hij bij zijn bezoek aan het MLD-bureau die ochtend vele vrouwen en kinderen had aangetroffen,

schrijnend was de situatie voor 3 bemanningsleden van GVT 17 die met hun gezinsleden net te laat arriveerden om te embarkeren. Zij hadden het nakijken

voor wie eveneens de evacuatie naar Australië was geregeld. Van CSMLD vernam hij al snel dat de waarnemend CMLD hier toe toestemming had verleend. Op dat moment beheerste nog slechts één gedachte het doen en laten van de GVT 7-bemanning, namelijk hoe zij op de snelste wijze hun familie bij de gereedliggende vliegboten konden krijgen. In afwachting hiervan werden de Dorniers dezelfde middag om circa 15.30 uur naar Lengkong overgevlogen. Tien man grondpersoneel bleven op Grati achter. Zij kregen van Sjerp het advies twee tot drie dagen op de schuilplaats op zijn terugkomst uit Australië te wachten. Nadat dezelfde avond de resterende bemanningsleden van GVT 7 met hun inmiddels opgehaalde gezinsleden op Lengkong arriveerden, werd vervroegd om 22.00 uur gestart met bestemming Broome. De vier Dorniers hadden inclusief de eigen bemanning, enig grondpersoneel en vele gezinsleden in totaal circa 75 zielen aan boord. Hierna streken in de vroege ochtend van dinsdag 3 maart drie Dorniers (X-1, X-20 en X-36) neer in de Roebuckbaai bij Broome.

Vertrek vanuit Toeloeng Agoeng

Op de laatste dag van februari lagen de drie Catalina vliegboten van de "Groep Wissel" (GVT 17) gevechtsgereed op nadere

instructies te wachten. Pas op zondagnamiddag 1 maart kwam van de CSMLD de order binnen, dat "alle vliegtuigen voor een grote tocht moesten worden gereed gemaakt". Intussen was ook de Y-70 op Toeloeng Agoeng gearriveerd. Het ontvangen bevel voor de "Groep Wissel" was ook van toepassing voor deze vliegbootbemanning. Men diende zo lang op Toeloeng te wachten, tot de CMLD en zijn staf waren gearriveerd. Het tijdstip van vertrek uit Soerabaja was afhankelijk gesteld van de eerst op het marinevliegkamp Morokrembangan uit te voeren vernielingen. De opdracht hiertoe werd pas in de vroege ochtend van 2 maart ontvangen. "Wissel" vernam toen eveneens dat nog dezelfde dag zou worden uitgeweken naar Broome.

Alle vier vliegboten waren gereed gemaakt voor de evacuatievlucht. De grondploeg had de bommen verwijderd en ook een deel van de ammunitie was uitgeladen. Bagage van de vliegtuigbemanning en van de complete grondploeg was 's middags aan boord van de toestellen gebracht. 's Avonds kreeg de bemanning te horen dat het vertrek met 12 uur was uitgesteld en dat het was toegestaan de eigen gezinsleden mee te evacueren. Maandagmiddag 2 maart om circa 14.00 uur verschenen plotse-ling auto's bij de schuilplaats, waaruit de waarnemend CMLD en zijn staf, vergezeld van hun gezinsleden stapten en onmiddellijk over de aanwezige vliegboten werden verdeeld. Tegen 18.00 uur was alle meegevoerde bagage in de vliegtuigen gestouwd, waarna de grondploeg de voor hen ontstellende mededeling ontving, dat hun bagage direct uit de toestellen moest worden verwijderd. "De kisten zijn te zwaar en we kunnen jullie daarom niet meenemen", was het verbijsterende argument voor dit besluit. Als verder schrijnend motief voor deze handelwijze werd gegeven dat het achterblijven van de grondploeg noodzakelijk was om nog te verwachten X-vliegboten zo nodig van brandstof te voorzien. Er zouden in ieder geval nog Dorniers uit Australië terugkeren om nog meer MLD-personeel op te halen, zo werd hen voorgehouden...

De ondergelopen sawah was door afwezigheid van enige verlichting ongeschikt voor de uitvoering van nachtelijke starts. Zodoende werd het vertrek van de vier Y's in grote haast afgehandeld. Nog voor het vallen van de schemering werden de vliegboten, die met de staart over de langs het meer lopende weg lagen afgemeerd, een voor een van de wal losgemaakt. Binnen een half uur hadden alle toestellen het luchtruim gekozen. Tot de nakijkende achterblijvers behoorde ook een militievliegtuigmaker, die als hulpmecano aan boord van de Y-70 tot de vaste bemanning behoorde, maar op het laatste moment wegens ruimtegebrek niet mee kon. De verbouwereerde mecano voelde zich, met nog tien andere achtergebleven MLD'ers, bekocht en verraden. Schrijnend was de situatie voor drie bemanningsleden van GVT 17 die met hun gezinsleden net te laat op Toeloeng arriveerden om te embarkeren. Zij hadden letterlijk het nakijken. Hoe het de achterblijvers verder verging, laat zich snel samenvatten. De resterende leden van de grondploeg vernietigden de aanwezige bommenvoorraad, waarna deze vliegtuigmakers nog vier dagen in een nabijgelegen hotel vergeefs op de beloofde terugkomst van ➔

de "Groep Wissel" of andere uit West-Java afkomstige vliegtuig-groepen bleven wachten. Kort daarna werden zij door de Japanners krijgsgevangen gemaakt.

De zwarte dinsdag van 3 maart 1942

Naarmate de hoop op een effectieve geallieerde weerstand op Java vervloog, kreeg het tot dan toe totaal onbelangrijke kust-plaatsje Broome onverwachts grote bekendheid. De beschutte Roebuckbaai had weliswaar onvoldoende faciliteiten om een groot aantal vliegboten te herbergen, het bij Broome gelegen vliegveld kende door het aanwezige benzinedepot grotere mogelijkheden voor de ontvangst van vliegtuigen. Het toenemende vliegverkeer bracht in het anders zo rustige Broome een verhoogde radiocommunicatie met de plaatselijke verkeerstoren en het radiostation met zich mee. Voor de Japanse luisterdienst bleef dit alles niet lang verborgen. Op 2 maart 1942 verscheen ter plaatse om circa 15.00 uur 's middags dan ook een grote Kawanishi verkenningsvliegboot, die op 3.000 m hoogte ongehinderd de situatie kwam opnemen. In de Roebuckbaai lagen op dat moment slechts drie Dorniers van GVT 6. Op het plaatselijke vliegveld namen de Japanners evenwel een rusteloze activiteit waar van een groot aantal vliegtuigen. Vlak voordat de schemering viel arriveerden vier andere vliegboten te Broome. De Roebuckbaai begon nu aardig vol te raken, nadat de vier Y-vliegtuigen van Toeloeng Agoeng in de vroege ochtend van 3 maart tussen 6.20 en 8.30 uur plaatselijke tijd neerstreken. Vanwege het lage tij konden de vliegboten slechts op een grote afstand van 600 tot 800 m vanaf de kop van de havenpier voor dreg gaan. Aangezien op dat moment geen communicatieboot voorhanden was, waren de inzittenden genoodzaakt aan boord van de afgeladen vliegboten te blijven. Pas tegen 9.00 uur verschenen die ochtend tenslotte twee Dorniers van GVT 7, de X-1 en X-20. Ook zij waren gedwongen een flink eind buitengaats te wachten op de benzineboot en op een mogelijkheid om de passagiers te kunnen debarkeren. Bemanning en passagiers van GVT 6 bevonden zich op dat moment aan de wal. Alles was nog pais en vree, toen plotseling uit noordelijke richting negen stipjes in de strakblauwe lucht werden waargenomen. Niet lang hierna barstte boven Roebuckbaai

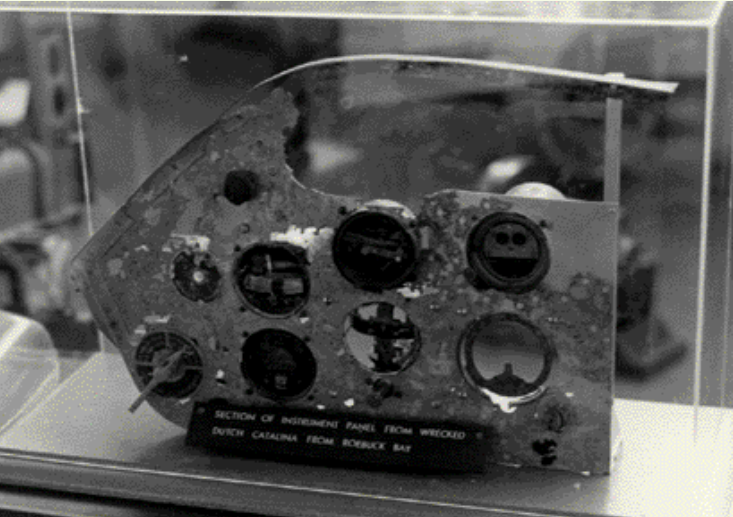
de hel los. Drie Japanse Mitsubishi A6M.2's, de gevreesde Zero-jagers, openden als het ware volgens het boekje in duikvlucht de aanval op de weerloze vliegboten van de geallieerden. Kort tevoren had een vlucht van drie Zero's zich van de formatie afgescheiden om de vele op het vliegveld geparkeerd staande vliegtuigen onder vuur te nemen. De drie resterende toestellen, die eerst op flinke hoogte vlogen om bescherming te verlenen tegen eventueel opstijgende jachtvliegtuigen, gingen eveneens tot de aanval over toen bleek dat van Australische zijde geen tegenstand werd geboden. Zij raasden op nog geen 150 m hoogte boven de baai en mitrailleurden alles wat voor hun vizier kwam. Twee grote Australische Empire-vliegboten werden de eerste slachtoffers. Aan boord van de Nederlandse vliegboten brak paniek uit nadat ook deze toestellen het doelwit van de Japanse aanval werden. In nauwelijks een half uur tijds lagen vijftien vliegboten als brandende fakkels in de anders zo vreedzame baai. Sommige Nederlandse bemanningsleden, waaronder twee van de Y-70, presteerden het om de aanvallende Zero's met de blister mitrailleurs onder vuur te nemen. Een koelbloedige actie, die niet mocht verhinderen,

onbeschrijflijke tonelen van menselijk leed speelden zich af in de haven van Broome

dat de Japanners hun aanval op de hulpeloze vliegboten voortzetten, tot ze allemaal vernietigd waren.

Door de vijandelijke kogelregen werden talrijke inzittenden van de volgepakte Nederlandse vliegboten direct gedood dan wel meer of minder ernstig gewond. Onbeschrijflijke tonelen van menselijk leed speelden zich daarna af. Degenen, die meteen te water waren gesprongen, probeerden in vele gevallen inzittenden uit de brandende en snel zinkende vliegboten te redden. Doordat de leegstromende benzine vrijwel onmiddellijk vlam vatte, stond in de kortste keren rondom de getroffen vliegboten een brandende vuurzee, waaruit tientallen drenkelingen vaak tevergeefs trachtten te ontkomen. De op de pier aanwezige bemanningsleden van GVT 6 moesten machteloos toezien hoe op nau-

Restant van het instrumentenpaneel van een Catalina vliegboot, gevonden bij Broome. (NIMH)



welijks 500 m afstand huilende en schreeuwende kinderen uitgeput de strijd opgaven en jammerlijk verdronken. Dankzij kordaat en moedig optreden van onder meer de kapitein van een Australische benzineboot (!) konden nog vele drenkelingen uit de baai worden opgevist en aan wal worden gebracht. Tevens sprongen twee Nederlandse marineofficieren na de eerste Japanse aanvalsgolf in een roeibootje om hulp te bieden. Ook van andere kanten kwamen reddingacties op gang, maar het aantal bemande bootjes was helaas te gering om overal de zo nodige hulp te verlenen.

Intussen hadden de Zero's ook het vliegveld van Broome in puin geschoten. 8 Vliegtuigen werden vernietigd, waaronder een Douglas DC-3 van de KNILM.

De Japanse bliksemaanval op Broome had in totaal het verlies van 24 geallieerde vliegtuigen tot gevolg. Zelf verloren de aanvallers twee Zerojagers, waarvan een werd neergeschoten en brandend in Roebuckbaai neerstortte. Dit magere succes moet worden toegeschreven aan een wel buitengewoon koelbloedige actie van een Nederlandse MLD-vlieger, die net tevoren met zijn Lodestar-transportvliegtuig op Broome airport was geland. Nog tijdens de aanval vuurde hij onverstoord met een snel uit zijn vliegtuig gehaalde .30 mitrailleur als handwapen op de aanstormende Japanse vliegtuigen. Het totale aantal slachtoffers van deze Japanse aanval is nooit exact vastgesteld. Australische bronnen spreken van minstens 70 doden, waartoe ook de Nederlandse bemanningsleden en passagiers van het neergeschoten KNILM-vliegtuig moeten worden gerekend. In ieder geval heeft de ramp van Broome aan zestien Nederlandse marinemensen het leven gekost, waarvan veertien als vermist moesten worden opgegeven. De identificatie van negentien overige inzittenden, waarvan de lichamen na de Japanse raid aan wal spoelden of die tijdens en na de reddingacties het leven lieten, kostte daarbij de nodige moeite. Ten slotte konden slechts tien lichamen worden geïdentificeerd. Deze stofelijke overschotten vonden samen met de negen niet te identificeren lichamen op 4 maart op het kerkhof van Broome hun laatste rustplaats. Volgens marineopgave moesten acht vrouwen en zestien kinderen als vermist worden beschouwd. Van de naar schatting 140 bemanningsleden en passagiers aan boord van de Nederlandse vliegboten werden in totaal 57 gedood en vermist. In totaal negentien inzittenden moesten wegens opgelopen verwondingen in het hospitaal worden opgenomen.

Geschokt moreel

De MLD heeft op de dinsdag van 3 maart 1942 een zeer zware tol moeten betalen. Het was letterlijk de genadeslag, die na drie maanden onvermoeide strijd door de Japanners werd toegebracht. Vol zelfvertrouwen was men de oorlog ingegaan. Dankzij een hoge fysieke en vooral morele gesteldheid waren de vliegtuigbemanningen aanvankelijk in staat gebleken de optredende vermoeidheid tijdens de langdurige verkenningssacties goed te verdragen. De "achterban", in casu het grondpersoneel en met name het op het marinevliegkamp Morokrembangan tewerkge-

stelde technisch personeel, heeft in deze periode dag en nacht gewerkt om beschadigde toestellen weer zo snel mogelijk vlieg-gereed te krijgen. De toenemende en weinig succes opleverende schermutselingen met vijandelijke jagers brachten al snel het inzicht, dat de veronderstelde inferioriteit in materieel en operationele onbekwaamheid van de tegenstander ongegrond waren. Met hun langzame en onvoldoende bewapende vliegboten trokken de MLD-bemanningen in de confrontatie met Japanse vliegtuigen vrijwel steeds aan het kortste eind. Doordat de bemanningen vrijwel geen rust werd gegund, begon met name in de laatste oorlogsmaand de factor oververmoeidheid in sommige gevallen zelfs een fatale rol spelen. Bij veel vliegtuigbemanningen ging, ook al door de negatieve oorlogsresultaten, de mening postvatten, dat hun vliegtuigmaterieel ongeschikt was voor het uitvoeren van de door de marineleiding gestelde opdrachten. Met name de Catalina vliegboten kregen in dit verband door hun geringe snelheid en veel te zwakke defensieve bewapening een slechte reputatie.

het drama van Broome was een afsluitend dieptepunt in een neergaand proces van verkeerde beoordelingen en onverantwoorde besluiteloosheid

De gebeurtenissen tijdens de evacuatie van Java hebben het gestelde vertrouwen van het lagere MLD-personeel in de hogere leiding, dat tot dan toe vrijwel onbeperkt aanwezig was geweest, diep geschaad. Het drama van Broome was in dit opzicht een afsluitend dieptepunt in een neergaand proces van verkeerde beoordelingen en onverantwoorde besluiteloosheid ten aanzien van het uitwijken van de gehavende vliegtuiggroepen en het technische gronddienstpersoneel. Rond de 500 militairen konden in de chaos van begin maart 1942 niet tijdig worden afgevoerd. Zij moesten de daaropvolgende 3 1/2 jaar in Japanse krijgsgevangenschap doorbrengen; van hen overleefden 82 militairen dit niet.

Dat ondanks alle verwarring nog ruim 400 man MLD-personeel heelhuids Ceylon en Australië wist te bereiken, kan niet als een beleidsprestatie van de toenmalige marine- en MLD-staf worden gezien. De marineleiding was namelijk geenszins voorbereid op een deugdelijke haastige en omvangrijke terugtocht uit Java. De naweeën van deze overwegend ongeorganiseerde evacuatie hebben in de verdere oorlogsjaren de Koninklijke Marine, en zeker de Marine Luchtvaartdienst, in de operationele taakuitvoering voortdurend parten gespeeld.

N. Geldhof is vrijwillig medewerker NIMH, Den Haag. Dit artikel is een verkorte weergave van een hoofdstuk uit een boek dat de auteur over enige tijd hoopt uit te geven.





De Javazee maskeert een groot massagraf. Ruim duizend opvarenden van de *Combined Striking Force* onder commando van schout-bij-nacht Karel W.F.M. Doorman lieten hier in een gevecht met de Japanse invasievloot op 27 februari 1942 het leven.

65 jaar na de Slag in de Javazee

Enige jaren geleden zijn, behalve de Britse, ook de drie Nederlandse oorlogsschepen die tijdens de Slag in de Javazee verloren zijn gegaan, door een particulier duikersteam gelokaliseerd. De kruisers Hr.Ms. De Ruyter en Java werden in december 2002 gevonden. In augustus 2004 werd ook de torpedobootjager Hr.Ms. Kortenaer geïdentificeerd. Vier opgedoken scheepsbellen van beide kruisers hebben nu, 65 jaar later, een passende bestemming gekregen.

De Slag in de Javazee

De historische betekenis van de catastrofale nederlaag van het geallieerd eskader wordt in Nederland nog altijd erkend. De Slag in de Javazee was de eerste zeeslag van de Koninklijke Marine sinds bijna 150 jaar en tevens de eerste zeeslag in de *Pacific War*. Jaarlijks vindt er een herdenkingsplechtigheid plaats in de Kloosterkerk te Den Haag en worden de omgekomen marinemannen op het Nederlandse ereveld Kembang Kuning te Soerabaja in Indonesië herdacht. De *Combined Striking Force* had een groot offer gebracht, maar niets bereikt. Met slechts een etmaal vertraging landden de Japanners op Java. In de militaire geschiedschrijving is de Slag in de Javazee uitgebreid geanalyseerd. Hier volstaat een korte weergave van het verloop van de strijd. Voor de aanval op Java had de Japanse vloot zich opgedeeld in een oostelijke en een westelijke invasiemacht. Deze eenheden verlieten 25 februari Kendari richting de Straat

van Lombok. De oostelijke invasievloot onder commando van schout-bij-nacht Tagaki Takeo bevond zich in de ochtend van 26 februari ten zuiden van Borneo. Deze scheepsmacht bestond uit meer dan veertig troepentransportschepen, begeleid door achttien oorlogsbodems: de zware kruisers Nachi en Haguro, de lichte kruisers Naka en Jintsu en veertien torpedobootjagers. Op 27 februari 1942 voer de *Combined Striking Force* vanuit Soerabaja richting het vijandelijke smaldeel, dat zich op dat moment al ten westen van het eiland Bawean zou bevinden. Het geallieerd eskader bestond uit vijf kruisers en negen torpedobootjagers. De Britse torpedobootjagers Encounter, Electra en Jupiter gingen voorop. Daarna kwam het vlaggenschip van Karel Doorman Hr.Ms. De Ruyter, gevolgd door HMS Exeter, USS Houston, HMAS Perth en Hr.Ms. Java. De vijf kruisers werden aan bakboord geëscorteerd door de Nederlandse torpedobootjagers Kortenaer en Witte de With. Vier torpedobootjagers van de *United States Navy* vormden de staart van de kiellinie.

de Japanners bleken als tactische eenheid oppermachtig

Hoewel de *Combined Striking Force* numeriek gewaagd was aan de tegenstander, bleken de Japanners als tactische eenheid oppermachtig. Doorman moest het stellen met een in de haast bijeengebrachte scheepsmacht bestaande uit schepen van vier verschillende marines. Gebrekkige communicatie en tactische onervarenheid in multinationalaal verband speelden hem parten. Een groot voordeel voor Tagaki was bovendien dat hij dankzij de inzet van

verkenningsvliegtuigen altijd volledig op de hoogte was van de geallieerde vlootbewegingen. Doorman ontbeerde luchtsteun en zodoende actuele inlichtingen over de locatie en koerswijzigingen van zijn opponent. Blind voer het geallieerd eskader zijn ondergang tegemoet. Ook in bewapening waren de Japanners superieur aan de geallieerden. Zij beschikten over een nieuwe long lance 60 cm-torpedo, het zogenaamde type 93, met een maximale reikwijdte van bijna 30.000 meter en met een snelheid van 40 zeemijl per uur. De Nachi en Haguro waren bovendien van een zwaarder kaliber dan de Exeter en Houston; de Japanse torpedobootjagers modern en van meer recente datum. Omstreeks 16.15 uur maakten beide vloten contact op ongeveer zestig mijl ten noordwesten van Soerabaja. De Japanse schepen openden het vuur. In eerste instantie ging de strijd gelijk op. Een Japanse torpedoaanval mislukte. Kort na 17.00 uur werd de Exeter echter twee maal getroffen en moest ook de beschadigde Houston vaart minderen. Met de Exeter verloor Doorman een van zijn twee sterkste eenheden en bovendien het enige geallieerde schip met een radaruitrusting. In de ontstane verwarring werd Hr.Ms. Kortenaer getorpedeerd, brak in tweeën en verdween in de diepte. Met het seinen van 'All ships - follow me' wist de eskadercommandant de formatie te herstellen. Rookschermen en kunstmatige nevels verhulden de schepen. Tijdens een tegenaanval van de Britse torpedobootjagers ging HMS Electra ten onder.



Geschut aan boord Hr.Ms. Kortenaer. (foto NIMH)

Doorman trok zich daarop naar het zuiden terug tot vlak onder de kust van Java. Na zonsondergang verlegde de *Combined Striking Force* de koers naar het noorden, in de hoop de Japanse oorlogsschepen te omzeilen en de invasievloot met Japanse troepen te bereiken. Doorman beschikte over nog slechts vier kruisers. De Jupiter was tijdens de uitwijkmanoeuvre richting kust op een mijn gelopen en gezonken. HMS Exeter was, geëscorteerd door Witte de With, terug naar Soerabaja gezonden. Ook de Amerikaanse torpedobootjagers hadden het eskader verlaten om brandstof te laden. HMS Encounter was na het oppikken van overlevenden van de Kortenaer eveneens teruggekeerd naar de marinebasis. Aan het eind van de avond werd het gevecht in alle hevigheid her-

vat. Een half uur voor middernacht bracht het Japanse smaldeel vlak na elkaar de kruisers De Ruyter en Java tot zinken. Een hels lawaai van explosies, waterfonteinen en lichtkogels doorboorden de nacht. Doorman ging met een groot gedeelte van de bemanning ten onder. Tot op het laatste moment probeerden opvarenden het vege lijf te redden. USS Houston en HMAS Perth braken het gevecht af en ontkwamen naar Tandjong Priok. Beide schepen zouden in de nacht van 28 februari op 1 maart door de westelijke Japanse invasievloot in Straat Soenda tot zinken worden gebracht. Nog eens duizend bemanningsleden vonden daarbij een zee-mansgraf. Van de *Combined Striking Force* zouden alleen de vier Amerikaanse torpedobootjagers via Straat Bali veilig de Australische haven Fremantle bereiken en de strijd voortzetten.

De scheepswrakken

Op de bodem van de Javazee rusten de scheepswrakken van Hr.Ms. De Ruyter, Java en Kortenaer en de twee Britse torpedobootjagers HMS Electra en Jupiter. De kruisers De Ruyter en Java en de torpedobootjager Kortenaer vormen tezamen het grootste Nederlandse oorlogsgraf ter zee op het zuidelijk halfrond. Een internationaal duikersteam aan boord van het ms Empress uit Australië heeft de scheepswrakken teruggevonden. Informatie over de ontdekking van de Nederlandse oorlogsschepen is eenvoudig terug te vinden via internet. De zoekmachine Google geeft met de trefwoorden "wreck" in combinatie met "Java", "De Ruyter" en "Kortenaer" tientallen "hits". Het meest interessant is de berichtgeving door expeditielid Kevin Denlay, die ook enkele foto's van de wrakken op het internet heeft geplaatst. Hr.Ms. De Ruyter en Java werden in december 2002 min of meer bij toeval kort na elkaar gelokaliseerd ten westen van Bawean. De kiel van Hr.Ms. Java ligt op 67 meter diepte, het schip overhellend naar stuurboord. Volgens Denlay is het achterschip zwaar beschadigd door een explosie ten gevolge van de inslag van een torpedo. De bewapening is nagenoeg intact gebleven. Hr.Ms. *De Ruyter* werd direct herkend aan de opbouw van de brug met grote zoeklichten rondom en de geschutkoepels. Een gapende wonde in de romp aan bakboord verraadt de fatale torpedo-inslag. De kruiser ligt op 69 meter diepte, met de boeg omhoog gericht, eveneens overhellend naar stuurboord. Het scheepswrak van Hr.Ms. Kortenaer werd in augustus 2004 ontdekt. Eerst stuitten de duikers op het voorschip, dat op een diepte van 52 meter ondersteboven liggend bij slechts twee meter zicht niet met zekerheid kon worden benoemd. Pas toen op dertig à veertig meter afstand ook het achterschip, versholten onder kluwen visnetten, werd gevonden, werd de torpedobootjager geïdentificeerd.

Ter nagedachtenis

De ontdekking van de scheepswrakken heeft bij oud-opvarenden, hun familieleden en nabestaanden veel los gemaakt. Zij vroegen zich af wat er met de wrakken zou gaan gebeuren. De marineleiding huldigt het standpunt dat toeristische duikactiviteiten op de oorlogsschepen ontmoedigd moeten worden, uit respect voor hen die bij de Slag in de Javazee hun leven lieten. Het streven is de schepen als oorlogsgraf te doen erkennen door ondertekening van een internationaal verdrag. Tijdens eskaderreizen naar het





Het nieuwe Vlootmonument op het Nederlandse ereveld
Kembang Kuning in Soerabaja. (foto Oorlogsgravenstichting)

Scheepsbel van Hr.Ms. De Ruyter. (foto Marinemuseum)

Verre Oosten wordt traditiegetrouw door Nederlandse marine-schepen bij het passeren van de positie van de wrakken een krans gelegd. In januari 2007 heeft het luchtverdedigings- en commandofregat Hr.Ms. Tromp ter herdenking van de gesneuvelde marinemannen en opvarenden van de gemilitariseerde Gouvernements Marine in de strijd tegen Japan in Nederlands-Indië, dit jaar 65 jaar geleden, een bezoek gebracht aan Soerabaja en zijn de slachtoffers ook op zee herdacht. Recentelijk heeft de Koninklijke Marine vier opgedoken scheepsbellen van Hr.Ms. De Ruyter en Java in bezit gekregen. Zij behoren thans tot de collectie van het Marinemuseum in Den Helder, waarmee dit marine-erfgoed is veiliggesteld. Het Marinemuseum heeft drie scheepsbellen in bruikleen afgestaan. Een door de Koninklijke Nederlandse Vereniging 'Onze Vloot' bij de indienstelling in 1925 geschonken scheepsbel aan Hr.Ms. Java is op 27 februari 2006 op

het ereveld Kembang Kuning 'ingewijd'. Op diezelfde dag werden vijftien bronzen plaquettes met de namen van 915 marinemannen die bij de Slag in de Javazee zijn omgekomen, onthuld. De platen, een initiatief van de Oorlogsgravenstichting, zijn aangebracht op het Karel Doormanmonument. Dit jaar zijn de namen van 356 opvarenden van marineschepen en gouvernementsvaartuigen die voor en na de Slag in de Javazee zijn omgekomen en van wie de laatste rustplaats niet aanwijsbaar is, eveneens op bronzen plaquettes vermeld. De commandant Zeestrijdkrachten, vice-admiraal J.W. Kelder, heeft in de Kloosterkerk te Den Haag tijdens de herdenkingsplechtigheid op 27 februari jongstleden de originele scheepsbel van Hr.Ms. De Ruyter met een plaquette onthuld. De beide andere scheepsbellen hebben een plaats gekregen in de hal van het Paleis van het Commando Zeestrijdkrachten in Den Helder en in het Marinemuseum. ➔

dr. A.M.C. van Dissel is verbonden aan het Nederlands Instituut voor Militaire Historie te Den Haag.

Literatuur

- Anten, J. e.a., *Hr.Ms. kruisers 'Java' en 'Sumatra'* (Zierikzee, 2001).
- Boscher, Ph.M., *De Koninklijke Marine in de Tweede Wereldoorlog* Deel 2. (Franeker, 1986).
- Dissel, A. van, 'De Javazee. De Slag in de Javazee', in: W. van den Doel (red.), *Plaatsen van herinnering. Nederland in de twintigste eeuw* (Amsterdam, 2005) 110-121.
- Hough, R., *The Longest Battle. The War at Sea 1939-'45* (Londen, 2001).
- Legemaate, H.L., A.J.J. Mulder, M.G.J. van Zeeland e.a., *Hr.Ms. kruiser 'De Ruyter' 1933-1942* (Purmerend, 1999).
- www.beyondmagazine.co.uk
- www.pacificwrecks.com
- www.ogs.nl

Boekpresentatie



Norbert Elias' The Genesis of the Naval Profession

Elias onderzoekt hoe het mogelijk is dat er een nieuw officiersberoep ontstaat met een status die een edelman waardig is, terwijl de edelen zich tegelijkertijd verwaardigen om het laag gewaardeerde handwerk van de zeiler uit te voeren. De uitvinding van de rang van 'midshipman' of 'adelborst' maakte het mogelijk dat jongens van nobele afkomst op zijn minst voor een tijd met hun handen werkten en zo het beroep 'zeeman' leerden.

Programma boekpresentatie 23 april 2007

13.30	Ontvangst
14.00	Intro prof. dr. Stephen Mennell
14.05	Historisch referaat: dr. Gijs Rommelse (Nederlands Instituut voor Militaire Historie)
14.20	Sociologisch referaat: prof. dr. Abram de Swaan (Universiteit van Amsterdam)
14.35	Uitreiken boek aan Vice-Admiraal J.W. Kelder of Vice-Admiraal ir. M. van Maanen (Commandant der Zeestrijdkrachten / Inspecteur Generaal der Krijgsmacht)
14.40	Borrel
16.00	Einde

Locatie: het Marine Etablissement Amsterdam

Aanmelden bij: mw M.L. van Gorp-Brouwers, MLWA.v.Gorp.Brouwers@NLDA.nl, onder vermelding van naam en kenteken (indien met auto), toegang GRATIS.

ONDER REDACTIE VAN EN MET EEN VOORWOORD DOOR
RENÉ MOELKER EN STEPHEN MENNELL

Het hoofdbestuur van de KVMO heeft de droeve plicht u in kennis te stellen van het overlijden van:

J.M. Schalkwijk, KMR b.d. († 1 februari 2007)

P.H. Goossens, LTZ 1 b.d. († 23 november 2006)

J. Burlage, KTZ b.d. († 6 oktober 2006)

Wij betuigen de nabestaanden onze deelneming en wensen hen veel sterkte toe.

Regio-activiteiten Eerste helft 2007

Regio Noord

3 apr 1 mei 5 juni	PA borrel voor oud officieren Aanvang 17.30 uur
--------------------------	---

14 mrt 11 apr 9 mei 13 juni	KVMO borrel Speciaal voor KVMO-leden! Tijd: van 17.00 - 18.30 uur
--------------------------------------	--

21 mrt	Ledenafdelingsvergadering Aanvang: 16.00 uur
--------	--

Alle activiteiten vinden plaats in de Marineclub te Den Helder.

Regio Midden

13 mrt 10 apr 8 mei 12 juni	Afdelingsvergaderingen met aansluitend borrel Aanvang: 17.00 uur
--------------------------------------	--

Lezing

10 apr	CIMIC tijdens recente vredesoperaties. Gast spreker is dhr T. Brocades Zaalberg
--------	--

De activiteiten vinden plaats in de Coffeecorner van gebouw 35 op de Frederikkazerne te Den Haag.

Regio Zuid

14 mrt	Lezing: de jacht & de natuur Locatie: longroom MK Vlissingen Aanvang: 14.00 uur
25 apr	Koninginneborrel + nasi Locatie: longroom MK Vlissingen Aanvang: 13.00 uur
8 juni	Jeu de boules + barbecue Locatie: JdB-terrein Middelburg Aanvang: 18.00 uur

BIJZONDERE WEBSITE

De particuliere website <http://peterbrouwers.tripod.com/> biedt medewerkers van de onderzeedienst die gediend hebben in en na de Tweede Wereldoorlog de mogelijkheid met elkaar in contact te komen of elkaar terug te vinden. Maar ook staan er foto's op 'uit de oude doos', bevat het veel informatie en persoonlijke verhalen en is er een gastenboek. Een bezoekje waard!

De Koninklijke Vereniging van Marineofficieren

Ere-leden:

Ir. S.J.J. Hoffmann, KTZT b.d.
drs. G. Brand, KTZA b.d.
K.G. Spaans, LTZSD 1 b.d.
A.H.P. Knoppin, KOLMARN b.d.
L.J.M. Smit, KTZ b.d.
Drs. T.G.D. Steenbeek, KTZA b.d.

Hoofdbestuur:

Voorzitter:
P.J. van Maurik, KLTZ
Vice-voorzitter:
D. Bosch, LNTKOLMARN
Hoofd Sectie Georganiseerd Overleg:
ing. M.E.M. de Natris, LTZ 1
Secretaris:
R. Annema, LTZA 1
Penningmeester:
H.M.J. van de Burgt, KLTZA

Leden:

Regio Noord
A. van Gils, MAJMARN
Regio Midden
K.F.J. Henkelman, KLTZ
Regio Zuid
J.T. van Elsen, LTZ 1
Werkgroep Postactieven
A.J. Zwijnenburg, KLTZ b.d.
Werkgroep KMR's
S. Boeke, LTZA 2 OC b.d. KMR
Werkgroep Jongeren
ir. W.L. van Norden, LTZE2

Regiobesturen:

Noord:
A. van Gils, MAJMARN
mw. J.S.I. Bisdonk, LTZE 1
H.T. van Wilgenburg,
LTZVK 2 OC b.d.
mw. A.L.P. Vrijburg, LTZSD1 b.d.
ing. F.J.J. Schoonhoff, LTZE 1
ir. W.L. van Norden, LTZE 2

Midden:

K.F.J. Henkelman, KLTZ
J. de Jonge, KLTZ
T.H. van der Steen, LTZE 1
P.J.G. van Sprang, KTZA b.d.
H. Plug, LTZ 1
B.B.M. Keers, LTZA 2
N. van de Pol, LTZA 2

Zuid:

D. Bosch, LNTKOLMARN
J.T. van Elsen, LTZ 1
A.J. Mors, LTZSD 2 OC b.d.
H. Willems, KLTZSD b.d.
P. van der Laan, Maj KL b.d.

Caribisch Gebied:

mw. mr. V. Vorstenbosch
drs. W. Blijleven, LTZA1

Adres secretariaat:

Wassenaarseweg 2b
2596 CH Den Haag
T : 070-3839504
F : 070-3835911
E : info@kvmo.nl
W : www.kvmo.nl

De KVMO heeft een samenwerkingsverband met Onderlinge Bijstand. Voor nadere informatie of het verkrijgen van aanvraagformulieren kunt u contact opnemen met het secretariaat KVMO.

De deadline voor het aanleveren van bijdragen voor de rubriek KVMO-zaken voor het aprilnummer is 26 maart 2007.

AANGEBODEN TROPENBARANG

I.v.m. bereiken FLO, om niet aangeboden: een tropenbaadje en een aantal toetoepts mt 56K en 58, kort wit mt 41 en 44 en witte broeken mt 53 en 54.

Te bevragen bij KTZ b.d. P.P. Metzelaar tel 070-3263898



Foto: AVDD

Op maandag 26 februari is Hr.Ms. Van Speijk uit de haven van Den Helder vertrokken voor deelname aan de VN-missie UNIFIL nabij Libanon. Het schip lost Hr.Ms. Van Galen af.

• **IN DIT NUMMER:**

- Het “Broome” drama uit 1942, overlevenden aan het woord
- Genderbeleid Defensie
- Leiderschap – Mensenwerk!

• **EN VERDER:**

- Ko Colijn over het Amerikaanse anti-terreur Dolfinarium
- In beeld: LTZA 2 OC W. van Dijk
- Uit dienst: B.A.G. Keultjes