

marineblad

nummer 2, maart 2012, jaargang 122

Uitgave van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren

KVMO

Thema
Leiderschap



- 3 **COLUMN**
Voorzitter KVMO
- 4 **LEIDERSCHAP**
Spiegeltje, spiegeltje in de hand...



Spiegeltje, spiegeltje
in de hand...

4

- 9 **LEIDERSCHAP**
In balans aan het roer

- 12 **CARTOON**

- 13 **COLUMN**
Walter Kers

- 14 **REACTIES**

- 18 **COLUMN**
Jaap Peters

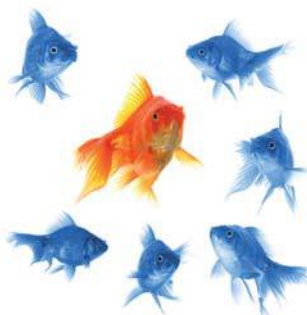
In balans aan het roer

9



BESCHRIJVINGSBRIEF

- 19 **LEIDERSCHAP**
Leiderschap met een grote of kleine 'L'?



Leiderschap met een
grote of kleine 'L'?

19

- 24 **CARTOON**

- 25 **COLUMN**
Wilbert van Norden

- 26 **MARINEFAMILIE**
Familie Spruijt

- 29 **COLUMN**
Ko Colijn

- 30 **LEIDERSCHAP**
Hr.Ms. Evertsen bereidt zich
voor op Ocean Shield

- 33 **CARTOON**

- 34 **KVMO ZAKEN**

Familie Spruijt

26



Hr.Ms. Evertsen
bereidt zich voor op
Ocean Shield

30



KVMO

Het Marineblad is een uitgave van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren
en verschijnt 8 keer per jaar

ISSN: 0025-3340

Hoofredactie:
KLITZA R.C. Hunneco
Mw. drs. M.L.G. Lijmbach

Eindredactie
Mw. drs. M.L.G. Lijmbach

Artikelencommissie
KLITZA mr. H. Broekhuizen, LTZT 1 F.G. Marx
M.Sc., LTZE 2OC dr. ir. W.L. van Norden,
LTZE 2OC drs. R.M. de Ruyter, KTZ b.d. L.J.M.
Smit, LNTKOLMARNIS drs. A.J.E. Wagemaker
MA, MAJMARNS R.A.J. de Wit

Medewerkers:
Mw. drs. Z. Borgeld-Guman,
prof. dr. J. Colijn, KLITZT H. Boomstra
(cartoon)
AVDD (foto's, tenzij anders vermeld)

Adres redactie
Wassenaarseweg 2
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
EposPress
Postbus 1070
8001 BB Zwolle

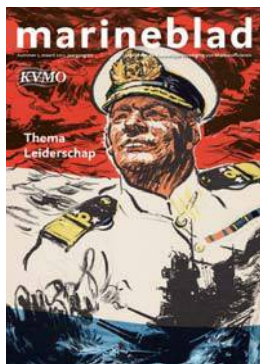
Advertenties
070-383 95 04

Abonnementen
Voor leden van de KVMO is het Marineblad
gratis. Informatie over het lidmaatschap van
de KVMO staat op:
www.kvmo.nl/veelgestelde-vragen
Niet-leden betalen € 49,50 (NL) of € 69,50
(buitenland) per jaar.

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 Marineof-
ficiëren of van de redactie. De inhoud van
artikelen blijft geheel voor verantwoording
van de auteur(s). De wijze van aanleveren van
artikelen is in te zien op
www.kvmo.nl/marineblad.

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

Foto cover:
Portret SBN K.W.F.M. Doorman, op wervings-
poster van de KM vlak na WOII.



Leiderschap



Het Marineblad heeft deze keer als thema 'leiderschap'. Een begrip dat bij iedereen binnen de defensieorganisatie voor op de tong ligt, want de krijgsmacht, dat gaat over leiders (en volgers). Dat is niet alleen van nu, dat is van alle tijden. Op de voorkant van dit Marineblad prijkt niet voor niets het bekende portret van een historisch voorbeeld van leiderschap: SBN Karel Doorman. Gesneuveld in een vrijwel onmogelijk te winnen strijd.

Op 27 en 28 februari is uitgebreid stilgestaan bij de Slag in de Javazee die dit jaar 70 jaar geleden plaatsvond. Op 27 februari mocht ik aanwezig zijn bij de herdenking in de Kloosterkerk in Den Haag. Op 28 februari was ik aanwezig bij het borstbeeld bij het KIM van SBN Karel Doorman RMWO, waar ik namens de KVMO een krans heb gelegd.

SBN Karel Doorman wist dat het een moeilijke, zo niet onmogelijke, opgave zou zijn de Japanse vloot te verslaan. Hij schreef aan zijn echtgenote: 'Ik vecht met mijn rug tegen de muur'. Hij trad daarmee in de traditie van de andere grote zeeheld De Ruyter, die ook vandaag de dag nog de officieren van de Koninklijke Marine in spiegel voorhoudt: 'De Heeren hebben mij niet te verzoeken, maar te gebieden, en al wierd mij bevoelen 's Lands vlagh op een enkel schip te voeren, ik zou daarmee t'zee gaan en daar de Heeren Staten hunne vlag betrouwen, zal ik mijn leven waagen'.

Ook in de huidige tijd wordt er van de leiders binnen de marine veel gevraagd, zij het dat het nu ook om andere zaken gaat. De bouwstenen en zekerheden die er waren toen zij hun carrière bij de Koninklijke Marine begonnen, zijn inmiddels zo niet verdwenen maar toch ten minste verkleind. Dat marineofficiëren daardoor tegen het eind van hun loopbaan worden geconfronteerd met het begrip 'knelpuntcategorie' is op zijn minst navrant.

Terwijl ik dit schrijf hebben de voormannen van VVD, CDA en PVV zich in het Catshuis teruggetrokken voor de zogeheten Tussenformatie. Van de onderhandelaren aan tafel wordt leiderschap gevraagd: ze moeten grote en moeilijke beslissingen durven te nemen, gericht op de langere termijn, om Nederland weer financieel gezond te maken. Wederom bezuinigen op de Nederlandse krijgsmacht past daar niet in, gegeven de geopolitieke ontwikkelingen. Want – bijvoorbeeld – de opdrachtenportefeuille van de Koninklijke Marine is overvol en de wereldwijde operationele prestaties spreken tot de verbeelding. Wanneer Nederland zich terugtrekt achter de dijken verliest het de rol van exportnatie en 16^e economie van de wereld - met alle negatieve gevolgen daarvan voor de Nederlandse handels- en betalingsbalans.

Maar het gaat verder, want het voor ons uitschuiven van de noodzakelijke investeringen in Defensie (een geliefde vorm van bezuinigen) is ook desastreus voor de krijgsmacht – waar een investeringsquote van ten minste 20% noodzakelijk wordt geacht. Terwijl er studies zijn als 'De Marine en Marinebouw Cluster' van Maritiem Nederland en 'Geen Maritieme Macht zonder Maritieme Kunde' van het HCSS, waarin wordt aangetoond dat investeringen, innovatief vermogen en kostenbesparingen door nieuwe bedrijfsvoeringen met steeds kleinere bemanningen, hand in hand gaan. Door de COTS/MOTS-wapen- en sensorsystemen te integreren met nieuwe bedrijfsvoeringsfilosofieën, verdienen deze investeringen zichzelf méér dan terug. Niet alleen voor Defensie, maar ook voor Nederland Kennisland.

Leiderschap is in dit geval dus niet zozeer het aandurven verder te bezuinigen maar meer nog het aandurven om te investeren.

Ik wens u veel leesplezier.



Spiegeltje, spiegeltje in de hand...



Er was eens, in een ver land, een landjonker, die belast was met het bestuur over een aanzienlijk deel van het grondgebied. Om praktische redenen was het land voor het bestuur verdeeld in een tweetal territoriale gebieden en een kustgebied.

Onze landjonker bestierde het kustgebied, hetgeen van hem een veelzijdige bestuurlijke vaardigheid vergde. Hoewel deze bestuurlijke indeling gedurende een groot aantal jaren tot aller volle tevredenheid had bestaan, was enkele jaren geleden van hogerhand verordonneerd, dat meer taken centraal moesten worden aangestuurd. *Efficiency* was daarbij het oogmerk. Overhevelen van verantwoordelijkheden, maar vooral bevoegdheden, naar het centrale niveau, het gevolg.

Merkwaardigerwijs was in de grondwet verankerd, dat het zelfbeschikkingsrecht van de burger het hoogste goed was in dit land. In de memorie van toelichting werd dat uitgewerkt in een concept van bestuurlijke organisatie, genoemd 'Decentralogica'. Onze landjonker was begrijpelijkerwijs niet zo verguld met de nieuwe bestuurlijke maatregelen en hij vroeg zich dan ook af hoe de koning, die toch zo van de grondwet hield, zo'n bestuurlijke draai kon gedogen.

Overigens was onze landjonker verstandig en reëel genoeg om te beseffen, dat het hebben van een visie niet noodzakelijkerwijze hoeft te leiden tot de implementatie daarvan in het dagelijks bestuur. Dat was hem buitengewoon duidelijk geworden toen hij, onder het bewind van zijn voorganger - zijn oom - had warmgelopen voor zijn huidige functie. Hoewel zijn oom het beste voor had met het kustgebied en de inwoners, was er onder zijn bewind weinig te merken geweest van de Decentralogica. Niet dat hij er niet over sprak, hij noemde het geregeld in zijn toespraken. Oom was slim genoeg om te weten, dat je, wat in de grondwet is verankerd, niet moet verloochenen. Nee, Decentralogica lag gewoon niet in ooms aard en al helemaal niet in de aard van zijn entourage, die hij in de loop der jaren om zich heen had

verzameld. Nadat oom de geest gaf, was het voor onze landjonker bij de opvolging duidelijk: hier moest iets veranderen.

Nu was het bestuur over het kustgebied niet het enige, dat onze landjonker erfde van zijn oom. In het tamelijk weelderig buitenverblijf met uitzicht over zee, bevond zich ook een spiegel. Deze kwam oorspronkelijk uit de nalatenschap van de stiefmoeder van Sneeuwwitje. Zoals we weten, bezat deze spiegel een bijzondere eigenschap: hij toonde altijd de waarheid. Voor zijn oom was dat een aardige bijkomstigheid geweest, maar nou

nee, Decentralogica lag gewoon niet in ooms aard

niet direct om elk moment van de dag mee geconfronteerd te worden. De spiegel had daarom jarenlang op een achterafplaatsje gehangen. Onze landjonker liet er, het was maar een klein spiegeltje, een handgreep aan maken alsmede een buidel voor aan zijn riem. Zo had hij de spiegel altijd bij zich. Handig toch?

Aanvankelijk had hij goede hoop op een geslaagde en snelle transitie naar Decentralogica. Maar de nadruk van hogerhand op grotere *efficiency* en de daarmee gepaard gaande bestuurlijke maatregelen maakten het hem knap lastig. Hij had de nodige moeite met de bestuurlijke spagaat waarin hij zich bevond (zie kader aan het eind). Hij wilde de grondwet niet verloochenen en zijn spiegel gaf hem daarin gelijk. Maar hij merkte in toenemende mate, dat de centrale aansturing hem daarbij in de weg liep. Steeds meer rapportages, schriftelijke verzoeken etc.. In het begin probeerde hij herhaaldelijk uit wat het effect was om geen of

onvolledige rapporten in te sturen. Niemand die het merkte. Maar dat was sinds enkele maanden wel veranderd, nadat de controle-afdelingen op centraal niveau met een behoorlijk aantal FTE 'n was uitgebreid.

Gelukkig bevonden er zich in zijn entourage een aantal gelijkgestemde lieden. Natuurlijk niet iedereen, want de *mind-set* in een entourage, waar veranderingen in bemensing voornamelijk door natuurlijk verloop plaatsvinden, past zich traag aan. Maar daardoor wilde hij zich niet laten weerhouden. Dat nam niet weg dat talloze vragen door zijn hoofd spookten en dat het maar spaarzaam wilde lukken met het vinden van antwoorden. Wel werd hem langzamerhand duidelijk, dat zich in deze complexe materie telkens weer het woord 'leiderschap' aandiende. En bij toetsing in de spiegel werd hij bevestigd in de juistheid van deze bevinding. In het dagelijks beraad met de oudsten der entourage neigde al snel een meerderheid naar het instellen van een deskundige werkgroep, die de situatie in kaart zou moeten brengen, analyseren en zou moeten komen met een advies. En aldus geschiedde.

Twee jaar later was het rapport, met het daarin vervatte advies voor een plan, vrijwel gereed. Onze landjonker had in die tussentijd niet stil gezeten. In zijn dagelijks bestuur had hij naar vermogen getracht de nadelige effecten van de centralisatiedrang voor zijn bevolking te voorkomen. Een en ander was natuurlijk niet onopgemerkt gebleven en tot twee keer toe had hij zich op het centrale niveau moeten verantwoorden voor het feit,

hoe kan het toch zijn, dat zoveel kennis, inzicht en waarheid zo weinig geland is in de praktijk van alledag?

dat hij niet dacht in de van boven verordonnerde lijn. Met zichtbare tegenzin werd zijn verweer, gebaseerd op de grondwet, aangehoord. Gelukkig was het de centrale bestuurders in die twee jaar niet gelukt om daar een juridisch passende draai aan te geven. Gedurende die twee jaar had hij ook intensief gestudeerd op het onderwerp leiderschap. De enorme rij wetenschappelijke publicaties in zijn studeerkamer, de meest royale op de eerste verdieping, was nog groter geworden en besloeg nu ook de westelijke muur van het vertrek. En hij had alles gelezen én begrepen. Daarbij was hij niet afgeleid door fraaie vergezichten over zee, dit vertrek bevatte geen ramen. In deze kamer ging het immers om het inzicht.

Tja, en dan het rapport. 'Hoe brengen we dat', zo werd gezegd, 'aan de man?' In de entourage zaten voorwaar geen domme jongens, dus algemeen werd onderkend, dat ze er met de afronding van het rapport nog niet waren. Hoe nu verder? Introduceren bij het volk, maar hoe? 'Het is wel een dik pak, zo'n 45 pagina's. En, iedereen moet het begrijpen, laat dat duidelijk zijn!' Een eerste schuchtere poging: een voetbaltrainer of misschien wel een heel elftal daar een *kick-off* voor te laten verzorgen?! De vergadering veranderde daarna spoedig in een soort kermis. De ideeën vlogen rond over de tafel, maar de meeste *crashten* voordat ze goed en wel konden landen. Toen de rust ietwat was

weergekeerd opperde het Hoofd Interne Afstemming: 'Waarom hanteren we mijn harmoniemodel niet? Net als in een orkest, ieder zijn eigen instrument'. Lauwe reacties waren zijn deel.

Hierop nam het Hoofd Conceptuele Aangelegenheden het woord. Dat betekende altijd een absolute stilte, want men vond hem een wijs man. 'We kunnen veel leren van de dieren' zei hij en niemand sprak hem tegen. 'Waarom zijn wij verleerd wat onze voorouders, de bavianen, wel wisten?' Blikken vol bewondering. 'Terug naar onze "roots", dan kunnen we rekenen op een genetisch gegarandeerde acceptatie!' En weer was het kermis.

Onze landjonker echter, vermoedelijk voor een deel geïnspireerd door zijn intensieve studie van de laatste jaren, had daar ondanks het enthousiasme binnen de entourage geen goed gevoel bij. Ook de spiegel weerspiegelde afkeur. Hij maande de entourage tot kalmte en kondigde aan, zich een korte periode terug te trekken om tot een besluit te komen. Weer was het stil. 'Zo, lekker anti-Decentralogica, zeg' kon hij een aantal van de aanwezigen horen denken.

Op de rand van zijn royale bureau gezeten ervoer hij de wirwar van gedachten in zijn hoofd. Prachtig stukje werk, dat rapport. Maar ja, dat mocht ook wel na twee jaar. Wetenschappelijk ook wel in orde, alle gangbare theorieën was ie tegengekomen. Maar 45 bladzijden!? Hij was wel drie keer opnieuw begonnen en had het uiteindelijk twee keer moeten lezen om het te doorgronden. En van een aantal mensen in het land had hij soortgelijke signalen gehoord. Dat moet toch eenvoudig kunnen. En dan die introductie..., maar goed dát was van later zorg. Hij raakte zowaar in een beschouwende stemming. Zijn blik gleed van links naar rechts over de omvangrijke hoeveelheid leiderschapsstudiën, en terug. 'Hoe kan het toch zijn, dat zoveel kennis, inzicht en waarheid zo weinig geland is in de praktijk van alledag? Zal het nieuwe rapport dat nu wel kunnen bewerkstelligen?' De vraag stelden was hem beantwoorden. Aan de kwaliteit hoefde het weliswaar niet te liggen. Maar dat gold voor alles wat daar verzameld stond te staan. 'Kon ik de sleutel maar vinden!...'

'Maar natuurlijk, de sleutel is "Decentralogica".' Hij had gemerkt in zijn recente verkenningen, dat dat concept bewonderenswaardig goed in elkaar stak. Er was door heel wat anderen 'leentjebuurt' gespeeld. De essentie kwam je maar al te vaak in tegen in bedrijfsvisies. Ja, hij was het zelfs een keer tegengekomen



Spagaat

Een soortgelijke spagaat wordt dagelijks ervaren door talloze medewerkers binnen Defensie. De doctrine geeft aan, dat de basis voor het juiste (decentrale) optreden bij inzet wordt gelegd bij de dagelijkse bedrijfsvoering: 'Work as you fight'. (pt 515, Nederlandse Defensie Doctrine). De dagelijkse bedrijfsvoering binnen Defensie echter is volledig strijdig met de doctrine: centralisatie lijkt het devies. Het eind vorige jaar gehouden symposium *Leider en boekhouder*, worstelde met dat gegeven in het licht van de operationele vereisten en inzet. De dagvoorzitter sloot het symposium met de verzuchting (?) 'dat de verregaande centralisatie een gegeven is waar men niet aan ontkomt ...'⁵ Als een organisatie zo strijdig handelt met het beleid dat in officiële publicaties is geformaliseerd, kan zij dan het noodzakelijke vertrouwen winnen van personeelsleden en verwachten geloofwaardig naar hen over te komen?

Opdracht gerichte commandovoering

De Nederlands Defensie Doctrine meldt, dat de Nederlandse Strijdkrachten uitgaan van de Opdrachtgerichte Commandovoering (pt 511). In simpele bewoordingen betekent dat: centraal bepalen wat er moet gebeuren en decentraal te laten uitmaken hoe de uitvoering plaatsvindt. Voor de eenheden binnen de krijgsmacht gelden de vereisten uit fig. 1 en fig. 2. Dat wordt bevestigd, door hetgeen de Doctrine stelt in pt 515: 'Om opdrachtgerichte commandovoering effectief te kunnen uitvoeren moet een commandant niet alleen vertrouwd worden, ook moet hij vertrouwen hebben in zijn ondergeschikten... Vertrouwen is de hoeksteen van commandovoering...'

Ontplooiing

De Visie op Militair-Maritiem Leiderschap 2011 – 2020 stelt dat de KM de 'team gedreven professional' een werk- en leeromgeving biedt, 'waarin veel mogelijkheden liggen voor ontwikkeling...'⁶ Natuurlijk moeten de marinemensen beter worden. Daarom trainen en oefenen ze. Daarom moeten ze leren van de ervaringen bij ernstinzet. Iedereen steeds beter, collectief steeds beter. Hoe beter individueel en collectief, hoe meer verantwoordelijkheid er kan worden gemandateerd, des te sterker kan de Opdrachtgerichte Commandovoering worden doorgevoerd, hoe beter de respons in zich snel wijzigende omstandigheden.

in wat militairen doctrine noemen. 'Opdracht Gerichte Commandovoering' (zie kader) heette het daar, maar het was krek hetzelfde als in de memorie van toelichting: 'Als zelfs militairen de Decentralogica omarmen, dan moet het wel kloppen! Want die doen heel moeilijk en gevaarlijk werk onder heel moeilijke omstandigheden'. Hij haastte zich naar zijn schoolbord om aantekeningen te maken. 'Als we iets moeten doen', zo vroeg hij zich af, 'wat hebben we dan nodig?' Gepeins... 'maar natuurlijk: uitvoerders! En waaraan moeten die dan voldoen?' De logica van zijn gedachtegang deed hem de vereisten uit de mouw schudden: 'Ze moeten er zijn, (hij noteerde *nodig*), ze zijn verantwoordelijk voor de uitvoering (hij noteerde *verantwoordelijkheid*), moeten zelf bepalen

"hoe" (*inbreng* schreef hij op) én ze moeten op hun taak berekend zijn'. Dat laatste klopte in het land wel, want de opleidingen konden zich meten met de beste ter wereld. 'Maar, liefst moeten ze morgen beter zijn dan vandaag, dus moeten ze zich verder ontwikkelen!' en hij noteerde *ontplooiing* (zie ook kader).

Gelukkig was dit geen theorie, want je kon de uitvoerders in het land om een boodschap sturen! Dat bleek recent weer, toen een aantal mensen van de brandweer een dapperheidsmedaille had gekregen, nadat ze, geheel op decentralogische wijze, een grote brand hadden bedwongen en met gevaar voor eigen leven hadden voorkomen, dat er gewonden waren gevallen! 'Puike lui, die ook een puike behandeling verdienen.' Was er niet een wijsgeer geweest die had gezegd, dat hij met een enkel goed woord meer kon uitrichten, dan een ander met tien kwade?⁷ En zei een ander niet: 'Het meest voorkomende vergrijp in organisaties is de fundamentele minachting van de menselijke waardigheid'⁸ Derhalve zette hij op het bord: *respect*. (Zie fig. 1)



Figuur 1.

Moe maar voldaan begaf hij zich later die avond te ruste en hij vatte meteen een diepe slaap. Gedurende de nacht droomde hij.

Hij ziet zichzelf in een tijd, dat er nog geen sprake was van een grijzende en dunner wordende haardos. Ook toen al gedreven en enthousiast en ook toen al sterk overtuigd van de juistheid van de Decentralogica. Plots staat hij voor het bord met de begrippen die daar die middag waren opgeschreven. Hij hoort zichzelf zeggen, dat deze begrippen precies weergeven, wat hij van zijn bazen, waaronder zijn oom, altijd al heeft verlangd. Hij ziet de momenten aan zijn oog voorbij trekken dat daarvan op een of andere manier geen sprake was. Hij ziet hoe zijn motivatie daardoor een knauw had gekregen. Hij pakt de spiegel, kijkt erin en ziet zichzelf, maar langzaam wordt zijn gezicht ouder, grijzer, dunner. Dan verandert het gezicht en ziet hij een andere persoon, en weer verandert het, telkens andere personen. Hij vraagt zich af...

Hij werd wakker. Wat een merkwaardige droom! Wat had dit te betekenen? Al die andere gezichten?

Gelukkig bevond zich in de entourage een man, die dromen kon uitleggen. Nadat ie was opgetrommeld verklaarde hij: 'Al die andere gezichten duiden op de mensen in het land, die leiding geven aan de uitvoering van alles wat er in het land moet gebeuren. Zij zijn

hetzelfde als u vroeger was, maar eigenlijk ook hetzelfde zoals u nu bent. Zij verlangen ook wat u vroeger verlangde en, naar ik begriep, nog steeds verlangt. De spiegel dient, niet om uzelf of uw eigen gelijk te zien, maar om te zien hoe het is bij degene die u volgen. In de spiegel ziet u de werkelijkheid en dat is waarheid.'

Hij bedankte de droomuitlegger, maar was tevens ietwat geïrriteerd, dat hij een droom en een droomuitlegger nodig had gehad, om tot zo'n simpel en volstrekt logisch en bruikbaar inzicht te komen. Het troostte hem, dat hij waarschijnlijk niet de enige zou zijn, die zo'n zetje nodig had. Nu ging het er om hier iets concreets van te maken. De vereisten voor de uitvoering van Decentralogica had hij al. Die stemden geheel overeen met de verlangens van hemzelf, en zoals de droom duidelijk maakte, van alle andere leiders en volgers. 'Dus, als leiders hun volgers bevestigen in het besef, dat ze *nodig* zijn, *respect* voor hen hebben en dat tonen, hen *verantwoordelijkheid* willen laten dragen, daarom *inbreng* verlangen en hen de mogelijkheden tot *ontplooiing* bieden, dan hebben we het lek boven water. En over motivatie hoeven we ons dan ook geen zorgen meer te maken' (zie kader). Dit leek hem een mooi vertrekpunt om de entourage de verdere uitwerking te laten verzorgen. Teverden keek hij in zijn eigen spiegel.

De reacties binnen die groep waren verdeeld. Variërend van 'Eureka' tot 'te simpel', van 'eindelijk' tot 'dromen zijn bedrog'. Maar, men moest verder. Een paar enthousiastelingen ging aan de slag. Na een half uurtje kwam de oplossing. 'Laten we dit nou eens op een A-5 je zetten. En daarbij de eenvoudige richtlijn of leidraad: *doe naar uw mensen, zoals u gedaan wilt worden*. Plasticiseren en uitreiken'. (zie fig. 2) Aldus werd besloten. Restte nog het probleem van de introductie.

Dezelfde enthousiastelingen, met daarin de droomuitlegger, vonden het beeld uit de droom met de spiegel wel krachtig en passend. Daar moesten ze wat mee kunnen. Zo ontstond het idee, om bij de introductie aan alle leiders ter plaatse een spiegel uit te reiken. Een spiegel, die bij goed gebruik de waarheid van de werkelijkheid zou tonen én waardoor de leiders zich tevens terdege bewust zouden zijn van wat er zich achter hen afspeelde.

Leid(ersch)apraad

"doe naar uw mensen zoals u gedaan wilt worden"

Zij zijn / verlangen:

- Nodig
 - Respect
 - Verantwoordelijkheid
 - Inbreng
 - Ontplooiing
- } vertrouwen
- } motivatie

Motivatie

Sprenger rekent in zijn klassieker *De Motivatie Mythe* af met de noodzaak tot motiveren. Hij stelt zelfs, dat alle "gemotiveer" leidt tot demotivatie. Medewerkers brengen hun eigen intrinsieke motivatie mee. Het komt er dus op aan om in de bedrijfsvoering en bij het leidinggeven niet die motivatie te ontnemen. Veel leiders blijken uitstekende "de-motivators."⁷

Metten

In mijn essay in het kader van de KVMO Essaywedstrijd in 2006⁸, heb ik een pleidooi gehouden voor het inzichtelijk maken ("metten") van de elementen uit de Mentale Component van ons product (en organisatie). Mijn uitnodiging aan beleidsmakers en hun diverse staven om dit verder uit te werken heeft weinig opgeleverd. Wellicht is dit veroorzaakt door de breed gangbare gedachte, dat leiderschap (zoals andere elementen uit de mentale component) niet meetbaar of toetsbaar is/zijn.

Mijn volgende suggestie kan wellicht de juistheid van deze gedachte ontkrachten. Het fundament biedt m.i. goede aanknopingspunten om leiderschap te toetsen. Een geschikt moment is gedurende functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Merkwaardigerwijs hebben die tot op heden alleen betrekking op het functioneren van de ondergeschikte. Daarbij komt nauwelijks -in ieder geval niet vanuit de systematiek- naar voren, of de leider aan alle hierboven beschreven voorwaarden heeft voldaan om de ondergeschikte goed te laten functioneren. Als we, zoals de Visie aangeeft, de marineman of-vrouw serieus moeten nemen, dan is enige reflectie op de vijf punten van het fundament in dit soort gesprekken niet meer dan vanzelfsprekend. Het levert bruikbare feedback op voor de leiders en wie zij leiden, maar tevens de benodigde management informatie voor leiders "up the chain".

Maar waarom dan niet alle leiders in het land zo'n spiegel geven? Om de kosten zouden ze het niet hoeven laten, want een klein spiegeltje zou al voldoen. Wederom werd besloten.

Maar dat betekende niet het einde van de weerstand. 'Hoe zit het nou met mens- of taak gericht? En situationeel? En empathisch, transformatieel, participatief, charismatisch,.....? Hebben we de laatste twee jaar dan voor niets gewerkt? Doen we niets met het rapport?' Logische vragen en een duidelijk antwoord was benodigd om de twijfelaars over de streep te trekken. Nu bleek de intensieve verdieping in alle aspecten van leiderschap de laatste jaren de landjonker goed van pas te komen. Hij legde geduldig uit, dat alles wat robuust moest zijn en de stormen van tijd en omstandigheden moest kunnen trotseren, allereerst een goed fundament moest hebben. Daarop kon je verder bouwen, accenten aanbrengen en de specifieke vereisten van situatie of omstandigheid toepassen. 'Het merendeel van de inzichten over

Figuur 2.



leiderschap, die ik de afgelopen twee jaar ben tegengekomen kan ik bovendien onderbrengen in dit fundament' zo zei hij. 'Het merendeel van de leiderschapsproblemen ontstaan, doordat dit fundament niet of niet volledig wordt toegepast. Doen we dat wel, dan hoeven we ons geen zorgen te maken over de motivatie, terwijl vertrouwen het logische gevolg is.' Mooi gezegd, vonden de spiegel en hijzelf. Een aantal sceptici gaf zich gewonnen, maar, en dat was te verwachten, natuurlijk niet allemaal. Zijn volgende argument voor hen zou zijn, dat je op deze manier in basale vorm leiderschap zou kunnen 'meten' (zie kader) Maar dat was van later zorg. Eerst maar eens introduceren.

Twee maanden later was eindelijk de kick-off. Dat kwam, omdat de verwerving van de spiegels uiteindelijk een niet te onderschatten logistiek probleem bleek te zijn (zeker na alle kwalitatieve en procedurele controles en administratieve rompslomp zoals centraal vastgesteld). Het uitrollen in het kustland verliep voorspoedig en er werd dra intensief gespiegeld. Tevredenheid alom, motivatie top en de run op geschriften over leiderschap enorm. Het fundament, en de ervaringen daarmee, smaakten naar meer!

En de landjonker, hij leefde nog lang en gelukkig...



KOLMARN b.d. C.P.M. (Cees) van Egmond heeft zich gedurende de laatste decennia uitvoerig verdiept in het onderwerp 'leiderschap'. Tijdens zijn bevelsperiode over 1Aggp (voorloper van het eerste mariniersbataljon) heeft hij de Opdrachtgerichte Commandovoering (als element van de bij het USMC recent daarvoor ingevoerde Manoeuvre Warfare doctrine) bij het bataljon en daarmee bij het Korps mariniers geïntroduceerd.

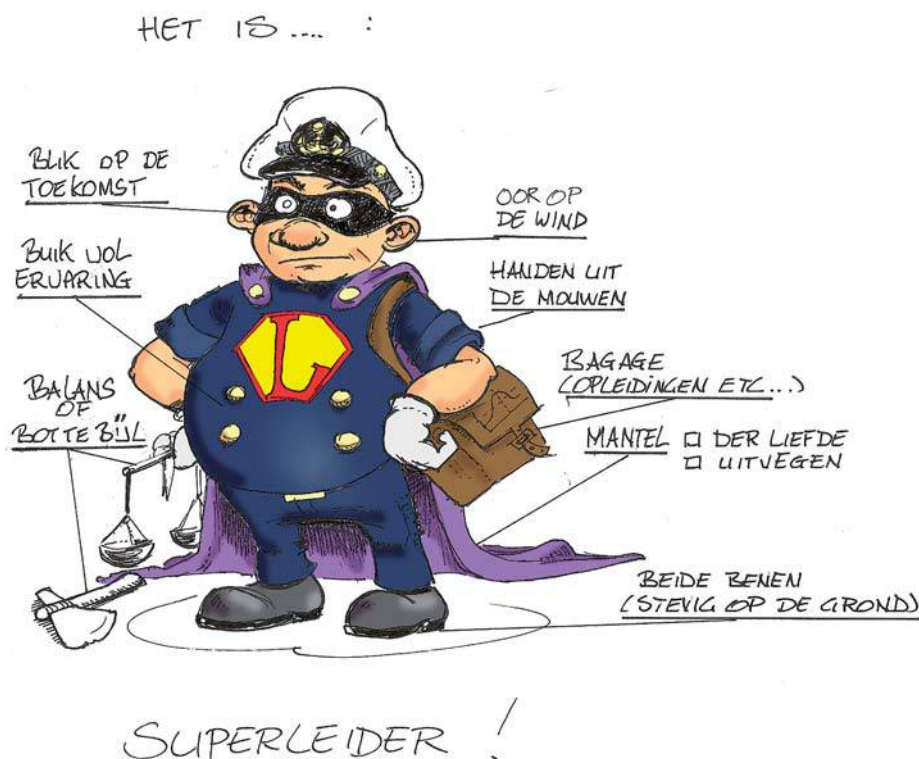
Geraadpleegde bronnen

- Nederlandse Defensie Doctrine, Defensiestaf, Den Haag, september 2005.
- Leidraad Maritiem Optreden, De Bijdrage van het Commando Zeestrijdkrachten aan de Nederlandse Krijgsmacht, Den Helder 2006.
- Visie op Militair-Maritiem leiderschap 2011 – 2020, "voor een relevante en veerkrachtige Koninklijke Marine met teamgedreven professionals" Den Helder, 28 juni 2011.
- "Richting geven en ruimte laten", INK, Utrecht 2010.
- "The Servant Leader", Ken Blanchard and Phil Hodges, Nashville Tennessee, 2003.
- "De Motivatie Mythe", Reinhard K. Sprenger, Amsterdam, 1996.
- www.Prodef.nl, verslag symposium "Leider en Boekhouder".
- Alle Hens: "Bavian of Muziekinstrument, balans vinden tussen taak- en mensgericht leiderschap", achtergrondartikel in nr. 11&12/12.

Noten

- 1 Nederlandse Defensie Doctrine, Defensiestaf, Den Haag 2005, blz. 93-96.
- 2 Vrij naar Maarten Harpertzoon Tromp.
- 3 Vrij naar Sprenger blz.271.
- 4 Sprenger stelt op blz. 269: "Motivatie is ontegenzeggelijk ieders eigen aangelegenheid. Hier ruimte voor ontplooiing voor scheppen is een aangelegenheid van de leiding".
- 5 Verslag symposium "Leider en Boekhouder", 2 december 2011 te Utrecht door Kol Klu b.d. drs. Zonnenberg op www.Prodef.nl.
- 6 Visie op Militair-Maritiem leiderschap 2011-2020, blz. 13.
- 7 Sprenger, o.a. blz. 8-11, 45-47, 72, 84, 259-283.
- 8 "Leiderschap: L= H(oofd) x h(anden) x hart:", Marineblad, november 2006, jaargang 116, nummer 7.

CARTOON



In balans aan het roer

De Visie Militair-Maritiem Leiderschap wijst u de weg

“De Heeren hebben mij niet te verzoeken, maar te gebieden, en al wierd mij bevoolen ’s Lands vlagh op een enkel schip te voeren, ik zou daarmee t’zee gaan en daar de Heeren Staten hunne vlag betrouwen, zal ik mijn leven waagen”



Michiel Adriaenszoon de Ruyter was zowel een zeer groot leider als een groot volger. Op de foto adelborsten bij het standbeeld van Michiel de Ruyter in Vlissingen.

Met deze bekende woorden gaf Michiel Adriaenszoon de Ruyter in 1676 er blijk van zowel een zeer groot leider als een groot volger te zijn. De Ruyter wist zijn mensen met een voor die tijd zeer innovatieve leiderschapsstijl te inspireren en te motiveren. Hij was als een vader voor zijn bemanning en hij maakte zijn mensen deelgenoot van zijn strategieën. Mede hierdoor behaalde hij grote successen en kreeg hij de ere naam “Bestevaer”. Maritiem leiderschap bestaat dus al eeuwenlang maar de visie daarop is natuurlijk wel aan verandering onderhevig.

Sinds vorig jaar is er de Visie Militair-Maritiem Leiderschap 2011-2020 en deze is met een commandantenbrief en een goed bezochte themadag ‘Leiderschap’ in oktober 2011 toegelicht. De nieuwe visie combineert De Ruyter’s principes met een aantal recente leiderschapsthema’s. De visie sluit aan op de defensiebrede leiderschapsvisie en de Strategische Kaart van de Koninklijke Marine.¹ Het nieuwe document is slechts een middel en geen doel, een hulpmiddel waar u als leidinggevende op terug kunt vallen.² Het prikkelt u en uw team om na te denken over leiderschap en dat uiteindelijk op uw eigen authentieke maar ook effectieve wijze in te vullen.

De ontwikkeling van de visie op leidinggeven binnen Defensie³

In 2007 heeft de Commandant Der Strijdkrachten (CDS) de eerste defensiebrede visie op leidinggeven uitgegeven voor alle leidinggevers, burgers en militairen. Hierin wordt gesteld dat goed leiderschap misschien wel de belangrijkste succesfactor is binnen Defensie.

Leiderschap is volgens deze visie: ‘Het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken’. De visie werkt de gekozen definitie uit op basis van de modellen Situationeel Leiderschap (SL) en Inspirerend Leiderschap (IL). Bij SL wordt onder wisselende omstandigheden steeds balans gezocht tussen mens- en taakgericht leidinggeven. Alles draait hierbij om de juiste mix van leiden, coachen, steunen en delegeren. Bij IL staat het motiveren van de werknemers centraal. Het wekken van vertrouwen, luisteren, goede communicatie en een gezamenlijke missie zijn hierbij van belang.

Deze twee theorieën, die aangeven wat de leidinggevende zou moeten doen, worden aangevuld met een aantal belangrijke waarden, die vooral weergeven hoe de leidinggevende zou



De Visie op Militair-Maritiem Leiderschap 2011-2020 is een handvat voor iedere marinemedewerker en gaat uit van het gegeven dat de medewerkers van de Koninklijke Marine voor het overgrote deel leidinggevend en leidingvolgend zijn. Op de foto: Proefvaart patrouilleschip Hr.Ms. Holland.

moeten zijn. Belangrijke waarden die in de defensiebrede visie genoemd worden zijn: eerlijkheid, duidelijkheid, moed, empathie, verbinding, dienstbaarheid, bezieling en authenticiteit. Deze waarden zijn ook terug te vinden in de Gedragscode van Defensie, die appelleert aan de verantwoordelijkheid en professionaliteit van elke defensiemedewerker, dus niet alleen de leidinggevende.

Begin 2010 gaf de (huidige) marineleiding met de Strategische Kaart 2010-2013 aan hoe CZSK een relevante en veerkrachtige organisatie wil zijn die uitvoering geeft aan haar missie 'Veiligheid op – en vanuit zee'. Met maritieme eenheden moeten operationele resultaten worden behaald, waarbij de marinemedewerker hét verschil kan maken. De Strategische Kaart

het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken

en initiatieven om het leiderschap bij de marine te versterken zijn een doorontwikkeling van het traject dat in 2007 in gang werd gezet met het project 'Op Koers'. Dat project volgde op een aantal incidenten bij de marine. Leiderschapmodules in opleidingen werden uitgebreid en een Bureau Leiderschap CZSK werd opgericht ter ondersteuning van leiding-gevend. Verder voert sindsdien een Platform Leiderschap CZSK regie en adviseert C-ZSK. Via diverse thema-evenementen wordt aandacht gevraagd voor leiderschapsontwikkeling.

Die aandacht is er natuurlijk ook defensiebreed voor dit onderwerp. De CDS en zijn ondercommandanten kwamen op 14 oktober 2011 tot de conclusie dat de huidige defensiebrede visie van 2007 in grote lijnen nog steeds voldoet, maar dat deze dient te worden bijgesteld doordat de wereld om ons heen verder ontwikkelt. Er bestaat behoefte aan een visie die meer

onderscheidend is voor Defensie en die meer aansluit bij de beleavingswereld van alle leidinggevend bij Defensie. De CDS heeft het Platform Leiderschap Defensie opdracht gegeven de huidige visie op leidinggeven te actualiseren voor 1 januari 2013. Er is nog niet besloten of die op termijn ook de voorliggende CZSK-visie zal vervangen. Voorlopig is deze maritieme verdieping op de defensiebrede visie dus nog zeer relevant.

Visie op Militair-Maritiem Leiderschap 2011-2020⁴

De Visie op Militair-Maritiem Leiderschap 2011-2020 is een handvat voor iedere marinemedewerker en gaat uit van het gegeven dat de medewerkers van de Koninklijke Marine voor het overgrote deel leidinggevend en leidingvolgend zijn. Hoewel de focus in de praktische voorbeelden in de visie ligt op het militaire leiderschap in een maritieme omgeving, zijn de kaders ook relevant voor onze burgermedewerkers, die nauw betrokken zijn bij de realisatie van het operationele product.

De leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine sluit aan op de Visie Leidinggeven Defensie en rust op een aantal onderling samenhangende pijlers.

1. De omgevingsanalyse. Deze leidt via een aantal dimensies tot een type leidinggevende en leidingvolgende bij de 'Koninklijke Marine van de toekomst'. De analyse gaat uit van de kernwaarden van Defensie en meer specifiek de marine. De kernwaarden van de marine zijn:
 - Authenticiteit: dit betekent trouw zijn en blijven aan de eigen persoonlijkheid en het eigen karakter.
 - Moedig gedrag: dit gedrag bestaat vooral uit het nemen van de eigen verantwoordelijkheid en hiernaar handelen. Hiervoor is durf en initiatief nodig.
 - Zelfstandigheid: dit is in de dynamische maritieme omgeving van extra groot belang. Een team kan gemakkelijk in uitdagende omstandigheden komen te verkeren, waarbij het langdurig op zichzelf is aangewezen. Van een ieder wordt dan verwacht dat hij of zij zelfredzaam is.
2. De drie rollen van de leidinggever
 - De taakgerichte leidinggever heeft visie op de taak en functie van zijn team binnen het geheel van de Koninklijke Marine. Hij draagt zorg voor het behalen van de doelstellingen, ook op de langere termijn.
 - De rol van de manager is om het binnen de kaders van omgevingsfactoren en randvoorwaarden een maximaal resultaat (doeltreffend) te bereiken met zo weinig mogelijke middelen (doelmatig). Daarbij betreft hij zijn teamleden waar mogelijk.
 - De mensgerichte leidinggever draagt zorg voor de mensgerichte aspecten binnen zijn team. Hij heeft aandacht voor zijn mensen en zorgt goed voor hen. In de rol van (team-) coach inspireert en stimuleert hij het ontwikkelen van persoonlijke en team-ambities. Hij neemt waar wat er gebeurt in zijn team en reflecteert daarop. Hij stelt zich daarbij ook open voor reflecties vanuit het team op zijn eigen functioneren.
3. De individuele vorming. Deze leiderschapsvorming omvat een groot spectrum van instrumenten en richt zich op opleiding,

training, ontplooiing en ontwikkeling van elke medewerker met oog voor de eigen marine-identiteit die onderscheidend maar niet te scheiden is van andere Defensieonderdelen.

4. De teamgerichte begeleiding. Het versterken van de leiderschapskwaliteiten in bestaande teams op alle niveaus van de Koninklijke Marine is van groot belang. Dit leidt tot inzicht in het eigen en team gedrag en een grotere effectiviteit van het team.

Hier moeten we uiteindelijk mee bereiken dat iedere marinemedewerker zich ervan bewust is:

- waarom de Koninklijke Marine er is (wat is onze missie?),
- van waaruit wij denken (wat zijn onze waarden?),
- waar we heen gaan (wat is onze visie?),
- welke rol de leidinggevende hierin speelt (wat betekent dat voor mij?) en
- hoe we dit willen bereiken (wat is onze strategie?).

Wat kunt u doen als leidinggevende?

Natuurlijk bent u erg druk en wordt van u veel gevraagd in uw functie. Daarnaast wordt u geconfronteerd met de reorganisatie, met projecten, met de invoer van SAP, met het waarnemen voor anderen, etc., etc.. Maar juist in die omstandigheden is het extra belangrijk om alles uit het team (en uzelf) te halen. Dit geldt zeker ook in de nieuwe defensieorganisatie, waarin veel staf en ondersteuning wordt gesaneerd en we met de numerus fixus en met jongere mensen de klus zullen moeten klaren. Dat noodzaakt om anders te gaan werken. Het 'mission command' principe zal niet alleen in de operationele praktijk maar ook in de bedrijfsvoering aan de wal leidend moeten zijn. Die extra ruimte en verantwoordelijkheid willen onze jonge collega's graag invullen. Het motiveert ze en biedt ze de kans zich te ontwikkelen. Dit is belangrijk om de klus te klaren maar ook voor het behoud van schaars talent dat de marine voor diverse categorieën nog hard nodig zal hebben. Dat met die ruimte en ontstaving soms ook risico's worden gelopen zullen we moeten accepteren.⁵

Dit alles vergt het nodige van onze leidinggevers, maar ze krijgen daar ook heel veel voor terug, zoals succes, een gemotiveerd team, waardering en plezier. De creativiteit,

Er zijn drie rollen van de leidinggever te onderscheiden, de taakgerichte en mensgerichte leidinggever en de manager. Op de foto: Nederlandse mariniers in Tsjad helpen de Ierse S3 op weg.



De vernieuwde Visie Militair-Maritiem Leiderschap is bedoeld om te helpen en richting te geven bij de invulling van uw authentieke, moedige en zelfstandige leiderschap in de praktijk.

spiegeling en bijdrage van de teamleden maken ook de leider zelf beter.

De vernieuwde Visie Militair-Maritiem Leiderschap is bedoeld om te helpen en richting te geven bij de invulling van uw authentieke, moedige en zelfstandige leiderschap in de praktijk. Gebruik de visie om het onderwerp bespreekbaar te maken met uw mensen. En stel u zelf kwetsbaar op als het om reflectie gaat. U hebt niets te verliezen zolang u uw voorbeeldrol neemt, oprechte aandacht en interesse heeft voor uw mensen, naar hen luistert en uzelf ondergeschikt maakt aan het teambelang. Ook u kunt een 'Bestevaer' zijn voor uw team.

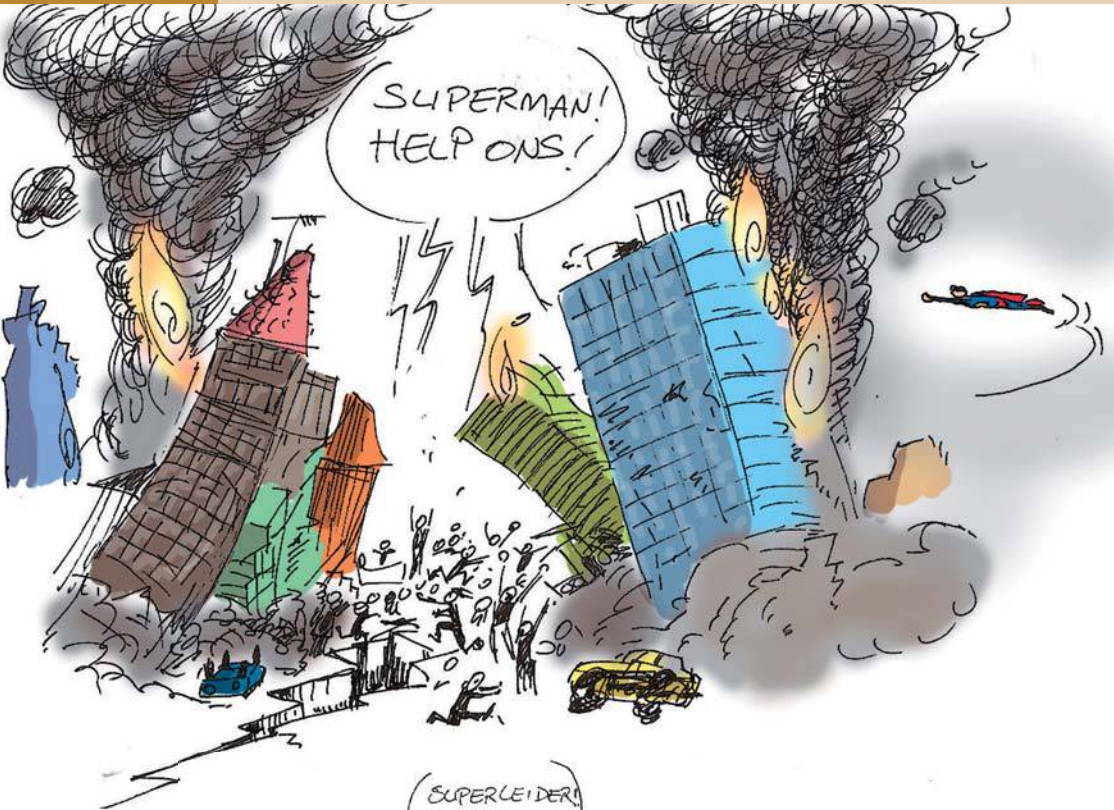
Veel succes en voldoening bij het in de praktijk brengen van uw leiderschap! ➔

Generaal-majoor der mariniers Ton van Ede is Plv. Commandant der Zeestrijdkrachten, tevens voorzitter van het Platform Leiderschap CZSK.

Luitenant-kolonel der mariniers Peter Buitenhuis is Hoofd Bureau Leiderschap CZSK, tevens secretaris van het Platform Leiderschap CZSK.

Noten

- 1 Strategische Kaart van de Koninklijke Marine 2010-2013.
- 2 De begrippen missie, visie en strategie worden nogal eens door elkaar gehaald. *Missie* is waarvoor we staan, een *visie* is waarvoor we gaan. Missie heeft te maken met waarden en identiteit. Wie zijn we, wat zijn onze waarden. Visie geeft aan: hoe gaan wij de wereld van morgen beïnvloeden zodat wij succes hebben. *Strategie* volgt op de visie. Verschil tussen visie en strategie: *visie* is wat we willen bereiken, *strategie* hoe we het willen bereiken.
- 3 Visie Leidinggeven Defensie, 2007.
- 4 Visie op Militair-Maritiem Leiderschap 2011-2020, d.d. 28 juni 2011.
- 5 Het behoud van essentiële kennis en ervaring is wel degelijk een belangrijk aandachtspunt in de reorganisatie van CZSK.



Een (marine)leven lang leren

Leidinggeven is mensenwerk en elk mens is uniek. Dus elke leider geeft anders leiding en elke ontvanger van leiding zal de manier van leidinggeven anders ervaren. Leidinggevendenden zullen dus regelmatig stil moeten staan bij het onderwerp leiderschap.

Om op de werkvloer goed leiding te geven is allereerst goede vakkennis benodigd. De kennis die hiervoor benodigd is wordt aangeleerd tijdens de diverse vak –en functieopleidingen. Zodra men eenmaal op functie geplaatst is gaat men ervaring opdoen. De kennis en ervaring die bij de oudere collega's aanwezig is zal overgedragen moeten worden op jongere collega's door intensieve begeleiding.

De vorm van leidinggeven verandert gedurende het doorlopen van de (onderofficiers)rangen. Een korporaal zal beginnen als uitvoerder op de werkvloer, meewerkend voorman, en met het doorlopen van de rangen zal hij uiteindelijk doorgroeien naar chef van een systeem, dienstchef of chef der equipage. De Beleidsvisie Onderofficiëren beschrijft dan ook een aantal rollen die behoren tot het domein van de onderofficier zoals uitvoerder, begeleider van mensen, bewaker van processen en adviseur.

De onderofficier zal tijdens het doorlopen van de rangen constant moeten leren, niet alleen op vakinhoudelijk gebied maar ook welke vorm van leiderschap er van hem verwacht wordt. Leren door het te doen (ervaren) maar ook door het opdoen van kennis op de SMVBO. Gedurende de loopbaan van een onderofficier zal hij per rang één of meerdere keren een LMV-module doorlopen op deze school, 'just in time, just enough'. Hier krijgt de onderofficier de gereedschappen uitgereikt die bij zijn rang horen en waarvan hij gebruik kan maken op de werkvloer. De onderofficier zal altijd zijn ogen gericht hebben op zijn leidinggevende omdat hij na verloop van tijd een soortgelijke functie gaat vervullen. Deze leidinggevende zal zich dan ook bewust moeten zijn dat hij een voorbeeld is voor zijn jongere collega. Een voorbeeld in normen en waarden, integriteit maar ook in zijn omgang met personeel.

Je gaat je gedragen zoals je behandeld wordt

Om onderofficiëren zich te laten ontwikkelen zal hij de ruimte moeten krijgen om een eigen weg te kiezen bij de taakrealisatie. Dat betekent niet alleen de gelegenheid krijgen voor het volgen van een LMV-module en/of de APK-training maar ook ontwikkelen op de werkvloer. Niet voor niets staat in de Beleidsvisie Onderofficiëren beschreven dat taken en verantwoordelijkheden op een zo laag mogelijk niveau belegd dienen te worden. Personeel kan en wil heel veel en met de juiste begeleiding of coaching zijn medewerkers in staat om zich snel te ontwikkelen om zodoende een goede invulling te geven aan de (opgedragen) taken en verantwoordelijkheden. Wellicht zullen zij het doel bereiken op een andere manier dan hun leidinggevende zou doen. Wanneer personeel een taak krijgt, maar de vrijheid krijgt in het 'hoe', dan maak je gebruik van de denkkracht en creativiteit van de individuele werknemer. Hier kan het team, de eenheid of organisatie zijn voordeel mee doen, nieuwe ideeën kunnen leiden tot veiliger en efficiënter werken. Betrokken worden en het krijgen van meer verantwoordelijkheid zal ook van invloed zijn op de motivatie, loyaliteit, betrokkenheid en het gedrag van de werknemer. Vertrouw als leidinggevende op de kennis, ervaring en kunde van uw personeel en hou waar nodig op afstand een oogje in het zeil.

Reorganisatie CZSK

Op dit moment zijn vele (deel)projectgroepen bezig om hun plannen te schrijven. Het doet mij deugd dat in veel (deel)projectgroepen onderofficiëren gevraagd zijn om zitting te nemen. Op deze wijze kunnen onderofficiëren, naast het (D)MC, hun adviserende rol uitoefenen. Gevraagd en ongevraagd advies geven gaat toch het beste als er sprake is van 'gevraagd advies'. Op deze manier mobiliseer je denkkracht en de ervaren onderofficier heeft direct door wat de impact zou kunnen zijn van bepaalde keuzes. Op deze manier wordt er ook draagvlak gecreëerd. Van de oudere onderofficier wordt verwacht dat hij mede het beleid uitdraagt; dan is het slim om dezelfde onderofficier bij de ontwikkeling van dit beleid te betrekken. Deze onderofficier kan later op de werkvloer uitleggen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

Zoals in mijn eerste alinea staat geschreven is leidinggeven mensenwerk. Taakgericht en mensgericht leidinggeven zal in balans moeten zijn om met goed opgeleid en gemotiveerd personeel invulling te blijven geven aan onze opdracht: 'Veiligheid op en vanuit zee'.



*vertrouw als
leidinggevende op
de kennis, ervaring
en kunde van
uw personeel*

Reactie op het opiniërende artikel 'De strijd om Java' van KTZ mr. N.A. Woudstra, Marineblad nr 1, 2012.

'In zijn beschouwing van de slag in de Javazee stelt KTZ mr. N.A. Woudstra dat VADM Helfrich, de Commandant Zeemacht (niet de Commandant Marine zoals hij hem aanduidt, dat was de lokale baas in Soerabaja) met zijn inzet van de *Combined Striking Force* bewust een confrontatie met Japanse oppervlakte-combattanten zocht – hij noemt het de "Mahaniaanse zeeslag van Helfrich". Beter was het geweest, zo betoogt hij, in plaats daarvan asymmetrisch, met onderzeeboten en MTB's de (Oostelijke) invasievloot aan te vallen. Hij stelt hoe wenselijk het ware geweest als de Gouverneur-Generaal, als opperbevelhebber van de strijdkrachten, een *Joint Force Commander* had aangewezen, er een OPLAN was gekomen, er gecoördineerd was opgetreden met de luchtmacht, wederzijdse ondersteuning voor optimale synergie, enz..

Zijn interpretatie van Helfrich's bedoeling baseert hij op één bericht aan de commandant van de CSF, SBN Doorman: "You must continue attacks until enemy is destroyed", verzonden toen de CSF al onderweg was, en al het voorbereidende overleg al was gevoerd. Dat is te mager. Het was meer een uiting van diepe frustratie en een niet volledig vertrouwen in de wil tot doorzetten van de Cdt CSF. Uit het voorafgaand overleg, niet in de laatste plaats de briefing van Doorman aan zijn commandanten vóór vertrek van de CSF uit Soerabaja, en de bewegingen van de CSF daarna blijkt overduidelijk dat het eerste doel de transportvloot was. Daarover bestond geen misverstand, noch een verschil van mening tussen Helfrich en Doorman. Van een "frontale aanval" op Japanse vloottenheden door de CSF was geen sprake. Het bericht van Doorman aan Helfrich toen hij zich na de dagactie had losgemaakt van de Japanse dekkingsmacht: "Enemy retreating West. Where is convoy?" was wel zo relevant.

Als ik de gedachten over een alternatieve inzet van schrijver lees, kan ik aan een *déjà vu* ervaring niet ontkomen. In de jaren vóór de oorlog waren er zeer gelijksoortige, vaak heftige discussies over de inzet van strijdkrachten. Daar waren wat de vloot betreft de discussies tussen de "groot materieel" en de "klein materieel" adepten – inderdaad, de "Mahanisten" versus de *Jeune Ecole*. Daar was de discussie over schepen of vliegtuigen. Er waren elegante gedachten over het lokken van de tegenstander middels oppervlakteschepen over een netjes uitgelegde onderzeebootlinie. Over het tijdig posteren van zo'n linie op het pad van een invasievloot. Over groepsaanvallen door onderzeeboten. Over het dirigeren van onderzeeboten naar hun doel door verkenningsvliegtuigen (één keer gelukt overigens). Al die gedachten lijken stilzwijgend uit te gaan van een aantal premissen: een veelvoud van het materieel, waarover feitelijk wordt beschikt, en in perfecte staat;

- Voldoende en voortreffelijk geoefend en uitgerust personeel;
- Een feilloze *Command & Control*, en uitstekende informatie over de tegenstander;
- Een volkomen eigen bewegingsvrijheid;
- Adequate logistieke voorzieningen op aangename afstand.

En als nu aan geen van die voorwaarden wordt voldaan? De Slag in de Javazee was een actie in de laatste fase van een in vele opzichten overrompelend Japans offensief dat zich in de immense archipel op vele plaatsen tegelijk ontwikkelde. Schrijver lijkt dit enigszins uit het oog te verliezen. Helfrich had in het laatst van februari al lang niet meer de luxe van de keuzemogelijkheden die schrijver veronderstelt. De CZM restte toen alleen nog maar: of het resterende handjevol schepen, vliegtuigen en onderzeeboten dat daartoe nog fysiek in staat was laten uitwijken naar Australië of Ceylon, of doorvechten om tijd te winnen met alles wat hij nog had. Tijd winnen voor de verdediging te land op Java, voor de vliegtuigen (plus personeel) die via Tjilatjap nog werden aangevoerd, voor de verdediging van Australië en India, tijd winnen voor de opbouw van de Amerikaanse militaire macht, en misschien niet in de laatste plaats ook het tot het laatst willen verdedigen van het "eigen huis". Dat was voor velen toen en daar, letterlijk maar ook moreel, het gevoel.

Dáárover ging het verschil van mening tussen Helfrich en Doorman. Deze laatste prefereerde het eerste. Helfrich koos voor het laatste. En dat waren echt strategische keuzes. Het wegsturen van het vlootrestant betekende een belangrijke en zeer zichtbare bijdrage aan het opgeven van Java, en daarmee van de Indische Archipel.

Helfrich's keuze heeft teleurstellend weinig effect gehad, hoezeer ook is getracht alle middelen nog in te zetten. Hoe kwam dat nou? Simpel: er was nog maar een schijntje over (van dat halve minimum, weet u nog wel?) en dat liep, personeel en materieel, op zijn laatste benen. Schrijver schetst terecht de beperkingen van de *Combined Striking Force*. Maar ook het resterende personeel van MLD en ML en van het laatste handvol Amerikaanse vliegtuigen was oververmoeid, en hun vliegtuigen raakten op. Onderzeeboten? Een aantal van de beste boten was al verloren gegaan of beschadigd, de resterende hinkten van defect naar defect door achterstallig onderhoud en kregen niet op tijd de operationele informatie die ze nodig hadden. Denk aan de uitgestrektheid van het gebied, en aan de beperkte mobiliteit van de boten – zonder snuiver – die zich ook overdag nauwelijks meer boven water konden vertonen. MTB's? Ze zijn meermalen ingezet en één boot is éénmaal tot een aanval gekomen, op de Oostelijke invasievloot nog wel – zonder resultaat. Denk dan dat het om kleine "huigemaakte" scheepjes ging, voortgestuwd door oude vliegtuigmotoren, bewapend met oude torpedo's, zonder effectieve telecommunicatie, met een beperkt vaarbereik en niet echt opgewerkt (dat woord bestond nog niet). Bases? Zowel Soerabaja als Priok lagen onder bereik van Japanse bommenwerpers, bij het ME in Soerabaja was een belangrijk deel van de werklieden gevlucht, de faciliteiten van Priok waren "ingestort", de aanlooproutes lagen onder surveillance van de Japanners. Hoezo beschikbaar? Tjilatjap lag voor snelle reacties in het gebied van de Javazee te ver weg.

Command & Control: De functie van de GG als opperbevelhebber is nooit serieus voorbereid of beoefend. Operationele hoofdkwartieren bestonden eenvoudigweg niet. In Soerabaja had de Commandant Marine zoiets voor zichzelf opgetuigd – dat had één van zijn stafofficieren bij een bezoek aan Australië gezien In de jaren vóór de oorlog vochten KM en KNIL (en dus ook ML, de Militaire Luchtvaart) elkaar af en toe de tent uit om iets meer marine of iets meer luchtmacht voor zichzelf te krijgen, pijnlijk de tekorten voelend – tenslotte had iedereen te weinig, en was men aan samenwerking niet toegekomen. De schrijver noemt de optie van minder grote schepen – nog minder dan twee lichte kruisers en nog een kleintje voor dat immense gebied? Waar hebben we het over? En "toen het zover was" ging veel personeel en materieel van de ML al eerder verloren bij de verdediging van het Maleise schiereiland, en zo ook onze eerste onderzeeboten. Het KNIL probeerde zich te elfder ure uit te breiden met een dienstplicht voor Europeanen – brave huisvuaders weggeplukt uit het bedrijfsleven en nauwelijks geoefend, en toen had men nog niet de sterkte bereikt van de KL in Nederland in de meidagen van '40 ...

Maar toen kwam dan toch, vanaf 15 januari 1942, het gezamenlijk geallieerd commando: ABDACOM, in de buurt van Bandoeng ondergebracht in hotels en scholen. Een *Joint & Combined HQ*, met de secties land, zee, en lucht – een wereldprimeur. Maar hoe doe je dat? De Britten en Australiërs hadden al het één en ander met elkaar gemeen, de Amerikanen en Nederlanders kwamen uit andere werelden. Men kende nauwelijks de eigen "andere" krijgsmacht delen, evenmin de overeenkomstige krijgsmacht delen bij de "anderen". Geen gezamenlijke procedures, geen gezamenlijke stafstudies, geen OPLANs, aanvankelijk nauwelijks verbindingen, en ook nog geen of zeer beperkte oorlogservaring. De afzonderlijke secties moesten aan de gang komen, en ook nog eens gaan samenwerken. En dit alles terwijl het Japanse offensief doordenderde, goed voorbereid en uitgevoerd, met homogene en geoefende eenheden en verbanden in een *winning mood*. Al organiserend holde men bij ABDACOM achter de feiten aan en dat is niet meer goed gekomen.

CinC ABDACOM was een Britse opperofficier. De GG werd uit courtoisie op de hoogte gehouden. Een Amerikaanse vlagofficier werd COM ABDAFLOAT. Helfrich werd als operationele bevelhebber aan de kant gezet en stond knarsetandend aan de zijlijn – in Batavia. Wat er aan rudimentaire coöperatie was bij vloot en MLD werd in de wielen gereden door de scheiding tussen ABDAFLOAT en ABDAIR.

Op 12 februari werd de Amerikaanse admiraal teruggeroepen naar Amerika en Amerikaanse schepen en vliegtuigen begonnen te verdwijnen. Helfrich mocht hem nu opvolgen en verhuisde uit Batavia - maar op 25 februari werd vanuit Washington de stekker uit ABDACOM getrokken. Men viel terug op Australië en India. Wat er nog aan strijdkrachten achterbleef kwam onder Nederlands-Indisch bevel. Men wist te land nauwelijks welke geallieerde eenheden nog op Java waren, noch hoe ze aan te sturen - dat was de situatie rond de Slag in de Javazee. Lichtjaren verwijderd van de wereld van waaruit de auteur schrijft. Het is goed dat te beseffen. Welke lessen zijn uit deze tragedie te trekken? Ikzelf denk aan drie, en geen van drieën erg opzienbarend.

De eerste: aantallen schepen, onderzeeboten, vliegtuigen, landeenheden, aantallen personeel – het zegt allemaal erg weinig als men niet verder kijkt. De tweede: als men samengestelde strijdkrachten van verschillende staten effectief gezamenlijk wil kunnen inzetten moet zeer tijdig een complete *command & control* structuur worden opgezet die feitelijk functioneert, en de betrokken eenheden moeten op die inzet intensief worden voorbereid. De politieke en militaire verantwoordelijken hebben het daarvoor cruciale jaar 1941 in Zuid-Oost Azië vrijwel onbenut voorbij laten gaan, terwijl het overduidelijk was dat Japan zou komen. Om de olie, om de kolen, om de rubber, om de rijst, om de zelfverwerkelijking. In terugblik een fataal verzuim. Die les is in ieder geval geleerd: zie de NATO bevelsstructuur. De auteur wijst ook hierop. Alleen dit aspect al “bewijst de het bestaansrecht” van deze organisatie, en niet het meer of minder succesvol zijn in Irak of Afghanistan of Libië. “De politiek” zou zichzelf een uiterst slechte dienst bewijzen door die troef uit handen te geven. O ja, de derde: de strijdkrachten waarover een land op een bepaald moment beschikt zijn het resultaat van het politieke proces van ongeveer de twee voorgaande decennia.’

P. Wouters, KTZ b.d.

Reactie auteur

‘Ik dank KTZ b.d. Wouters voor zijn reactie. Graag breng ik enige nuances aan. Zo pleit ‘De strijd om Java, een alternatieve strategie?’ niet voor optreden van onderzeeboten en motortorpedoboten in plaats van kruisers en jagers. In de voorgestelde gecombineerde *Jeune École/ Fleet in Being* strategie was uiteraard óók een prominente rol voor kruisers en jagers weggelegd, echter zonder directe confrontatie, maar wel in samenwerking met onderzeeboten en motortorpedoboten (en vliegtuigen!). Een symmetrische confrontatie met kruisers en jagers alléén leidde immers tot een vorm van *attrition warfare* waarbij de Geallieerden zeker het onderspit zouden delven. In het verlengde hiervan pleit het artikel evenmin voor minder oppervlakte-eenheden, maar voor een minder sterke (eenzijdige) nadruk op grote oppervlakte-eenheden, ten faveure van asymmetrische middelen. Dit betrof overigens ook de jaren voorafgaand aan de Slag in de Javazee. Met het immer beperkte budget moesten immers keuzes gemaakt worden. Door sterk navalistische tendensen in de marineleiding aan de vooravond van de Tweede Wereldoorlog zijn asymmetrische middelen ten onrechte in diskrediet geraakt. Jaap Anten heeft dit aangetoond in zijn proefschrift ‘Navalisme nekt onderzeeboot’, dat op internet te raadplegen is [www.aup.nl – red.]. “You must continue attacks until enemy is destroyed,” is overigens slechts één van de vele uitingen van VADM Helfrich, waaruit blijkt dat hijzelf sterk was geïnspireerd door het navalisme.

De Japanners hebben Nederlands-Indië niet overrompeld. Al vóór de Eerste Wereldoorlog was Japan als potentiële agressor geïdentificeerd en sindsdien bereidden politiek en strijdkrachten zich op een invasie voor. Het ontbreken van *jointness* kan niet als excuus worden aangevoerd, maar was een ernstig falen. *Joint* optreden was niet nieuw. Zo hadden Franse en Amerikaanse zee- en landstrijdkrachten al succesvol *joint* en *combined* geopeerd in de Amerikaanse onafhankelijkheidsoorlog (Yorktown, 1781). De organisatie faalde ook op andere punten. KTZ b.d. Wouters schrijft: “Operationele hoofdkwartieren bestonden eenvoudigweg niet. In Soerabaja had de Commandant Marine zoiets voor zichzelf opgetuigd - dat had één van zijn stafofficieren bij een bezoek aan Australië gezien...” Niet alleen liepen we kennelijk achter op de Australiërs, daarnaast bestonden

georganiseerde staven (met hun hoofdkwartieren!) ook al geruime tijd, namelijk sinds het einde van de 18^e eeuw (Frankrijk, generaal Berthier). Dit kan dus evenmin als excuus voor het debacle worden aangevoerd. Terug naar 27 februari 1942. De conclusie blijft dat asymmetrische mogelijkheden om de Japanse invasie te stuiten niet creatief zijn uitgebuit. Overigens is ook hier niets nieuws onder de zon. Sinds David en Goliath is bekend dat je een sterkere vijand creatief en asymmetrisch moet bestrijden.’

Reactie op ‘Kapers en zeerovers. Maritiem ondernemerschap in geweld’ van dr. V. Enthoven, Marineblad nr. 1 2012

‘Zeeroof komt voor in gebieden met weinig staatsmacht. Daarnaast moet er een aanleiding of oorzaak zijn waarom in een regio met relatief weinig staatsmacht zeeroof ontstaat. Aangenomen wordt dat in Somalië de illegale visvangst en het dumpen van gevaarlijk afval door buitenlandse schepen ertoe hebben geleid dat Somalische vissers tot zeeroof zijn overgegaan. Aldus Enthoven.

De schrijver citeert uit een telefonisch interview dat de BBC in 2007 heeft gehad met de Somalische zeeroover Hayeysi. Hayeysi vertelt in dit interview dat hij zich had aangesloten bij een groep vissers uit zijn dorp die zich hadden bewapend om de plundersaars van hun visgronden te hijacken. Hij kon niet anders dan zo zijn middelen van bestaan verdedigen.

Deze motivering komt ook naar voren in andere, soortgelijke interviews. Overigens is ook bekend dat dit Somalische potentaten er niet van weerhield buitenlanders voor hun illegale werk te laten betalen in ruil voor bescherming. Het lijkt er op dat deze illegale praktijken in de Somalische wateren nu vrijwel zijn gestopt omdat het te gevaarlijk is geworden. Ondanks dat de oorzaak of noodzaak geheel of grotendeels is verdwenen, is zeeroof de laatste jaren sterk in omvang gegroeid en heeft zich steeds verder over de oceaan verspreid. Dat zou er op kunnen wijzen dat de aanvankelijke aanleiding, de bescherming van de visgronden, is vervangen door economische motieven. Hayeysi doelt daar ook op als hij zegt dat hem werd verteld dat er veel geld met hijacken was te verdienen. Verder op in het interview vertelt hij trots dat hij eigenaar is van een klein wagenpark en een eigen zaak is begonnen.

Het interview eindigt met: “The only way the piracy can stop is if [Somalia] gets an effective government that can defend our fish. And then we will disarm, give our boats to the government and will be ready to work. Foreign navies can do nothing to stop pirates.”

Enthoven trekt hieruit de conclusie dat niet zozeer economische motieven maar vooral het ontbreken van het geweldsmonopolie bij de staat tot zeeroof leiden. Deze conclusie is wat kort door de bocht. Zeeroof is een lucratieve, moderne en goed georganiseerde bedrijfstak in de kustgebieden van Somalië geworden. In lokale ogen een legale business, waar ook de arme bevolking van profiteert.

In zijn commentaar op de bundel “The international response to Somali piracy” hekelt Enthoven de eenzijdige verwoording van de Westerse kant. Een belangrijk verzuim is het ontbreken van een visie of mening uit de regio zelf. Op grond van uitsluitend Engelstalige publicaties en webpagina’s wordt Somalië gekarakteriseerd als een *failed state*, alsof de natiestaat de heilige graal van staatsvorming is voegt hij daar aan toe. Hij wekt de indruk dat hij de kwalificatie “*failed state*” niet gepast of passend vindt. Het lijkt mij moeilijk staande te houden dat de karakterisering van Somalië met *failed state* onterecht is. Somalië staat al jaren hoog op de lijst van *failed states* en de laatste jaren zelfs op de eerste plaats. Als we de interviews met Hayeysi en anderen mogen beschouwen als visies of meningen uit de regio dan signaleren zij zelf ook een gebrek aan bestuur.

Een andere publicatie die Enthoven’s aandacht krijgt is “Piraterijbestrijding op zee”. Dit is een rapport van de Adviesraad Internationale Vraagstukken →

(AIV), eind 2010 uitgebracht n.a.v. een adviesaanvraag van de regering. Het rapport draagt de subtitel "Een herijking van publieke en private verantwoordelijkheden".

Enthoven constateert dat de politiek al jaren worstelt met de rol die Nederland zou moeten spelen bij de bestrijding van zeeroof. Aan de ene kant de KM en de KVNR die ieder vanuit hun eigen belang pleiten voor een robuust optreden, aan de andere kant de politiek die zich niet in een wespennest wil steken. De tegenstelling die Enthoven hier heeft bedacht is suggestief. Het gaat om verantwoordelijkheden: van de overheid voor de handhaving van het vrije gebruik van de open zee en de internationale rechtsorde, van de KVNR voor de veiligheid van de scheepsbemanningen. De KM is hierin geen partij maar is een uitvoerder van het overheidsbeleid; één van de aan de KM opgedragen taken is de veiligheid op zee. De AIV komt in zijn rapport onder meer tot de volgende conclusie: de meest effectieve en duurzame bestrijding van piraterij vergt een beleid dat gericht is op versterking van staatsgezag, goed bestuur, rechtshandhaving en economische ontwikkeling in fragiele kuststaten. Dit vereist een grote inspanning op lange termijn. De AIV concludeert tegelijkertijd dat er maatregelen moeten worden getroffen om piraterij op korte termijn terug te dringen en komt met een aantal aanbevelingen waaronder aanbevelingen waarin een rol aan de marine is toegedacht. Wat bij Enthoven de wat zure opmerking ontlokt dat de KM tevreden kan zijn met het advies.

Enthoven onderschrijft de conclusie van de AIV voor de lange termijn. Die past in zijn stelling: "Resultaten uit het verleden leren dat zeeroof niet bestreden wordt op zee, maar op land." Hij kwalificeert de korte termijn aanbevelingen als symptoombestrijding. Ik vind zijn zienswijze op deze wijze verwoord, aanvechtbaar en onrealistisch:

1. Je zou het eens kunnen zijn met de stelling dat de oorzaak van zeeroof op land ligt en daar dus de oplossing zou moeten liggen. Maar het verleden en de huidige praktijk leren dat de oplossing niet van "buiten" moet komen maar van "binnen". Misschien kan "buiten" een handje helpen maar ook dat kan verkeerd uitpakken zoals de ervaring ons leert.
2. Ondertussen moet het acute probleem op zee wel worden aangepakt. Het veroorzaakt economische schade en rechteloosheid. Het is weinig realistisch om te wachten totdat de zaak op land is geklaard.

Enthoven eindigt zijn artikel met de sombere verwachting dat op niet al te lange termijn we naast zeeroof ook het fenomeen kaapvaart weer terug zullen zien. De beveiligers van de koopvaarders zullen de moderne kapers worden. Daar heeft hij wel een punt. De inschakeling van private beveiligingsbedrijven (PSC) zou de opmaat hiertoe kunnen zijn. De AIV zou in bijzondere gevallen willen toestaan dat reders gebruik maken van gecertificeerde PSC's. Zover mij bekend is Nederland als vlaggenstaat hier nog niet toe overgegaan.

ir. C.M.N. Belderbos, CDRE b.d.

Reactie auteur

'Allereerst dank ik C. Belderbos voor het aandachtig lezen van mijn recente bijdrage over het complexe fenomeen zeeroof in het Marineblad. Ik heb echter de indruk dat enkele zaken niet helder zijn overgekomen.

Belderbos twijfelt aan mijn conclusie dat niet zozeer economische motieven, maar vooral het ontbreken van het geweldsmonopolie bij de staat tot zeeroof leidt. Hij meent dat zeeroof een lucratieve, moderne en goed georganiseerde bedrijfstak is, die in lokale ogen een legale business is, waar ook de arme bevolking van profiteert. Ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat hier voldoende voorwaarde en noodzakelijke voorwaarde door elkaar worden gehaald. Economische motieven en gebrek aan staatsmacht zijn beide noodzakelijke voorwaarden, maar geen voldoende voorwaarden. Dit laatste is wel de afnemende visstand in de Somalische wateren.

Belderbos meent dat Somalië een *failed state* zou zijn, maar verzuimt toe te lichten wat hij/zij hieronder verstaat. Ik heb namelijk zelf geen idee wat dit is. Misschien is voor voormalige kolonies het begrip *failed state* een

pleonasme. Immers, het proces van staatsvorming is in een voormalige kolonie per definitie anders verlopen dan bij de Westerse natiestaten. Voldoe je niet aan de Westerse norm, dan heb je blijkbaar gefaald. Het klopt natuurlijk dat de Koninklijke Marine (KM) uitvoerder is van het overheidsbeleid. Immers: de politiek bepaalt, de militair voert uit. Maar Belderbos gaat hier gemakshalve voorbij aan het feit dat de KM ook een eigen belang heeft, zoals het in stand houden van de vloot en de organisatie. In deze tijden van bezuinigingen geen sinecure. Daarnaast opereert de politiek niet autonoom of in een vacuüm. De KVNR is een gekende lobbyist. Het is geen toeval dat oud-politica Tineke Netelenbos voorzitter van de KVNR is.

De internationale politiek komt langzaam ook tot de conclusie dat de oplossing van Somalië op land moet worden gezocht. "Als we achterover blijven leunen en toekijken, zullen we daarvoor de prijs betalen," aldus de Britse premier Cameron. Afgelopen week is in Londen een conferentie over Somalië geweest. Nederland heeft twee miljoen euro toegezegd (NRC-Handelsblad, 20 en 24 februari 2012).

Ik ben het met Belderbos eens dat het een kwestie van tijd is dat private beveiligingsbedrijven als eigentijdse kapers zullen gaan optreden om koopvaardersschepen te beschermen.'

Reactie op 'Kapers en zeeroovers. Maritiem ondernemerschap in geweld' van dr. V. Enthoven en 'Somalische piraterij op zee, een onoplosbaar probleem?' van D. Koster Bsc, Marineblad nr. 1 2012.

Alle opvarenden hebben recht op beveiliging

'Met belangstelling heb ik de artikelen over piraterij in het Marineblad van februari 2012 gelezen. Als directeur van een Nederlandse rederij, met schepen die onder Nederlandse vlag varen, merk ik echter dat ten onrechte wordt aangenomen dat Nederlandse reders op dit moment voldoende beschermd zijn of kunnen worden..

De heer Enthoven stelt dat de Nederlandse redersvereniging (KVNR) tevreden zou moeten zijn met de uitkomst van het advies van maart 2010 van de Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV). Ook de Koninklijke Marine (KM) zou tevreden kunnen zijn, omdat haar inzet gewaarborgd is in de strijd tegen de piraterij. Als reder zijn wij echter niet tevreden.

Schepen als de HERMOD (Panamese vlag) en de MPI ADVENTURE (Nederlandse vlag) worden beschermd, maar de kleinere reders krijgen nog steeds geen bescherming. Wij hebben vele malen een verzoek tot bescherming ingediend, maar krijgen bijna altijd nul op ons rekest. Redenen worden niet gegeven, omdat die geheim zouden zijn. Het verbaast dan ook niet, dat *target selection* zo wel erg makkelijk wordt en het varen onder Nederlandse vlag steeds minder aantrekkelijk is. Graag zou ik willen dat onze schepen bewaakt zouden worden door de



KM. Tenslotte is de KM ooit in het leven geroepen ter bescherming van de koopvaardij. Helaas is bescherming voor een aantal reders, zoals wij, onder de huidige regeling *Vessel Protection Detachments* (VPD) niet mogelijk, aangezien:

1. wij ons niet aan de gestelde aanvraagtermijn (6 weken) kunnen houden. Wij varen op de wilde vaart wat betekent: vandaag boeken, morgen laden, overmorgen weg;
2. Defensie alleen VPD stuurt voor transporten, die in hun ogen 'zeer kwetsbaar' zijn. Echter, elk schip en vooral ieder bemanningslid is waardevol en kwetsbaar;
3. Defensie minimaal € 200.000 in rekening brengt voor de inzet van VPD. Dat is een veelvoud van wat gerenommeerde particuliere bedrijven rekenen. Dit levert valse concurrentie op gezien het feit dat andere landen gratis militairen aan boord zetten of gerenommeerde particuliere bedrijven kunnen inschakelen.

Het alternatief voor bescherming van de KM, gewapende particuliere beveiligers, is eveneens niet mogelijk aangezien de Nederlandse wet dit verbiedt. Dit in tegenstelling tot vrijwel alle landen om ons heen, zoals bijvoorbeeld Denemarken. Een Deense vlagofficier reageerde als volgt op alleenrecht van de Deense marine om schepen te beschermen: "Waarom zouden wij dat soort bewakingswerk willen doen, we kunnen wel iets beters doen met onze mensen".

Verder in de toekomst kijkend, stemt het artikel van de heer Koster mij somber. Hij stelt dat een dialoog met de verschillende Somalische fracties

een oplossing kan bieden. Vanuit mijn optiek moet ik constateren dat een oplossing op land nog geruime tijd op zich zal laten wachten. Dat is zorgelijk, omdat daarmee het geweld op zee zal voortduren. Sterker nog, het is mijn verwachting dat de piraten steeds meer geweld zullen gaan gebruiken naarmate de koopvaardij beter beschermd wordt. De *risk-reward* verhouding is zodanig dat geweld loont en dus zal toenemen. De laatste dagen zijn er bijvoorbeeld verschillende aanvallen uitgevoerd met meerdere "skiffs" tegelijkertijd.

Het toenemende geweld is vooral zorgelijk voor schepen die varen onder Nederlandse vlag. Beveiligde schepen worden nauwelijks aangevallen. Dit betekent dat piraten steeds selectiever te werk gaan met alle gevolgen voor de onbeveiligde schepen. Wat moet er nog gebeuren zodat de internationale gemeenschap bereid is om in te grijpen in Somalië? De excursies van Kenia in Somalië stemmen op dat gebied in ieder geval hoopvol.

Voor nu hoop ik van harte dat ook wij door VPD's beveiligd kunnen worden. Mocht dit nu praktisch onhaalbaar zijn, dan is het dringend noodzakelijk dat de Nederlandse overheid particuliere beveiliging op schepen onder Nederlandse vlag toestaan. Op dit moment vaart Hollands Glorie rond als gewild *target* van (Somalische) piraten.'

Patrick van Eerten, LTZ1 KMR
Directeur Operatie Jumbo Shipping & Offshore

ADVERTENTIE

Noord Hollandse Streekproducten

Beleef je eigen provincie!



ZATERDAG 24 MAART

19:00 uur Ontvangst met een cocktail

4 gangen menu

Terrine van gerookte rode poon met een Waddenzee saladé van kokkels en garnalen en een dressing van groene appel

Licht gebonden koolraap soep met een garnituur van spruiten blaadjes en krokant West Fries zuurdesem brood

Gegrilde Wieringer weide runderlende met een krokant van oud Texelse schapenkaas en een saus van Texels bier

Jutterparfait met wentelteef van West Friese krenten mik en duindoorn saus

PRIJS € 32,50 p.p.



Intelligente ongehoorzaamheid

Over leiderschap worden boeken, magazines, onderzoeken en columns vol geschreven. Welke film gaat eigenlijk in de kern niet over leiderschap; over 'gewone' mensen die juist wel of juist geen regie nemen over hun eigen leven? Een onuitputtelijke bron van inspiratie.

In het laatste nummer van 2011 van dit blad een prachtig overzichtsartikel over gedragsverandering van Egon Beaart naar aanleiding van zijn onderzoek 'Leiderschap is core business'. Dit is maar een column, ik moet het kort houden. Hou u vast.

Belangrijk in de training voor blinde geleidehonden is 'intelligente ongehoorzaamheid'. Kort gezegd betekent dit, dat een geleidehond een commando weigert als dit gevaar oplevert. Het is lastig voor een hond om dit te leren. Hij is er van nature op gericht om zijn baas juist wél te gehoorzamen. Toch is het van levensbelang dat een geleidehond dit kan (bron: website KNGF geleidehonden).

'Een bekend stuk, van werk naar huis, zonder obstakels. Sparkle wilde niet verder. Hij blokkeerde me en trok me naar rechts. Ze hadden de stoep opgebroken. Dat een hond je daarvoor beschermt, dat ontroert me diep.' (Johan Dingemanse, geleidehondgebruiker).

Hebben we het hier niet over de kern van het begrip 'leiderschap'? Op het moment dat de baas iets wil wat onverstandig is neemt de hond de regie over. Is dat ook niet wat we verwachten van onze mensen in het veld? 'Dit is onze intentie, maar als je onderweg op basis van voortschrijdend inzicht tot een ander oordeel komt, neem dan a.u.b. de regie over'. 'Wie het weet mag het zeggen' als de kern van iedere missie. Eigenlijk is deze column al klaar. Meer valt er niet te zeggen over (persoonlijk) leiderschap, de rest hieronder is rondleiding.

Met hiërarchieën brengen we mensen vooral in verwarring. 'Soldieren' in het Amerikaans betekent vrij vertaald lijntrekken. Zo lui zijn als je durft. Zodra je mensen hun denken en verantwoording afpakt gaan ze lijntrekken, daar schreef Fred Taylor al over in 1911 en vervolgens ging hij zijn leven wijden aan 'speeding them up'. Hij bracht ze juist nog verder onder controle en bepaalde heel erg nauwkeurig wat ze moesten doen in handelingen en binnen een afgebakend tijdsframe. Het liefst nog uitgewerkt voor allebei je handen afzonderlijk. Onderin de hiërarchie zitten immers 'de handjes'. Hun bazen sturen we eindeloos naar managementcursussen op de hei over effectief leidinggeven. We vragen ondertussen, 100 jaar na 1911, wel van 'de handjes' zaken als empowerment, vakmanschap, verantwoording, toewijding en passie. Hoe zou het toch komen dat dit alsmaar niet lukt? Hiërarchieën suggereren nu eenmaal 'Wie de baas is mag het zeggen' en niet 'Wie het weet mag het zeggen'. En wie krijgt uiteindelijk inderdaad de bonus?

Leidinggeven, denk weer even aan het voorbeeld van geleidehonden, is een kwaliteit van het totale systeem: van het baasje en de hond. En niet iets alleen van de vrouw/man in de top. Regie geef je alleen maar over als je de ander vertrouwt, als er verbinding is. De ander vertrouwt je vooral als hij/zij een vakman, goed opgeleid, is met een onafhankelijk oordeel over 'Wat is hier kwaliteit?'. Als het oordeel alleen is gebaseerd op 'wat zijn hier de regels' en 'hoe verdien ik het meest daaraan', ben je aan de goden overgeleverd. De juiste keuzes maken en een eigen moreel oordeel daarbij niet schuwen getuigt van leiderschap. De publieke opinie slim bespelen is geen leiderschap, maar populisme. De Algerijnse VN-crisisbemiddelaar Lakhdar Brahimi, zei in 2004: 'Ik ben niet het verhaal'. Hij liet anderen met de eer strijken en het leek er zelfs op dat zijn 'nederigheid' zijn beste wapen was.

Het is als met het baasje & de blinde geleidehond: je bent niet *altijd* leider en je bent niet *altijd* volger. Een goed leider is ook een goed volger, het is een kwestie van het juiste evenwicht bewaren. Een belangrijke kwaliteit daarbij van 'alle spelers' in het veld is weten wanneer je 'intelligent ongehoorzaam' moet zijn. Het is in ieder geval een hele geruststelling dat we het een hond kunnen leren.



met hiërarchieën
brengen we mensen
vooral in verwarring

Beschrijvingsbrief 2012



Inleiding

Voor u ligt de beschrijvingsbrief 2012. Dit document geeft inzicht in de relatie tussen doelstellingen, plannen, activiteiten, begroting en resultaten van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren (KVMO).

De opzet van deze beschrijvingsbrief is als volgt. In hoofdstuk één is in het statutaire jaarverslag een terugkoppeling van de drie statutaire doelstellingen van de vereniging opgenomen.

Hoofdstuk twee omvat het secretariaal jaarverslag waarin de bestuurlijke samenstelling en stand van zaken van de vereniging worden beschreven. In het derde hoofdstuk zijn de bestuurlijke activiteiten, inclusief die van de afdelingsbesturen, beschreven.

Hoofdstuk vier gaat in op de plannen voor het huidig jaar. Vervolgens gaat hoofdstuk vijf in op de begroting van 2012. In het laatste hoofdstuk zijn de statutaire personele wijzigingen van het hoofdbestuur opgenomen. Het financiële beleid en de financiële verantwoording worden in april 2012 op de KVMO-website geplaatst en een exemplaar is voor leden opvraagbaar bij het hoofdbestuur.

H O O F D S T U K I Statutair Jaarverslag 2011

1.1 De Zeemacht

De KVMO heeft zich onverminderd ingespannen om met gevraagd en ongevraagd advies aan beleidsmakers, politici en andere besluitvormers bij te dragen aan een goede positie voor de zeemacht en, via de FVNO|MHB, voor de gehele defensieorganisatie.

De samenwerking met de andere officierenverenigingen is in 2011 voortgezet om namens de gezamenlijke officierenverenigingen (bestaande uit KVMO, FVNO|MHB, KVNRO en NOV) een krachtig geluid te laten horen.

Op 8 april 2011 hebben de gezamenlijke officierenverenigingen een persconferentie gehouden waarin zij hun zorgen kenbaar hebben gemaakt over de gitzwarte boodschap in de Beleidsbrief van de minister van Defensie, 'Een kleinere krijgsmacht in een onrustige wereld'.

De persconferentie van de gezamenlijke officierenverenigingen na het bekend worden van de brief, is dezelfde avond in het NOS-journaal aangehaald. Naar aanleiding van de persconferentie trad de voorzitter KVMO een aantal keer op voor de media:

een radio-interview op NOS Radio, deelname aan het TV-programma 'Rondom 10' op 9 april 2011 en een interview voor het radioprogramma 'Goedemorgen Nederland'. Na het verschijnen van de Beleidsbrief is een uitgebreide brief van de gezamenlijke officierenverenigingen aangeboden aan de Vaste Kamercommissie voor Defensie (VCD). Er zijn diverse gesprekken gevoerd met leden van de VCD over het gehele politieke spectrum. Tijdens de behandeling van de Beleidsbrief in de Tweede Kamer op 6 juni 2011 is gebleken dat het geluid van de KVMO is gehoord. Desondanks heeft de Koninklijke Marine harde klappen gekregen, onder meer door de afstoting van vier mijnenjagers, het vervroegd afstoten van Hr.Ms. Zuiderkruis en door het opheffen van de mortiergroep van het Korps Mariniers.

1.2 De zichtbaarheid

1.2.1 Marineblad

Het Marineblad is in 2011 8x keer verschenen. De redactie van het Marineblad heeft in 2011 drie themanummers uitgegeven: over piraterij, over China en een politiek themanummer. De reacties op het Marineblad zijn overwegend positief. Met opiniërende artikelen worden de leden geïnformeerd over actuele en historische onderwerpen, uitgenodigd te reageren en discussie over deze onderwerpen aan te gaan. Het Marineblad wordt in de Tweede Kamer en door de media goed gelezen, waarmee het positief bijdraagt aan de discussie rondom een voor de taak berekende zeemacht.



Screenshot van de vernieuwde website van de KVMO.

1.2.2 Website/Sociale media

Begin 2011 is de KVMO-site www.kvmo.nl volledig vernieuwd. Het aantal bezoeken aan de KVMO-website is toegenomen. Op maandbasis worden zo'n 1500 verschillende personen regelmatig voorzien van informatie. Door de website is de KVMO in staat het publieke debat en de media snel te voorzien van aanvullende, en waar nodig, nuancerende informatie. De wekelijkse weblog van de voorzitter trekt een toenemend aantal lezers, waaronder ook vertegenwoordigers van de media. Ze worden door webcrawlers (geautomatiseerde softwareprogramma's die internet 'doorbladeren') van persbureaus aangehaald.

Doordat de voorzitter op Twitter (#Hunnego) steeds meer volgers heeft wordt nieuws snel verspreid. De bijdrage van de KVMO-leden aan het ProDef netwerk bleef nog achter bij de verwachtingen. Het netwerk moet nog meer bekendheid krijgen en wordt gebruikt als extra communicatiemiddel met de leden. In december is het volledig vernieuwde ProDef netwerk van start gegaan om het netwerk een nieuwe impuls te geven. Daarnaast is een vrijwilliger gevonden die de rol van communitymanager vervult.

1.2.3 Overig

De KVMO, met de FVNO|MHB, blijft zoeken naar gelegenheden het publieke profiel te versterken, zowel binnen als buiten Defensie. Met persberichten wordt actief de media benaderd. Daarnaast wordt de KVMO geregeld door de media gevraagd naar haar standpunten over marineonderwerpen en personeelsbeleid. Intern Defensie/Koninklijke Marine is de KVMO zoveel als mogelijk aanwezig bij bijeenkomsten en activiteiten. Daarnaast zet de KVMO in op versterking van haar profiel binnen de organisatie, door het voeren van gesprekken met (vertegenwoordigers van) C-ZSK. De voorzitter KVMO heeft in 2011 een aantal werkbezoeken gebracht aan schepen en eenheden, om zo voeling te houden met de leden van de vereniging. Hij heeft onder meer, samen met de vicevoorzitter, in november een werkbezoek aan de West gebracht.

Op 3 februari 2011 organiseerden de gezamenlijke officierenverenigingen het symposium 'Sturing bij Defensie'.



Spreekers bij het KVMO symposium 'De toekomstige Koninklijke Marine na de Beleidsbrief' op 25 mei 2011.

Prominente sprekers gaven, ten overstaan van 200 deelnemers, hun visie op het functioneren van de besturing van Defensie.

Het KVMO-symposium, na de Algemene Vergadering op 25 mei 2011, met het thema 'De toekomstige Koninklijke Marine na de Beleidsbrief' heeft geleid tot veel interesse van zowel leden als niet-leden, waaronder wederom de media.

De contacten met individuele leden van de Vaste Kamercommissie voor Defensie zijn gecontinueerd, over het gehele politieke

spectrum, om zo breed mogelijk achtergrondinformatie te geven over ontwikkelingen bij Defensie.

Prof. dr. J.S. van der Meulen bekleedt, naast zijn functie als universitair hoofddocent aan de NLDA, als bijzonder hoogleraar "militair maatschappelijke studies" de KVMO-leerstoel aan de Universiteit van Leiden. In zijn onderwijs aan het Instituut Politieke Wetenschap, zowel voor de *bachelor* als voor de *master*, en in zijn publicaties staat het draagvlak voor militaire missies centraal. Daarbij gaat het om de wisselwerking tussen politiek, media, publiek en krijgsmacht en om de vraag hoe de legitimiteit van militaire missies tot stand komt.

De KVMO is aangesloten bij de Maritieme Kring Nederland. Dit is een initiatief van een aantal Nederlandse maritieme organisaties, met als doel meer samen te werken op het gebied van het organiseren van maritieme lezingen en symposia.

In het verlengde hiervan hebben de redacties van Marineblad en Maritiem Nederland (MN), dat het secretariaat voert van de Maritieme Kring, in 2011 afgesproken elkaar te informeren over te verschijnen artikelen en specials en overname van elkaars artikelen te vergemakkelijken. Vanaf 2012 is de KVMO is vertegenwoordigd in de redactieraad van MN en ontvangt de redactie van MN uitnodigingen voor de redactievergaderingen van het Marineblad.

Daarnaast vindt regelmatig afstemming plaats met de Nederlandse Vereniging van Koopvaardij Kapiteins (NVKK).

1.3 De belangenbehartiging

De collectieve belangenbehartiging

Namens de KVMO treedt de CMHF-sector Defensie, in 2011 bestaande uit KVMO, FVNO|MHB en KVNRO, op als onderhandelingspartner (CMHF= Centrale voor Middelbare en Hogere Functionarissen). In het sectorbestuur CMHF-sector Defensie en de Ledenraad FVNO|MHB, waarin de KVMO is vertegenwoordigd, worden inzet en standpuntbepaling met betrekking tot de arbeidsvoorwaardendiscussie voorbereid en vastgesteld.

Het Sector Overleg Defensie (SOD)

2011 werd gekenmerkt door een duidelijke tweedeling in het overleg. Terwijl gedurende het eerste half jaar er geen overleg met Defensie plaatsvond, stond de tweede helft van 2011 nagenoeg volledig in het teken van het arbeidsvoorwaardenoverleg. Hierdoor zijn zowel nog openstaande onderwerpen (uit begin 2011) als nieuwe overlegonderwerpen nagenoeg onbehandeld gebleven.

Arbeidsvoorwaardeninzet 2010

Hoofddoelstelling van de CMHF-sector Defensie bij deze inzet was de arbeidsvoorwaarden te vereenvoudigen en te flexibiliseren om zo meer maatwerk voor de leden mogelijk te maken. Ook werd ingestoken op een verantwoorde loonontwikkeling door een structurele salarisverhoging, waarbij het stapsgewijs toewerken naar een volledige 13^e maand de voorkeur had. Tevens gaf de CMHF-sector Defensie in haar inzet aan dat de bestaande fiscale mogelijkheden, waarmee het personeel bij gelijkblijvend brutoloon netto meer inkomen kan ontvangen, door Defensie niet volledig werd benut.

Arbeidsvoorwaardenoverleg

2011 heeft volledig in het teken gestaan van de ontwikkelingen rond het arbeidsvoorwaardenoverleg. Na de toelichting op een nieuw te verschijnen inzetbrief van de minister van Defensie op 18 november 2010 hebben de Centrales ACOP/FNV, CCOOP/CNV en CMHF-sector Defensie het overleg opgeschort en een actietraject ingezet.

Er vonden bijeenkomsten plaats op defensielocaties en bij de staven van alle Defensieonderdelen. De acties mondden uiteindelijk uit in een grote manifestatie op 26 mei 2011, op de Koekamp in het hart van Den Haag, waarbij ruim 6.000 defensiemedewerkers aanwezig waren.

Deze acties resulteerden in een nieuwe inzetbrief van de minister van Defensie, die nu wel een basis bood voor open en reëel overleg. Op basis van deze inzetbrief heeft de CMHF-sector Defensie, samen met de overige Centrales, besloten het arbeidsvoorwaardenoverleg met Defensie op 5 juli te hervatten.

Naar aanleiding van de eind 2010 aangekondigde bezuinigingen en de maatregelen in de Beleidsbrief van de minister van Defensie van 8 april 2011, heeft de CMHF-sector Defensie tijdens de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen zich geconcentreerd op drie elementen:

- een Sociaal Beleidskader, dat is gericht op begeleiding van werk naar werk, met een toereikend financieel vangnet voor hen die (uiteindelijk) toch niet naar een baan binnen de burgermaatschappij kunnen worden begeleid;
- inkomensverbetering;
- het voorkomen van versobering van arbeidsvoorwaarden. Specifieke groepen defensiepersoneel, met name officieren zouden door de versoberingen negatief getroffen worden.

De onderhandelingen hebben op 6 december 2011 geresulteerd in een arbeidsvoorwaardenakkoord met een looptijd tot 1 maart 2013, waarin een inkomensgroei van 1,75% voor 2012 en het SBK 2012 zijn opgenomen.

Personele maatregelen

Teneinde zoveel mogelijk gelijke kansen voor het defensiepersoneel te bieden om binnen de krijgsmacht te kunnen blijven, heeft de CMHF-sector Defensie ingestemd met specifieke personele maatregelen per 1 september 2011. Uitgangspunt daarbij is geweest dat geen enkele (groep van) defensiemedewerker(s) een beschermde status heeft, als het gaat om het behouden van een baan binnen de defensieorganisatie.

Accreditatie bacheloropleidingen NLDA/FMW

Na een langdurig proces zijn de bacheloropleidingen die de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie verzorgt met ingang van 1 september 2011 geaccrediteerd. Adelborsten en cadetten ontvangen, na het afronden van deze opleiding op wetenschappelijk niveau, een civiel erkend diploma met bijbehorende titel.

De CMHF-sector Defensie heeft tijdens het accreditatieproces bij voortduring aandacht gevraagd voor de adelborsten en cadetten, die in de tussentijd de opleiding afronden en geen civiel erkend diploma hadden ontvangen. Eind 2011 heeft de CMHF-sector Defensie hier wederom aandacht voor gevraagd.

Reorganisaties

Het opschorten van het overleg heeft ertoe geleid dat veel reorganisaties vertraging hebben opgelopen. Gedurende de eerste helft van 2011 zijn uitsluitend die reorganisaties behandeld die reeds in 2010 volledig waren afgeprocedeerd in het overleg en nog slechts een beoordeling van de personele vulling behoeften. Dit betrof met name reorganisaties binnen de DMO en het CDC.

Vooruitblik

2012 belooft een intensief jaar te worden voor het Georganiseerd Overleg. Naast de vele openstaande actiepunten van voorgaande jaren zal de focus met name gericht zijn op de reorganisaties als gevolg van de Beleidsbrief. Specifiek hiervoor heeft de CMHF-sector Defensie een extra vrijgestelde officier ter beschikking gekregen.

Als uitkomst van het arbeidsvoorwaardenakkoord zal in 2012 tevens gesproken gaan worden over een nieuwe bezoldigings-systeem, inclusief een vereenvoudiging van de toeslagensysteem, rangharmonisatie, het functiegebouw van Defensie en een defensiebreed loopbaanbeleid voor militairen én burgers.

Sociale zekerheid en pensioenen

Financiële situatie ABP

Eind 2010 was de ABP-dekkingsgraad na een rendement op vermogen van 13,5% over heel 2010 aangeland op een stand van 105%. Oorzaak was een aan het eind van 2010 oplopende marktrente. Eind 2011 was de dekkingsgraad weer weggezakt naar 94%. 2011 was een slecht beleggingsjaar, het ABP-rendement op vermogen lag op 3,3%. 2011 was ook het jaar van de wegzakkende marktrente, de rente waarmee de (toekomstige) betalingsverplichtingen van de Nederlandse pensioenfondsen worden verdisconteerd. Deze marktrente lag eind 2011 op 2,7% en was de belangrijkste reden voor de wegzakkende dekkingsgraad.

Geconfronteerd met dit belangrijkste kengetal voor de financiële staat van het fonds nam het ABP-bestuur maatregelen. Voor 2013 werd een voorgenomen afstempelmaatregel uitgevaardigd. Dat wil zeggen dat als de situatie niet is verbeterd eind 2012, op 1 april 2013 de nominale pensioenen met 0,5% worden verlaagd. Verder werd de herstelopslag op de kostendekkende premie met 2% verhoogd naar 3%. Vanuit een evenwichtige belangenafweging tussen actieven en postactieven kon de CMHF-sector Defensie akkoord gaan met het bestuursvoorstel. De totale premie voor militairen en burgerambtenaren loopt daarmee richting de 30% van de pensioengrondslag.

Pensioenakkoord

Medio 2010 was er tussen sociale partners reeds een Pensioenakkoord gesloten op hoofdlijnen. Medio 2011 kwam er een meer uitgewerkt akkoord op tafel. Kern van het Pensioenakkoord is het huidige ambitieniveau van pensioenregelingen overeind te houden, maar tegelijk de garantie op pensioenen te laten schieten. Door de financieel-economische omstandigheden en door ontwikkelingen als langer leven, vergrijzing en een gewijzigde groen/grijs-ratio kunnen pensioenfondsen eerdere garanties niet langer nakomen. Vele deelnemers, ook actieven, willen dat het gegarandeerde pensioen

overeind blijft. Ouderen en vooral gepensioneerden stellen dat zij zijn opgevoed met de vaststelling dat hun pensioen goed en gegarandeerd is en dat moet zo blijven. Velen binnen de jongere generaties zien hun pensioenaanspraken afkalven terwijl de premies almaar stijgen. Zij willen boter bij de vis, in die zin dat ook de lasten van een pensioenfonds intergenerationeel op evenwichtige wijze worden verdeeld.

Uiteindelijk is het Pensioenakkoord op vakcentraleniveau met de werkgevers en de overheid tot stand gekomen. De CMHF-sector Defensie heeft een 'Ja, mits' standpunt ingenomen. Het voorwaardelijk maken van pensioenaanspraken en –rechten is een onvermijdelijke stap om het huidige ambitieniveau zoveel mogelijk overeind te houden en daarmee toegestaan. Echter, uitvoering kan alleen geschieden in een evenwichtige belangenafweging tussen generaties en wanneer wordt uitgegaan van prudente rente- en rendementsaannames. Binnen de vakbeweging is echter grote onenigheid ontstaan over dat 'casino-akkoord', waarbij een groot aantal bonden en centrales zich tegen het akkoord heeft verklaard.

In 2012 wordt onder leiding van het ministerie van SZW samen met sociale partners gewerkt aan nieuwe wet- en regelgeving die de onderbouwing moet geven aan het Pensioenakkoord. De planning is de zaak rond te hebben op 1 januari 2014. De strijd is nog lang niet gestreden. Er worden rechtszaken gevoerd tegen het voorwaardelijke karakter van de nieuwe pensioenregeling en het Pensioenakkoord is zelfs katalysator voor vernieuwing in de vakbeweging.

Medezeggenschap

Vanaf 1 september 2008 zijn de Algemene Maatregel van bestuur van het Besluit medezeggenschap Defensie en het Besluit Georganiseerd Overleg Defensie (Besluit GO) van kracht geworden. Hoewel destijds was afgesproken dat er na drie jaar een evaluatie zou plaatsvinden, is dit tot op heden niet gebeurd wegens het ontbreken van overleg over de werking in de praktijk.

Illustratief voor de moeizame gang van zaken is de 'heropricting' eind 2011 van de Technische Werkgroep Arbo & Milieu (TWAM) die op 18 februari 2010 was opgeheven. Defensie had namelijk geconstateerd dat de aanvankelijke opheffing niet het gewenste effect had gehad, te weten het onderbrengen van de diverse onderwerpen bij de medezeggenschap c.q. andere overlegfora.

Waarschijnlijk zullen de resultaten pas in 2012 zichtbaar worden, wanneer de evaluatie van het Besluit Medezeggenschap Defensie zal plaatsvinden, iets waar de Centrales op hebben aangedrongen.

Daarnaast heeft vanaf eind 2011 uitgebreid overleg plaatsgevonden over de uitwerking van de noodzakelijke wijziging van het uitvoeringstraject, in het kader van de reorganisaties (zoals nieuwe afspraken die voortvloeien uit het afgeronde arbeidsvoorwaardenoverleg, waaronder een nieuw Sociaal Beleidskader Defensie).

Wat betreft het nieuwe BMD blijft voor de KVMO voorop staan dat de bevoegdheden van de medezeggenschap laag in de organisatie moeten liggen en niet gedwongen naar een hoger niveau kunnen worden getild.

Het is positief te constateren dat het aantal KVMO-leden dat zitting neemt in de medezeggenschapscommissies nog steeds toeneemt. Daarbij blijft de veelal ambivalente positie voor KVMO-leden, die tevens als voorzitter van een medezeggenschapscommissie optreden, een aandachtspunt voor het hoofdbestuur.

De KVMO stelt zich ten doel 'haar' medezeggenschapsleden, waar nodig, bij te staan. De groep Medezeggenschap binnen het ProDef netwerk zal in dit kader een steeds centralere rol gaan spelen.

1.3.1 Individuele belangenbehartiging in 2011

Het aantal juridische zaken is in 2011 verder toegenomen ten opzichte van 2010. Het aantal zaken met een positieve uitkomst voor het betrokken lid blijft daarbij hoog. In veel gevallen is bemiddeling het aangewezen middel en wordt een zaak opgelost voordat deze echt juridisch moet worden aangepakt. Vanuit de KVMO wordt dit tweesporenbeleid bewust voorgestaan; praten om eruit te komen en pas als dat niet lukt de formele juridische weg inslaan. Dat vraagt flexibiliteit van beide kanten, omdat er vaak wel een formeel bezwaar moet worden ingediend, om, indien de bemiddeling niet werkt, het juridische traject open te houden - het 'uit de termijnen lopen' moet worden voorkomen.

De mogelijkheid om dwangsommen op te leggen bij de (fictieve) weigering binnen de gestelde termijnen een besluit te nemen heeft sommige zaken versneld – het is echter een 'bot' instrument, dat de verhoudingen kan doen verharderen. Veel juridische zaken betreffen de dogmatische uitvoering van regels en procedures, 'omdat het nu eenmaal zo is vastgesteld'. De bewegingsruimte voor uitvoerders

om af te wijken van de vastgestelde regelingen blijft door de centralistische inrichting van de defensieorganisatie, ook op het gebied van personeelsbeleid bij Defensie, sterk verminderd.

1.3.2 Persoonlijke ontwikkeling in 2011

In 2011 hebben vier symposia plaatsgevonden:

- In samenwerking met de gezamenlijke officierenverenigingen is op 3 februari 2011 het symposium **'Sturing bij Defensie'** georganiseerd. Prominente sprekers gaven hun visie op de besturing van Defensie en adviseerden voor de toekomstige inrichting van de besturing.
- Op 7 april 2011 werd in Breda het symposium **'Leider en Boekhouder'** gehouden voor cadetten en adelborsten.
- Op 25 mei 2011 organiseerde de KVMO het symposium **'De toekomstige KM na de Beleidsbrief'**. Naast KOLMARNIS Van Sprang en KTZ Bekkering gaven drs. A.J. Boekstijn en dr. J.E. Noll lezingen over dit thema en het symposium werd afgesloten met een forumdiscussie.
- Op 2 december 2011 vond in Utrecht het tweede symposium **'Leider en Boekhouder'** plaats. Sprekers van binnen en buiten Defensie gaven hun visie op de bureaucratie en het leiderschap van de toekomst.

Er zijn twee workshops georganiseerd met het onderwerp 'Kernbewust Leiderschap' en 'Tijd voor transformatie' en daarnaast hebben workshops over pensioenactualiteiten plaatsgevonden. De workshops zijn succesvol verlopen en werden goed gewaardeerd.



De tweejaarlijkse KVMO Veteranendag op 23 maart 2011.

H O O F D S T U K I I

Secretarieel jaarverslag 2011

2.1 Hoofdbestuur

2.1.1 *De samenstelling van het hoofdbestuur was op 1 januari 2011 als volgt:*

KLTZA R.C. Hunnengo	voorzitter
LNTKOLMARNIS H.J. Bosch	vicevoorzitter
LTZA 2 OC drs. T.R. Timmerman	secretaris
KTZA drs. M. Koopman	penningmeester
LTZE 1 ing. F.J.J. Schoonhoff	vertegenwoordiger afdeling Noord
KLTZ K.F.J. Henkelman	vertegenwoordiger afdeling Zuid
MAJ KL b.d. P. van der Laan	vertegenwoordiger (a.i.) afdeling Zuid
LTZ 1 drs. F.J. Jansen	vertegenwoordiger afdeling Caraïbisch gebied
KTZA b.d. P.J.G. van Sprang	vertegenwoordiger werkgroep PA
MAJMARNISKMR drs. H. Steensma	vertegenwoordiger werkgroep EA/KMR
LTZE 2 OC K.A. Scholte	vertegenwoordiger werkgroep Jongeren

2.1.2 *Tijdens de 97^e Algemene vergadering d.d. 25 mei 2011 traden statutair af en werden opnieuw benoemd:*

KLTZA R.C. Hunnengo	voorzitter
LTZA 2 OC drs. T.R. Timmerman	secretaris
LTZE 1 ing. F.J.J. Schoonhoff	vertegenwoordiger afdeling Noord
KTZA b.d. P.J.G. van Sprang	vertegenwoordiger werkgroep PA

2.1.3 *Tijdens de 97^e Algemene vergadering d.d. 25 mei 2011 werden benoemd:*

KLTZ ing. M.E.M. de Natris bc	vicevoorzitter
LTZA 1 drs. R.J.M. de Leeuw	penningmeester
MAJMARNISKMR drs. H. Steensma	vertegenwoordiger werkgroep EA/KMR

2.1.4 *Tussentijds afgetreden*

LNTKOLMARNIS H.J. Bosch	vicevoorzitter
KTZA drs. M. Koopman	penningmeester
KLTZ K.F.J. Henkelman	vertegenwoordiger afdeling Midden
LTZ 1 drs. F.J. Jansen	vertegenwoordiger afdeling Caraïbisch gebied
LTZE 2 OC K.A. Scholte	vertegenwoordiger werkgroep Jongeren

2.1.5 *De samenstelling van het hoofdbestuur was per 31 december 2011 als volgt:*

KLTZA R.C. Hunnengo	voorzitter
KLTZ ing. M.E.M. de Natris	vicevoorzitter
LTZA 2 OC drs. T.R. Timmerman	secretaris
LTZA 1 drs. R.J.M. de Leeuw	penningmeester

KLTZE ing. F.J.J. Schoonhoff

KLTZ W.A. Kramer

MAJ KL b.d. P. van der Laan

KLTZ ing. W.P. Groeneveld

KTZA b.d. P.J.G. van Sprang

MAJMARNIS KMR drs. H. Steensma

vacature

vertegenwoordiger afdeling Noord

vertegenwoordiger afdeling Midden

vertegenwoordiger (a.i.) afdeling Zuid

vertegenwoordiger afdeling Caraïbisch gebied

vertegenwoordiger werkgroep PA

vertegenwoordiger werkgroep EA/KMR

vertegenwoordiger werkgroep Jongeren

2.2 Ledenbestand

De KVMO had op 31 december 2011 in totaal 4.500 leden. Er is opnieuw sprake van een daling ten opzichte van vorig jaar. De daling is het gevolg van een verkleining van de marine, vergrijzing van het ledenbestand, een afname van het aantal elders actieven en een moeizame werving van aspirant-officieren.

2.3 Afdelingsbesturen

De vier afdelingsbesturen vormen de bestuurlijke basis van de KVMO. De bezetting van de besturen was in 2011 voldoende, maar uitbreiding van de besturen met enthousiaste bestuursleden blijft gewenst. In 2007 is besloten de afdelingen in te richten met een gestandaardiseerd bestuur van 4 tot 6 leden, bestaande uit een voorzitter, een secretaris en tevens penningmeester en 2 tot 4 leden. De leden behartigen de belangen van vier doelgroepen: Jongeren (tot 35 jaar), Actieven, Elders actieven ('oude' KMR's) en de Postactieven.

2.4 Werkgroepen

Binnen de KVMO bestaan drie werkgroepen, waarvan de voorzitters formeel lid zijn van het hoofdbestuur. De **werkgroep Postactieven** behartigt belangen van oudere leden, zowel van hen met UKW-uitkering als van leden met een ouderdomspensioen. De werkgroep geeft het hoofdbestuur gevraagd en ongevraagd advies over onderwerpen die van belang zijn voor postactieve marineofficieren en het veteranenbeleid. Op dit moment zitten in deze werkgroep ook de meeste veteranen. De werkgroep richt zich op de organisatie van de tweejaarlijkse KVMO Veteranendag, de jaarlijkse 64-jarigendag en het jaarlijkse Maritiem Evenement. Op 23 maart 2011 is voor de tweede maal de KVMO-Veteranendag georganiseerd. Met name het reüniegehalte tijdens deze dag werd zeer goed gewaardeerd.

De **werkgroep Jongeren** heeft de afgelopen jaren meerdere succesvolle thema-avonden georganiseerd en heeft dit in 2011 gecontinueerd. Daarnaast volgt de werkgroep kritisch het functioneren van de defensieorganisatie en de ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsvoorwaarden. De door de werkgroep georganiseerde bijeenkomst 'Toekomstperspectief voor de jonge marineofficier' op 12 mei 2011, vlak na het uitkomen van

de Beleidsbrief trok veel belangstelling en vervolgssessies zijn voorzien.

De **werkgroep Elders-Actieven/KMR's** heeft onder leiding van de voorzitter, al naar gelang het onderwerp, steeds een wisselende groep/netwerk van leden betrokken bij de standpuntbepaling. Hierbij worden de meningen en kennis/kunde van leden uit de doelgroep betrokken, zonder vaste vertegenwoordiging. In 2011 is een ronde langs de KMR-EA-velden van het CSZK gemaakt en zijn actief contacten onderhouden met onder meer KIM AV, de commandanten van Reservisten Detachementen. Rotterdam/Doorn/Den Helder, Zeeverkeer en individuele reservisten met een bijzondere rol.

Verder kent de KVMO de werkgroep Krachtige Inbreng, een verband van actieve, postactieve en elders actieve KVMO-leden die het hoofdbestuur adviseert op het gebied van maritieme strategie en het tegengaan van 'zeeblindheid'. De voorzitter participeert namens het hoofdbestuur in deze werkgroep.

2.5 Medezeggenschapscommissies (MC's)

Het afgelopen jaar is verder geïnvesteerd in de contacten met leden die zitting nemen in medezeggenschapscommissies. De KVMO stimuleert leden om hierin zitting te nemen.

Ondersteuning aan de MC's is via de FVNO|MHB opgezet. Gezien het ledenbestand ziet de KVMO ook ondersteuning van overlegvoorzitters als een taak.

De 64-jarigendag van de KVMO op 5 oktober 2011.



H O O F D S T U K I I I

Bestuurlijk Jaarverslag 2011

3.1 Algemeen

Het bestuur is in 2011 in staat geweest haar bestuurlijke taken uit te voeren. Besluitvoorbereiding door het DB en de KVMO-staf, besluitneming door het HB en de controle door de afdelingsbesturen zijn in goede sfeer verlopen.

Overkoepelende zaken, met name op het terrein van arbeidsvoorwaarden en pensioenen, worden in overleg met de FVNO|MHB afgestemd. De voorzitter van de KVMO is als vicevoorzitter FVNO|MHB namens de CMHF-sector Defensie lid van het centraal bestuur van de CMHF en plaatsvervangend lid van de ledenraad van de vakcentrale van Middengroepen en Hoger Personeel (MHP). Vanuit de KVMO-staf hebben vertegenwoordigers namens de CMHF zitting in overkoepelende organen zoals de deelnemersraad van het ABP.

3.2 Wijziging Statuten en Algemeen Reglement

Tijdens de Algemene Vergadering op 25 mei 2011 zijn de leden akkoord gegaan met de wijziging van de statuten van de KVMO.

Het hoofdbestuur heeft op 31 oktober 2011 het Algemeen Reglement goedgekeurd.

3.3 Hoofdbestuur

In 2011 is het hoofdbestuur acht maal bijeen geweest. Van deze vergaderingen is verslag gemaakt en deze verslagen werden ook aan de afdelingsbesturen toegezonden. Naast de voorzitter, vicevoorzitter, secretaris en penningmeester zijn vertegenwoordigers van afdelingen en van de werkgroepen Postactieven, Elders Actieven en Jongeren lid van het hoofdbestuur.

3.4 Afdelingsbesturen

De vier afdelingsbesturen hebben het hoofdbestuur in 2011 positief kritisch gevolgd. Daarnaast zorgden zij voor contacten met de leden door het organiseren van afdelingsvergaderingen en (sociale) activiteiten.

4.1 Algemene doelstellingen 2012

Het door het bestuur vastgestelde strategiedocument 2007-2012 is op 1 december 2011 herijkt in een strategische sessie. Uit deze sessie is een Strategisch plan 2012-2017 voortgekomen, dat ter goedkeuring zal worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering.

Speerpunt van de vereniging betreft de ledenwerving en, in het verlengde daarvan, het behoud van leden. Door de structurele verkleining van de defensieorganisatie neemt het absolute aantal (potentiële) KVMO-leden de laatste jaren af. Een intensievere benadering van potentiële leden is derhalve essentieel. Meer dan voorheen zal moeten worden ingezet op een zakelijkere benadering van het lidmaatschap voor de jongeren.

De KVMO ondersteunt de doorontwikkeling van de FVNO|MHB als koepel van verenigingen van officieren en middelbaar en hoger burgerpersoneel bij Defensie. De KVMO participeert binnen de koepel als zelfstandige en herkenbare entiteit. De werkgroepen voor en door Jongeren, Postactieven en Elders Actieven/KMR ontwikkelen elk hun programma's en zoeken waar mogelijk bij het organiseren van activiteiten aansluiting bij vergelijkbare groepen binnen de FVNO|MHB, KVNRO en buiten de koepel, met de Nederlandse Officieren Vereniging (NOV) – onder de vlag van de Gezamenlijke Officieren Vereniging (GOV).

Op 2 december 2011 besloot de ledenvergadering van de Nederlandse Officieren Vereniging de samenwerking met de VBM/NOV op te zeggen en zich per 1 januari 2012 aan te sluiten bij de FVNO|MHB en de CMHF sector Defensie. 2012 zal in het teken staan van het verder invulling geven aan de samenwerking tussen de KVMO, NOV, KVNRO en FVNO|MHB binnen de nieuwe koepel van officieren en middelbaar en hoger burgerpersoneel bij Defensie. De positie van de grote groep Elders Actieven en de inzet van actieve reservisten door Defensie verdient structureel aandacht.

De onderlinge relaties, zowel bestuurlijk als financieel, tussen de CMHF sector Defensie, de koepel en de onderliggende verenigingen zijn op dit moment onderwerp van studie. Waar vanuit historisch perspectief de KVMO de meeste lasten droeg, is door de ontwikkeling van de FVNO|MHB en de toetreding van de Nederlandse Officieren Vereniging een herijking noodzakelijk. Deze herijking krijgt in 2012 zijn beslag.

De minister van Defensie heeft een medestander in de KVMO, waar het zijn oproep betreft om de Nederlandse samenleving en de politiek ervan te doordringen dat een voor haar taak berekende zeemacht/defensieorganisatie van essentieel belang is voor de Nederlandse welvaart. Om het belang hiervan te onderstrepen staat het symposium op 7 juni 2012 in het teken van het draagvlak voor Defensie in de maatschappij.

Teneinde te komen tot een structureel betaalbare defensieorganisatie heeft de minister van Defensie op 8 april 2011 zijn Beleidsbrief 'Een kleinere krijgsmacht in een onrustige wereld' aan

het parlement gepresenteerd. Hierin zijn keuzes gemaakt die zijn vertaald in de defensiebegroting 2012. Inmiddels is duidelijk dat 12.600 functies verdwijnen en dat Defensie afscheid gaat nemen van 10.000 militairen en burgers waarvan 6.000 militairen via gedwongen ontslag en 4.000 door natuurlijk verloop.

Een ding moge duidelijk zijn, de wijze waarop de defensieorganisatie de afgelopen jaren (financieel) is bestuurd, heeft een zware wissel getrokken op de loyaliteit van het personeel. De KVMO is bereid (via de CMHF-sector Defensie) mee te denken en te praten over fundamentele wijzigingen in het pakket arbeidsvoorwaarden, maar een eenzijdige afbraak is onacceptabel. Het is uitermate belangrijk dat Defensie een strategisch personeelsbeleid ontwikkelt, rekening houdend met de demografische en technologische ontwikkelingen. Daarmee kan er perspectief worden geboden aan het personeel en kan Defensie zich presenteren als een aantrekkelijk werkgever voor jong en oud.

De voortdurende discussies rond de toekomst van het Nederlandse pensioenstelsel raakt alle leden van de vereniging. Het kiezen van positie in die discussie, intergenerationele solidariteit is daarbij het uitgangspunt, zal dan ook recht moeten doen aan de belangen van eenieder binnen de vereniging, waarbij duidelijk voor ogen staat dat reeds gepensioneerden hun financiële situatie niet meer kunnen beïnvloeden.

4.2 Personeel en middelen

Al in 2010 werd het duidelijk dat de vereniging niet alles en dan ook nog tegelijk kan doen. Er moeten keuzes worden gemaakt, omdat de personele capaciteit voorlopig niet kan groeien. De inzet van vrijwilligers blijft derhalve essentieel. Ook in 2012 zal het dagelijks bestuur toezien op het stellen van prioriteiten in de veelheid aan activiteiten en werkzaamheden.

4.3 Processen

Alle in de Strategie KVMO 2007-2012 benoemde hoofdprocessen draaien voldoende. Ledenwerving, zoals hierboven aangestipt, vereist voortdurende aandacht. De spagaat van de KVMO, waarbij de rol van beroepsvereniging soms haaks lijkt te staan op die van belangenvereniging, speelt de ledenwerving soms parten. De meerwaarde die de combinatie juist biedt zal voortdurend voor het voetlicht moeten worden gebracht. De organisatie van verenigingsactiviteiten verloopt inmiddels vrijwel geheel volgens standaard draaiboeken, hetgeen de nodige efficiency heeft opgeleverd.

Het jaarlijkse symposium over een actueel onderwerp tijdens de jaarvergadering, actieve en zichtbare betrokkenheid bij symposia van de GOV, het Maritiem Evenement, de 64-jarigendag, de tweejaarlijkse KVMO-Veteranendag, activiteiten voor de doelgroep jongere marineofficieren en activiteiten voor elders-actieven: al deze activiteiten dragen bij aan een grotere zichtbaarheid van de vereniging en in het verlengde daarvan, van de Koninklijke Marine.

De zichtbaarheid van de KVMO buiten de steden Den Helder, Den Haag en Vlissingen vraagt om actieve aandacht. Er worden initiatieven ontplooid om in Amsterdam, Rotterdam, Doorn en Breda een permanente vertegenwoordiging onder verantwoordelijkheid van de afdelingsbesturen te krijgen, om de betrokkenheid bij de KVMO van de daar geplaatste leden te borgen.

4.4 Afstemming FVNO|MHB

De uitvoering van de strategie van de FVNO|MHB verloopt volgens planning. Het beleidsinitiatief ‘Verbeteren bestuurlijke structuur’ wordt in 2012 verder uitgewerkt. Het ProDef netwerk

heeft een verbeteringslag doorgemaakt, hetgeen heeft geleid tot een groter gebruiksgemak voor zowel de beheerder als de bezoeker. Het onderzoek naar de communicatiestrategie zal in 2012 worden gecontinueerd. De zichtbaarheid van de FVNO|MHB als vereniging en koepel van verenigingen van professionals bij Defensie is verbeterd door de vernieuwde ProDef website en het ProDef-bulletin.

Met de komst van de Nederlandse Officieren Vereniging is de FVNO|MHB fors uitgebreid. De verdere professionalisering van de collectieve en individuele belangenbehartiging zal in 2012 veel aandacht vergen.

H O O F D S T U K V
Begroting 2012

De begroting is inclusief toelichting gepubliceerd op de website en voor leden opvraagbaar bij het hoofdbestuur van de KVMO. De begroting wordt behandeld en vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering.

H O O F D S T U K V I
Benoeming leden hoofdbestuur

6.1 Tijdens de 98° Algemene Vergadering d.d. 7 juni 2012 treedt statutair af en wordt voorgedragen voor herbenoeming:

MAJ KL b.d. P. van der Laan vertegenwoordiger (a.i.)
Afdeling Zuid

6.2 Tijdens de 98° Algemene Vergadering d.d. 7 juni 2012 treedt af:

LTZA 1 drs. R.J.M. de Leeuw penningmeester

6.2.1 Tussentijds afgetreden

LTZ 1 drs. F.J. Jansen vertegenwoordiger
Afdeling Caraïbisch gebied

LTZE 2 OC K.A. Scholte vertegenwoordiger
werkgroep Jongeren

6.3 Tijdens de 98° Algemene Vergadering d.d. 7 juni 2012 worden benoemd:

KLTZ W.A. Kramer	vertegenwoordiger Afdeling Midden
KLTZ ing. W.P. Groeneveld	vertegenwoordiger Afdeling Caraïbisch gebied
LTZT 1 ing. J. Baas MSc	penningmeester

UITNODIGING



voor de 98^e Algemene Vergadering van de KVMO op 7 juni 2012

De Algemene Vergadering wordt gehouden in de Prins Bernhardzaal van de Prinses Julianakazerne te Den Haag. Tijdens het huishoudelijk gedeelte staan de vereniging, het verenigingsbeleid, de begroting 2012 en het jaarverslag 2011 centraal.

Huishoudelijk gedeelte

De Algemene Vergadering begint om 10.00 uur. Vanaf 09.30 uur bent u van harte welkom.

Na afloop (ca. 12.00 uur) wordt een gezamenlijke maaltijd genoten.

Agenda

1. Opening en mededelingen voorzitter
2. Goedkeuring verslag 97^e Algemene Vergadering d.d. 25 mei 2011
3. Behandeling amendementen ingevolge artikel 8 Algemeen Reglement
4. Secretarieel jaarverslag 2011
5. Financieel jaarverslag 2011
 - a. Begroting 2012, gepubliceerd op de website en opvraagbaar bij het hoofdbestuur
 - b. Verslag kascommissie 2011
6. Benoeming kascommissie 2012
7. Gevoerd beleid 2011
8. Benoeming hoofdbestuursleden
9. Strategisch Plan KVMO 2012-2017
10. Rondvraag en sluiting

Locatie

Prinses Julianakazerne, Prins Bernhardzaal
Therese Schwartzestraat 15, 2597 XK Den Haag

De vergadering is voor alle KVMO-leden toegankelijk. Het hoofdbestuur van de KVMO nodigt haar leden dan ook van harte uit hierbij aanwezig te zijn!

Openbaar gedeelte

Het thema van het openbare gedeelte van de Algemene Vergadering is:

‘Maatschappelijk draagvlak voor Defensie’

Het middagprogramma begint om 13.30 uur. Vanuit verschillende invalshoeken zullen meerdere sprekers ingaan op dit thema.

De *keynote speaker* is **André Bosman**, lid van de Tweede Kamerfractie van de VVD, oud F-16 vlieger en lid van de vaste commissie voor Defensie. **Eric Vrijzen**, parlementair redacteur bij Elsevier belicht vanuit de journalistieke invalshoek dit actuele onderwerp. KVMO-hoogleraar prof. dr. **Jan van der Meulen** gaat vanuit de wetenschappelijke invalshoek in op het creëren van meer draagvlak voor Defensie in de maatschappij.

Via www.kvmo.nl wordt u op de hoogte gehouden over het definitieve programma.

Locatie

Prinses Julianakazerne, Prins Bernhardzaal
Therese Schwartzstraat 15, 2597 XK Den Haag



Het wordt op prijs gesteld als u met onderstaande antwoordstrook uiterlijk **17 mei** a.s. kenbaar maakt of u aanwezig zult zijn en van de lunch gebruik wilt maken. U kunt zich ook per e-mail opgeven: info@kvmo.nl



Ondergetekende:

Naam
Adres.....
Rang.....
Plaatsing.....
E-mailadres

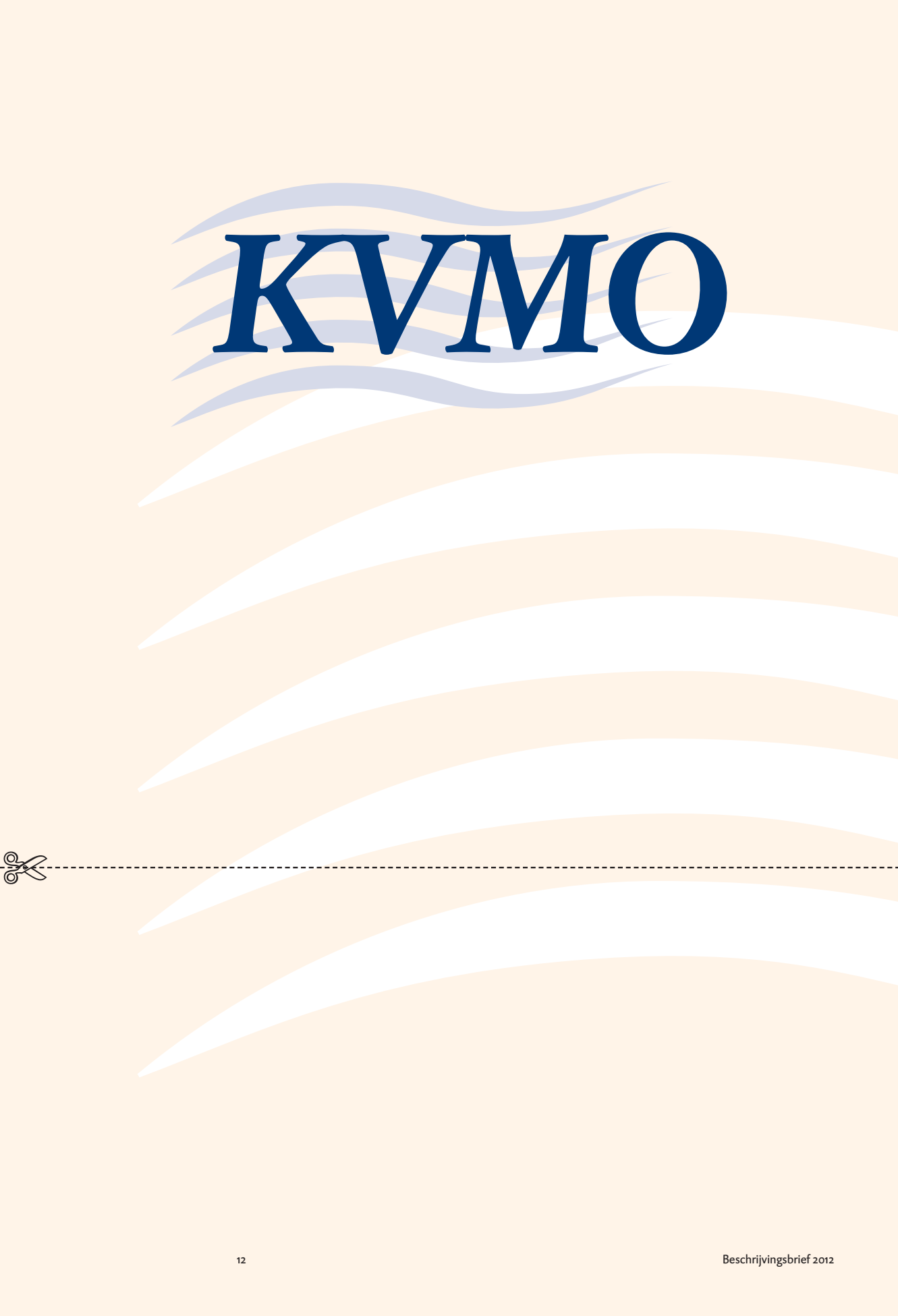
☐ neemt deel aan het **huishoudelijk gedeelte** van de 98^e Algemene Vergadering van de KVMO op 7 juni 2012.

☐ zal wel/geen*) gebruik maken van de lunch

☐ neemt deel aan het **openbare gedeelte** van de 98^e Algemene Vergadering

*) doorhalen wat niet van toepassing is

S.v.p. in envelop retourneren aan het KVMO-secretariaat, antwoordnummer 93244, 2509 WB Den Haag. Frankeren is niet nodig.



KVMO



Leiderschap met een grote of kleine 'L'?

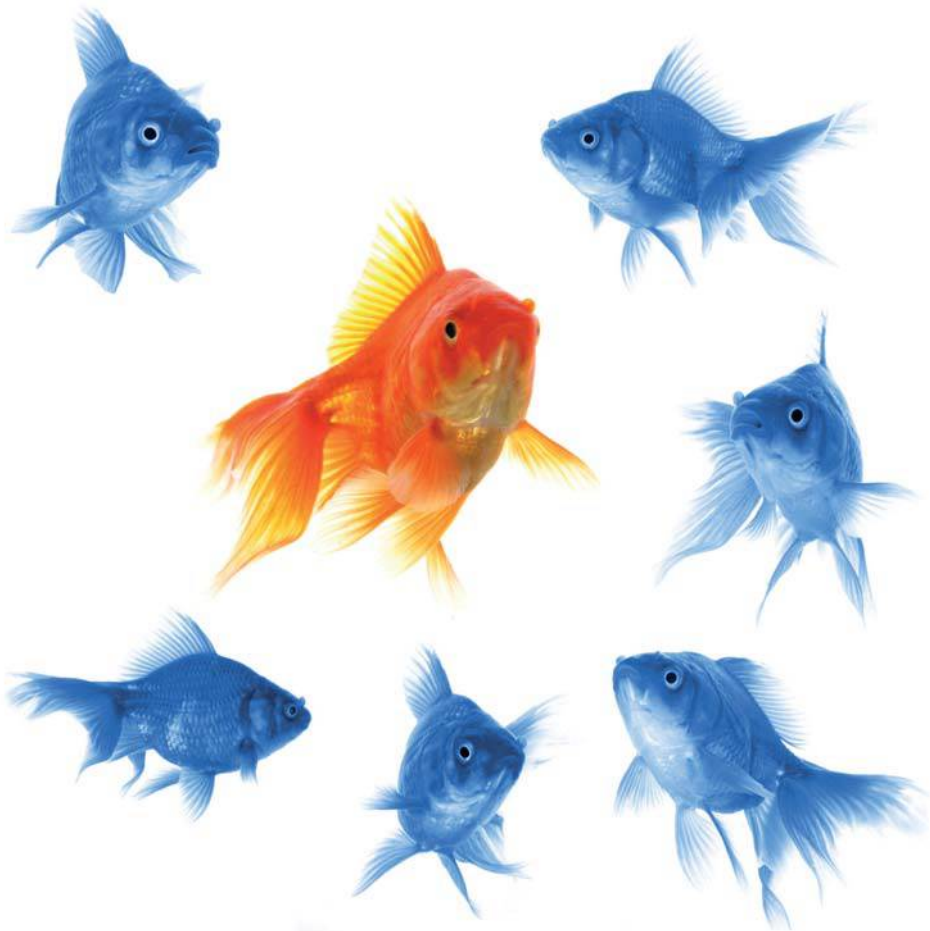
Het ongeluk met de gekapseide Costa Concordia is volgens de pers te wijten aan een fout van de kapitein. Hij wilde een 'zeemansbuiging' maken voor een oer door vlak langs het eilandje Giglio te varen. Het was de fout van de leider. En dus moet 'Barbertje hangen'.

Maar is dit niet een te simpele redenering? Tal van mensen zetten zich in voor de veiligheid van een schip, zeker niet alleen de kapitein. Het lijkt dan ook veel relevanter om te kijken wat er nou eigenlijk gebeurd is tussen al die mensen. Hoe zijn de onderlinge verhoudingen? En stel dat blijkt dat de kapitein het inderdaad gelukt zou zijn om zijn 'zeemansbuiging' door te drukken. Wat zegt dat over de onderlinge machtsverhoudingen? Hoe gezond zijn die dan?

Concrete ervaring van leiderschap

Bij een verhaal over leiderschap verwacht je een verhaal over leiders. En over de vraag hoe zij het beste leiding kunnen geven aan de dynamieken die er spelen. Maar gaat leiderschap daar nou echt over? Is het poppetje het enige dat er toe doet? In de wetenschappelijke literatuur wordt leiderschap veelal gereduceerd tot meetbare variabelen en verbanden daartussen, waarbij het poppetje inderdaad vaak centraal staat. Het gaat bijvoorbeeld over gewenste persoonlijkheidskenmerken van leiders, optimale gedragingen van leiders of de juiste leiderschapsstijl. Maar dit zijn abstracte verhalen. De concrete context is daarbij uit beeld verdwenen: wat voor mensen werken er precies, wat is er in het verleden allemaal gebeurd, waar komt de leider vandaan?

Juist dit soort zaken maken het verschil als je kijkt naar de concrete ervaring van leiderschap in de dagelijkse interacties met medewerkers en collega's.⁵ Daar wil ik het in dit artikel over hebben. In het jargon heet dit de complexiteitsbenadering van



Theoretisch kader

In de conventionele managementliteratuur worden organisaties beschouwd als maakbare en beheersbare grootheden. En de 'maker' is dan het management. De manager – de leider – moet er voor zorgen dat er een heldere visie is, dat de systemen, structuren en taakomschrijvingen op orde zijn, dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten etc.. En dan is het een kwestie van een druk op de knop en de zaak gaat lopen. Vallen de resultaten tegen, dan moeten een of meer van de bovengenoemde elementen aangepast worden (andere strategie, andere organisatiestructuur, medewerkers bijsturen, trainen, etc.); - een handeling die vergelijkbaar is met het vervangen van een onderdeel van een machine. Nieuw onderdeel erin, startsleutels omdraaien en de zaak draait weer.

De laatste jaren ontwikkelt zich binnen de managementtheorie een nieuw theoretisch perspectief, het complexiteitsperspectief.¹ Hierbij worden nieuwe inzichten uit de natuurwetenschappen gecombineerd met recente theorievorming over gedrag in organisaties. Een van de kernthema's in deze complexiteitsbenadering is de vraag hoe patronen en ordening in organisaties ontstaan. Is het functioneren van organisaties nou echt het resultaat van formele plannen, structuren, procedures en het functioneren van managers? Het complexiteitsperspectief² gaat er juist van uit dat patronen en configuraties in organisaties ontstaan in de dagelijkse lokale interacties van medewerkers en managers. Al interacterend probeert men daar betekenis te geven aan datgene dat men meemaakt. Waarbij men niet zozeer reageert op de formele plannen, structuren en het formele leiderschapsgedrag *an sich*, maar juist op de betekenis die men aan deze zaken geeft. Juist deze lokale betekenisgevende interactie-dynamieken hebben een veel grotere invloed op het gedrag dan de formele organisatiesystemen en het leiderschapsgedrag.

Al de ontwikkelingen in de lokale interacties leiden samen op een niet voorspelbare, non-lineaire wijze tot globale (lees 'organisatiebrede') resultaten, waarbij er geen sprake is van directe sturing en beheersing 'van bovenaf'. Globale patronen ontstaan volgens de complexiteitsbenadering namelijk niet op globaal niveau, maar primair op het lokale niveau van de dagelijkse interacties. Managers, leidinggevendenden kunnen deze lokale interacties niet door formele plannen en interventies beheersen of direct 'sturen'. Wel kunnen ze ze beïnvloeden door er zelf in te participeren. Hierdoor krijgen managers invloed op de verbinding die ontstaat tussen individuen, groepen en het grotere organisatiebelang.³ Managers en leidinggevendenden worden bij de complexiteitsbenadering gezien als een belangrijke groep in de lokale processen, maar niet als de dominante groep die anderen zijn wil kan opleggen. Bij het complexiteitsperspectief wordt vooral gebruik gemaakt van theorievorming op het gebied van macht, sociale netwerken, psychodynamica, sociaal constructivisme en de chaos- en complexiteitstheorie.⁴

leiderschap. Ik begin met enkele opmerkingen over hoe er in het algemeen tegen leiderschap wordt aangekeken. Dan bespreek ik twee concrete situaties en kijk of die algemene beelden wel kloppen. Of zouden we aan heel andere dingen aandacht moeten besteden?

Het gebruikelijke beeld van leiders is dat zij de koers van de organisatie bepalen. Vervolgens zorgen zij er voor dat deze koers 'tussen de oren' komt. Waarna ze de organisatie monitoren (met behulp van allerlei control-informatiesystemen) en bijsturen als er van de koers wordt afgeweken. Daarbij formuleren leiders inspirerende visies, ontwerpen ze gewenste culturen, kernwaarden etc., zodat medewerkers de juiste houding hebben om effectief

bij een verhaal over leiderschap verwacht je een verhaal over leiders. Maar gaat leiderschap daar nou echt over? Is het poppetje het enige dat er toe doet?

gedrag te vertonen. Deze benadering houdt in dat de organisatie een soort ding is waar je als leider van een afstandje naar kan kijken. En waarbij jij bepaalt of het goed of niet goed gaat. Gaat het niet goed, dan moet er veranderd worden. Leiders zijn in dit beeld autonome individuen die vanuit een observatorpositie vrijelijk kunnen bepalen wat zij-zelf vinden dat er moet gebeuren.⁶ En medewerkers horen vervolgens te doen wat de leider bedacht heeft. Natuurlijk wil het wel eens voorkomen dat de medewerkers niet meteen 'ja meneer, goed mevrouw' zeggen. Zodoende zijn er in managementland tal van participatieve methoden en technieken voorhanden om de verandering tegen de weerstand in toch soepeltjes te realiseren. Maar *in the end* is vaders/moeders wil wet: de leider is de baas en die moet aangeven wat de bedoeling is. Uiteraard een zwart-wit beeld. Maar hoe ziet leiderschapsgedrag er nou uit in de praktijk?

De praktijk

Neem eens het volgende gesprek (geheel fictief, afgeleid van artikel Knights en Willmott, zie noot 5) van een managementteam (MT) bij een paars onderdeel van Defensie. Kees, de commandant en voorzitter van het paarse MT, heeft besloten dat de besluitvorming decentraler moet, maar wel met consultatie door hemzelf.

Piet (Kol, directeur P&O): volgens mij gaat dit niet werken Kees. Als jij toch nog steeds alles wilt zien, dan loopt jouw agenda al snel vol.
Kees (CDR): Ik wil gewoon kunnen kijken of jullie goed bezig zijn.
Piet: Volgens mij leidt dat tot onduidelijkheid. Dat hadden we laatst toch ook bij die plannen voor de aanpassing van het functiewaarderingssysteem. Toen dachten wij ook dat wij dat zelf konden bepalen. Maar toch greep jij in en draaide alles terug.
Mario (hoofd Planning & Control, burger, schaal 14) knikt instemmend.

Kees: Dat functiewaarderingverhaal is precies een goed voorbeeld. Ik ben juist blij dat ik toen aan de rem heb getrokken. Ik vond die plannen helemaal niks. Maar waar het mij om gaat is dat wij als MT niet elke maandagochtend alles met elkaar hoeven te bespreken. We kunnen dingen toch ook gewoon in een-tweetjes afregelen?
Annemiek (plv. commandant, Lkol): Ik vind ook dat dit echt een

goede zaak is. Het scheelt managementtijd en je staat er als manager toch niet alleen voor. Je formeert een ad hoc groepje en daar stem je je beslissing mee af. Bovendien, als je daar zo'n onredelijk type als Piet bij betreft (*kijkt ondeugend*), en je weet hém te overtuigen, dan weet je zeker dat je plan absoluut goed zit! Kees en Annemiek uiten een serie lachsalvo's.

Piet en Mario kijken voor zich uit.

Annemiek: ...een soort semi-delegatiemodel. Dat moet ook. We zijn immers van elkaar afhankelijk.

Kees: Ik zie dit feitelijk als een test voor jullie competenties als managers. Jullie moeten kunnen inschatten wanneer iets de anderen raakt. En ook moet je weten wanneer je mij erbij moet halen. Sommige kleine zaken kunnen juist heel strategisch zijn. Daar moet ik gewoon bij zijn. Die aanpassingen van het functiewaarderingssysteem zijn precies zoets. Het lijkt een duidelijke beslissing maar...

Piet: Mag ik...

Kees: ... het – als ik mijn verhaal even mag afmaken – gaat wel voor de komende vijf jaar bepalen wat we met de mensen gaan doen.

Piet: Wat ik juist wil zeggen is dat het hier gaat om de algemene lijn en meer detailzaken. En op deze manier ga jij (*knikt naar Kees*) je steeds meer met detailzaken bemoeien.

Kees: Nou reken maar. We zitten in deze nieuwe samenwerkings-situatie en ik wil er voor zorgen dat we de zaak niet weer zo verkl...ten als indertijd bij dat project bij jouw afdeling, Piet.

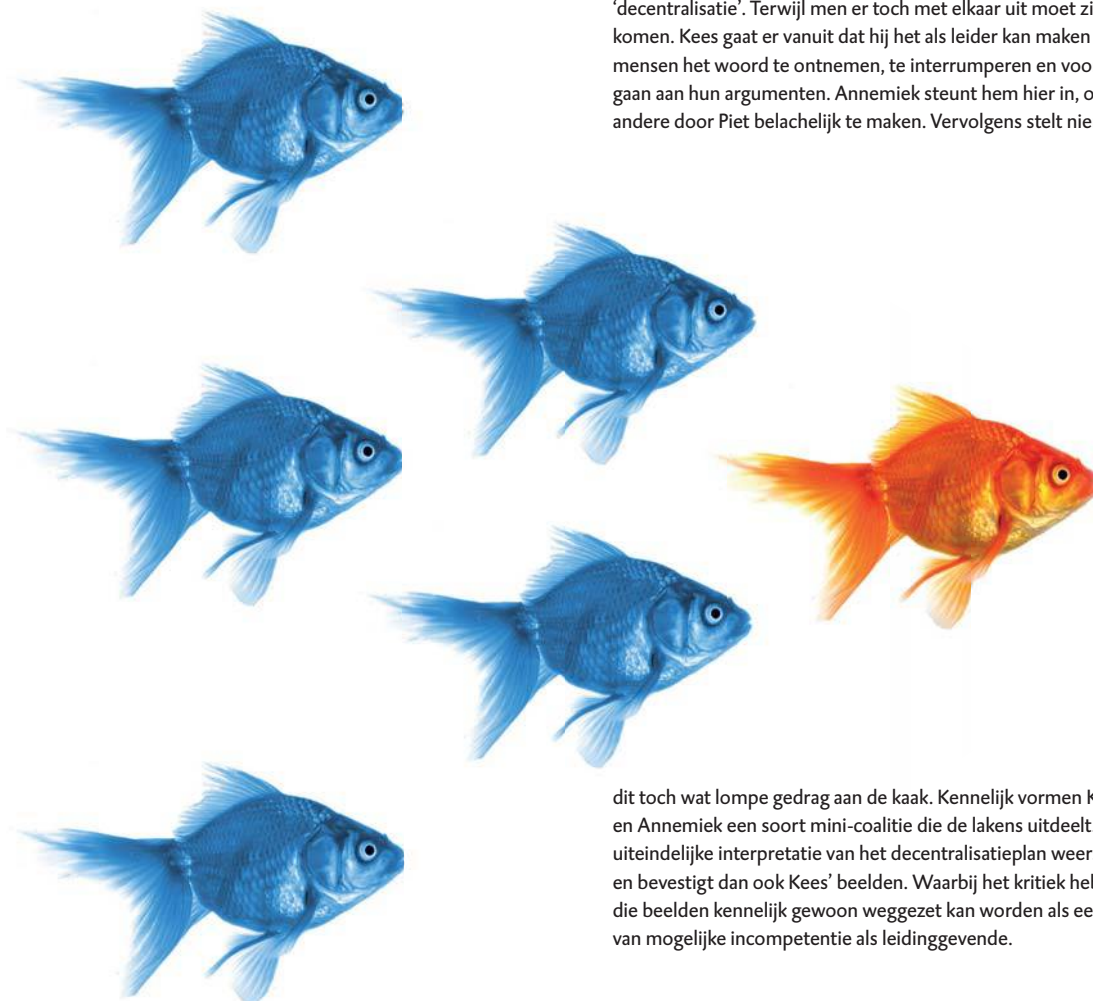
Piet: Ja maar...

Kees: Goed. Dan gaan we nu naar het volgende agendapunt.

Is Kees hier nu de effectieve leider die van een afstandje bepaald heeft wat goed is voor de organisatie en nu zijn mensen inspireert en coacht om daarin mee te gaan? Het complexiteitsperspectief gaat er van uit dat leiderschap juist geen absoluut gegeven is. Het moet in feite in elke interactie opnieuw weer worden gerealiseerd. Waarbij de aanwezigen de leider opnieuw erkennen in zijn of haar rol. Hier probeert Kees zijn leiderschap te bewerkstelligen door te onderhandelen over het nieuwe delegatiemodel. Daarbij zie je dat hij juist niet a priori de absolute macht heeft, maar dat de feitelijke machtsverhoudingen een uitkomst zijn van het gesprek. Inhoudelijk zit Kees daarbij in een wat paradoxale situatie. Hij wil graag delegeren, maar hij vindt ook dat Piets plannen (voor het functiewaarderingssysteem) gewoon niet voldoen aan wat hij met de organisatie wil.

Wat hierbij verder opvalt is dat het management-'team' in feite bestaat uit twee fracties. Waarbij de betrokkenen hele verschillende beelden en ervaringen hebben over de 'decentralisatie'. Terwijl men er toch met elkaar uit moet zien te komen. Kees gaat er vanuit dat hij het als leider kan maken om mensen het woord te ontnemen, te interrumpen en voorbij kan gaan aan hun argumenten. Annemiek steunt hem hier in, onder andere door Piet belachelijk te maken. Vervolgens stelt niemand

dit toch wat lompe gedrag aan de kaak. Kennelijk vormen Kees en Annemiek een soort mini-coalitie die de lakens uitdeelt. De uiteindelijke interpretatie van het decentralisatieplan weerspiegelt en bevestigt dan ook Kees' beelden. Waarbij het kritiek hebben op die beelden kennelijk gewoon weggezet kan worden als een teken van mogelijke incompetentie als leidinggevende.



Wie is de echte leider?

Wat je hier dus ziet, is dat leiderschap in de dagelijkse interacties in feite steeds opnieuw weer ‘gerealiseerd’ moet worden. Daarbij is de concrete machtspositie van de leider het resultaat van een interactieproces. Bij dergelijke gesprekken kunnen er patronen ontstaan waarbij sommigen de ‘gevestigden’ zijn en anderen ‘buitenstaanders’. De eerste delen de lakens uit; de laatsten staan aan de zijlijn, met alle emotionele gevolgen van dien voor de betrokkenen. Dus hoe vrij zijn leiders eigenlijk in het bepalen van de koers? En hoe ligt de werkelijke concreet ervaren machtsbalans? Stel dat Kees in dit MT juist een van de buitenstaanders geweest zou zijn. Waarbij bijvoorbeeld Piet, Mario en nog andere (hier zwijgende) MT-ers van te voren bij de koffieautomaat al tegen elkaar zeggen: ‘Hij gaat vast weer zeuren over dat delegatiemodel. Laat hem nou maar in die waan, hij kan toch niet alles zien wat wij doen’. Wat houdt ‘inspirerend leiderschap’ dan nog in?

Een tweede voorbeeld. Dit gaat nog een stapje verder. Namelijk: wie is eigenlijk de leider? Velen zullen zeggen: ‘nou, de leider, dat is toch gewoon de formele baas hier; de directeur, de manager, de commandant?’. Die is hier de eindverantwoordelijke en die moet

hoe vrij zijn leiders eigenlijk in het bepalen van de koers? En hoe ligt de werkelijke concreet ervaren machtsbalans?

maar zeggen wat de bedoeling is. Maar door zo tegen leiderschap aan te kijken schets je eigenlijk een soort ideaalbeeld: de leider zit aan de top en heeft overzicht. Vanuit die positie is de leider dan ook degene die het kan beste bepalen wat er moet gebeuren. Als je zo kijkt, houdt dat eigenlijk in dat de medewerkers..., nou ja, het woord zegt het eigenlijk al: ‘mee moeten werken’. Als de medewerkers de plannen van de leiding nou maar goed uitvoeren, dan komt het goed. Maar in een dergelijk beeld zijn de medewerkers in feite passievelingen. Vaak ook mensen die van nature niet willen veranderen, zodat het maar goed is dat de leiding de leiding neemt. Verlichte geesten zullen nu roepen: ‘ho’s even, dit is wel een heel erg top-down beeld van leiderschap! Je moet de mensen er juist bij betrekken! Je moet ze juist de ruimte geven, empoweren, zelfsturende teams laten vormen!’ Dit lijken

hele nieuwe visies op leiderschap. Maar in de kern ga je nog steeds uit van precies dezelfde aannames: het is de leider die de plannen maakt; het is de leider die vindt dat de mensen *empowered* moeten worden en het is en blijft dus de leider – en de leider alleen – die weet en bepaalt wat het beste is voor de organisatie. Maar zien we dit nu ook terug in de praktijk?

Onderzoek: zelfde organigram – andere mensen

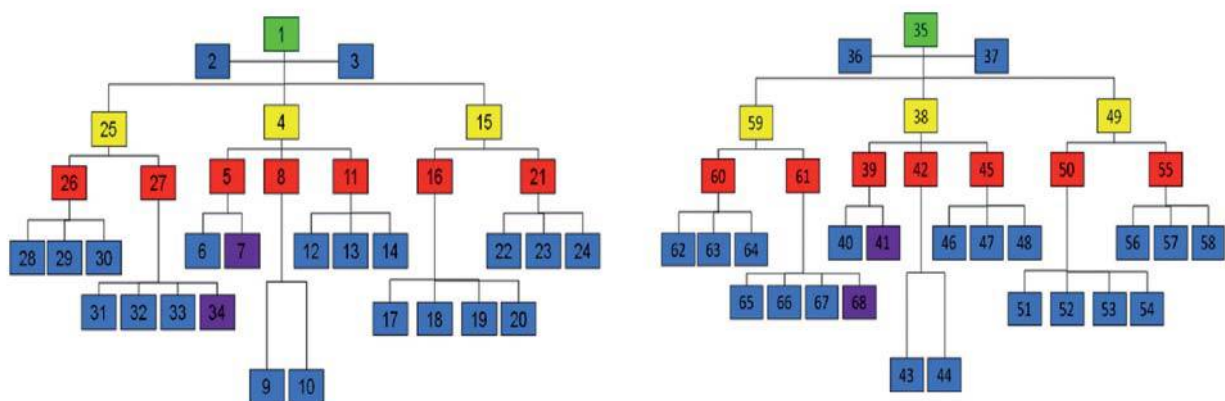
Enige tijd geleden hebben we bij de Open Universiteit een onderzoek gedaan bij een afdeling van een hoofdkwartier van een militair bondgenootschap. Op verzoek van een lokale regering levert deze afdeling een bijdrage aan de lokale wederopbouw. De militairen zijn afkomstig uit verschillende landen en worden voor een bepaalde periode uitgezonden. Daarna komt er een nieuwe ploeg. Het onderzoek ging over de vraag of de formele, benoemde leiders nou ook ‘echt’ de leiders waren. En dus over de vraag: wie heeft hier nou werkelijk invloed? Wie is of zijn hier de ‘echte’ leiders? Daarbij kregen we de mogelijkheid om de afdeling bij twee achtereenvolgende ‘lichtingen’ te bestuderen. Beide lichtingen werkten met exact hetzelfde organisatieschema en dezelfde taken- en functieverdeling.

Ons onderzoek ging over de vraag of het organisatieschema (en alles daaromheen) bij beide lichtingen leidde tot een vergelijkbare manier van functioneren en vergelijkbare onderlinge werkverhoudingen.

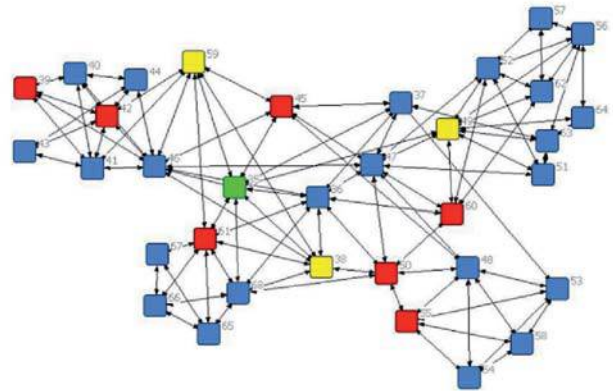
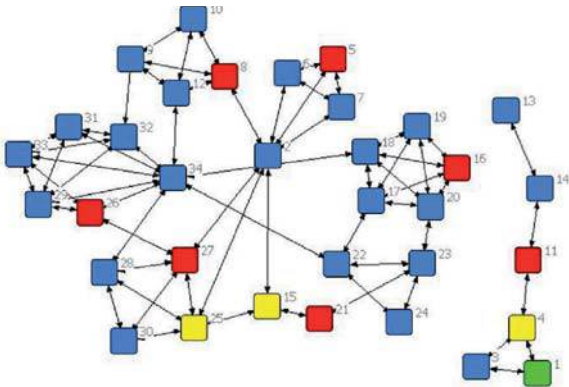
Figuur 1 geeft een beeld van de formele organisatieschema’s van de twee lichtingen. Beide zijn dus gelijk, alleen zijn de mensen die er werken verschillend.

In figuur 2 zien we de informele relatienetwerken bij beide lichtingen (gemeten nadat de lichtingen enkele maanden operationeel waren).

Wat duidelijk opvalt is dat de leidinggevende (groen blokje nr. 1) bij de eerste lichting een marginale positie inneemt terwijl de leidinggevende bij lichting 2 (groen blokje nr. 35) een centrale plaats in het informele relatienetwerk heeft. Verder zijn er bij de eerste lichting beduidend minder onderlinge informele samenwerkingsrelaties dan bij de tweede. Dit alles, ondanks dat men dus werkt met exact hetzelfde organisatieschema en functie- en taakverdeling. Hoe kan dit?



Figuur 1, formele organisatieschema’s eerste (links) en tweede (rechts) lichting (paarse hokjes zijn de dezelfde personen, de onderzoekers).



Figuur 2, informele relatiernetwerken bij lichting 1 (links) en 2 (rechts).

Op het moment van het onderzoek was de werkdruk erg hoog. Bovendien moest er (vanuit het ministerie in Den Haag) een ingrijpende verandering worden uitgevoerd. De eerste lichting ging zeer gemotiveerd aan de slag. Elke ochtend was er een bijeenkomst waar de leidinggevende (nr. 1) en de teamleiders met elkaar bespraken waar men mee bezig was. Diverse teamleiders komen met concrete plannen, maar wijzen ook op de noodzaak om met het veranderproces te gaan beginnen en om iets aan de hoge werkdruk te doen. In de eerste bijeenkomst presenteerde de leidinggevende zijn visie en plannen voor de komende periode (PowerPoint). Aanvankelijk gingen de mensen hier in mee, maar bij volgende overleggen bleek dat er allerlei zeer belangrijke dingen speelden die niets te maken hadden met die visie en er soms zelfs haaks opstonden. Het valt op dat de leidinggevende steeds minder vaak aanwezig was bij deze ochtendbijeenkomsten. Uiteindelijk schafte hij deze af. Uit alle macht probeerden teamleiders en andere collega's toch de veranderingen op te pakken, initiatieven te nemen etc.. Maar veelal waren dit 'lokale' initiatieven die niet goed waren afgestemd met andere clubjes. Waardoor er irritaties ontstonden en er zich uiteindelijk een soort eilandennetwerk ontwikkelde van langs elkaar heen werkende informele groepen. Tegelijkertijd waren er diverse medewerkers die het initiatief namen om bruggen te slaan tussen de eilandjes, waardoor het hen in een aantal gevallen lukte om dringende problemen op te lossen en ook delen van de verandering op te implementeren.

Bij aankomst van de tweede lichting werd de leidinggevende (nr. 35) al snel geconfronteerd met de trage voortgang van het verandertraject. Al snel ontstonden er diverse conflicten omdat de medewerkers - 'voortbordurend' op de afspraken van de vorige lichting - elkaar in de weg gingen lopen. De nieuwe leidinggevende stelde een brede stuurgroep samen waarin alle ideeën, diagnoses, problemen en suggesties van de medewerkers verzameld werden. Doordat iedereen nu beter overzicht had over wat er gaande was kwamen er al snel een aantal concrete prioriteiten naar voren waarvan iedereen vond dat die snel aangepakt moesten worden. De medewerkers voelden zich erkend en gingen snel aan de slag om de situatie te verbeteren, waarbij de leidinggevende stimuleerde om een aantal van hun ideeën verder uit te gaan voeren, experimenten te gaan doen, etc.. Ook dook de leidinggevende op een aantal conflicten tussen de teams en organiseerde hij gesprekken waarbij hij de teamleden

de verantwoording gaf om de conflicten zelf op te lossen. Er werd forse vooruitgang geboekt bij het implementeren van het verandertraject.

Bij de eerste lichting was er een klein stafgroepje verantwoordelijk voor het 'trekken' van het verandertraject. Maar in de informele machtsstrijd tussen de teams had dit groepje het onderspit gedolven. Bij de tweede lichting steunde de leidinggevende dit groepje nadrukkelijk, zodat het ook informeel meer invloed had en dus meer leiding kon geven aan het implementatieproces.

Werkelijke versus formele positie

Wat uit dit voorbeeld blijkt is hoe 'verweven' de positie van de leidinggevende eigenlijk is met datgene dat er bij de 'medewerkers' gebeurt. In beide gevallen is de formele positie van de leidinggevende dezelfde. Maar de 'werkelijke' positie is het resultaat van een hele keten van gebeurtenissen, waarbij het uiteindelijke (globale) resultaat echt niet alleen toe te schrijven is aan de leidinggevende-zelf. Een tweede punt dat hier duidelijk wordt is dat de 'leiderschapssituatie' lang niet zo simpel is als 'de leider komt met een plan en vervolgens motiveert de leider de medewerkers'. Wat je ziet is dat de medewerkers zelf ook tal van plannen hebben en initiatieven nemen. Het zijn juist geen passievelingen, maar professionals die wat van de situatie willen maken, gegeven de kennis en ervaring die ze hebben. Succes blijkt te maken te hebben met de mate waarin de leidinggevende die plannen serieus neemt en zich in zijn visie laat leiden (!) door datgene dat er werkelijk gebeurt, leeft en gaande is. De eerste leidinggevende haakte af toen bleek dat zijn visie niet aan bleek te sluiten bij de werkelijkheid. De tweede leidinggevende reageerde veel responsiever, waarbij hij zijn beeld van de situatie juist niet opdroeg en ook niet probeerde zijn mensen te motiveren, inspireren, coachen etc. om maar in zijn visie te gaan geloven.

Natuurlijk had die leidinggevende een bepaalde intentie met de afdeling. Maar in die intentie was hij open, reageerde hij op datgene dat er gebeurde en sloot hij aan bij de gedragingen en betekenisgevingen van de professionals. Het resultaat was er naar, maar alleen werd dat bereikt op een totaal andere manier dan iedereen vooraf had kunnen voorzien. Juist door vooraf niet met strakke en S.M.A.R.T.-gemaakte plannen op de proppen te komen kon de leidinggevende responsief reageren en vanuit zijn intentie invloed uitoefenen op de lokale interacties. Geen plenaire visie- ➔

PowerPoint, maar de teams in. Gesprekken voeren, mensen aan elkaar verbinden, teams die belangrijk zijn voor het eindresultaat extra steunen, mensen stimuleren om te doen wat zij zelf belangrijk achten.

Een laatste punt hier betreft de vraag wie er hier nou eigenlijk de leider is. Zeker bij de eerste lichting bleek de formele leidinggevende (de 'appointed leader') niet de 'werkelijke' leider te zijn. Hier was juist sprake van leiderschap met een kleine 'l'. De collega's die verantwoordelijkheid namen, die zich niet neerlegden bij datgene wat ze zagen gebeuren en die initiatieven namen om de zaak weer op de rails te krijgen. Vanuit het complexiteitsperspectief zijn leiders juist diegenen die meer spontaniteit dan anderen vertonen en die risico's durven te nemen door datgene dat ze waarnemen aan de kaak te stellen. Juist het handelen van hen die de zich ontwikkelende informele patronen weten te doorbreken zijn de bron van vernieuwing en ontwikkeling. Leiderschap met een kleine 'l'.

Dus wat is leiderschap dan?

Staat leiderschap voor de held die een visie heeft en de organisatie richting die visie managet? Lag het nou alleen maar aan de kapitein van De Costa Concordia? Of is leiderschap juist een soort gepassioneerde nederigheid? Waarbij je snapt dat jouw formele positie niet per definitie een reflectie is van je werkelijke positie? Waarbij je snapt dat je je positie in de concrete interacties steeds opnieuw moet bewerkstelligen? En waarbij je juist niet zegt 'ik heb het plan, en nu aan de slag!' maar relatief open en responsief een situatie ingaat. Intensief met iedereen communiceert, leiders met

de kleine 'l' steunt, de professionaliteit van de anderen op waarde weet te schatten. En waarbij je niet zegt hoe het moet, maar juist jouw intentie en jouw zorgen daarover deelt met anderen en al interacterend tot nieuwe beelden en acties komt. Leiderschap zowel met een grote als met een kleine 'l' dus.



Prof. Dr. Thijs H. Homan (1957) is Hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland. Verder is hij zelfstandig organisatieadviseur en begeleidt hij / doet hij onderzoek naar complexe veranderprocessen bij grote organisaties. In zijn boeken 'Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering' (2005), zijn oratie 'Wolkenridders, over de binnenkant van organisatieverandering' (2006) en 'Veranderen als chaotisch proces' (2009) geeft hij een nieuwe visie op organisatieverandering.

Noten

- 1 Homan, Th. "Organisatiedynamica", Den Haag: Academic Service, 2010.
- 2 Ook wel de Complex Responsive Process-benadering genoemd: Stacey, R.D.: "Complex responsive processes in organizations", London: Routledge, 2001.
- 3 Groot, N. "Zelforganisatie en leiderschap", Amsterdam: Mediawerf, 2010.
- 4 Zie verder: www.changemaster.nl, en dan 'meer over Thijs Homan'.
- 5 Knights, D., Willmott, H., "Conceptualizing leadership processes: a study of senior managers in a financial services company", in *Journal of Management Studies*, 29:6, november, 1992: pp.761- 782.
- 6 Griffin, D. en Stacey, R. (eds.), "Complexity and the experience of leading in organizations", New York: Routledge, 2005.

CARTOON



Management development ?!?



Onlangs was het schip waarop ik geplaatst ben de zogeheten 'Eenheid van de Week'. Uiteraard leuk want diverse mensen komen uitleggen hoe P&O werkt en wat zij als de uitdagingen zien voor de komende tijd. Verbazingwekkend genoeg stond ook Management Development op het programma.

Verbazingwekkend, omdat voor zover ik weet MD bij Defensie pas gaat spelen zo halverwege LTZ1 niveau, dus niet heel relevant voor de meeste opvarenden. Bovendien heb ik al lange tijd niets gehoord over dit onderwerp. Hoe dan ook, ik ben eens terug gaan kijken wat ik kon vinden over MD. In het Marineblad van september 2006 stond een artikel en in diezelfde uitgave ook direct een reactie van de toenmalige vicevoorzitter van de KVMO. In het weerwoord van de auteurs werd ik, toen voorzitter van de Werkgroep Jongeren, uitgenodigd om in overleg met ze te treden over MD. Helaas is op mijn openbaar schrijven om daarop in te gaan (Marineblad november 2006) nooit een reactie gekomen. De meeste informatie over MD bij Defensie is dus vrij oud (meest recente publicaties op intranet is van maart 2007). Daarom ben ik maar eens gaan kijken op internet. Daar lees ik dat MD omschreven wordt als 'het geheel aan maatregelen en activiteiten gericht op het werven & selecteren, aanstellen, begeleiden, overplaatsen, en ontwikkelen van (toekomstige) managers'. Ook lees ik over hoe je dit kunt doen:

- Action Learning (leren door te doen);
- Coaching;
- (Executive) Education;
- Job Rotation;
- Professional Development;
- Upward Feedback.

Defensie heeft al een flink aantal van deze instrumenten en activiteiten. Functies binnen en buiten het eigen OPCO vervullen doen we immers al sinds jaar en dag (Action Learning & Job Rotation). We volgen diverse opleidingen tijdens de loopbaan en tegenwoordig zijn er ook binnen Defensie coaching trajecten beschikbaar. Ook is *upward feedback* binnen Defensie beschikbaar voor diegenen die dat willen door goede (tweezijdige) fuctioneringsgesprekken te houden. Wat voegt een bureau MD dan toe? Uit de presentatie begrijp ik dat alle officieren na drie/vier functies op LTZ1 niveau beschouwd worden aan de hand van het beschikbare P-dossier. Indien het dossier 'te dun' is, worden vervolgfuncties aangedragen waar een beoordeling op moet komen om het dossier aan te vullen. (Eigenlijk doen ze dan dus loopbaanbegeleiding voor hoofdofficieren?)

Maar wat moet een jonge, ambitieuze officier dan met MD? Als LTZ 2 (OC) val je voorlopig niet onder bureau MD. Zijn er dan toch nog MD instrumenten beschikbaar? Die zijn er inderdaad meer dan genoeg. We kunnen een Persoonlijk Ontwikkel Plan opstellen. We hebben regelmatig contact met onze loopbaanbegeleider, die onze wensen in de gaten houdt en ons helpt carrièredromen waar te maken (of die uitlegt waarom dingen wellicht niet kunnen). We kunnen APK's en LMV's volgen en wellicht ook al de MDV. Het functietoewijzingsproces is een afweging tussen organisatie- en persoonsbelang en loopbaantrajecten zijn voor het overgrote deel duidelijk. Verder hebben we competentiegericht onderwijs, wat direct weer aansluit op de vacaturebank die voor iedereen toegankelijk is en waar voor alle functies ingevuld gaat worden welke competenties belangrijk zijn.

Op papier is er dus al een compleet MD beleid voor het gehele personeelsbestand.

Waarom is het dan nodig een bureau te hebben dat bepaalt wie wel of wie niet de echte topfuncties krijgt? In feite is bureau MD niets meer of minder dan loopbaanbegeleiding voor een specifieke groep. Werken alle eerder genoemde instrumenten, die er dus voor iedereen zijn, anders of beter voor die specifieke groep? Of zijn er wellicht aanvullende ontwikkelmogelijkheden voor die groep? En ook al zou dat zo zijn, is dat dan echt een specifiek MD bureau?

Met een aflopende dienverplichting en de bezuinigingen en reorganisaties zoek ik naar wat houvast. Een schets op (middel)lange termijn van de carrièremogelijkheden is voor mij belangrijk. Ik vraag me af of meer investeren in P&O loopbaanbegeleiding en de al bestaande instrumenten mij niet meer zou helpen dan het bestaan van en het investeren in een apart bureau MD.



op papier is er dus al een compleet MD beleid voor het gehele personeelsbestand

De Marinefamilie in dit nummer, of beter gezegd Defensiefamilie, bestaat uit vader Peter en zoon Rody Spruijt. Vader is oud-marineofficier en zijn zoon dient, hoewel hij de mariniers ambieerde, door omstandigheden op dit moment, tot volle tevredenheid overigens, als landmachtofficier bij de Marine op Curaçao.

foto's collectie familie Spruijt.

Naam	: P. J.H.M. (Peter) Spruijt
Geboortedatum	: 9 februari 1947
In dienst	: 25 augustus 1966
Datum LOM	: 1 november 2000
Laatste rang/functie	: KTZ, Branch Head ASW bij SACLANT HQ in Norfolk (Va), Verenigde Staten



Peter Spruijt als commandant van Hr.Ms. Zuiderkruis in 1997.

Waarom de Marine?

'Al op jonge leeftijd wist ik zeker dat ik bij de Marine wilde. Ik had genoeg van de schoolbanken. Varen, het avontuurlijke, verre landen bezoeken, dat leek me geweldig. En dat was het ook.'

Wat is u het meest van uw opleiding op het KIM bijgebleven?

'In negatieve zin: de muzikale pill. In positieve zin: de kameraadschap en de teamgeest. Hoewel we best veel plezier hebben gehad op het KIM en ook veel hebben gelachen, was ik toch dolblij toen ik het "Gesticht" kon verlaten en naar de grijze vloot mocht voor het echte werk: varen!'

Welke plaatsingen zijn voor u het meest bijzonder geweest?

'Alle plaatsingen waren bijzonder, hoewel de een natuurlijk leuker was dan de ander. Het is best uniek dat je om de drie jaar

een andere functie krijgt; dat maakt het werk zo dynamisch en avontuurlijk. De meest bijzondere plaatsingen waren natuurlijk de varende commando's; eerst de Jan van Brakel en later bijna 3,5 jaar de Zuiderkruis. Geweldig, om met een enthousiaste en goed gemotiveerde club mensen op pad te gaan. Daar heb ik intens van genoten.'

Bent u vaak van huis geweest? Hoe heeft u dit ervaren in uw gezin?

'Nagenoeg alle 14 plaatsingen waren operationele plaatsingen, een "Haagsche" plaatsing heb ik nooit gehad. Ik ben dus een gelukkig mens. De 9 varende plaatsingen zorgden er wel voor dat ik veel van de opgroeiende kinderen heb gemist. Dat besef je pas later. Mijn echtgenote stond er vaak alleen voor en dat was soms best moeilijk. Maar dankzij haar kon ik altijd met een gerust hart weer naar zee omdat ik wist dat het thuis goed zat. Ze is een echte zeemannsvrouw dus. En die moet je treffen, anders gaat het niet

**de meest bijzondere plaatsingen
waren de varende commando's.
Geweldig, om met een enthousiaste
en goed gemotiveerde club mensen
op pad te gaan**

goed thuis. Ik ben dan ook bijzonder trots op haar en op onze twee zonen: Rody die dient bij de KL en Kevin, die sportleraar is op een middelbare school in Heerhugowaard. Alle drie kanjers!'

Uw zoon Rody dient bij de KL. Heeft u hem destijds bij zijn keuze geadviseerd?

'Hij wilde het liefst bij het Korps Mariniers. Bij de keuring kwam hij als 8^e uit de bus en ze hadden er 7 nodig. Dat was een teleurstelling. "Kom volgend jaar maar terug", werd er gezegd. Om niet een heel jaar te verliezen stelde ik hem voor om naar de KMA te gaan. Dan kon hij later wellicht alsnog overstappen. Daar is het echter nooit van gekomen. Best leuk om deze toch wel andere wereld binnen Defensie van dichtbij mee te maken.'

Zijn er dan veel verschillen tussen de KM en de KL?

'Ja, er zijn cultuurverschillen, al groeien we steeds meer naar elkaar toe. We moeten wel. De mortiergroep van het Korps Mariniers

wordt opgeheven en ondergebracht bij een nieuw op te richten Vuursteuncommando van de KL.

Het afschaffen van de tanks en opheffen van de cavalerie doet de KL net zoveel pijn als toen bij ons de Orions weg moesten en de MLD werd opgedoekt. De druk op het personeel wordt steeds groter, het aantal functies dat moet verdwijnen is enorm en nog steeds weet niemand waar de klappen precies gaan vallen. Dat is zeer frustrerend voor degenen die bewust gekozen hebben voor een carrière bij Defensie.'

Heeft u wel eens overwogen de Marine te verlaten?

'O jawel. Na 2 plaatsingen als jong officier aan boord van schepen, waar de stemming slecht en de sfeer om te snijden was, dacht ik bij mezelf: "Wat doe ik in vredesnaam hier?". Gelukkig waren dat uitzonderingen. Ik heb er wel van geleerd hoe het niet moet.'

Hoe kijkt u tegen de Marine aan?

'Ik zie de KM nog steeds als een machtig en fascinerend bedrijf. Iets om trots op te zijn. Tegelijkertijd is het zorgelijk en tenenkrommend om te zien met welk gemak er jaar in jaar uit bezuinigingen worden opgelegd terwijl de wereld er toch bepaald niet veiliger op wordt. De loyaliteit van de mensen wordt zwaar op de proef gesteld.'

Hoe belangrijk is de Marine binnen uw familie?

Ik volg het wel en wee van de KM en ook de andere defensieonderdelen op afstand maar ik mis de Marine niet. In het begin miste ik wel het varen, al wordt dat nu ook minder. Het is mooi geweest. Als ik nu 's avonds in bed stap denk ik altijd: "Heerlijk, weer een boeren-nacht"! Daar geniet ik ook van.'

Naam	: R.J.A.M. (Rody) Spruijt
Geboortedatum	: 24 juni 1975
In dienst	: 21 augustus 1995
Huidige rang	: Kapitein
Huidige functie	: Commandant CLAS Compagnie in de West onder CZMCARIB, (dit is een Tijdelijke te Werk stelling van 4 maanden)
Organieke functie	: Commandant 2^e Batterij, 11 Afdeling Rijdende Artillerie



Rody Spruijt tijdens zijn plaatsing in Afghanistan (2007).

Waarom bent u naar de Landmacht gegaan?

'Van kinds af aan wilde ik al militair worden. Ondanks dat ik uit een marinegezin kom heb ik toch liever vaste grond onder de voeten. Helaas werd ik niet aangenomen bij het Korps Mariniers en heb mij daarom op de Landmacht gericht.'

Wat is u het meest van uw opleiding aan de KMA bijgebleven?

'Allereerst de saamhorigheid: er wordt in zeer korte tijd een zeer hechte band gecreëerd en ik heb er naast fijne collega's ook een aantal goede vrienden aan overgehouden. Daarnaast viel de balans tussen studie en praktijk me tegen. Het overgrote deel van de KMA periode zit je gewoon met je neus in de studieboeken in plaats van in het bos.'

Welke plaatsingen zijn voor u het meest bijzonder geweest en waarom?

'Tot nu toe heeft iedere functie zijn bijzondere momenten gekend. Vlak nadat ik als jonge officier begon werd onze eenheid in 1999 als eerste uitgezonden naar Kosovo. We hebben daar met de internationale troepenmacht de First Entry meegemaakt; een grote colonne militaire voertuigen die een totaal verscheurd en verwoest land binnenrijdt. Daarna ben ik als Artillerist bij een bataljon van de Luchtmobiele Brigade geplaatst en heb daar twee functies doorlopen. De Voortgezette Algemene Kader Opleiding Luchtmobiel (VAKOL), die je volgt om je rode baret te halen, was naast een fysieke uitdaging ook op militair en leidinggevend gebied een prima opleiding.

De functie van Forward Observer & Forward Air Controller van 2001 tot 2005 was misschien wel een van de mooiste jobs om te





Vader en zoon Spruijt in 2011.

doen. In deze functie ben ik naar Irak geweest en daarna ben ik bij hetzelfde bataljon *Fire Support Officer* geworden bij de sectie 2 operatie. Ook een uitdagende functie, waarin je de planning, coördinatie en het voorkomen van conflicten regelt van alle grondgebonden vuursteun en luchtsteun (zowel *fixed* als *rotary wing*). Allemaal ter ondersteuning van en geïntegreerd met het gevechtsplan van het bataljon. De praktijk van Afghanistan heeft geleerd wat de meerwaarde van vuursteun is (zowel vanaf de grond als vanuit de lucht) tijdens het gevecht. Dit was de meest heftige uitzending tot nu toe, maar het was goed om te zien dat de vuursteunketen (de *Forward Observers*, *Forward Air Controllers*, mortiergroepen en pantserhouwitzers) van de *Battle Group* prima functioneerden als het er echt op aan kwam.

Na een rustiger functie als instructeur op het opleidings- en trainingscentrum vuursteun heb ik het commando gekregen over een batterij pantserhouwitzers. Die heb ik echter nooit gezien want mijn batterij werd omgevormd in een compagnie die optreedt als lichte infanterie. Op moment van dit schrijven zitten wij als landmachtcompagnie op Marinebasis Parera op Curaçao, onder bevel van CZMCARIB. Niets is mooier dan commandant zijn en om dit in de West te mogen doen, in een marine-omgeving op een prachtig eiland, maakt dat zeker een bijzondere en leuke periode!

Bent u vaak van huis geweest? Hoe ervaart uw gezin dit?

'Bij de meeste parate plaatsingen ben ik veel van huis geweest. Met name ook doordat ik in iedere functie nog ben uitgezonden. Mijn echtgenote en ik waren al samen voordat ik naar de KMA ging en zij heeft mij altijd gesteund bij deze keuze en tijdens mijn

militaire loopbaan. Daar ben ik haar nog steeds dankbaar voor, want ik realiseer mij terdege dat zij een extra last draagt tijdens mijn afwezigheid. Ze is een sterke vrouw en kan daar goed mee omgaan, maar dat betekent niet dat het als plezierig wordt ervaren wanneer het weer zover is. Je moet op een gegeven moment wel een balans vinden tussen thuis en werk om het ook op de langere termijn samen vol te houden.'

Heeft u wel eens overwogen de KL te verlaten?

'Dat heb ik wel eens overwogen ja. Maar het militaire vak bevalt prima en ik heb het nog steeds goed naar mijn zin binnen de KL. Al maken de bezuinigingen en reorganisaties het er niet altijd duidelijker en makkelijker op binnen Defensie.'

Hoe ervaart u de werkdruk bij Defensie?

'De werkdruk is erg afhankelijk van de soort functie die je draait. Ik heb wel het idee dat er de laatste jaren steeds meer moet met steeds minder randvoorwaarden. Het is vaak te danken aan de loyaliteit van de mensen dat het uiteindelijk allemaal weer goed gaat en klopt. Ik hoop dan ook dat de huidige bezuinigingen en reorganisaties ervoor zorgen dat we ondanks dat we inkrimpen wel straks de dingen kunnen doen die we moeten doen.'

Hoe belangrijk is de KL binnen uw gezin?

'De KL is een heel belangrijke factor want mijn werk heeft een grote invloed op de dagelijkse gang van zaken binnen ons gezin. Zo hebben wij vlak voor mijn geplande vertrek naar de West een prachtige dochter gekregen. Gelukkig kon ik een maand later inroteren, maar het betekent nog steeds dat door mijn werk mijn vrouw er in haar eentje voor staat'.



Rode hoofden over rode lijnen



het atoomconflict met Iran knettert de laatste tijd van de rode lijnen

Voorstanders van red lines ('tot hier en niet verder') zeggen dat de tegenpartij moet weten waar hij aan toe is. Als red lines dan ook nog geloofwaardig zijn, zullen ze hun uitwerking niet missen. Goed dreigen is een kunst.

Tegenstanders van red lines zeggen dat ze eerder lastig dan nuttig zijn. Je beperkt er je eigen handelingsvrijheid mee, in het uur van de waarheid is er geen weg terug. Je schrikt een tegenstander méér af door hem in het onzekere te houden.

In het conflict over het atoomprogramma van Iran wilden alle partijen tot nu toe de uiterste consequentie, oorlog, liever uit de weg gaan. Wel dreigen, maar niet zeggen waarmee en wanneer. 'Alle opties liggen op tafel' is de mantra, maar nooit zeggen welke opties precies. Dat is niet per se laf, maar bewuste politiek. Echter, als de maanden wegtikken zonder dat er iets gebeurt, komen de rode lijnen toch in beeld. Het lijkt wel of Israël en de VS meer bezig zijn met hun onderlinge red line fight, dan met Iran zelf.

Het atoomconflict met Iran knettert de laatste tijd van de red lines. Een teken van toenemende twijfel en spanning. Twijfel tussen Israël en de VS over elkaars bereidheid tot het dreigen met militaire actie, spanning over de gewenste hoogte van de inzet.

Op 2 december zei Leon Panetta (minister van Defensie) dat Israël geen militaire actie moest ondernemen, en al helemaal niet zonder coördinatie met de VS. Zó win je de oorlog dus nooit, was het antwoord van Netanjahoe. Maar Panetta hield zijn poot stijf. In de *Doomsday Plane* (een Boeing E-4 *Nightwatch* van de Amerikaanse luchtmacht) vertrouwde hij op 19 december een CBS-reporter toe dat het voor hem pas een red line was als Iran een kernwapen zou ontwikkelen, wat volgens hem nog zeker een jaar niet aan de orde was, 'tenzij ze ergens een geheime uraniumverrijkingsinstallatie hebben'.

Slappe knieën, vond Israël. Op kerstavond, 24 december, zei vice-premier Moshe Ya'alon: 'Als wij leiders in het Westen horen zeggen dat militaire actie geen werkelijke optie is, dat de prijs te hoog is, dan is het ook geen geloofwaardige optie meer'. Antwoord Panetta, 8 januari: het *kunnen maken* van de atoombom is voor de VS niet de red line, dat is het werkelijk ontwikkelen van de bom. Maar wat is precies 'ontwikkelen'? Op 16 januari zei inlichtingenchef James Clapper in de Senaat dat Iran nog niet had besloten om een kernwapen te ontwikkelen. 'Belachelijk', reageerde Israëls vice-premier Silvan Shalom de volgende dag. 'Iedere westerse inlichtingendienst weet dat ze dat wél doen. We moeten daar onderling niet over twisten en hen stoppen'.

Op 2 februari ging de zenuwenoorlog tussen Washington en Jeruzalem door toen de Washington Post het bericht bracht dat Panetta een Israëlische aanval op Iran 'binnen drie maanden' voor mogelijk hield. Panetta weersprak het bericht niet, maar wat was de reden dat hij zich ineens zo'n zorgen maakte over een Israëlische aanval? Het leek wel of hij op de hoogte was van een nieuwe red line van Israël, op hetzelfde moment in Tel Aviv uitgesproken door minister Ehud Barak (Defensie): niet het *hebben* van de bom, niet het *ontwikkelen* ervan, maar het niet meer door Israël kunnen *uitschakelen* van het nucleaire programma was nu de grens voor militair ingrijpen. 'Het Iraanse militaire atoomprogramma schuift nu een zone van immuniteit in. Het punt waarop een fysieke aanval erop onmogelijk wordt is de grens'.

Op 16 februari kwam het in de VS-Senaat tot een openlijke botsing tussen inlichtingenbaas Clapper, die herhaalde dat Iran (zelfs twee) rode lijnen niet mocht passeren - het ontwikkelen van de bom en het sluiten van de Straat van Hormoez - en Republikeinse senatoren die juist de vorige Israëlische rode lijn ('kunnen maken') wilden hanteren. Een dag later dienden de senatoren Lieberman, Graham – hevig belobbyd door het AIPAC - een *non binding bipartisan* resolutie in van die strekking, ook gesteund door 29 andere senatoren. Sinds een week of twee vinden 'subgevechten' in de Senaat plaats over afgeleide rode lijnen (want wanneer mag je spreken van 'kunnen maken?'). Op 29 februari schoof Hillary Clinton weer een beetje richting Israël op door het 'kunnen maken' van de atoombom door Iran als rode lijn te noemen, wat ietsje verder lijkt te gaan dan 'ontwikkelen'.

Wanneer houdt het rodelijnengevecht eindelijk op? Op 5 maart stonden Netanjahoe en Obama zelf tegenover elkaar in Washington, met rode hoofden. Obama erkende het recht van Israël om zichzelf te verdedigen, dus om zijn eigen rode lijn te trekken. Maar eigenlijk zei hij ook twee andere dingen: niet nu, en het is niet onze rode lijn. Wordt vervolgd.





Hr.Ms. Evertsen bereidt zich voor op Ocean Shield

(foto's Gerben van Es, AVDD)

Sinds de Britse Royal Navy de Flag Officer Sea Training opleiding (FOST) meer dan een half eeuw geleden oprichtte, hebben ook al tientallen schepen van de Koninklijke Marine gebruik gemaakt van dit straffe trainingsprogramma. Het Luchtverdedigings- en Commandofregat (LCF) Hr.Ms. Evertsen was hiervan het laatste voorbeeld.'

Het schip bereidde zich daarbij voor op de missie dit voorjaar: het bestrijden van de piraterij in de wateren in de noordelijk helft van de Indische Oceaan. De Evertsen zal daarbij fungeren als vlaggenschip van het smaldeel, de NATO's *Standing Maritime Group 1*, dat deelneemt aan *Ocean Shield*, de anti-piraterij-missie van het bondgenootschap. Maritiem Nederland nam een kijkje bij

de mannen en vrouwen die deze straffe training doormaakten – en met succes afrondten.

Op het havenbootje, in alle vroegte op weg van de marinebasis van Plymouth naar de Evertsen die op de kalme rede ligt, betoont overste Ruud Schoonen, zich een goede gids. Daar ligt het helikoptervliegdekschip *Ocean*, gebaart hij, daar oefent het Royal Marine Corps met snelle bootjes, en in die oude stenen torens daar, maakten de Britten hun kanonskogels. Hij kan het allemaal weten, want hij loopt hier als liaison-officier bij FOST – één van een permanente Nederlandse vertegenwoordiging van vier – al anderhalf jaar rond. Een mooi maritiem schouwspel.

Dichtbij de havenmond ligt ook een Duits fregat, eentje van de Bremen-klasse. Schoonen: 'FOST is en blijft een Britse aangelegenheid, maar er zijn altijd veel vrienden en bondgenoten geweest die van de trainingsfaciliteiten gebruik maken. Duitsers en wij Nederlanders voorop, maar ik heb ook al schepen uit Zweden en Qatar gezien.'

Achter de beroemde *breakwater* van Plymouth – in kringen van Nederlandse zeezeilers nog wel eens Plijmuiden genoemd – ontmoeten de havenboot en de Evertsen elkaar. Het overstappen van een half dozijn personen is in een minuut gebeurd, waarna de Evertsen meteen koers zet naar het FOST-oefengebied. Er moet wel worden gewerkt!

In de longroom van het fregat komt de commandant, overste Boudewijn Boots, even gedag zeggen. FOST, vat hij de vijf weken onafgebroken training samen, 'draait om dat oude militaire motto: *train hard, fight easy*. En dat geldt niet alleen voor operaties zoals tijdens de Koude Oorlog tegen de Sovjetmarine waren voorzien, maar ook voor missies bij asymmetrische conflicten, zoals anti-piraterij-operaties of de strijd tegen drugsmokkelaars.'

De anti-piraterij-missie oefent de Evertsen vooral tijdens de zogeheten *free-play* fase, de laatste van de vijf weken dat FOST draait. Gedurende de vier weken daarvoor moest het schip van 6.000 ton en haar bemanning in het zeegebied ten zuiden van Cornwall en Devon al luchtaanvallen afslaan en onderzeeboten bestrijden, maar volgens een vast schema. Tijdens deze, in blokken van een week opgebouwde oefeningen, werden onder andere het incident met HMS Sheffield nagebootst, het Britse fregat dat in 1982 tijdens de Falkland-oorlog door een Argentijnse Exocet werd getroffen en zonk.

FOST-stafleden, de seariders, controleerden minutieus of de bemanning, van de hofmeesters en matrozen tot de commandant zelf wel juiste procedures doorliepen. Dat kon gaan om de behandeling van zwaar gewonden, het stutten van lekken, maar ook bekeken de 'fosties' of de persoonlijke kastjes wel goed waren afgesloten en of de vloer van het toilet wel voldoende was geboend. Deze vier weekdrills culmineerden telkens in realistische

aanvallen, de Weekly War, waarbij Britse jachtbommenwerpers schijnaanvallen uitvoerden en de gangen af en toe volledig verstikt waren door oefenrook. De 'vrije fase', legt Boots op de brug uit, is wezenlijk anders. 'Die test ons vermogen om te improviseren, onze creativiteit. FOST gebruikt echt het element van verrassing.' Tot er iets gebeurt moeten we afwachten.

Om de Evertsen al zoveel mogelijk te laten inspelen op de omgeving die de boot komend voorjaar op de Indische Oceaan kan verwachten. Plymouth is beurtelings Mombassa, de hoofdstad van Kenia, en Salalah, een havenstad in Oman, aan de grens met

over de radio schettert de angstige stem van een kapitein van een koopvaardijchip die meldt te worden aangevallen door piraten

Jemen. Tijdens de ochtendbriefing zijn ook al foto's vertoond van verdachte dhows en passeren de jongste ontwikkelingen in Kenia, Syrië, Iran en Egypte de revue – alles nauwkeurig bezien door de FOST-stafleden.

Het wachten duurt niet lang. Over de radio schettert de angstige stem van een kapitein van een koopvaardijchip die meldt te worden aangevallen door piraten. Eén van de verdachte dhows van de ochtendbriefing was al in de buurt gespot. De motoren onderin het fregat dreunen en de Evertsen racet naar de locatie van het benarde schip.

Dit is nu al een erg complexe situatie zegt de commandant. 'Het is onze missie om in de internationale vaarroutes vrije doorgang te





garanderen. Dat houdt in dat we piraterij moeten voorkomen. Als de piraten erin slagen om de bemanning van een visserschip of een tanker te kidnappen, dan staan we opeens voor het probleem of we een gijzelsactie moeten opbreken.’

Daartoe zijn wel een helikopter en mariniers van de special interventie-eenheid op het schip aanwezig, maar die kunnen vooral ingrijpen wanneer de opvarenden van het gekaapte schip zich in een zogeheten safe-room hebben opgesloten en van daar uit alarm hebben geslagen. Maar als de bemanning echt gegijzeld is, vergt ingrijpen een grondige voorbereiding en de inzet van nog meer gespecialiseerd personeel.

In dit geval is dat gelukkig niet aan de hand. De bemanning, van een door FOST gecontracteerd bootje van Smit, zit inderdaad in de safe-room. ‘Nu kunnen we aan boord en de van piraterij verdachte personen meenemen.’ De twee rhibs van de Evertsen, snelle rubberboten met plek voor een mannetje of zes, worden naar beneden getakeld, waarna ze zich achter het fregat gaan varen, net buiten het zicht van de piraten. In de ene rhib bevindt



zich het zogeheten *guard-team*, dat de scene moet beveiligen, op de ander het *search-team* dat de piraten moet arresteren en de boot bijvoorbeeld op wapens doorzoeken.

Bij de piratenboot aangekomen zwenken de rhibs uit de flank en spurten er op af. ‘Wij gebruiken óók het element van de verrassing,’ zegt Boots. Geschrokken neemt één skiff, een snelle motorboot waarvan Somalische piraten veel gebruik maken, de wijk naar het vasteland van ‘Somalië.’

De ‘boarders’ weten vier piraten, gespeeld door Brits FOST-personeel, te arresteren, waarvan er twee zogenaamd bewusteloos zijn – waarschijnlijk getroffen door dekkingsvuur. Ze worden snel, waar nodig, geboeid en afgevoerd naar de Evertsen. Tot duidelijk is of het hier om échte slechteriken gaat, of om domme meelopers, blijven ze vastzitten op het fregat.

Tijdens deze FOST-week is er ook aandacht voor soft power die van het indrukwekkende marineschip uit kan gaan. Zo was er ook een

repetitie voor het bezoek van een Keniase hoogwaardigheidsbekleder, de staatssecretaris van Defensie, een moslim. Tijdens zijn rondleiding door het schip was er wel opeens alarm vanwege het lekken van raketbrandstof, plotse branden en andere calamiteiten.

Behalve anti-piraterij-optreden kwamen ook andere asymmetrische scenario’s onder de aandacht. Boots: ‘Op een kwaad moment kregen we te maken met een slow-moving, low flying doelwit. Daar zat iemand in die zich tegen ons te pletter wilde vliegen.’ Hoe liep dat af? ‘Had-ie beter niet kunnen doen.’ De commandant onderstreept dat het schip voor de naderende missie geen materiële aanpassing behoefde. ‘Onze sensoren als de APAR-radar en de camerasystemen zijn capabel genoeg om kleine piratenbootjes van grote afstand te detecteren en te volgen.’ Wel moeten iedere keer dat het fregat ‘Mombassa’ of ‘Salalah’ binnenloopt, de mitrailleursposten worden bemand.

Boots wil niet ingaan op de veel, ook in marinekring gehoorde opmerking dat het piraterijvraagstuk alleen op het land kan worden beslecht. ‘Ik ben uiteindelijk gewoon een zeeman. Wij, het schip en de bemanning, hebben de taak om de vrije doorgang en veiligheid van het scheepvaartverkeer, van de handel, de schepen en de bemanningen zeker te stellen. Gezien de afname van het aantal gekaapte schepen, slagen we daar trouwens goed in.’

Na nog enkele drukke dagen waarin de Evertsen piraten achter de vodden zat, onderzeeboten van zich af sloeg en calamiteiten bedwong, kreeg het schip en haar bemanning te horen dat ze was geslaagd. Op naar de échte missie die begin juni aanvangt. Dan gaat het pas écht spannen, want zoals de Britten zeggen: *the proof of the pudding is in the eating*. 

Noot

¹ Deze bijdrage is overgenomen van Maritiem Nederland.



DONDerdag

Defensie Ontwikkel- en Netwerkdag
voor young professionals

"Investeren in en behoud van jong talent"

12 APRIL 2012

12 APRIL 2012 | START: 09.30 UUR | AFSLUITING EN BORREL 16.00 UUR | CONFERENTIECENTRUM MARINEKAZERNE AMSTERDAM
M.M.V. JANDINO ASPORAAT (CABARATIER) EN MAX DANIEL (DAGVOORZITTER) | MEER INFORMATIE: WWW.PRODEF.NL



Prominente sprekers arbeidsvoorwaarden
Workshops denktanks ihkv leiderschap
persoonlijke ontwikkeling

20-21 april 2012

Zeeuws Maritiem Weekend

De Werkgroep KMR/EA van de KVMO is mede-organisator van een Zeeuws Maritiem Weekend op vrijdag 20 en zaterdag 21 april 2012.

Het veelzijdige programma is erop gericht om jonge en ervaren (marine) officieren bij elkaar te brengen en een uitwisseling over het belang van maritieme zaken op gang te brengen. Tevens biedt het de gelegenheid om een aantal unieke locaties te bezoeken. Het weekend bestaat uit de volgende onderdelen:

Vrijdagmiddag/avond

- Bezoek aan Heerema, met rondleiding over de werf
- Blauwe hap op MKAV (marinekazerne Vlissingen)
- Lezing KTZ H.R. Lodder en aansluitend discussie over Mission Command als mogelijke aanvulling op het programma-management zoals dat bij Heerema plaatsvindt. (met delegatie van projectmanagers van Heerema)
- Night cap en overnachting

Zaterdag

- Ontbijt
- Bezoek aan het Loodswezen – met lezing in de sociëteit
- Bezoek aan het Bevrijdingsmuseum Zeeland (www.bmzeeland.nl)

De eigen bijdrage voor dit weekend bedraagt € 15,00 pp.

Deelname. Vanuit de gedachte om officieren met een diverse achtergrond, maar met een gedeelde interesse in het maritieme domein bijeen te brengen, staat deelname open voor leden van de KVMO, actieve officieren, officieren werkzaam bij maritieme NATOPS, reservisten, elders actieven en post-actieve leden met een band in de regio Zeeland.

Aanmelding uiterlijk 1 april 2012, via info@kvmo.nl o.v.v. naam, contactgegevens, motivatie. Begin april volgt dan bevestiging, betalingsverzoek, routebeschrijving en overige detailinformatie.

KVMO Detachement Nederlandse Veteranendag 2012

Ook in 2012 zal de KVMO weer met een detachement, samengesteld uit haar veteranen, deelnemen aan het defilé op zaterdag 30 juni tijdens de Nederlandse Veteranendag.

Deelname

In het maartnummer van Checkpoint is het 'Aanmeldingsformulier Eigen Organisaties' opgenomen.

Indien u wilt deelnemen aan het detachement dient u dit formulier **vóór 1 april 2012** ingevuld op te sturen naar het secretariaat van de KVMO: Antwoordnummer 93244, 2509 WB Den Haag.



Verslag 'Toekomstperspectief voor de jonge marineofficier, deel 2'



Op donderdag 2 februari 2012 organiseerde de Werkgroep Jongeren van de KVMO in samenwerking met P&O CZSK de bijeenkomst 'Toekomstperspectief voor de jonge marineofficier deel 2'.

Deze bijeenkomst was een vervolg op de bijeenkomst in mei vorig jaar, waarbij de Werkgroep Jongeren KVMO heeft laten weten graag mee te willen denken over de onderwerpen loopbaanperspectief en behoud van personeel.

KLTA Rob Hunnago, voorzitter KVMO, opende namens de KVMO de bijeenkomst. In zijn presentatie onderstreepte hij het belang van

doelgroepgerichte communicatie in deze voor de organisatie zware tijden. De groep jonge officieren heeft andere verwachtingen, vragen en zorgen en de KVMO wil graag voor de verschillende doelgroepen op een effectieve manier meerwaarde bieden.

Vervolgens legde KTZ René Luyckx, HP&O CZSK in zijn openingspresentatie een link met de eerste bijeenkomst, waarbij hij toelichtte dat CZSK op dit moment gelijktijdig wordt geconfronteerd met twee tegengestelde problemen: overtolligheid in 'bovenbouw' (OOFF en OFF) en blijvende tekorten in 'onderbouw'. Op dit moment is het voor P&O CZSK een enorme uitdaging om een balans te vinden tussen deze twee problemen. De boodschap van HP&O blijft dat er toekomstperspectief is voor de jonge marineofficier en dat de vraag naar het product Koninklijke Marine groter is dan ooit.

Na de openingswoorden gingen de ruim 50 aanwezigen actief aan de slag in workshops onder leiding van de loopbaanbegeleiders van P&O. Tijdens de workshops werd onder meer gediscussieerd over verbetermogelijkheden op het gebied van behoud en perspectief, verwachtingenmanagement, ontplooiingsmogelijkheden en management development. Onder leiding van KLTA Van Maurik werden de belangrijkste onderwerpen tijdens de groepsdiscussie verdiept.

De bijeenkomst werd afgesloten door de directeur Personeel CZSK, CDRA Van Gelder, die de aanwezigen bedankte voor hun positieve kritische inbreng en een vervolgssessie aankondigde.

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

Mevrouw **B. Veldkamp-Bruinsma** († 31 januari 2012)

Mevrouw **E. den Hond-Jesurun** († 18 januari 2012)

KTZAR b.d. **C.H. van Lavieren** († 7 april 2011)

Rectificatie: In het vorige Marineblad werd het overlijden gemeld van KLTZT b.d. ir. B.J. Eijsink. De rang had moeten luiden: KTZT b.d.

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

Afdelingsactiviteiten eerste helft 2012

Afdeling Noord

- 3 april **Postactieven borrel**
1 mei Locatie : Marineclub, Den Helder
5 juni Aanvang : 17:30 uur
- 22 maart **Inlooppessie Sociaal Beleidskader en Knelpuntcategorieën**
Locatie : Marineclub, Den Helder
Aanvang : 16:00 uur
- 30 april **Heildronk**
Locatie : Marineclub, Den Helder
Aanvang : 12:00 uur
- 10 mei **Algemene ledenvergadering**
Locatie : Marineclub, Den Helder
Aanvang : 16:00 uur

Afdeling Midden

- 10 apr **Afdelingsvergaderingen**
8 mei Locatie : wisselend, in Den Haag. Zie voor actuele info
12 juni www.kvmo.nl/afdelingsactiviteiten
Aanvang : 17.00 uur

Afdeling Zuid

- 29 maart **Inleiding Hans Sakkers**
over Nederlanders die op Walcheren door de Duitsers zijn geëxecuteerd
Locatie : de Merelhoeve, Nieuw- en Sint Joosland (KVEO)
Aanvang : 17.00 uur
- 11 april **Afdelingsvergadering, tvs behandeling beschrijvingsbrief HB**
Locatie : conferentiezaal MKVLISS
Aanvang : 10.30 uur
- 22 april **Koninginneborrel**
Locatie : de Merelhoeve, Nieuw- en Sint Joosland
Aanvang : 13.00 uur
- 25 mei **Bijeenkomst met Chinees buffet**
Locatie : Bevrijdingsmuseum, Nieuwland (KVEO)
Aanvang : 17.00 uur

Opgave graag 5 dagen van tevoren bij Piet van der Laan: tel. 0118-602677
e-mail: f2hvpanderla@hetnet.nl

De deadline voor aanleveren van kopij voor de rubriek KVMO-zaken voor het meinummer is 6 april 2012.

De Koninklijke Vereniging van Marineofficieren



Ere-leden:

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

Hoofdbestuur:

Voorzitter:
KLTZA R.C. Hunnengo
Vice-voorzitter:
KLTZ ing. M.E.M. de Natris
Secretaris:
LTZA 2 OC drs. T.R. Timmerman
Penningmeester:
LTZA 1 drs. R.J.M. de Leeuw

Namens Afdeling Noord

KLTZE ing. F.J.J. Schoonhoff
Namens Afdeling Midden
KLTZ W.A. Kramer
Namens Afdeling Zuid
Maj (KL) b.d. P. van der Laan
Namens Werkgroep Postactieven
KTZA b.d. P.J.G. van Sprang
Namens Werkgroep Elders Actieven
MAJMARNS KMR drs. H. Steensma
Namens Werkgroep Jongeren
Vacant

Afdelingsbesturen:

Noord:
KLTZE ing. F.J.J. Schoonhoff
KLTZ P.J. van Maurik
LTZE 1 mw. J.S.I. Bisdonk

LTZVK 2 OC b.d. H.T. van Willigenburg
LTZSD1 b.d. mw. A.L.P. Vrijburg
LTZE 2 OC dr. ir. W.L. van Norden

Midden:

KLTZ W.A. Kramer
KTZA b.d. P.J.G. van Sprang
KLTZE ir. W.W. Schalkoort
LTZA 2 OC N.H. van de Pol

Zuid:

KLTZSD b.d. H. Willems
Maj KL b.d. P. van der Laan
KLTZA b.d. P.A. Brons
(postactieven)

Caribisch Gebied:

KLTZ ing. W.P. Groeneveld EMSD

Adres secretariaat:

Wassenaarseweg 2
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 (www.onderlingebijstand.nl). Voor nadere informatie of het verkrijgen van aanvraagformulieren kunt u contact opnemen met het secretariaat KVMO.

Patrouilleschip Holland

*Het nieuwe patrouilleschip Holland is onlangs uitgerust met een
hightech geïntegreerde sensor-, communicatie- en radarmast.*

