

marineblad

nummer 7, november 2012, jaargang 122

Uitgave van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren

KVMO



THEMANUMMER

RESERVISTEN

- 3 **COLUMN**
Voorzitter KVMO

RESERVISTEN

- 4 Nieuw elan voor reservisten
- 13 Burgerreservisten
- 15 Reservistenbeleid: nu of nooit
- 21 Reservisten in beeld
- 24 Naar een slimme Krijgsmacht
- 27 **MARINEFAMILIE**
Familie Matser

- 9 **CARTOON**

- 10 **REACTIES**

- 20 **COLUMN**
Colijn

- 26 **ONDERLINGE BIJSTAND**
Nieuwsbrief 2 2012

- 30 **LEIDERSCHAP**
Officieren Koninklijke Marine
tevreden over eigen leiderschap

- 36 **BOEKEN**

- 37 **HISTORIE**
Viceadmiraal Jean Baptist Maas

- 42 **KVMO ZAKEN**

Nieuw elan voor
reservisten

4



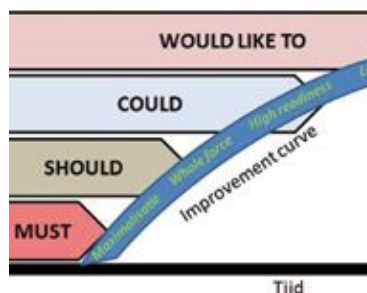
Reservistenbeleid:
nu of nooit

15



Naar een slimme
Krijgsmacht

24



Officieren Koninklijke
Marine tevreden over
eigen leiderschap

30



Voorvechter van een
Anglo-Dutch navy

37



KVMO

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

ISSN: 0025-3340

Hoofdreductie:
KLTZA R.C. Hunnengo
Mw. drs. M.L.G. Lijmbach

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

Artikelencommissie
drs. A.A. Bon, KLTZA mr. H. Broekhuizen,
LTZT 1 F.G. Marx MSc., LTZE 2OC dr. ir. W.L.
van Norden, LTZ2OC drs. R.M. de Ruiter,
LNTKOLMARNIS dr. A.J.E. Wagemaker MA,
MAJMARNS R.A.J. de Wit

Medewerkers:
Mw. drs. Z. Borgeld-Guman,
prof.dr. J. Colijn, KLTZT 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 Marineofficieren 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:
Reservisteninzet tijdens Wereldhavendagen 2012. (LTZSD 2 KMR A. Eilander)



Reservisten

Voor u ligt een speciaal themanummer Reservisten, gericht op een bijzondere groep leden van de KVMO: de elders actieven. De Nederlandse reservisten hebben altijd een belangrijke rol gespeeld in en buiten de krijgsmacht.

Binnen de krijgsmacht vanwege hun specifiek kennis en capaciteiten, als aanvulling op of uitbreiding van de bestaande capaciteiten binnen de krijgsmacht. Maar zeker ook buiten de krijgsmacht, vanwege hun belangrijke rol als ambassadeur van en voor de krijgsmacht. Een belangrijke PR-rol, nu het steeds duidelijker wordt dat de krijgsmacht behoefte heeft aan (veel) meer maatschappelijk draagvlak.

De voorzitter van de werkgroep Elders Actieven, majoor der mariniers KMR Hans Steensma is de initiator van dit themanummer. En u weet hoe het werkt binnen de Marine: wanneer je een goed idee hebt, heb je ook meteen het actiepunt! Hans heeft het gastredacteurschap van dit Reservistennummer met verve opgepakt. Ik heb zelfs nog even overwogen om dit nummer 'Hans!' te dopen, maar dat is toch een brug te ver.

Over bruggen gesproken: het Regeerakkoord VVD-PvdA 'Bruggen slaan' is op 29 oktober gepresenteerd. Na de draconische bezuinigingen van het gedoogkabinet-Rutte I, verwoord in de Beleidsbrief van 8 april 2011, is de krijgsmacht nu redelijk ongeschonden uit de formatieonderhandelingen gekomen, terwijl de vooruitzichten bijzonder somber waren.

Onduidelijk is (en zal altijd blijven) in hoeverre de actie 'Handen af van Defensie, in het belang van de verzorgingsstaat' aan de defensieparagraaf uit het regeerakkoord Rutte II heeft bijgedragen. Eén ding staat voor mij als een paal boven water: niets doen was geen optie meer, ná de Beleidsbrief, met de plannen van de PvdA om nogmaals een miljard Euro uit de defensiebegroting te slaan.

Met het nieuwe kabinet treedt ook een nieuwe minister van Defensie aan, mevrouw Jeanine Hennis-Plasschaert (VVD). Voor vrijwel 'tout' Nederland een moment van opwindende: de eerste vrouwelijke minister van Defensie in Nederland. Voor mij is dat irrelevant: zij is aangesteld vanwege haar uitstekende bestuurlijke kwaliteiten. Zij heeft de zware taak op haar schouders genomen om de defensieorganisatie de komende 4 jaar door de megabezuinigingen en megareorganisaties te leiden, inclusief de verantwoordelijkheid voor 6.000 gedwongen ontslagen. Met haar zelfverkleerde hekel aan 'geneuzel en getreuzel' fietst ze bij de militairen in ieder geval wel in de pul.

Ik wens haar heel veel sterkte en wijsheid toe deze zware klus te klaren.

Terwijl minister Hennis aan haar zware klus is begonnen, is mijn klus als uw voorzitter afgerond. Ik ben op 5 november jl. teruggetreden. Ik heb een nieuwe functie gevonden bij de Nederlandse Defensie Academie. De hoorzitting van de Vaste Commissie voor Defensie, 'Defensie in de knel' was een mooie afsluiting van mijn KVMO-voorzitterschap. Het is gelukt, gesteund door vele, vele militaire en burgercollega's en in prima samenwerking met mijn collega-voorzitter Ruud Vermeulen (NOV) om de aftakeling van de krijgsmacht prominent op de politieke agenda te krijgen en het draagvlak voor een voor haar taken berekende krijgsmacht in Nederland te vergroten.

Ik laat de KVMO in spannende tijden achter, maar wel in vertrouwde handen. Vicevoorzitter Marc de Natris neemt het voorzitterschap waar, totdat de vereniging een nieuwe voorzitter heeft gekozen. Ik dank al mijn collega's van de 'Wassenaarseweg' voor hun jarenlange loyale ondersteuning en u, de leden van de KVMO, voor het in mij gestelde vertrouwen. We komen elkaar vast wel weer ergens tegen.

En voor nu: veel leesplezier.





Nieuw elan voor reservisten niet doorschuiven maar aanpakken!

‘In deze tijd dat de overheid pas op de plaats moet maken, is het van belang dat Defensie meer draagvlak krijgt in de samenleving. Dat draagvlak vereist herkenbaarheid voor de burger en professionaliteit. Ook de vrijwillige reservisten van de krijgsmacht kunnen daaraan bijdragen door reguliere krachten te ondersteunen. De VVD wil daarom meer reservisten werven.’

Reservisten komen langzaam maar zeker op de kaart te staan in Nederland. Althans, het heeft er alle schijn van. In de laatste verkiezingsprogramma's is 100% meer aandacht voor het fenomeen 'reservist' ten opzichte van 2010, toen alleen het VVD-programma melding maakte van de wat ongelukkig gekozen term 'reserve-militairen' (VVD 2010). Dit jaar heeft ook het CDA een zinsnede aan reservisten gewijd: 'Defensie gaat een actiever reservistenbeleid voeren.'²

De beruchte Beleidsbrief van 8 april 2011, waarin harde klappen werden aangekondigd voor defensie-onderdelen, was tamelijk mild onder het kopje 'reservisten':

‘Ook in de nieuwe krijgsmacht vervullen reservisten een belangrijke rol. Zowel bij de uitvoering van nationale taken, waar zij vaak een ondersteunende rol vervullen, als in internationale missies brengen zij hun deskundigheid mee. Dat kan zijn als backfill in Nederland voor militairen die uitgezonden zijn of als frontfill waarbij uitgezonden eenheden van hun (civiele) specialistische kennis gebruikmaken. Ook burgermedewerkers kunnen als reservist worden ingezet.

Boven: Reservisten tijdens wintertraining in Gaerlochhead, Schotland 2011. (collectie M. Matser)

Wie goed zoekt, hoort dat politiek en beleid expliciet spreken over het onderwerp 'reservisten'. Dat gebeurt kennelijk niet zonder reden. Er zal iets van (meer)waarde moeten zijn dat in verband kan worden gebracht met het aanhouden van reservisten in het personeelsbestand van Defensie.

Welke die meerwaarde zou kunnen zijn, is onderwerp van deze verkenning. Er is beweging, er is sprake van meer openheid en samenwerking, tussen reservisten onderling en tussen de verschillende krijgsmachtdelen. Ook vanuit de KVMO willen we meer aandacht besteden aan nut en noodzaak van een kwalitatieve inbreng van KMRs/Elders Actieven. Als voorzitter van de 'virtuele werkgroep' KMR/EA van de KVMO deel ik in deze bijdrage graag een aantal observaties en aantekeningen met u.

samen kunnen we meer!

Dit is een persoonlijk gekleurd verhaal, waarin mijn eigen ervaring als reservist een rol speelt, maar ook mijn achterliggende netwerk, zowel binnen als buiten Defensie. En: het is de optelsom van persoonlijke ervaringen en contacten die de wereld van de reservist kleur geven. Door die kleuring beter in beeld te brengen ontstaat er meer begrip van en voor reservisten.

Over eigen ervaring gesproken: met plezier denk ik terug aan mijn

laatste uitzending in 2006 waarbij de CJTF HoA (een Amerikaanse *stability operation*) 40% van de collega's uit reservisten bestond, De J1 was behalve hoogste stafofficier op personeelsgebied, ook HR manager bij Reebok. De teamleider van *Civil Military Operations* was tevens docent internationale betrekkingen aan een Amerikaanse universiteit.³

Maar ook denk ik graag terug aan de bergtraining met het Korps in 2011, waarbij een eenheid van 7 reservisten werd ingezet om met de frisse blik van betrokken buitenstaander als ogen en oren van de S3 en Trainings Officier te fungeren om zodoende bij te dragen aan een goede inschatting van de operationele gereedheid van 1Marnsbat.

In dit themanummer

Om u 'mee te nemen' op deze verkenning leid ik u na deze inleiding langs drie artikelen die voor dit nummer geschreven zijn door mensen die ik onderweg ben tegengekomen. Al deze mensen bieden op geheel eigen wijze een nieuw perspectief op het thema 'reservisten'.

Om te beginnen prof mr Herman van Gunsteren. Vlak voordat ik in dienst moest (1992) na een 7e jaar studie-uitstel van de dienstplicht, was hij al volop bezig met het thema 'burgerschap' en hij vroeg mij letterlijk: 'Realiseer jij je wel dat je straks als vrije burger in een geüniformeerde wereld stapt waar heel anders tegen vrijheid wordt aangekeken?'

De disciplinerende werking van een totalitaire institutie zou ik in de praktijk aan den lijve gaan ondervinden ☺. *Twice-a-citizen*⁴ in levende lijve, met één been in de civiele wereld en het andere bij Defensie.

Van Gunsteren belicht het onderwerp reservisten vanuit filosofische oogpunt en biedt een vernieuwend perspectief, waarbij veerkracht centraal staat.⁵

De tweede naam die ik wil noemen is Dick Scherjon, die ik beschouw als een voorvechter van meer ruimte voor de inbreng van de kennis en kunde van reservisten. Met zijn geesteskind IDEA – *Integrated Development of Entrepreneurial Activities* – heeft hij een grote bijdrage geleverd aan het verbinden van reservisten met strategische en operationele doelen van de Nederlandse krijgsmacht.⁶ Uitgangspunt van IDEA is om in een zo vroeg mogelijk stadium, dus *embedded* in de militaire missie, civiele expertise in te brengen in een post-conflict situatie, en zodoende meteen te werken aan het begin van wederopbouw van de *host-nation*. Met zijn recente geformuleerde 10-puntenplan breekt Scherjon een lans voor het nog nadrukkelijker positioneren van reservisten.⁷ Ten derde majoor Gert Strick, die via via op mijn 'virtuele' pad kwam, toen hij zijn scriptie aan het schrijven was voor de HDV (Hogere Defensie Vorming) over: reservisten! He, een actiefdienende officier die zich verdiept in de achtergrond van reservisten en die ook mogelijkheden ziet om hen in te zetten ter verhoging van wat hij het adaptatievermogen van de krijgsmacht noemt. Die verdient ruimte zijn ideeën te verkondigen! Onder reservisten is het een wens meer zendingswerk te doen onder beroepsofficieren en te getuigen van de mogelijke meerwaarde van de reserve component. En zie hier, een zendeling vanuit de actieve component (*Total Force = Active + Reserve Component*). Om dit themanummer nog extra lading te geven gaat ook de rubriek Marinefamilie dit keer over twee generaties reservisten. In het artikel over leiderschap laat oud-beroeps, inmiddels reservist

Robert van Riel met zijn co-auteur zien hoe reservisten een inhoudelijke bijdrage kunnen leveren aan het debat over civiel-militair georiënteerde onderwerpen.

Reservisten zijn niet altijd 'zichtbaar'. Vandaar dat er een anatal korte profielschetsen is opgenomen van exponenten van diverse categorieën reservisten. Een aantal quotes van officieren die veel met reservisten te maken hebben, hieronder komen ze voorbij, laat zien dat het – in woord en gebaar – menens is met het blijven(d) inzetten van reserve capaciteit.

In deze inleiding mag ik als *acting* gast-redacteur een steentje bijdragen. Het doel van mijn bijdrage is niet een allesomvattende uiteenzetting over nut en noodzaak van reservisten te geven. Het is mijn opzet om u te prikkelen en deelgenoot te maken van mijn bewondering voor en verwondering over hoe zaken omtrent reservisten gaan. Dat zijn vanzelfsprekend niet alleen hoogtepunten, hoewel zich daarvan toch aanzienlijk veel van voordoen. Voor de lezer die meer wil weten over hoe er formeel over reservisten wordt gedacht verwijs ik naar de internet-links onderaan deze bijdrage, die ik eindig met een aantal, nog openstaande, vragen.

Terwijl u dit leest zijn er KMRs mee met de bergtraining van het 2^{de} mariniersbataljon, nemen ze deel aan opleidingen, zijn ze gereed voor actie in detachementen, bij CIMIC betrokken en is een 'beroeps-reservist' mee als *liaison officer* naar de politietrainingsmissie in Kunduz.⁸

Met andere woorden, er zijn vrijwel continu reservisten actief en betrokken bij het CZSK.

Observaties

Het landschap van reservisten is zeer, zeer gevarieerd. Zo divers en uitgebreid dat ik nog elk jaar 'nieuwe vormen' van reservisten tegenkom. Van oproepkrachten die een paar dagen ondersteuning verlenen bij een oefening, tot interim-managers die langdurige projecten leiden. Van groepen reservisten die de jaarlijkse manifestatie op het Malieveld op Veteranendag helpen organiseren, tot individuele uitzendkrachten die hulp bieden bij



Er zijn vrijwel continu reservisten actief en betrokken bij het CZSK. Op de foto de bergtraining in Schotland van het Korps Mariniers, waaraan dit jaar ook weer reservisten deelnemen.

het ten uitvoer brengen van het 'Loopbaanlint'-programma op Erfprins.

Reservisten zijn, zoals gezegd, niet altijd even zichtbaar. Misschien is de eerste winst te behalen uit het beter 'mappen' van dat netwerk, omdat ook in de periferie waardevolle bijdragen worden geleverd, die minder zichtbaar zijn.⁹ Actieve officieren weten vaak te weinig van reservisten en dat ligt niet alleen aan hen. Reservisten kunnen en moeten zelf beter verkopen wat zij doen. Bovendien kunnen we binnen de marine, als CZSK, ook op het terrein van reservisten leren van ontwikkelingen bij andere krijgsmacht delen. Hoewel, laatst gaf een beroeps LTZ1 aan: 'Ik ben nog nooit een reservist tegengekomen op een schip, dus in welke rol opereren reservisten dan?'

Ontwikkelingen

Luitenant-generaal Mart de Kruif, Commandant Landstrijdkrachten:

'Reservisten zijn voor mij een onmisbare aanvulling op de capaciteiten van de Landmacht. Zij brengen unieke kennis en expertise in en ze dragen bij aan een goede verankering van de Landmacht in de maatschappij.'

Commandant Korps Nationale Reserve Luitenant-kolonel KNR Gerard van der Thiel:

'Reservisten: "flexibele schil van de Landmacht" en "navelstreng met de maatschappij".'

Elk krijgsmachtdeel heeft zo haar eigen wijze van aansturen, beheren en inzetten van reservisten. Die administratieve 'ophanging' is op dit moment onderwerp van discussie en het lijkt er op dat de CLAS (Commando Landstrijdkrachten) voorop loopt in het naar zich toetrekken van een sterk gecentraliseerde aansturing van reservisten aangelegenheden via de DPOD.¹⁰ Het Bureau Reservisten CZSK houdt per 1 januari 2012 op te bestaan.

Informatie afkomstig van de Afdeling Reservisten Aangelegenheden van Staf CLAS:

'Binnen de landmacht doen zich als gevolg van de bezuinigingen diverse ontwikkelingen voor die als geheel zijn ondergebracht in project ATLANTA. Concreet voor de reservisten van de landmacht betekent dit een aantal zaken:

- M.b.t. het Korps Nationale Reserve is het aantal bataljons van 5 naar 3 samengevoegd, het aantal NATRES reservisten functies is hierbij gelijk gebleven;
- 1 CIMIC bataljon wordt omgevormd tot 1 Civiel Militair Interactie Commando (1 CMI Cdo), waarbij naast de bestaande activiteiten ook de activiteiten voor oa. Psyops, het bureau Cultuurhistorische Achtergronden en Informatie, de mobiele rechtbank, bovenregionale liaisonofficieren voor nationale operaties gaan worden ondergebracht. Het CMI Cdo blijft onderdeel uitmaken van

het Operationeel Ondersteunings Commando Land;

- Naast het bestaande 'backfill' en 'frontfill' heeft de 'Incidentele Inzet Reservisten' (IIR) zijn intrede gedaan. Hiermee kan, indien hier behoefte aan is en budget beschikbaar, specifieke en tijdelijke inzet van reservisten worden gerealiseerd. Voor IIR loopt een pilot project om dit proces digitaal te ondersteunen;
- Binnen de landmacht wordt nog verder gedacht aan mogelijkheden om de reservisten organisatie verder te optimaliseren. Hierbij wordt o.a. gekeken naar het bestand van vrij indeelbare reservisten.

Het huidige bestand aan reservisten functieplaatsen binnen de landmacht bedraagt zo'n 3850.'

Voor stability- of 3D-operaties heb je nu eenmaal niet alleen *lean & mean fighting machines* nodig, maar ook mensen die vanuit andere perspectieven kijken naar de oplossing van het conflict (niet alleen slaan, maar ook kunnen opbouwen en adviseren).

Dat verklaart het succes van 1 CMI Commando – voorheen het CIMIC Bataljon: een verzamelplaats van reservisten specifieke deskundigheid. Commandant 1 CIMIC Bataljon, Luitenant-kolonel der Limburgse Jagers Jan Vonk zegt hierover:

'Reservisten zijn voor mij zeer interessante werknemers. Door hun intrinsieke motivatie een bijdrage te willen leveren aan de vrede en veiligheid van Nederland hebben ze per definitie de vereiste can-do-mentaliteit voor hun optreden als militair. Daarbij is het de uitdaging alle kikkers in de kruiwagen te houden, maar dat is leuker dan aan een dood paard te moeten trekken. Door hun ervaring uit hun burgeropleiding en -baan zijn ze telkens in staat de doorgewinterde militair te verrassen met onconventionele oplossingen voor soms alledaagse problemen. Daarbij heb ik bewondering voor ze omdat de meesten naast hun toch al drukke burgerbaan vele uren aan ons bedrijf willen spenderen.'

Ook voor NATOPS, Nationale Operaties, komen reservisten in toenemende mate in beeld. Niet voor niets organiseert de KVNRO op 22 november a.s.¹¹ opnieuw een symposium over 'Defensie en focus op Nationale Veiligheid'. Reservisten vervullen inmiddels taken als OVR (officier veiligheidsregio) en OBT (officier beleidsteam) en werken nauw samen met andere (civiele) operationele diensten zoals brandweer en politie. Om enigszins structuur aan te brengen in de veelzijdige en uiteenlopende observaties volgt een driedeling in persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke motieven

Persoonlijke motieven

Waarom wil iemand (eigenlijk) reservist worden? Gehoorde redenen zijn onder meer:

- Afwisseling van werk, dat wil zeggen, ter afwisseling van de civiele werkzaamheden;
- Een aangename en welkome variatie op de eigen werkomgeving;
- Verbondenheid met het hogere doel van Defensie;
- Iets terugdoen – vanuit dankbaarheid voor eerder opgedane kennis (sen) en ervaringen, Kameraadschap – de verbondenheid en de esprit de corps die niet in alle 'burger'-bedrijven te vinden is;

- Kennis en kunde aanbieden (Frans spreken), aanvullende expertise brengen.

De opvatting over het hoe & waarom van reservisten is in de ogen van het beroepspersoneel niet altijd positief.¹² Een deel van de actieve officieren heeft niet eerder van reservisten gehoord, dan wel heeft oude associaties met 'natres' (oude stijl), 'weekend-warriors' en 'burgers in noodverpakking'. Aanduiding als 'reserve-personeel', of 'mottenballenvloot' helpen niet bij het verkrijgen van een professioneel draagvlak.

Waren reservisten voorheen mobilisabel tot het jaar waarin zij 45 jaar werden, tegenwoordig zijn zij rechtspositioneel gelijkgesteld met beroeps, dus kunnen zij – mits voldaan wordt aan dezelfde eisen – dienen in principe tot hun zestigste. Overigens is de vergrijzing van reservisten wel een punt van aandacht. Nieuwe aanwas via ex-dienstplichtigen is vrijwel gestopt. Nu worden wel 'spijkerbroeken' aangemaakt tot reservist die dan een verkorte militaire opleiding krijgen. Het werven van jonge reservisten gebeurt nu vrijwel alleen via de Natres. Het zou normaal moeten zijn, dat beroepsmilitairen die voor hun leeftijdsontslag de dienst verlaten de keuze kunnen maken om als reservist actief te blijven. Dat zou een waardevol behoud van kennis en netwerk opleveren. De opleidingen die reservisten mogen volgen en de oefeningen waarbij zij betrokken zijn leveren trainingswaarde op die zij in de 'burgermaatschappij' niet of zeker niet op deze intense manier kunnen verwerven. Opleidingen zoals de MDV voor reservisten, de MDO-R, waarvan lichting 3 onderweg is, zijn uniek in aard en opzet. Overigens is dit een punt dat beter 'verkocht' zou moeten worden aan werkgevers van reservisten.

Vanuit deze persoonlijke meerwaarde zou het aanbeveling verdienen om niet alleen te denken in termen van wat de inzet van reservisten voor Defensie oplevert, maar juist ook andersom, wat Defensie biedt aan de individuele reservist. Dus niet alleen de reservist duiden als 'opvulmiddel', maar eerder de ruilverhouding tussen het verrijken en versterken van de organisatie en van de individuele (tijdelijke) medewerker.

Organisatorische motieven

Een actueel voorbeeld van de beeldvorming bij beleidsbepalers is onderstaand citaat van plv Commandant Zeestrijdkrachten, Generaal-majoor der mariniers R. Verkerk:



Opleidingen en trainingen die reservisten krijgen versterken en verrijken niet alleen Defensie maar ook de reservisten zelf.

'Mijn ervaring is dat reservisten, ongeacht hun rang of stand, uitstekend inzetbaar zijn. Ze zijn gemotiveerd en flexibel en brengen aanvullende competenties mee waar wij als organisatie veel aan hebben. Bovendien verbreden ze ons netwerk in de samenleving en vervullen ze een belangrijke functie bij het creëren van draagvlak voor Defensie in het algemeen en de marine in het bijzonder in de maatschappij.

De reservecomponent kan wellicht nog veel meer een flexibele schil zijn van het personeelsbestand van de Koninklijke Marine. Zowel voor militaire taken als in specialistische functies blijkt inzet van reservisten vaak uitstekend te werken. Door ons opgeleide en getrainde mensen kunnen we op deze manier betrokken houden, terwijl we reguliere functies standaard blijven invullen met vast personeel. Reservisten vullen tijdelijke vacatures, of vullen tijdelijk de inzetbare capaciteit aan, zonder formatieplaatsen te bezetten die regulier ingevuld behoren te zijn. Ik beschouw dat als een win-win-situatie.

De verschillende manieren waarop we binnen de Koninklijke Marine werken met reservisten, geeft vooral blijkt van een pragmatische benadering, gezien vanuit ons eigen perspectief als behoeftesteller. Het werven, selecteren, opwerken en inzetten laten we hierbij grotendeels over aan de reservisten zelf. Het is de vraag of we daarmee het maximale halen uit het potentiële aanbod aan competenties, kennis en beschikbaarheid. Ik vermoed dat dat niet zo is, ook al zijn wij nu aanzienlijk verder dan een paar jaar geleden.

In een krimpende organisatie ontstaat altijd een overaanbod aan arbeidscapaciteit. Onder dergelijke omstandigheden een reservistenorganisatie verder opbouwen en die mensen actief inzetten, lijkt paradoxaal. Toch zien we dat er tijdelijk en plaatselijk vaak personele inzet geleverd moet worden die wij niet vanuit onze staande organisatie in kunnen vullen. Dat geldt voor functies die vragen om specifieke deskundigheid, maar ook voor militaire basistaken. We blijven dan ook behoefte houden aan inzetbare reservisten.

De competenties en ervaringen die reservisten kunnen inbrengen vanuit hun leven en werk buiten de Koninklijke Marine zijn vaak totaal verschillend van die van beroepsmilitairen. Het kan voor onze organisatie zeer waardevol zijn om juist die andere competenties en ervaringen te benutten. Maar om die kruisbestuiving tot stand te brengen, is het wel noodzakelijk dat wij de mensen kennen en dat zij de kans krijgen zich binnen onze organisatie te manifesteren. Met de inzet van reservisten beschikken we over een uniek instrument waar andere organisaties jaloers op kunnen zijn. Een medewerker die vertrekt bij Philips, komt echt niet af en toe een paar dagen of een paar weken terug. Onze reservisten doen dat wel. En daar zouden we wel eens veel meer aan kunnen hebben dan wij ons eigenlijk realiseren. In ieder geval zorgt het voor een stuk verankering in de samenleving en verbinding met wat er leeft in de samenleving.'

De frisse blik van buiten de organisatie komt bijvoorbeeld ook tot uitdrukking in de 'horizontale overstap' die een aantal reservisten heeft gemaakt en die nu tot het beroepspersoneel behoren.¹³ Zij brengen hun nieuwe werkomgeving letterlijk in beweging door hun inbreng van elders opgedane inzichten en ervaringen.

Zoals hierboven genoemd, is de rol van reservisten ook beleidsmatig verankerd. Richtinggevend document is de laatste Reservistennota 2009. Leesbare lectuur voor wie geïnteresseerd is in beter gebruik van reservisten. Ook de Lange Termijn Visie Korps Mariniers 2015 besteedt aandacht aan reservisten: p.17. In de reorganisatieplannen van het CZSK ontbreekt een paragraaf over reservisten niet.

De leiding van het CZSK staat open voor informeel overleg met reservisten over onderwerpen die met de reorganisatie te maken hebben. Een daadwerkelijke erkenning van de mogelijke meerwaarde van andere perspectieven die reservisten meebrengen.

Maatschappelijke motieven

Projectgeneraal Personeelsbeleid (tot 1 november jl.), generaal-majoor der mariniers Ton van Ede:

'Reservisten = specifieke kennis, flexibele capaciteit, gemotiveerde krijgers en verankering in de samenleving.'

Reservisten krijgen traditioneel een rol toebedeeld bij het verankeren van Defensie in de samenleving. Dat gebeurt natuurlijk ook op individuele basis en georganiseerd via verenigingen als Mars & Mercurius, KVNRO, WJB, CIOR etc.. Zie ook de weblinks aan het einde van deze bijdrage.

Civiel-militaire samenwerking is een aandachtsgebied in opkomst, zowel bij missies in het buitenland als bij nationale operaties. Reservisten voelen zich hier als een vis in het water, met hun natuurlijke mix van begrip voor de militaire kant en expertise van de civiele zijde.

reservisten krijgen traditioneel een rol toebedeeld bij het verankeren van Defensie in de samenleving

De toenemende aandacht voor *Cyber* is een kans voor reservisten. Er wordt al gesproken over *Cyber*-reservisten, die met hun specifieke kennis en kunde in geval van een grootschalige *Cyber*-crisis kunnen worden opgeschaald, lees: door Defensie kunnen worden ingeleend om de gevolgen van een mogelijke aanval te helpen bestrijden.

Investeren in *Cyber* raakt direct aan het maatschappelijk belang van het beschermen van vitale infrastructuur. Daar gaan we al snel meer over horen.

Een ander maatschappelijk motief schuilt in het zijn van 'burger' en in het al dan niet de verantwoordelijkheid voelen en nemen voor het bijdragen aan de kerntaken van Defensie. Nu is het zo dat we als belastingbetalers en ingezetenen van Nederland die zorg

hebben uitbesteed aan een beroepsleger. Zou er niet iets voor te zeggen zijn, wanneer we die zorg weer meer gaan voelen in onze portemonnee en in ons leven? Met andere woorden, kunnen we niet leren van modellen (Zwitserland, Israël) waarin minder *gratis* gesproken en gedacht wordt over veiligheid en waarbij de collectiviteit van burgers zich meer (letterlijk) verbonden weet met het uitvoeren van programma's om die veiligheid te waarborgen?

En als we dan toch 'uit de box' aan het denken zijn: moet Defensie wel exclusief betaald worden uit overheidsgelden? Kan er niet een minder collectieve omslag komen, en een veiligheidsparagraaf in het jaarverslag van bedrijven waarbij zij hun bijdrage aan Defensie verantwoorden? Net als een duurzaamheidsparagraaf of een MVO-verslag (maatschappelijk verantwoord ondernemen). Draagvlak voor Defensie ontstaat niet allen uit bewondering voor de prestaties van uitgezonden militairen, of bij het bezoeken van de Marinédagen. Aan draagvlak voor Defensie zal moeten worden gebouwd en reservisten leveren graag bouwstenen aan om het steviger en sterker te maken.

Openstaande vragen...

- Zou er ooit eerder een themanummer van het Marineblad aan reservisten zijn gewijd?
- Krijgen we een staatssecretaris die zelf reservist is (geweest)?
- Wie maakt de Nederlandse Wiki over reservisten op wikipedia.nl?¹⁴
- Gaat de jaarlijkse CZSK Reservisten-borrel begin december dit jaar door?
- Wat gaat de nieuwe IGK betekenen voor reservisten?

Tot besluit

Tussen de regels van de citaten door is te lezen dat reservisten serieus worden genomen en dat er verbeterpunten zijn om nog slimmer gebruik te maken van hun mogelijkheden om Defensie te versterken en te verrijken.

Denk-tanks als de AIV en het HCSS maar ook onze eigen KVMO mogen meer aandacht besteden aan de reserve component van de krijgsmacht. Wellicht kunnen zij munitie aanleveren voor de actuele politieke besluitvorming over hoe we reservisten slimmer kunnen integreren in de Nederlandse krijgsmacht. Als we de positieve retoriek van de gebruikte citaten kunnen omzetten in nog betere verankering van reservisten, ziet de toekomst van de reservist in Nederland er veelbelovend uit!

Reservisten denken en doen zelf graag mee aan het verder verkennen van de (on)mogelijkheden om de krijgsmacht slimmer en wendbaarder te maken. Als Werkgroep KMR/EA zien we uit naar uw reacties en zullen we zelf actief de ontwikkelingen rond het thema blijven volgen.

Voor nu, veel plezier bij het lezen van bijdragen aan dit themanummer van het Marineblad!



MAJMARNS KMR drs. H. (Hans) Steensma is trainer/consultant bij MFIB Group, Military Formats In Business, www.mfib.nl.¹⁵

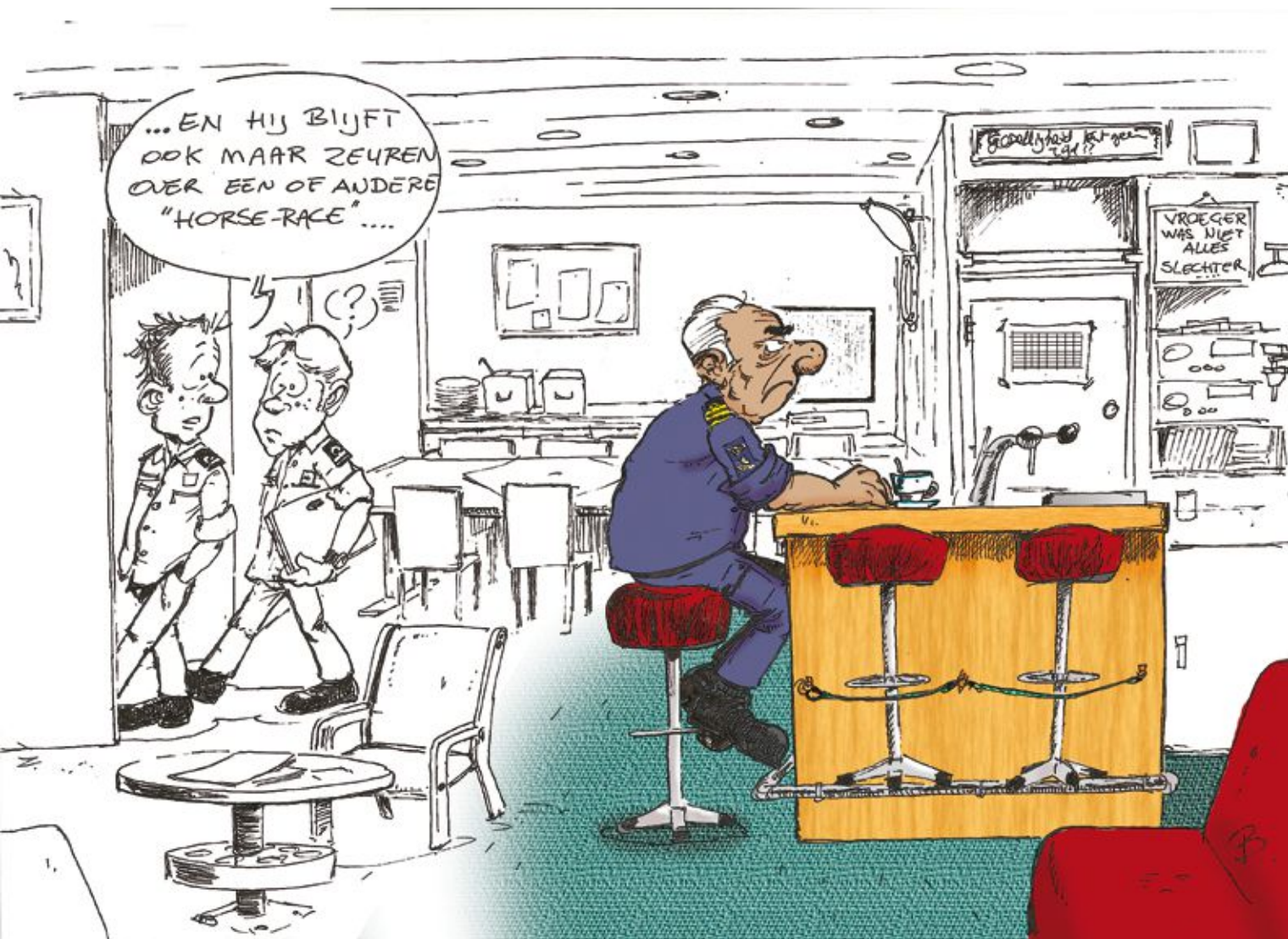
Handige weblinks

www.defensie.nl/onderwerpen/personeel/reservisten/
www.defensie.nl/marine/personeel/reservisten/
www.defensie.nl/marine/personeel/reservisten/zeeverkeersorganisatie/ncags
www.defensie.nl/landmacht/personeel/reservisten/reservist_specifieke_deskundigheid/cimic
www.kvnro.nl
www.knatres.nl
www.mars-mercurius.nl
www.wjb.nu
www.slideshare.net/Ewold_de_Bruijne/kmr-contact-december-2011

Noten

- 1 VVD-Verkiezingsprogramma 2012, p.56 (weliswaar de allerlaatste pagina, maar toch).
- 2 CDA-Verkiezingsprogramma 2012, p.30.
- 3 http://www.kvmo.nl/marineblad/pdf/marineblad_juno7_volledig.pdf
- 4 Twice a citizen is de goed gekozen naam van het magazine van de GLR (Groep Luchtmacht Reserve').
- 5 prof. H. van Gunsteren was de promotor van LTKOLMARNs Dr. Marc Houben.
- 6 zie www.idea-project.nl. IDEA maakt onderdeel uit van 1 CIMIC bat, nu 1 Civil Military Interaction (CMI) Commando.
- 7 Uitgesproken tijdens de Algemene Vergadering van de KVNRO op 12 mei 2012.
- 8 MAJMARNs KMR mr. Serge Doreleijers als LO met PTG 3.
- 9 Bijvoorbeeld tijdens de jaarlijkse oefening 'Purple NECtar'.
- 10 Directie Personeel en Organisatie Defensie (DPOD) bij het CDC (Commando Diensten Centra).
- 11 KVNRO = Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reserveofficieren. Zie www.kvnro.nl. Het symposium vindt plaats op 22 november 2012.
- 12 Zie bijv. <http://www.kvmo.nl/pdf/marinebladdec10.pdf>: 'Bezuinigen op, of verrijken met reservisten: that's the question.'
- 13 Aansprekende voorbeelden Maj KL Patrick Walthuis, Maj. Kl Caspar Versteegden, majoors der Mariniers Jan-Gerrit Brouwer en Arjen-Dirk Boersma.
- 14 vergelijk de Engelse, Duitse en Amerikaanse wikipedia over reservisten.
- 15 Met dank aan de auteurs voor hun bijdragen/quotes en aan Tim Sweijs en Robert Versteeg voor hun inspiratie. En natuurlijk aan de gezamenlijke (echte) redacteurs van het Marineblad voor hun betrokkenheid bij en vertrouwen in dit nummer.

CARTOON



Opnieuw zijn er reacties binnengekomen op het artikel van LTZ Ooms over Russische steun in 1962 bij de bedreiging van NNG, Marineblad nr 5, 2012.

Ik heb de afstudeerscriptie van Ooms gelezen en ben onder de indruk van zijn gedegen onderzoek. Toch is juist deze kwalificatie aanleiding voor mij tot enige aanvullende kanttekeningen.

Ik was namelijk in 1961/62 de Staf Officier Inlichtingen in de staf van de Commandant der Strijdkrachten in Nieuw Guinea en tevens Hoofd van het Bureau Inlichtingen in Hollandia. In die functie was ik ten nauwste betrokken bij de analyses die werden gemaakt van de beschikbare informatie en inlichtingen.

Het is daarom ook jammer dat Ooms en ik elkaar nooit hebben ontmoet en dat hij heeft moeten werken met papieren en nakomelingen uit die tijd.

De foute inschatting van het primaire doel van de aanval, zoals Ooms in zijn studie stelt, is zonder twijfel ontleend aan de MARID-analyse van 1 augustus 1962 die inderdaad primair spreekt over de bedreiging van de west- en de zuidkust. Dat was – denk ik – voornamelijk gebaseerd op de grote concentratie van vrachtschepen in de Bangai archipel en de ingeschatte Indonesische wens de kwetsbare overtocht naar Biak te vermijden. Admiraal Sudomo noemde die later een 'one way ticket to the moon'. In het MARID archief zullen na 1 augustus 1962 geen analyses aanwezig zijn. Als ik mij goed herinner maakten wij die niet meer – separaat – in verband met het tempo van de ontwikkelingen. Dat Biak het primaire doel van de aanval zou zijn was zeer zeker de opvatting van de staf in Hollandia, zoals onder meer kan blijken uit de zeer geheime operatie order voor operatie Houweel, gedateerd 23 juli, waarin de jagers ten Noorden van Biak in een afwachtingspositie waren geplaatst (01-30 Noord 133-30 Oost). Dit tevens ter vermindering van het *Pearl Harbor*-drama in 1941 toen een aantal Amerikaanse marineschepen bij verrassing door Japanse vliegtuigen werd vernietigd en in 1962 met een verrassende luchtaanval op Biak rekening werd gehouden. Ook werd de commandanten van de varende eenheden in een briefing te Hollandia eind juli uitdrukkelijk gezegd dat Biak het ingeschatte hoofddoel van de aanval zou zijn. Deze conclusie van LTZ Ooms is dus niet juist.

Voor de dreiging van Russische deelname aan de verovering van Nieuw-Guinea moeten wij verder terug. In historisch perspectief weten we nu dat er medio augustus 1962 10 of 12 onderzeeboten van de Russische W-klasse in Indonesië waren. Het aantal is in augustus 1962 niet echt duidelijk omdat inlichtingen soms spreken van groepen van vier en andere van zes per groep. Op zijn zachts uitgedrukt leidde dit tot een warrige toestand. (Wij hadden geen informant in de gelederen van de ALRI). De eerste levering van twee boten en twee Skory jagers vond plaats in 1959. Spoedig daarna aangevuld met meerdere marine eenheden en vliegtuigen. De Ooms studie schetst deze versterkingen op duidelijke wijze.

De MARID wist dat in juli (of was het augustus?) een groep onderzeeboten zou worden afgeleverd voor overdracht aan de ALRI. Daardoor kwam volgens onze inschatting – toen – het aantal Indonesische boten op acht. Een belangrijke toename van dit aantal vormde de aankomst van een Russische *tender*, vergezeld van zes boten. Deze bleven volgens de MARID onder Russisch bevel maar er waren later aanwijzingen dat deze zouden worden toegevoegd aan het commando Mandala. Deze bevelsconstructie kende de MARID niet: wel wisten wij dat gesprekken gaande waren om ervoor te zorgen dat de operaties van 'de twee groepen' elkaar niet in de weg zouden zitten. Welke die twee groepen waren wisten we in augustus 1962 niet.

Volgens een C3 informatie zouden Russische boten (bedoelde informant onder Russische vlag of bedoelde hij de eerder naar Bitung vertrokken Indonesische boten?) mogelijk eind juli uit Soerabaja zijn vertrokken, enige dagen later gevolgd door een *tender* met oa

torpedo's. Een ander – A2 - bericht zegt dat volgens SOI NNG de Russische boten op 12 augustus nog niet waren vertrokken 'naar het toekomstig operatiegebied'. De bewegingen van deze eenheden werden zonder twijfel en zorgvuldig door Moskou afgestemd op de voortgang in New York van de onderhandelingen over het plan Bunker. Het Kremlin had bij eerdere gelegenheden bewezen daarin een meester te zijn. *Het zou nooit tot inzet van de Russische eenheden komen, maar de Sovjets konden wel maximaal munt slaan uit hun aanbod tot 'actieve' steun.*

De codenaam 'Operatie Aluguro' werd op 15 augustus voor het eerst bekend bij de MARID (A 2) en in direct verband gebracht met de *batch* van zes. Toen was naar onze inschatting de datum voor de mogelijke aanval al opgeschoven naar 15 of 16 augustus maar echt zeker wisten we dat niet. Het moest – ook toen in augustus 1962 - dus niet worden uitgesloten dat een aantal Russische onderzeeboten op weg was naar een afwachtingspositie om de opmars van de invasievloot te dekken.

Vier Indonesische boten met een hulp tender waren inmiddels al in de tweede helft van juli naar Bitung in Noord Celebes gestuurd voor een geplande detachering van zes maanden met het doel 'opdoen van ervaring in het operatiegebied'. In INRAP 244 noemt SOI NNG deze boten 'redelijk geoefend'.

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat begin/medio augustus 10 boten gereed waren voor inzet in het kader van operatie Mandala. Dit was ook het aantal genoemd in de MARID appreciatie van medio augustus 1962 ('vier plus zes boten vaargereed'). Daarin werd niet vermeld dat zes van deze boten Russische boten moesten zijn en ik kan me ook niet herinneren dat we ons dat toen ten volle realiseerden in Hollandia en misschien ook niet in den Haag Wel moet er twijfel zijn geweest getuige de INRAP van SOI NNG van 2 augustus waarin de 'mogelijkheid van actieve Russische steun' expliciet wordt genoemd.

Dan is er nog het verhaal van de boot voor Manokwari die net voor het uur U werd teruggeroepen. In het licht van het voorgaande is het zeer onwaarschijnlijk dat een Russische boot – één van de zes – vooruit gestuurd zou zijn om een aanval te doen op een doel bij Manokwari. D-day voor de aanval is eerst 9 augustus geweest en toen om technische/organisatorische redenen verschoven naar 14 augustus. (In een interview met Generaal Nasution van 1999 noemt hij zelfs 17 augustus.) Op één van die data zou het uur U moeten zijn bepaald; het tijdstip voor de uitvoering van de aanval op Manokwari, wat mij uit geen enkele andere bron is gebleken... Het valt te betreuren dat ook in de zeer grondige studie die Ooms van deze periode heeft gemaakt geen andere informatie boven water is gekomen en dat we het met de informatie van de Russische officier Gennadi Melkov moeten doen. De *betrouwbaarheid* van deze informatie acht ik nog steeds onvoldoende en ik vind het jammer dat jongere broeder Ooms, aankomend historicus, bij zijn aanwezigheid in het programma Eén Vandaag op 1 oktober j.l. deze onbetrouwbare Manokwari boot heeft opgevoerd. Toegegeven veel andere spectaculaire zaken voor het grote publiek zijn niet aanwezig.

Wat de luchtdreiging betreft wisten wij van de levering (of detachering?) van relatief grote aantallen Sovjetvliegtuigen. Ook was bekend dat een intensief opleidingsprogramma was overeengekomen en werd uitgevoerd. Er bleef echter een nijpend tekort aan geoefende Indonesische bemanningen voor de Sovjetvliegtuigen. Hoe zich dit in de dreiging zou vertalen bleef onzeker. Later is gebleken en ook Ooms meldt in zijn studie dat geen overeenstemming heeft bestaan over de daadwerkelijke/actieve deelname/steun van door Russen bemande vliegtuigen aan operatie Mandala.

De dreiging zoals wij die in augustus voelden was daardoor niet minder; tenslotte werden in grote haast de vliegvelden van Morotai en Amahai gereed gemaakt voor het behandelen van de zware BADGERS, de TU16KS met de KOMET raketten.

Dat de 'zware' kruiser waar Ooms van spreekt is geleverd wist ik – in mijn toenmalige functie van SOI – niet. Als deze in de vaart zou zijn

genomen had de MARID het zeker geweten. Wel wist de MARID dat reeds in de loop van 1961 gezocht werd naar een plaats op het Marine Etablissement van Soerabaja waar een dok voor een Sverdlov zou kunnen worden aangelegd.

Voor de MARID en voor mij in het bijzonder was het belangrijk dat de commandanten 'in het veld' zo goed mogelijk geïnformeerd werden over wat zij moesten verwachten. Dat ik niet exacter heb kunnen zijn over de mogelijkheid van actieve steun door de Russen betreur ik. Maar het is niet anders en als de aanval zou zijn doorgezet zouden we veel meer te weten zijn gekomen. En naar ik verwacht op tijd. Uit de praktijk wist de MARID dat als de Indonesiërs gaan bewegen er altijd iets misloopt wat ons informatie opleverde. Onze man, Willem Kernkamp met MARID 6 in Biak, zat daar bovenop en wist als geen ander wat er van hem en zijn mannen werd verwacht.

Samenvattend moet ik stellen dat de gereedstelling en de reacties van de COSTRING correct zijn geweest en niet zijn beïnvloed door de op 15 augustus nog ongeordende gegevens over bijvoorbeeld de onderzeebootdreiging. Ik denk ook niet dat dit invloed heeft gehad op besluitvorming in den Haag. Onder invloed van de Russische dreiging heeft Amerika ter voorkoming van oorlog in Azië de druk op Nederland opgevoerd en vielen de stukjes van de Koude Oorlog-legpuzzel keurig in elkaar.

KTZ b.d. C.J. van Westenbrugge

Over de Nieuw-Guineakwestie leek nu langzaamaan wel de onderste steen boven te zijn gehaald. Het artikel van Matthijs Ooms brengt echter een heel nieuw aspect in beeld, dat tot nu toe in de literatuur buiten beschouwing is gebleven.

De eventuele directe betrokkenheid van Sovjet-militairen in onderzeeboten en bommenwerpers bij de geplande Indonesische aanval op Nieuw-Guinea op 17 augustus 1962 is nieuw; het is een ernstig verwaarloosd element in de historiografie. Nu Ooms het boven water heeft gebracht en er de conclusie aan verbindt dat Nederland in de zomer van 1962 door het oog van de naald is gekropen, geeft het mij aanleiding tot enkele opmerkingen. Hun doel is de kwestie van de Sovjet-bemanningen en de gevolgen van hun inzet in het hypothetische geval dat het tot een Indonesische aanval op Nieuw-Guinea zou zijn gekomen in een breder perspectief te plaatsen, een perspectief dat in de literatuur vaak ontbreekt en ten onrechte te weinig of zelfs geen aandacht gekregen heeft.

Het eerste wat uit het onderzoek van Ooms blijkt, is dat de samenwerking tussen de verantwoordelijke politici en de militaire top in Nederland onvoldoende was. De rapporten van de Marid en waarschijnlijk ook de Inlichtingendienst Buitenland gingen wel naar de ministeries van Algemene Zaken, Defensie en Buitenlandse Zaken, maar het blijft onduidelijk of zij in de besluitvorming een rol speelden. Dat is een oud en hardnekkig tekort in de Nederlandse beleidsvormingsproces. De militaire top stelt zich doorgaans op als uitvoerder van de politiek en voert veelal in principe uit wat de ministerraad wil. In de kwestie Nieuw-Guinea was het niet anders en dat had volgens Ooms fatale gevolgen kunnen hebben. Is dat wel zo?

Het antwoord op die vraag is niet een twee drie te geven. Ooms veronderstelt dat de inzet van Sovjet-militairen zou kunnen escaleren tot een directe confrontatie tussen de Verenigde Staten en de Sovjet-Unie. Die conclusie past goed bij zijn stelling dat de Nieuw-Guineakwestie in de eerste plaats een Koude Oorlogconflict is en niet, zoals veel Nederlandse historici stellen, een dekolonisatieconflict. De waarheid ligt mijns inziens in het midden. Voor minister van Buitenlandse Zaken J. Luns was het conflict wel degelijk een Koude Oorloggeschiedenis. Zijn herhaaldelijk tegenover Amerikaanse, Britse en Australische autoriteiten geponeerde stelling was, dat Indonesië onder Soekarno afgeleid naar het communisme en dat overdracht van Nieuw-Guinea Indonesië niet in het Sovjetkamp zou houden, laat staan in het Westerse zou brengen. Soekarno's landhonger zou niet gestild zijn

met Nieuw-Guinea, hij zou ook Brits Borneo, Maleisië en Portugees Timor opeisen. Om die redenen moesten Washington, Londen en Canberra Nederland in zijn oppositie tegen overdracht aan Indonesië steunen.

Ook de voorstanders van overdracht ontleenden hun argumenten aan de Oost-Westtegenstelling. Zij hanteerden de dominotheorie: als Indonesië inderdaad in het Sovjetkamp zou belanden, dan zouden andere landen in Zuidoost-Azië volgen: Cambodja, Vietnam etc. Met name de regering-Kennedy hanteerde dat argument voortdurend tegenover Den Haag.

Een derde element is de vraag of inderdaad in, nogmaals het hypothetische geval van een Indonesische aanval op 17 augustus 1962, een confrontatie tussen Oost en West onvermijdelijk zou zijn door de inzet van Sovjet-militairen. Ik betwijfel dat. De Amerikaanse regering was op de hoogte van de aanwezigheid van die bemanningen in onderzeeboten en bommenwerpers, maar dat werd voor kennisgeving aangenomen. Het leidde, voor zover bekend, niet tot verder onderzoek of de ontwikkeling van alternatieve scenario's. De druk op Nederland om snel een akkoord te sluiten werd niet verhoogd, het plan om eventueel de Zevende Vloot in te zetten werd niet ingetrokken, de paraatheid van Amerikaanse strijdkrachten werd niet opgevoerd. Washington zag geen extra risico in actieve deelname van een klein aantal Sovjet-militairen in de aanval.

Moet de conclusie zijn, dat Ooms door zijn concentratie van zijn onderzoek op het aspect van de deelname van Sovjet-militairen, te snel conclusies heeft getrokken? Ten dele wel, maar de conclusie kan niet zijn dat zijn onderzoek de prullenbak in kan. Integendeel; Ooms heeft terecht het internationale militaire en strategische element ter tafel gebracht en dat verdient meer aandacht. Ik noemde al de gebrekkige samenwerking tussen de politieke en militaire top in Nederland. Van de opvattingen van de opperbevelhebber in Nieuw-Guinea weten we nog te weinig; waren de inlichtingen de Marid inderdaad hoogwaardig en betrouwbaar? Wat waren hun analyses waard? Hoe stond het met de samenwerking tussen CIA en de marine-attaché in Washington? Liet de CIA het achterste van de tong zien of gebruikte Washington die dienst ook om de Nederlandse regering nog meer onder druk te zetten? Dit zijn maar een paar vragen die om antwoord vragen. Het zou goed zijn als Ooms ook die vragen zou aansnijden en uitdiepen in een proefschrift. Ik mag dan zijn conclusie niet ten volle onderschrijven, dat neemt echter niet weg dat ik grote bewondering heb voor zijn speurzin, acribie en analytisch vermogen. Met zo'n proefschrift zouden we weer een stap dichterbij de onderste steen zijn gekomen. Geschiedenis blijft ten slotte een discussie zonder eind.

Dr. A.E. Kersten, Em. Hoogleraar diplomatieke geschiedenis, Universiteit Leiden

Reactie van de auteur

Dank voor de aanvullende opmerkingen, kritische kanttekeningen en complimenten. De scriptie heeft wat teweeg gebracht en ik hoop dat vervolgonderzoek mogelijk is.

Nieuwe feiten, waaronder verklaringen van direct betrokkenen, en nieuwe inzichten kunnen leiden tot het bijstellen van enkele conclusies. Vermoedelijk ligt er ook nog belangrijk materiaal in de Russische en Indonesische archieven. Hier volgen aanvullende opmerkingen en verklaringen die mijn eerder beschreven conclusies onderbouwen.

Het Nieuw-Guineaconflict had zowel kenmerken van een koloniaal conflict als een Koude Oorlogconflict, maar mijns inziens waren de opstelling en belangen van beide supermachten doorslaggevend in de diplomatieke oplossing van het conflict. Als voortzetting van de Indonesische onafhankelijkheidsstrijd, die in 1945 begon, kan men beargumenteren dat het Nieuw-Guineaconflict een dekolonisatieconflict was. Echter, in Nieuw-Guinea was geen sprake van een dekolonisatieoorlog waarbij de inheemse bevolking in opstand kwam tegen de externe overheerser. De Papoeabevolking was het Nederlandse bestuur gunstig gezind en wenste geen Indonesische overheersing. Ondanks hun historische koloniale verhouding waren



Nederland en Indonesië in 1962 twee erkende staten en zij bestreden elkaar met reguliere troepen en onderhandelden via internationale diplomatie. Het Nieuw-Guineaconflict was dus geen 'traditioneel' intrastatisch dekolonisatieconflict.

Over de tijd, plaats, vorm en vooral de effectiviteit van de geplande Indonesische aanval is veel discussie. De aanval heeft uiteindelijk niet plaats gevonden en daardoor raakt deze discussie het grijze gebied tussen geschiedkundige wetenschap en speculatieve geschiedenis. Dat de Indonesiërs hun uiterste best deden om hun aanvalsplan (doel en tijdstip) verborgen te houden is vanzelfsprekend, vandaar dat het niet vreemd is dat de MARID de details niet kende. Een correcte inschatting van de vijandelijke aanvalsplannen is niet alleen een inlichtingenvraagstuk, maar ook een kwestie van een gedegen operationele analyse door de commandant en zijn staf. Hierbij worden verschillende courses of action van de vijand tegen elkaar afgewogen. De MARID-rapporten van 1 en 9 augustus 1962, die ook naar enkele kabinetsleden gestuurd werden, stellen dat de Indonesische aanval waarschijnlijk gericht zou zijn 'tegen de west- en mogelijk ook zuidkust' van Nieuw-Guinea. Het klopt dat de MARID ook rekening hield met een aanval op Biak, maar dit betrof (volgens de rapporten) luchtaanvallen en luchtlandingen voor het 'tijdelijk neutraliseren' van dit steunpunt, en niet de hoofdaanval. Uit de scheepsjournalen blijkt verder, dat de jagers en fregatten op 15 augustus 1962 voornamelijk gepositioneerd waren aan de zuid- en westkust. Blijkbaar achtten de COSTRING en zijn staf op dat moment de dreiging daar het hoogst. De noordkust was daardoor vrij kwetsbaar, maar mogelijk zou de Indonesische invasievloot tijdig gedetecteerd worden door Neptune-patrouillevliegten.

Met mijn stelling dat Nederland door het oog van de naald is gekropen doel ik in de eerste plaats op de Nederlandse strijdkrachten in Nieuw-Guinea. Of de door Russen bemande onderzeeboot op 15 augustus 1962 binnen enkele uren, dan wel ergens in die week, zou toeslaan is minder relevant dan de vraag of dit als een totale verrassing zou gebeuren. Uit diverse bronnen komt het volgende beeld naar voren: de Indonesische en door Russen bemande onderzeeboten kregen voor vertrek hun opdrachten uitgereikt, die zij gepland moesten uitvoeren, tenzij de boten een annuleringsbericht ontvingen. Na het tekenen van het akkoord in New York op 15 augustus werd dit annuleringsbericht verzonden en keerden de boten terug. Eén van de Indonesische onderzeeboten, de RI Tjandrasa ontving dit bericht niet en voerde toch haar specifieke missie uit: op 21 augustus, vier dagen na de wapenstilstand van 17 augustus, zette zij *special forces* aan land op de noordkust nabij Hollandia, wat leidde tot een diplomatiek incident. De internationale en binnenlandse pers schreef al in 1961 over de levering van een Sverdlov-kruiser aan Indonesië. De Indonesische bemanningsleden werden direct in de Sovjet-Unie opgeleid maar de kruiser arriveerde pas na de beëindiging van het Nieuw-Guineaconflict in Indonesië.

Of het conflict had kunnen escaleren tot een veel groter conflict acht ik onwaarschijnlijk maar niet onmogelijk. Het lijkt erop dat beide supermachten niet wilden escaleren, maar als in een conflict het militaire apparaat eenmaal in beweging is gezet, zijn de gevolgen niet altijd te overzien. De geschiedenis toont vaak aan dat er een discrepantie is tussen wat de politieke leiders op voorhand wensen/verwachten in een conflict en wat er in werkelijkheid gebeurt nadat het eerste schot gelost is.

LTZ 2 OC W.M. Ooms, MA

Reactie op het artikel 'Centraal, decentraal en door wie?' van KLTZA P.J. van Roon, Marineblad nr. 6 2012

Kogels of kroketten?

Graag reageer ik op het artikel 'Centraal, decentraal en door wie?' in het vorige nummer van het Marineblad.

Daarbij wil ik het oordeel over centrale dienstverlening afzetten tegen de doelen waarom Defensie ertoe is overgegaan de interne

dienstverlening bij het CDC te beleggen. Ik realiseer me dat de centralisatie van dienstverlening een proces is dat niet zonder slag of stoot verlopen is of zelfs nog verloopt. Voortdurend zijn wij bezig met de kwaliteit van dienstverlening. Tegelijkertijd wordt er op de dienstverlening bezuinigd. En het moet nu eenmaal uit de lengte of de breedte komen. Ik wil de gevoelens die er leven over centrale dienstverlening niet bagatelliseren of de ogen sluiten voor de nadelen die eraan kleven. Echter, door dienstverlening alleen te bezien vanuit het oogpunt van de gebruiker doen we geen recht aan de situatie. Er is immers ook een belang voor de bestuurder cq de Defensieorganisatie. En dat belang is heel helder: financiële besparingen. Willen we terug naar de tijd dat ieder OPCO een eigen cateringdienst en eigen ICT-organisatie heeft? Ik mag hopen dat iedereen weet dat dit financieel gezien geen realistische optie is.

Zoals de schrijver aan het eind van het artikel zelf toegeeft, zijn de gegeven beoordelingen van de dienstverlening gebaseerd op klantwaarnemingen die nooit helemaal objectief zijn. Wel objectief aantoonbaar is dat de centralisatie van dienstverlening duizenden VTE'en en honderden miljoenen euro's belastinggeld bespaard heeft. En dat is precies de reden waarom Defensie ertoe is overgegaan de interne dienstverlening centraal te beleggen bij de interne dienstverlener CDC. Naar mijn mening heeft Defensie hiermee de juiste keus gemaakt. Het is tenslotte beter om deze besparingen in geld en VTE'en te behalen op de interne dienstverlening omdat anders de Operationele Commando's teveel moeten snijden in hun operationele capaciteiten. Kogels of kroketten, om het eenvoudig uit te drukken.

Om de dienstverlening te laten slagen is het nodig dat iedereen zich achter de gemaakte keuzes met betrekking tot die dienstverlening schaaft. Alleen dan kan het slagen. Kortom, niet alleen CDC is verantwoordelijk voor het slagen, het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

VADM E. Kopp, Commandant Commando DienstenCentra

Reactie van de auteur

Het uitgangspunt dat Defensie prioriteit geeft aan 'kogels boven kroketten' wordt door mij volledig onderschreven. Juist dit uitgangspunt was mijn motivatie voor het schrijven van het artikel.

Wanneer gecentraliseerde dienstverlening een acceptabel product oplevert en aantoonbaar kosten bespaart dan verdient het zelfs de voorkeur. Referte de door mij genoemde voorbeelden blijkt dit tot op heden echter niet altijd het geval te zijn.

Het artikel beperkt zich tot CZSK-gerelateerde voorbeelden en pretendeert niet het totaal effect van de huidige - laat staan de toekomstige - CDC-reorganisatie te beoordelen. Ik wil daarom geen oordeel geven over de genoemde honderden miljoenen euro's besparingen en duizenden bespaarde VTE'n. Is cq. was er bij CZSK misschien sprake van een bedrijfsvoering die meer dan gemiddelde efficiency vertoonde? Ik nodig C-CDC van harte uit om e.e.a. in een toekomstig artikel nader toe te lichten.

Centrale ondersteuning-op-afstand geeft een grotere kans op ruis en daarmee ook een grotere kans op ondoelmatigheid, inclusief inflexibiliteit. Soms worden er decentraal efficiëntere oplossingen ontwikkeld, simpel vanuit een beter zicht op de werkvloer, inclusief een beter zicht op de prioriteitsstelling van de operationele commandant. In het artikel wordt verwezen naar specifieke voorwaarden genoemd in wetenschappelijk onderzoek, waardoor de kans op succes van gecentraliseerde dienstverlening substantieel groter wordt. Rode draad daarbij is het zakelijk met elkaar omgaan, met voldoende invloed van de operationele klant. Bij de verdere uitwerking van het nieuwe CDC-concept kan hier rekening mee worden gehouden.

KLTZA P.J. van Roon



Burgerreservisten



Over de plaats van militairen in het staatsbestel is door politieke theoretici vanouds nagedacht. In Plato's ideale staat was politiek leiderschap voorbehouden aan mensen (mannen en vrouwen!) die een jarenlange militaire training hadden doorstaan.

*Inzet van reservisten bij de Wereldhavendagen in Rotterdam in 2012.
(foto LTZSD 2 KMR André Eilander)*

Als secretaris van de tweede kanselarij van de republiek Florence bezocht Machiavelli tussen 1498 en 1512 tal van dorpen in de omgeving. Hij beijverde zich om gewone mensen en politici warm te maken voor een burgerleger dat in de plaats zou moeten komen van de door hem verfoeide huurlegers. Hij slaagde daarin niet, maar zijn argumenten en inzichten zijn te vinden in de werken die hij tijdens zijn verbanning na 1512 schreef. Huurlegers waren onbetrouwbaar, te koop voor de meest biedende. De angst van degenen die niet met zijn plannen meegingen was dat een bewapend volk zich tegen de voorname heren machthebbers zou keren. Die angst is niet ongegrond. Staatsgrepen waarbij kolonels of sergeants in het landsbelang de macht naar zich toetrekken komen voor en eindigen doorgaans als tirannie. Hoe lang zal op Curaçao zonder de Nederlandse militaire aanwezigheid de democratie het uithouden?

Dienstplicht

Toch heeft in de moderne tijd Machiavelli het pleit gewonnen. Na de Franse revolutie van 1789 introduceerden moderne nationale staten doorgaans de dienstplicht (voor mannen). Ook waar geen algemene dienstplicht is, wilden ze hun grondgebied door eigen mensen verdedigd zien. Leger, marine, en later luchtmacht, werden een instrument ten behoeve van het legitieme nationale gezag. Zij werden, net als de moderne bureaucratie, gestroomlijnd. Schutterijen en paramilitaire organisaties werden afgeschaft. De tegenstelling tussen adel en volk bleef lang voortbestaan in het onderscheid tussen officieren en manschappen, maar geleidelijk werden toch alle rangen toegankelijk voor mensen met talent. Voor veel jongeren was het vervullen van de dienstplicht niet alleen disciplinerend, maar ook emanciperend. Een bevrijding uit de beperkte sfeer van het eigen dorp en een toegang tot gelijke deelname aan de moderne maatschappij.

In onze tijd is in de meeste democratieën de dienstplicht voor burgers weer afgeschaft. Niet omdat die bewapende burgers plots toch gevaarlijk voor de gevestigde orde bleken, maar

omdat ze als overbodig en als een financiële last worden gezien. Militaire taken worden door beroeps uitgeoefend, die echter wel landgenoten moeten zijn. Maar ook die laatste eis wordt minder strikt. Het militaire apparaat is onderdeel van internationale bondgenootschappen, werkt samen met Amerikanen en Amerikaans materiaal, treedt op in vredesmissies die zich buiten het eigen territoir en onder gezag van niet landgenoten afspelen. Denk maar aan de besluitvorming over luchtsteun voor Srebrenica. Technologie, doorgaans ontwikkeld in de USA, is bepalend voor succesvolle oorlogsvoering. Training in het omgaan ermee, in de USA of bij militair optreden van het bondgenootschap in brandhaarden, is essentieel. Wie niet meedoet, zoals Nederland na Uruzgan, dreigt voorgoed de aansluiting te verliezen. Veel van de technologie, ontwikkeld in DARPA en andere Amerikaanse militaire onderzoeksinstituten, is geheim en dus niet publiekelijk gepatenteerd. Een visiedocument van de commandant van het korps mariniers kan wel nadruk leggen op persoonlijke kwaliteiten, improvisatievermogen en vastberadenheid ('afhaken is geen optie'), maar als deze niet gekoppeld zijn met technische vaardigheid en *up to date* kennis zetten ze geen zoden aan de dijk.

Nuttige schakel

In onze tijd, waarin meedoen met innovatie een must is en tegelijkertijd krimp vanuit de politiek wordt opgelegd, is zodoende verlies/behoud van expertise voor de militairen van levensbelang. Als je zelf de expertise niet geheel in huis kunt houden moet je je verbinden met wat daarbuiten te verkrijgen is. Reservisten zijn daarbij een nuttige schakel. Zij zijn van belang om verschillende redenen.

- Zij zijn dragers van technische expertise.
- Zij zijn een reservemacht die bij verhoogde activiteit kan worden ingezet.
- Zij vormen een band met de werkende samenleving waardoor de militairen voor isolement worden behoed.
- Zij versterken de veerkracht van de organisatie.





De dienstplichtige combineerde destijds het ambt van burger met dat van militair. De reservist van het beroepsleger doet dat ook. (foto LTZSD 2 KMR André Eilander)

Veerkracht is het vermogen om met verrassingen om te gaan zodanig dat kernwaarden behouden blijven. De veerkracht van een vrije samenleving schuilt niet zozeer in eenheid (alle neuzen dezelfde kant op) als wel in de manier waarop daar met diversiteit en conflict wordt omgegaan. Namelijk zodanig dat de publieke behandeling ervan de algemeenheid ten goed komt: concurrentie op de markt, hoor en wederhoor in de rechtszaal, regeren en oppositie voeren in de politiek en strijd tussen visies op wat waar is in de wetenschap. Zo'n vreedzame verwerking van conflicten vereist instituties waarin betrokkenen gedwongen worden hun diverse standpunten uiteen te zetten, te luisteren naar wat anderen daar tegenin brengen en zich te onderwerpen aan de uiteindelijke beslissing van de bevoegde instanties. Dat eist zelfbeheersing. Als een collega wetenschapper mijn werk bekritiseert kan ik denken 'jij zak', maar zeg ik 'dank voor de kritiek'. In de rechtszaal worden we gedwongen het rechtsgenoot zijn van onze bittere tegenstanders te erkennen. Burgers hebben de plicht om het burgerschap van medeburgers te willen.

Met reservisten zullen er onvermijdelijk conflicten rijzen. Ze kunnen eigenwijs, onhandelbaar of ongeïnteresseerd zijn. Storend voor het functioneren van de militaire organisatie. Maar ze kunnen met hun storende gedrag en opvattingen soms ook iets naar voren brengen waar de beroeps geen weet van of oog voor heeft, maar wat voor het overleven van zijn organisatie in moeilijke omstandigheden wel eens essentieel kan zijn. Hoe zijn zinloze ongehoorzaamheid en eigenwijsheid te onderscheiden van eveneens storende, maar uiteindelijke nuttige bijdragen tot verbetering of vermijden van ruïneuze ontwikkelingen? In de directe handelingssituatie is daarvoor meestal geen ruimte. Maar conflicten kunnen wel achteraf openlijk worden verwerkt.

Daarvoor zijn instituties nodig die betrokkenen dwingen om te verschijnen en zich te verklaren, en die voor allen bindende beslissingen kunnen nemen. Dergelijke arrangementen kunnen alleen de veerkracht van de organisatie bevorderen als het standpunt van reservisten daarin serieus wordt genomen. Niet dat ze altijd, of eventueel voor de helft, gelijk zouden hebben. Dat hebben ze niet. Tegen eerstejaars studenten zeg ik: 'Dit werk doe ik allang. Als we het oneens zijn heb ik dus veertien van de vijftien keer gelijk.' Dat helpt ze om te zoeken naar die vijftiende keer en zich niet te bekommeren om een fifty-fifty verdeling van het gelijk.

Meer dan extra mankracht

Het is goed om voor de verwerking van conflicten met reservisten tevoren institutionele voorzieningen te treffen. Als dat wordt nagelaten zullen reservisten niet meer zijn dan tweederangs militairen die worden ingezet als hulp wanneer de beroeps elders nodig zijn, maar verder hun mond moeten houden. Hulp moet elke militair verlenen waar dat nodig is. Maar de reservist is meer dan extra mankracht. Hij is drager van technische know-how en van waarden en ideeën die in de beroepsmilitaire organisatie te weinig aan bod komen, maar wel van levensbelang kunnen zijn.

Reservisten kunnen alleen renderen als ze een gewaardeerd onderdeel van de organisatie zijn. Ze moeten in ere worden gehouden. De organisatie moet laten zien dat de reservist aanzien verdient. Dat vereist ook aandacht voor de verhouding met werkgevers waar de reservisten hun dagelijkse werk doen. In Zwitserland zijn werkgevers verplicht om hun mensen voor herhalingsoefeningen af te staan. Universiteiten moeten aparte inhaaltentamens voor reservisten organiseren. In Nederland is zo'n verplichting nu niet haalbaar. Maar een betere verhouding kan ook zonder wettelijke eisen worden bevorderd.

De overgang van beroeps naar reservist in de maatschappij dient gefaciliteerd te worden. Niet vechten tegen verlies van expertise door je af te sluiten, maar trots zijn dat anderen onze goed opgeleide beroepsmilitairen willen hebben. En vervolgens langs andere weg met ze in contact blijven. De dienstplichtige combineerde het ambt van burger met dat van militair. De reservist van het beroepsleger doet dat ook. Zij is een gewone vrouw (c.q. man) die met haar expertise een rol in de gewone maatschappij vervult en van tijd tot tijd bij de militairen komt om te dienen en bij te tanken. Om bij te praten en voldoening en plezier te delen. De militaire organisatie die de deelname van reservisten zo weet te organiseren krijgt wind van buiten en wordt daardoor veerkrachtiger. ←



Prof. mr. H. (Herman) van Gunsteren is oud hoogleraar politieke theorieën en rechtsfilosofie aan de Universiteit Leiden. Hij heeft geen militaire dienst verricht vanwege verwondingen door friendly fire in de Tweede Wereldoorlog.

Reservistenbeleid: nu of nooit

Onbeantwoorde liefde. Misschien is dat in essentie wel het gevoel dat sommige (of veel?) reservisten hebben: zij willen héél graag een bijdrage leveren aan de defensieorganisatie, maar die organisatie maakt daar geen – of slechts in beperkte mate – gebruik van.

In de afgelopen decennia, na de val van de muur en het daarmee samenhangende opschorten van de dienstplicht, hebben reservisten vaak niet de aandacht gekregen van de organisatie waarmee men zich desondanks verbonden voelde. Defensie zelf was te druk bezig met nieuwe taken, de reorganisaties en de vele bezuinigingen, om inhoud te geven aan een ambitieus reservistenbeleid. Reservisten bleken vaak zélf de initiator van activiteiten waarmee zij een rol in de defensieorganisatie konden blijven spelen, en dat vaak tot wederzijds genoegen. De vernieuwing die daaruit is ontstaan – ik noem 'IDEA', waarbij specialisten uit het bedrijfsleven als reserve officier aan uitgezonden eenheden zijn toegevoegd (zie kader pag. 19) – kan als voorbeeld dienen voor een andere inrichting van de nieuwe defensieorganisatie, met een perspectiefvolle toekomst voor reservisten.

Nog één opmerking vooraf: Defensie staat voor enorme uitdagingen, met dramatisch grote bezuinigingen, en ons reservisten past daarbij bescheidenheid. Maar juist reservisten kunnen op diverse plaatsen bijdragen aan het voorkomen (of verminderen) van de pijn. Dat laatste zie ik als mijn persoonlijke opgave.

Tijdens onlangs gehouden jaarvergadering van de KVNRO presenteerde Dick Scherjon zijn '10 punten plan'. Dit artikel is een toelichting op, deels actualisering van, dit plan. De oorspronkelijke 10 punten waren:

1. Besluit CDS rondom aanpak ('whole force'): 30% van het bestand bestaat uit reservisten
2. Sleurder en boegbeeld (de 'Reserve-Generaal')
3. Bundeling van energie (nu versnipperd bij: DAOG, ARA, HDP, ESK, Natres, Cimic, Cyber, CoE)
4. Plaatsing van reservisten op schaduwfuncties
5. Nieuwe reservisten opleiding (universitair)
6. Reservist binnen staf IGK
7. Reservisten als commandant (om te beginnen bij eenheden met veel reservisten)
8. Elke grote stad een reservist als ambassadeur
9. Ambitie terug bij KVNRO
10. Geen extra geld



Dick Scherjon in Baghlan, Noord Afghanistan, bijna 10 jaar geleden, als adviseur van lokale ondernemers

Vrije Lanciers

Het verleden idealiseren is weinig zinvol, tenzij het er om gaat ervaringen uit het verleden te gebruiken voor het ontwerp van een nieuwe organisatie. Kenmerkend voor de huidige defensieorganisatie is dat de capaciteit beperkt is (want dalende budgetten), dat de taken steeds complexer worden en dat een zeer flexibele inzet gevraagd wordt. Om op al die uitdagingen een antwoord te kunnen geven is een zekere mate van overcapaciteit gewenst, naast een diversiteit aan hoog gekwalificeerde functies. Het is onverstandig en kostbaar om al die functies continu in de eigen organisatie beschikbaar te willen hebben.

Vanuit het perspectief van efficiency en effectiviteit is het 'slim' organiseren die capaciteit grotendeels op afroep beschikbaar te hebben. Ons land is altijd een voorloper geweest op het gebied van 'uitzendkrachten': je hoeft niet alle kwaliteiten zélf in huis te hebben – je moet er wel op tijd en in de juiste kwaliteit over kunnen beschikken. Tegenwoordig noemen we dat 'freelancers' – dat woord is overigens afkomstig van het begrip 'vrije lancier': de afroepkrachten waarvan de voorgangers van het Staatse Leger zich al bedienden.

Defensie weet dus al eeuwen dat je kerncompetenties zelf in huis moet hebben, maar dat je in bepaalde tijden extra krachten (kwantiteit) nodig hebt en voor bijzondere klussen specialisten



(kwaliteit). Door 'binden en boeien' van mensen die zich tijdelijk voor je organisatie willen inzetten, bouw je een efficiënte en hoogwaardige organisatie op, die de uitdagingen van de toekomst aan kan.

Opvallend is dat de huidige generatie werknemers (en ZZP-ers, waarover later meer) zich nauwelijks door contracten en regelgeving aan een organisatie laten binden, maar veeleer op basis van uitdagingen en perspectieven. Ik pleit daarom niet voor wetgeving en contracten, die voor werknemers een verplichtend karakter hebben. Ook werkgevers zijn daarvan geen voorstander, omdat het risico van een 'secundaire' arbeidsmarkt ontstaat



Landsknechten, 'vrije lancers' die eeuwen terug al in oorlogen werden ingezet. Illustratie uit het boek dat verschenen is bij de Erasmus tentoonstelling van Museum Boijmans van Beuningen.

(werknemers zonder dergelijke verplichtingen zijn ceteris paribus aantrekkelijker). Ik pleit daarom voor een krijgsmacht met veel zelfvertrouwen, die talent aan zich weet te binden en rekening kan houden met individuele en steeds wijzigende omstandigheden van reservisten.

Sinds vorige jaar is men dit alles in het Verenigd Koninkrijk het concept van de 'whole force' gaan noemen. Het gaat in de toekomstige krijgsmacht niet om beroeps óf reservist; het gaat om het samenspel tussen mensen die zich langdurend of kortdurend voor de krijgsmacht willen inzetten. Groot verschil is echter dat dit niet meer gebeurt op basis van dienstplicht, maar omdat Defensie een aantrekkelijk perspectief kan bieden aan mensen die zich op tijdelijke basis voor de organisatie willen inzetten. Op basis van vrijwilligheid: een dienstrecht, een hedendaags voorrecht om iets voor Defensie te doen, in plaats van de uit oude tijden stammende dienstplicht.

De vrijwillige brandweer

Veel onderzoeken, o.a. enkele jaren terug door de Vereniging van Brandweercommandanten, regionale politiekorpsen, maar ook van veel koepelorganisaties van vrijwilligers, hebben aangetoond dat het werven van vrijwilligers steeds moeilijker verloopt.

Dat komt enerzijds omdat de vraag naar vrijwilligers steeds groter wordt (o.a. vanwege een uitdijend verenigingsleven en taken die niet meer als vanzelfsprekend door de overheid worden vervuld) en anderzijds het aanbod afneemt (je vrijwillig inzetten voor een bepaald doel is niet langer voor de hand liggend, waarbij demografische en culturele ontwikkelingen ook een rol spelen). Als we de markt van de vrijwilligers bekijken, en Defensie is daar een onderdeel van, dan is die markt steeds meer gespannen geworden. Recente ervaringen van de politieregio Holland-Midden tonen dit ook aan: het lukt niet – ondanks grote moeite – om voldoende kandidaten voor de reserve politie te werven.

Mensen die Defensie kennen, beschouwen de werkomgeving als zeer aantrekkelijk. Maar mensen die relatief onbekend met de organisatie zijn, zullen als eerste het gevaar van een uitzending benadrukken. Verder kan het bezwaarlijk zijn dat uitzendingen soms van relatief lange duur zijn en dat voor de positie van reservist er niet altijd direct draagvlak is (voor het blussen van een brand in het huis van je buurman krijg je snel waardering, maar voor een patrouillegang in Uruzgan is dat minder het geval). Defensie moet zich realiseren dat het werven van reservisten minder gemakkelijk is dan menig een denkt, en dat dit proces moeizamer wordt naarmate de dienstplicht verder achter ons ligt. Daarbij zien we ook duidelijke verschillen. De NATRES (de Nationale Reserve van de Koninklijke Landmacht met vooral nationale taken) heeft nauwelijks vacatures. Wellicht is het accent van de NATRES op taken met een sterk lokale uitstraling hiervoor één van de verklarende factoren.

Nieuwe aanpak

Defensie ontkomt niet aan een actief reservistenbeleid. Zoals hiervoor gesteld: een organisatie moet je structureren rondom piekbelasting: je moet een minimale bezetting 'in huis' hebben, en eventuele pieken (kwantitatief en kwalitatief) vul je aan met freelancers (bij ons dus: reservisten). Het zou ook zo maar kunnen dat we, vanwege de bezuinigingen die achter ons liggen (en die wellicht additioneel nog gaan komen), het instellen van 'mobilisabele' eenheden weer moeten overwegen.

Defensie kan er voor kiezen haar staande organisatie te bouwen rondom relatief kortdurende inzet, maar dat het 'voortzettingsvermogen' deels is gebaseerd op reserve capaciteit. Dat is overigens niet eens zo moeilijk: door in de eerste plaats een beroep te doen op personeel die in de voorafgaande vijf jaar is afgezwaid, kan al (snel) een behoorlijke reserve capaciteit opgebouwd worden. Daarom een voorbeeld: het is goed denkbaar dat piloten die voor KLM zijn gaan vliegen na hun afzwaaien op tijdelijke basis nog voor de Koninklijke Luchtmacht blijven vliegen. Voor de piloten een motiverende afwisseling, en voor de KLu een fantastische uitbreiding van de capaciteit. Zo is bekend dat de transportvloot van de VS grotendeels door reservisten wordt gevlogen. Het is overigens duidelijk dat het 'whole force'-concept geldt voor alle rangen, en dus niet alleen voor officieren.

Misschien is dit de juiste plaats om aan te tekenen dat er, ondanks de gesignaleerde tekortkomingen, ook veel is gerealiseerd. Er is een CIMIC bataljon (waarvoor overigens lang niet alle functies



IDEA reservist in Bogojno, Centraal Bosnië, eind jaren negentig.

‘gevuuld’ zijn), de ervaring van reservisten wordt op allerlei functies en plaatsen gebruikt, individuen zetten zich op een fantastische wijze in. Daar wil ik niet op af doen, sterker nog: daar spreek ik mijn grote respect voor uit. Ik meen echter dat dit veel beter kan en daar is nieuwe aanpak voor nodig. Bewust spreek ik van een **aanpak**, en niet van **beleid**, omdat we dingen moeten gaan doen; er is voldoende beleid gemaakt en geschreven en dat heeft maar in beperkte mate tot resultaten geleid. Voor de herkenbaarheid heb ik voor dit artikel als titel “reservistenbeleid” gekozen, maar de lezer zal aanvoelen dat deze term niet door de auteur is bedacht.

Vormgeven van deze nieuwe aanpak

De meest cruciale voorwaarde voor een succesvolle reservisten aanpak is dat Defensie de liefde van haar tijdelijke medewerkers weet te beantwoorden. Daarvoor is een goede uitwerking, met concrete initiatieven, van het ‘whole force’ concept naar Nederlandse verhoudingen vereist. Overigens moet de reservist dan niet langer een ‘uitzondering’ zijn, maar een normaal verschijnsel, in de samenleving en binnen de defensieorganisatie. Niet alleen om acceptatie binnen Defensie te bevorderen, maar ook om binnen de samenleving de positie van reservist meer zichtbaar – en daarmee de daadwerkelijke inzet meer vanzelfsprekend – te maken. Daarom mijn pleidooi om minimaal 30% van de functies binnen de krijgsmacht door reservisten te laten vervullen. De reservist moet in de toekomst niet langer bijzonder zijn, een vreemd verschijnsel, maar iets waar niemand zich meer over zal verwonderen. Dat die 30% geen onhaalbaar percentage is, blijkt uit een voorbeeld nogmaals uit de Verenigde Staten: daar wordt 30% van alle missies van de US Air Force door reservisten gevolgen.

Het is de vraag onder welke voorwaarden de nieuwe werkgevers van voormalig defensiepersoneel (maar ook van mensen die zich als ‘spijkerbroeker’ aan Defensie willen verbinden) bereid zijn om hun medewerkers uit te lenen aan Defensie. In de Nederlandse verhoudingen zal een wettelijk kader niet tot stand komen. De inzet op basis van vrijwilligheid en wederkerigheid is overigens veel krachtiger en verdient daarom ook de voorkeur. Omdat werkgevers hun ‘beste’ mensen (vaak omdat je specifieke deskundigheid nodig hebt) tijdelijk moeten laten gaan, is het cruciaal dat er actief met werkgevers wordt afgestemd. Het is daarbij onjuist om te vooronderstellen dat je met ‘éénpitters’

(tegenwoordig: Zelfstandige Zonder Personeel) alléén de reservisten-organisatie kan vullen. Je wilt daarnaast graag mensen hebben die van wat grotere organisaties en ondernemingen afkomstig zijn, en die vanuit die positie kennis en ervaring meenemen die direct inzetbaar is voor de defensieorganisatie. Dát laatste maakt reservisten ook relatief goedkoop: Defensie hoeft reservisten maar ten dele op te leiden (daar waar civiele kwalificaties noodzakelijk zijn, worden die vaak in een civiele omgeving aangeleerd).

Criterium is dat je vooral **geschikte** reservisten wilt hebben, en niet alleen zij die **beschikbaar** zijn. Dat betekent dat Defensie goede afspraken moet maken met werkgevers, overigens niet alleen vanuit de sfeer van het bedrijfsleven, maar ook van de overheid. Gek genoeg zul je zien dat niet de materiële aspecten (financiële tegemoetkoming) de bepalende factoren zijn, maar veeleer zaken als ervaring en contacten die opgedaan kunnen worden, het inspelen op de persoonlijke belangstelling van de reservist, en de verantwoordelijkheid die ondernemingen (mede) willen dragen voor zaken die in het algemeen belang van ons land zijn. Wel is belangrijk dat er een juridisch kader wordt ontwikkeld om te voorzien in dilemma’s zoals ziektekosten, levensverzekeringen, arbeidsongeschiktheid, aansprakelijkheid, etc..

Het tijdelijk uitleenen van werknemers vraagt van werkgevers het nodige. Dan mogen juridische en arbeidsrechtelijke knelpunten de bereidheid van een reservist om bij te dragen niet belemmeren. In de praktijk blijkt daarnaast dat ook het thuisfront een cruciale factor is. Reservisten hebben partners en kinderen waarvoor Defensie minder vanzelfsprekend is als voor een beroepscollega. Voor de reservist is de militaire functie niet de hoofdfunctie, en alleen daarom is het vrijwillig kiezen voor – ook meer riskante – uitzendingen minder voor de hand liggend. Laat er geen



Opvallend is dat, ondanks het ontbreken van een echte reservisten-aanpak, er altijd veel belangstelling is van en ook voor reservisten, vanuit de samenleving en de krijgsmacht zelf. Voorbeeld hiervan is de jaarlijkse oefening ‘Borculo’, oorspronkelijk opgezet door het IDEA netwerk.



Het bezoek aan Uruzgan van Bernard Wientjes, voorzitter van VNO-NCW en het Platform Defensie-Bedrijfsleven, was ook bedoeld om vanuit het bedrijfsleven draagvlak te creëren voor de werkzaamheden van Defensie.

misverstand over bestaan: uitgangspunt is dat reservisten alle functies van alle beroepscollega's moeten kunnen vervullen. Zij zijn daar voor opgeleid en getraind en lopen dezelfde risico's als beroepscollega's. Daarom is het kiezen voor de positie van reservist een even zware, maar misschien juist wel zwaardere, afweging. De reservist hoeft er immers niet voor te kiezen, want de hoofdtaak ligt elders.

Draagvlak in de samenleving

Omdat de 'omgeving' van reservisten, werkgevers en het thuisfront, mede bepalend is, moet een actief 'Public Affairs' van Defensie bijdragen aan de steun voor reservisten. Overigens is dit één van de onderwerpen die als uitvloeisel van de vorige reservistennota is uitgevoerd: het service centrum 'Employer Support Krijgsmacht' (ESK). Een vergelijking met de VS en het Verenigd Koninkrijk laat zien dat je ESK hoog moet positioneren en dat je een nadrukkelijke verbinding tussen bedrijfsleven en Defensie moet zoeken. Het is daarbij van grote betekenis wanneer bekende personen als 'boegbeeld' willen fungeren, om daarmee het draagvlak voor Defensie te verruimen. Overigens snijdt dan het mes aan twee kanten: draagvlak voor Defensie is niet alleen nodig om reservisten te krijgen, het zorgt ook steun voor de krijgsmacht in de volle breedte van de samenleving.

De defensieorganisatie moet een aantrekkelijke werkomgeving voor reservisten zijn. Daarbij moeten we ons ook op specifieke groepen richten. Nog steeds is Defensie in de top van grote ondernemingen en de overheid een bekend verschijnsel, omdat vele topmanagers ooit als reserve officier zijn opgeleid. Die persoonlijke ervaring levert begrip en steun op: voor reserve officieren die zich willen inzetten voor Defensie en voor draagvlak in de samenleving. Sinds het opschorten van de dienstplicht droogt deze relatief grote groep pleitbezorgers steeds meer op. Daarom moeten we stimuleren dat jonge mensen (bijvoorbeeld studenten die als aspirant reserve officier part-time verbonden worden aan militaire eenheden in de buurt van hun universiteitsstad) zich voor Defensie kunnen inzetten. De NATRES biedt daarvoor mogelijkheden. Maar om impact op de samenleving te hebben, moeten veel meer – en juist ook hoger gekwalificeerde personen – zich met Defensie verbonden voelen. Het aanbieden van een hoogwaardige opleiding – zoals het

keuzevak dat al vele jaren op de Rijksuniversiteit Groningen wordt aangeboden – kan daarbij een rol spelen. Door ons specifiek op reservisten binnen de academische omgeving te richten, kunnen we verwachten dat er straks weer méér reservisten bijvoorbeeld binnen de Raden van Bestuur van grote ondernemingen kunnen functioneren. In hun contacten zullen zij het belang van Defensie kunnen uitdragen. Draagvlak is op alle niveau's dringend noodzakelijk, maar kan niet zonder het hoogste besluitvormende niveau, bij de overheid en in het bedrijfsleven.

Van groot belang is dat Defensie voor reservisten, voor alle rangen, 'schaduwplekken' creëert, waardoor zij hun broodnodige ervaring binnen de defensieorganisatie kunnen opdoen. *Full-time* collega's krijgen dan gaandeweg ook weer vertrouwen in hun *part-time* collega's. Reservisten moeten ook grotere verantwoordelijkheden kunnen krijgen, bijvoorbeeld als commandant van een eenheid (om te beginnen van eenheden waarin vooral reservisten functies vervullen). Reservisten kunnen bijdragen aan een grotere zichtbaarheid, bijvoorbeeld door hen als 'ambassadeur' van Defensie in de (stel) 40 grootste steden van Nederland aan te stellen. Omdat zij in die plaats woonachtig zijn, en dus in de lokale netwerken een continue rol vervullen, is het verstandig juist hen Defensie te laten vertegenwoordigen. We zien maar te vaak dat Defensie in dergelijke netwerken een beperkte rol speelt, omdat beroepsfunctionarissen maar drie jaar op functie geplaatst zijn en elkaar te snel opvolgen. Het functioneren in netwerken wordt effectiever naarmate men langer meedraait, en dat kunnen reservisten net zo goed – in praktische zin wellicht beter – als de collega's die *full-time* voor Defensie werkzaam zijn.

Boegbeeld

Er moet héél veel gebeuren om een adequaat reservistenbeleid vorm en inhoud te geven. Defensie heeft in de komende jaren zo veel andere zaken aan het hoofd dat het reservistenbeleid – zoals in de afgelopen meer dan 25 jaar – het ondergeschoven kindje zal blijken te zijn. Dat is geen verwijt, maar is begrijpelijk gezien de uitdagingen van dit moment. Daarom is het verstandig om binnen de staf van de CDS een herkenbare *task force* op te richten die hiervoor primair verantwoordelijk is. Veranderingen vragen vaak om een niet-standaard aanpak, waarbij initiatiefnemers zich gesteund weten door de top.

Het is daarbij cruciaal deze verantwoordelijkheid te geven aan een persoon in de directe nabijheid van de CDS. Het nieuwe reservistenbeleid moet aangestuurd worden door een reservist, een *part-time* functie, omdat de binding met de civiele context een eerste voorwaarde voor succes is. Wanneer het een hooggeplaatste functie is, kan er ook adequaat inhoud gegeven worden aan het overleg met (koepels van) civiele werkgevers, waarbij het er om gaat de 'win-win' positie van reservisten te verduidelijken. Een actieve coördinatie van reservisten hoeft overigens geen additioneel geld te kosten: het reservisten beleid is nu versnipperd en alleen daarom al duur en niet voldoende effectief.

In de verkiezingsprogramma's van CDA en VVD is (voor het eerst?) specifiek aandacht besteed aan de rol van reservisten. De kamerleden Knops en Bosman verdienen daarvoor alle hulde,



De samenleving, en alle politieke partijen, hebben veel waardering voor het werk van reservisten. Dat heeft de auteur van dit artikel op een zeer persoonlijke wijze ervaren.

zeker wanneer hun voorstellen ook in daadwerkelijk beleid wordt omgezet (met uiteindelijk reservisten op sleutelposities binnen de krijgsmacht).

Nu of nooit

Op vragen van het VVD kamerlid Bosman, om als coördinator van het reservistenbeleid een 'Reserve-Generaal' aan te stellen (en niet: een Generaal met verantwoordelijkheid voor reservisten), antwoordde de minister van Defensie al ettelijke malen dat niet nodig te achten. Ik hoop dat de komende minister van Defensie daar anders over denkt. We hebben een boegbeeld voor reservisten nodig, herkenbaar in de defensieorganisatie en in de samenleving, die zich voor specifiek reservisten inzet. In de afgelopen jaren is er aan reservistenbeleid geen inhoud gegeven, omdat het – op alle niveaus binnen de krijgsmacht – een neventaak was en er geen prioriteit aan is toegekend. Wanneer we het in de komende paar jaar niet anders aanpakken, dan laten we enorme kansen liggen – voor de krijgsmacht én de samenleving. Het is daarom: nu of nooit. ←

Drs. D.P. (Dick) Scherjon is reserve Kolonel der Artillerie bij de Koninklijke Landmacht. Hij vervulde zijn dienstplicht als reserve officier bij de Luchtdoelartillerie eind 70-er jaren. Hij is initiatiefnemer van IDEA, waarbij reservisten hun civiele kennis inzetten voor de economische wederopbouw van conflictgebieden, en daarnaast grondlegger van het Platform Defensie-Bedrijfsleven. Zijn civiele werkzaamheden hebben vooral met ondernemerschap te maken, o.a. bij "de Baak", KPMG Accountants, VNO-NCW, Rabobank Nederland en als part-time universitair docent en lector. Bij Rabobank Nederland is hij betrokken bij het MKB beleid, Economisch Onderzoek en nu als adviseur van de Raad van Bestuur. Deze bijdrage is op persoonlijke titel geschreven.

IDEA: Reservisten actief voor economische wederopbouw

Met steun van het ministerie van Defensie én de werkgeversorganisatie VNO-NCW is begin 2000 het IDEA (*Integrated Development of Entrepreneurial Activities*) project van start gegaan. In die tijd constateerde Defensie dat er min of meer een *stand-still* was ontstaan in Centraal Bosnië, het gebied waarvoor Nederlandse eenheden verantwoordelijk waren. Door een samenloop van omstandigheden ontstond het idee om reserve officieren, die in het dagelijks leven met het stimuleren van ondernemerschap te maken hadden (bankiers, accountants, adviseurs, ondernemers), aan de Nederlandse eenheden toe te voegen.

Het was bekend dat katholieke en protestante ondernemers in Noord-Ierland, lang voor de vrede getekend was, intensief gingen samenwerken. Die ondernemers, net als alle ondernemers overal ter wereld, wisten dat stabiliteit cruciaal is voor economische ontwikkeling. Dat voorbeeld is voor Centraal Bosnië overgenomen, en ook gebruikt in Irak (vanwege het terugtrekken van de troepen niet geïmplementeerd) en nadien in het noorden en zuiden van Afghanistan.

Lang voordat de eerste schreden op het complexe pad van CIMIC werden gezet, waren Nederlandse reservisten al actief met economische wederopbouw. Het bedrijfsleven kende het belang van stabiliteit en militairen zagen dat het ontwikkelen van bedrijven in hoge mate bij droeg aan deze stabiliteit en daarmee veiligheid. Een aanpak die voor beide invalshoeken perspectief bood. Deze aanpak is later door het ministerie voor Ontwikkelingssamenwerking overgenomen – de wederopbouwnotitie – waarbij het uitgangspunt was dat reservisten deze taak mochten uitvoeren, in afwachting van hulporganisaties die hun werkzaamheden konden overnemen. IDEA heeft altijd centraal gesteld: ondernemers op de korte termijn assisteren, en borgen dat een gespecialiseerde, lokale instelling, voorbereid werd om de dienstverlening aan ondernemers voort te zetten. IDEA heeft honderden reservisten uitgezonden, die hun opgedane ervaring ook in Nederland hebben kunnen gebruiken. Daarmee is IDEA ook voor reservisten, als *management development*-instrument, van betekenis geweest. Maar bovenal heeft het zichtbaar maken van hun ervaring, bijvoorbeeld in Nederlandse ondernemingen, bijgedragen aan het draagvlak voor het werk van Defensie.

Dat dit project juist door een reserve officier is ontwikkeld en vormgegeven is achteraf goed te begrijpen: kennis van ondernemerschap was cruciaal, de ervaring in Noord-Ierland bepalend en het bijeenbrengen van invloedrijke personen binnen VNO-NCW en Defensie een belangrijke voorwaarde. Maar het project slaagde uiteindelijk omdat reservisten hun civiele kennis adequaat konden inzetten, waarvoor Defensie als enige de randvoorwaarden kon scheppen. Daarbij speelde tevens dat de individuele reservist en diens werkgever kon vertrouwen op de professionaliteit van Defensie (waarbij het zoveel mogelijk borgen van veiligheid een elementair uitgangspunt is geweest).



Herprioriteren

Het rapport 'Uitstapkosten Joint Strike Fighter', verschenen op 24 oktober, is niet alleen een rapport over de toekomst van de Luchtmacht.

De spannendste passage uit het kritische rapport leek me die waarin de consequenties van de JSF-project voor de rest van de krijgsmacht worden beschreven.

Met de gereserveerde bedragen kun je geen 85, maar ook geen 68 JSF's betalen, berekent de Rekenkamer. Maar de JSF is niet alleen een plaag voor zichzelf:

'We merken daarbij op dat de investeringsbedragen die met deze aantallen gemoeid zijn gedurende lange tijd een zodanig groot deel van het totale investeringsbudget vergen dat vergaande keuzes rond ook andere wapensystemen onvermijdelijk lijken om deze investeringen te kunnen accommoderen.'

Hier staat in iets minder ambtelijke taal: de JSF vreet zich in het budget van andere wapensystemen.

'Voortzetten van het huidige beleid inclusief aanschaffen van de JSF als opvolger van de F-16, legt een groot beslag op de beschikbare budgetten van het Ministerie van Defensie. Dit beleid dwingt de minister tot indringende keuzes over de samenstelling en uitrusting van andere onderdelen van de krijgsmacht en/of over het aantal aan te schaffen JSF's. Dergelijke keuzes hebben ook invloed op de ambitie van de minister voor de krijgsmacht.'

Ook hier is geen woord Spaans bij, al is 'invloed op de ambitie van de minister voor de krijgsmacht' nog wollige taal voor 'de minister moet minder vliegtuigen kopen, of de hele krijgsmacht staat op het spel'.

*de JSF vreet zich
in het budget
van andere
wapensystemen*

Of overdrijven we nou een beetje? Ik denk het niet, als een college als de Rekenkamer woorden gebruikt als 'vergaande' en 'indringende' keuzes lijkt me de stormbal wel gehesen. En veel ruimte om niets anders te doen kan ook niet: terugtrekken uit het testprogramma is onverantwoord of duur, want met een ongetest vliegtuig de lucht ingaan is gevaarlijk en het optuigen van een eigen testprogramma kost meer dan blijven meedoen aan het huidige. De derde optie – stoppen met de voorfase en straks gewoon een aantal vliegtuigen van de plank kopen – raadt de Rekenkamer ook af. Beter dan de JSF zullen andere toestellen zeker niet zijn, en als we de JSF van de plank kopen zullen we ze als 'gewone klant' vermoedelijk zo laat geleverd krijgen dat we alleen al daarom grote moeite zullen hebben om de F-16's al die tijd vliegend te houden. In de woorden van de Rekenkamer: dat is alleen rationeel te maken als daarbij de uitgangspunten van de huidige operationele inzet van de Koninklijke Luchtmacht heroverwogen worden.

En weer vrij vertaald: dan moet de Luchtmacht een toontje lager zingen. Dit is niet anti-luchtmacht bedoeld, maar de waarschuwing van de Rekenkamer is ondubbelzinnig. Het probleem is geen aanschafprobleem van de luchtmacht, het is zelfs niet alleen maar een aanschafprobleem van de hele krijgsmacht, nee het is een aanschaf en operationeel probleem van Defensie.

Het gaat er nu niet om krijgsmachtdelen tegen elkaar op te zetten en fregatten, tanks en vliegtuigen tegen elkaar uit te spelen. Er moet een goed evenwicht zijn tussen alle delen, op straffe van een totaal disfunctioneren. Het nieuwe regeerakkoord, op het moment van schrijven van deze column twee uur oud, erkent dat het JSF-plan anders moet – of de nieuwe minister kan aan de slag met 'een herprioritering binnen het totale defensiebudget'. Jeanine Hennis-Plasschaert moet meteen aan de slag. Ze moet 'een visie op de krijgsmacht van de toekomst' ontwikkelen. Binnen een jaar, want eind 2013 zal het kabinet dan een beslissing nemen over de vervanging van de F-16. De toekomstverkenningen 'Houvast voor de Krijgsmacht van de Toekomst' uit 2010 moeten alweer een beetje bijgesteld worden.



‘Een reservist moet waarde toevoegen’



LTZ 1 KMR Alfred de Weert

Militaire functie : Functioneel Specialist Economie & Handel, 1 Civiel Militair Interactie Commando

Civiele functie : Directeur Marktontwikkeling bij Randstad Nederland

Vanuit mijn werk bij Randstad ben ik jarenlang betrokken geweest bij het toepassen van *poolmanagement*: het inzetten van de juiste mensen op de juiste tijd op de juiste plaats. Je hebt simpelweg niet **altijd alle** mensen nodig met **al** hun competenties. Door slim en gericht te sturen op het tijdig inzetten van competenties (en dus niet van ‘warme lichamen’), kun je kostenefficiënte én kwalitatief hoogwaardige bedrijfsprocessen ontwikkelen. In de voorbije jaren zie ik dit besef ook doordringen bij Defensie, bij de inzet van reservisten. Die voegen op flexibele basis op de juiste tijd op de juiste plaats de gewenste (maar niet direct beschikbare) competenties, en dus **WAARDE**, toe aan de MINDEF-bedrijfsvoering. Vanuit mijn eigen ervaring wil ik daar

twee voorbeelden van geven. Het eerste voorbeeld gaat over het toevoegen van waarde in een missiegebied. Ik ben sinds 2001 uitgezonden naar Bosnië, Baghlan en Uruzgan, en heb daar gewerkt als Functioneel Specialist Economie & Handel. Tijdens mijn uitzending in Uruzgan heb ik bijvoorbeeld een analyse gemaakt van de waardeketen van opium. Die heb ik vervolgens als ‘onderlegger’ gebruikt voor drie andere stukken; de beslissingsboom van een lokale boer of hij wel of niet papaver ging verbouwen, de lijst met beschikbare COIN-instrumenten en de lijst met beschikbare wederopbouw-instrumenten. Uit die grote combinatie was goed af te leiden welke directe en indirecte gevolgen de papaverteelt had voor onze eigen veiligheidssituatie in Uruzgan. En daar kun je dan als commandant je beperkte middelen veel efficiënter op inzetten, in het volste besef dat oorlog niets anders is dan economie, voortgezet met andere middelen. En dat het meest succesvolle en innovatieve wapen in COIN-operaties een gepantserde asfalteermachine zal blijken te zijn...

Een derde voorbeeld is de ambassadeursrol die alle reservisten hebben. Nu bezuinigen op Defensie zo populair is geworden, krijgen veel reservisten binnen hun civiele werkkring de vraag voorgelegd ‘wat wij daar dan van vinden?’ Ik wijs dan altijd op het verschil tussen de oorlogs- en vredesbedrijfsvoering. Je moet Defensie afrekenen op haar *performance* in Kunduz of Uruzgan, voor de kust van Somalië en andere kerntaak-gerelateerde operaties. Je moet Defensie zeker NIET afrekenen op wat ze ondertussen doet in haar kantoortuinen. Mijn vergelijking is dat mijn baas mij ook niet beoordeelt op wat ik in het weekeinde doe in mijn tuin. Iedere Nederlandse militair die in de voorbije jaren op missie is geweest, beseft dat hij of zij deel uitmaakt van een uitermate gedreven en professionele club, die behoort tot de top in de wereld. Dat besef, en de trots die daaraan verbonden zit, dragen alle reservisten, en ook ik, met veel plezier en gedrevenheid uit. Misschien wel fanatieker dan veel vast personeel dat ondertussen nog kan doen... ←

‘Niet je afkomst, maar je meerwaarde in de groep telt’



MAJMARNs KMR Rémon Lurvink

Militaire functie : OVR Gelderland-Zuid, 43 Mechbrig

Civiele functie : Zelfstandig organisatieadviseur

Na als reservist voornamelijk bij oefeningen van het Korps Mariniers te zijn ingezet ben ik vanaf 2003 ook ‘paars’ actief. Zo ben ik onder de vlag van CIMIC (IDEA) twee maal naar Bosnië geweest en ben sinds bijna twee jaar Officier Veiligheids Regio (R) Gelderland-Zuid, vallende onder de 43 Mechbrig te Havelte. Als OVR ben je verantwoordelijk voor de ondersteuning van de civiele autoriteiten bij het aanvragen en coördineren van militaire kennis, mensen en middelen in het kader van Nationale Operaties,

bijvoorbeeld in geval van rampen en zware ongevallen. Dat vraagt van de reservist het continu bijhouden van de kennis van de organisatie en de procedures om de gewenste inzet ook op tijd te kunnen leveren. Ik heb daardoor in mijn huidige rol de krijgsmacht ook beter leren kennen.

Hoewel het een ‘paarse’ eenheid is, is het gehalte Luchtmacht, Marine en Marechaussee nog erg gering. Naast mij is er nog één (beroeps) LTZT1 (Menno van Laanen) bij de eenheid geplaatst. Het is overigens zo dat niet je afkomst maar je meerwaarde in de groep telt. Ik denk dat het desondanks belangrijk is om in de door de KL beheerste paarse eenheden als Koninklijke Marine goed vertegenwoordigd te zijn. Andersom is het belangrijk dat de voeling met de KM-roots wordt gekoesterd, vanuit de reservist én vanuit CZSK. ←

‘Een win-win situatie’



LTZ zOC KMR ing John Reijngoudt

Militaire functie : NCAGS Duty Officer Shipping Control Point

Civiele functie : Constructie manager Heerema Vlissingen

De combinatie Reserve Officier Koninklijke Marine en werkzaam zijn in de maritieme sector is een win-win situatie voor de Marine en Heerema.

Bij Heerema ben ik verantwoordelijk voor het op tijd opleveren, veilig en efficiënt bouwen van onder andere *jackets* en installatie hulpmiddelen voor de offshore en wind industrie. Hierdoor heb ik contacten met onze maritieme engineers. Tevens ben ik verantwoordelijk voor de kade indeling en het afmeren van bakken en schepen. Als schipperskind ben ik altijd al geïnteresseerd geweest in alles wat met scheepvaart te maken heeft.

Binnen de koopvaardij begeleiding (zo staat NGACS nog steeds bekend bij de koopvaardij) maak ik gebruik van deze kennis door deze te delen met mijn collega's. Zoals een collega KMR Loods zegt 'Wij gebruiken dezelfde zee, alleen doet de Marine dat geheel anders dan de koopvaardij en de offshore'. Heerema is werkzaam over heel de wereld, heeft schepen die gemakkelijk te overvallen zijn. Door binnen de Marine zo veel mogelijk over Heerema te vertellen hoop ik meer begrip te kweken voor de werkwijze van de offshore.

De werkhouding, de collegialiteit en management technieken van de Marine gebruik ik dagelijks bij Heerema. Dit alleen al is een uniek *selling point* voor marinemensen. Beide functies, Reserve Officier en Constructie Manager vullen elkaar perfect aan. Gebruik maken van beide culturen geven een frisse kijk op het uitoefenen van beide functies.

‘Veel raakpunten tussen zeeverkeer en civiele scheepvaartbegeleiding’



KLTZ KMR Philip de Koning

Militaire functie : *Naval Cooperation and Guidance of Shipping*

Civiele functie : Coördinator Veiligheid bij Haven Amsterdam

Na ongeveer zes jaar gevaren te hebben als stuurman op de grote vaart werd ik opgeroepen om mijn dienstplicht te vervullen als reserveofficier zeedienst bij de Koninklijke Marine.

Als KV-er heb ik vier jaar bijgetekend en in 1984 heb ik de dienst verlaten.

Als reservist zeedienst werd ik per definitie ingedeeld bij de zeeverkeersorganisatie oude stijl. Na de val van de muur en de daarop volgende veranderingen in de internationale omgeving ging het oude zeeverkeer over in *Naval Cooperation and Guidance of Shipping*. Ik heb dus de overgang meegemaakt van het 'oude' denken over de interactie van KM met de koopvaardij, naar het nieuwe denken. Vanuit mijn civiele baan, ik heb 20 jaar gewerkt in de operationele verkeersdienst IJmuiden, zie ik heel veel raakpunten tussen zeeverkeer en de civiele scheepvaart begeleiding. Zeehavens zijn de koppelvlakken tussen de zeegebonden logistieke keten en de land/binnenwater gebonden logistieke keten.

Via die zeegebonden logistieke keten komt het gros van de producten die wij in Nederland en in een wijder perspectief in Europa, gebruiken en verbruiken.

Het beschermen en openhouden van deze voor onze zeehavens essentiële routes is in de huidige tijd de *core business* van Defensie. Inmiddels werk ik als Coördinator Veiligheid bij Haven Amsterdam. ←

‘Reservisten zijn gemotiveerd en van vele markten thuis’



MAJMARNs KMR Ralph van Houdt

Militaire functie:
**Commandant Detachement
KMR Rotterdam**

Civiele functie:
**Manager project- en inte-
rimmanagement en veran-
derkunde,
eigenaar Bureau MareVisie**

Sinds het einde van mijn dienstverband als 1^e Luitenant der Mariniers in 1991 ben ik regelmatig actief geweest als *observer* of scheidsrechter tijdens buitenlandse oefeningen. Eind 2010 kwam de vacature voor commandant van het detachement Rotterdam langs. Het was voor mij een mooi moment om, met mijn verworven kennis en kunde, een bijdrage aan de KM-organisatie te kunnen leveren.

De nieuwe organisatie was pas 2 jaar daarvoor van start gegaan en liep in Rotterdam niet goed. Het werk werd maar door een handjevol mensen gedaan terwijl er een flink aantal *professionals* stond te popelen om de handen uit de mouwen te steken. Nu ruim anderhalf jaar verder loopt de organisatie als een trein. De

samenwerking met de twee andere detachementen in Doorn en Den Helder en met de RSD-organisatie is goed. We hebben de meeste reservisten in een rol die bij hen past en met de 3 detachementen doen we circa 4 keer meer inzet dan bij de start in 2010. De KM-organisatie ervaart langzamerhand steeds meer wat de voordelen zijn van het werken met reservisten. Een mooi voorbeeld daarvan is dat het Mariniers Opleidings Centrum (MOC) en het 1^e en 2^e mariniers bataljon in hun jaarplanning de inzet van reservisten meenemen. De reservisten zijn van vele markten thuis, gemotiveerd en houden hun *skills* en *drills* gezamenlijk en individueel op peil. Afgelopen jaar wonnen we zelfs de militaire kampioenschappen schieten.

Het werk als Cdt van de KMR eenheid in Rotterdam heeft overigens veel weg van mijn normale werk. In het dagelijks leven houd ik me vanuit het eigen projectmanagement Bureau MareVisie met een klein team van medewerkers bezig met het managen van grote projecten. Veelal IT/SAP implementaties maar ook organisatie veranderingen. Projecten worden succesvol als je goede teams kunt samenstellen met een juiste mix van inhoudelijke kennis, proces deskundigheid, managerial capaciteit en niet in de laatste plaats aandacht voor de klant.

En dat is nu precies waar het bij de reservisten ook om gaat. We kunnen als ‘specialisten’ nog zo goed zijn maar als we het niet kunnen organiseren en niet kunnen verkopen aan de klant dan blijft het een belofte. En juist dat is waar we met de verschillende teams tijd en aandacht aan besteed hebben, en met succes. ←

ADVERTENTIE

50% korting op Maritiem Nederland voor KVMO-leden



Maritiem Nederland biedt 10x per jaar politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen in de sector. Enkele belangrijke thema's zijn: infrastructuur, offshore, baggeren, scheepsbouw, de maritieme arbeidsmarkt en natuurlijk de Marine. In de jaarlijkse *Marine Special* extra veel aandacht voor de ontwikkelingen bij de Marine en actuele onderwerpen als piraterijbestrijding.

BLIJVEND 50% KORTING

Leden van de KVMO ontvangen blijvend 50% korting op Maritiem Nederland. U betaalt geen € 78,50 per jaar, maar slechts € 39,25.

Meld u nu aan via 0900 226 52 63 (€ 0,10 ct/min) of www.maritiemnederland.nl/kvmo.

MARITIEM NEDERLAND
OPINIE- EN VAKBLAD VOOR
HET GEHELE MARITIEME CLUSTER

Naar een slimme

Door een krimpende defensieorganisatie wordt het steeds moeilijker om invulling te geven aan de drie kerntaken die zijn vastgelegd in de grondwet. Om als Nederlandse krijgsmacht ‘veelzijdig inzetbaar’ te blijven moet er creatief gekeken worden naar de aanwezige capaciteiten om deze te laten aansluiten bij de huidige militaire behoefte.



Gert Strick.

Deze behoefte wijzigt en verschilt per (crisis)situatie. Dit zorgt ervoor dat er een mate van adaptatievermogen moet bestaan binnen de krijgsmacht om mee te veranderen en om zich aan te passen. Ik zie mogelijkheden om met reservisten dat adaptatievermogen te vergroten.

Methode

Ik hoop met dit artikel nogmaals' onder de aandacht te brengen dat reservisten een potentieel vormen binnen de krijgsmacht. Dit artikel richt zich dan ook met name op de maatregelen en verbetervoorstellen uit mijn onderzoek naar de mogelijkheden om reservisten te gebruiken, ter vergroting van het adaptatievermogen van de Nederlandse krijgsmacht. Deze maatregelen zal ik hieronder als eerste beschrijven, om vervolgens de verbetervoorstellen op te sommen. Ik sluit af met een persoonlijke beschouwing.

Maatregelen

Het vermogen tot anticiperen en tijdig aanpassen van de krijgsmacht aan een veranderende omgeving, het adaptatievermogen, is een noodzakelijke voorwaarde in een onzekere wereld. Ik concludeer dat reservisten het adaptatievermogen van de Nederlandse krijgsmacht vergroten, mits een aantal maatregelen worden genomen.

De eerste maatregel richt zich op een groter gebruik van het potentieel dat reservisten vertegenwoordigen binnen de huidige conflictantering. Het militair concept is gewijzigd van 'voorbereid zijn op massale inzet op het eigen of omliggende grondgebied' naar 'de mogelijkheid om eenheden overal ter wereld in te kunnen zetten'. De volgende stap is een op de dreiging toegesneden reactie met relevante militaire capaciteiten. Missies waarbij een goed functionerende en legitieme staat centraal staan, evenals het scheppen van de voorwaarden voor politieke, economische en sociale ontwikkeling. Daarom is de komende jaren versterking van een samenhangende civiel-militaire aanpak vereist, gericht op het verbeteren van de 'human security' (veiligheid, stabiliteit en welvaart) in instabiele landen.

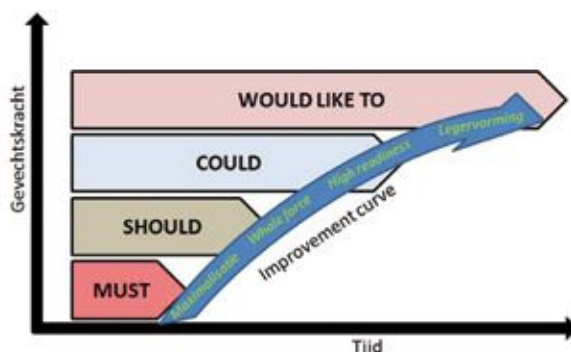
Als tweede maatregel moet de krijgsmacht zich aanpassen aan de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Zoals iedere organisatie heeft ook Defensie behoefte aan flexibiliteit. Flexibiliteit in capaciteit en flexibiliteit in competenties. Door gebruik te maken van snel oproepbare reservisten (zoals binnen de uitzendbranche) kan

de krijgsmacht beschikken over tijdelijke aanvullende capaciteit. Ondersteund door een centraal overzicht van aanwezige competenties is het tevens mogelijk om de reservist doelmatiger in te zetten naast zijn/haar organieke arbeidsplaats. Het proces van flexibilisering kan overigens niet opbeperkt plaatsvinden, er zijn ook studies die zich beroepen op duurzaamheid, met argumenten van sociale cohesie die ervoor pleiten om een substantiële kern aan te houden.

De derde maatregel moet zich richten op de maximalisatie van het reservebestand, door het opstarten van een reorganisatietraject. Reservisten zijn geëvolueerd van grootschalige operaties naar meer eenheden geëquipeerd voor NATOPS en individuele aanvulling. De volgende stap is het uitvoeren van taken in het gehele spectrum. Hiervoor moet de potentiële disbalans tussen de structuur van de reservecomponent en de actuele mogelijke taken worden opgeheven. Om de voordelen van een geïntegreerde

de krijgsmacht moet zich aanpassen aan de flexibilisering van de arbeidsmarkt

reservecomponent binnen de krijgsmacht zo spoedig mogelijk te kunnen benutten is een snelle start door een defensiebrede projectgroep aan te bevelen. Teruglopende militaire capaciteiten (door bezuinigingen), onder handhaving van het ambitie niveau (veelzijdig inzetbaar), rechtvaardigen een defensiebeleid dat aanspoort tot een efficiënter en effectiever gebruik van reservisten. Per slot van rekening vertegenwoordigen reservisten, na de laatste personele reductie, 13% van de krijgsmacht. Hiermee behoudt de krijgsmacht een potentieel dat een substantiële bijdrage kan leveren aan de militaire output.



Gevechtskracht verhogende aanbevelingen, afgezet tegen de tijd.



Krijgsmacht

Verbetervoorstellen

De prioritering binnen het MoSCoW (Must, Should, Could, Would)-model geeft mij de mogelijkheid om de verbetervoorstellen af te zetten tegen de tijd en indirect tegen de haalbaarheid. Uit het gevoerde onderzoek komen de volgende aanbevelingen naar voren:

Must

Deze aanbevelingen moeten worden gerealiseerd:

Maximalisatie van de reservecomponent door:

- Nieuw reservistenbeleid dat sturing geeft aan de herinrichting van de reservecomponent;
- Defensie moet het potentieel van de reservecomponent onderkennen en starten met een centraal aangestuurde defensiebrede reorganisatie reservisten;
- Herinrichting organisatiestructuur, met een heldere en duidelijke 'command and control' structuur, gericht op totale integratie binnen de reguliere (beroeps) krijgsmacht;
- Van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde organisatie, met een flexibel ingerichte structuur waarbinnen de reserve capaciteit kan worden aangepast aan de behoefte vanuit de krijgsmacht;
- Oprichten van een interdepartementale *Stabilisation Unit* op Bestuursstaf niveau;
- Onderbrengen van specialisten (Reservisten Specifieke Deskundigheid, RSD) in *civil effects* eenheden per krijgsmachtdeel;
- Aanpassen van het P&O beleid door meer flexibilisering en aansluiting bij de huidige arbeidsmarkt. Investeren in de reguliere personeelscomponent aanwenden voor het reservistenbestand door arbeidscontracten met nadienverplichting;
- Het *employer support* uitbreiden naar voorbeeld van het Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen (IDR) –concept;
- Samenvoegen van RSD en Reservisten Militaire Taken (RMT) naar een Individuele Inzetbare Reservist (IIR), gebruikmakend van de aanwezige competenties en vaardigheden;
- Actualiseren van de reservisten taken naar complexe omgevingen, gebruikmakend van de aanwezige vaardigheden en nieuwe technologische mogelijkheden;
- Meer operationele inzet van reservisten, met differentiatie in uitzendduur, taken en locatie;
- De reservist en NATOPS gebruiken voor de verankering van de krijgsmacht in de burgermaatschappij. Dit vanuit een regionale binding met een lokaal netwerk;
- Optimalisatie van het O&T traject, door meer integratie van regulier en reserve, vanuit eenzelfde cultuur (krijger) waarbij reservisten gestimuleerd worden met financiële vergoedingen;
- Afstemming en aansluiting bij reservistenbeleid van bondgenoten.



Geen woorden maar daden.

Should

Deze aanbeveling is zeer gewenst en zou eigenlijk moeten worden gerealiseerd:

De totale krijgsmacht ('Whole Force'-concept)

Een optimale mix tussen reguliere militairen, reservisten en civilisten. Hiermee wordt afgestapt van de traditionele zienswijze dat de reservist een aanvulling is voor de bedrijfsvoering van de krijgsmacht. Reservisten (en burger personeel) moeten volledig integreren binnen de staande reguliere eenheden en opgenomen worden in de planning en coördinatie. Wat de gewenste verhoudingen zijn zal nader onderzocht moeten worden.

Could

Deze aanbeveling kan eventueel worden gerealiseerd, als er tijd genoeg is:

Snelle reactiemacht reservisten (High readiness model)

Defensie heeft behoefte aan flexibiliteit in capaciteit en competenties en dit legt een beslag op de beschikbaarheid van reservisten. Door het creëren van een substantiële groep reservisten die snel inzetbaar zijn, binnen alle gestelde taken, kan de reservecomponent bijdragen aan de flexibiliteit. Niet vanuit de gedachte voor het opvangen van piekbelasting (*flexpool* en *schil*), maar vanuit de gedachte om snel te anticiperen op crisissituaties (conform 'notice to move' van reguliere eenheden).

Would

Deze aanbeveling kan in de toekomst, bij een vervolgproject, interessant zijn:

Legervorming

De legervorming heeft betrekking op de wijze waarop Defensie personeel, materieel en organisatorisch wordt opgebouwd en in stand wordt gehouden om haar taken onder alle omstandigheden te kunnen uitvoeren. Het huidige systeem van legervorming →

is gericht op een vrijwillig beroepsleger, toegesneden op expeditionaire inzet. Er moet een nieuw legervormingsstelsel ontwikkeld worden dat rekening houdt met de veranderde taakstelling, de gewijzigde organisatie en de omvorming naar een reservistenleger. Een 'sociale dienstplicht' is een stap in deze richting.

Beschouwing

Mede met het oog op *human security* richt de huidige conflictbeheersing zich meer op het voorkomen van conflicten; wat de Engelsen noemen: 'Upstream prevention'. Het gaat in de toekomst vooral om een *shift* in focus van 'gevolgen' naar 'oorzaken' en van ad hoc werkgroepjes tijdens een missie naar structurele samenwerkingsverbanden tussen de verschillende actoren, voorafgaande aan een missie. Voorkomen van conflicten door het opzetten van rechtelijke-, politieke-, economische- en veiligheidsinstanties (*Security Sector Reform*) zorgen voor conflictpreventie. Reservisten zouden hierin een grotere en duidelijk gedefinieerde rol kunnen en moeten spelen. Voorkomen is beter dan genezen, ook op veiligheidsgebied. Reservisten staan met één been in de maatschappij en beschikken over kwaliteiten die goed hanteerbaar zijn in de huidige conflicten. Tevens zorgt de reservist voor een verankering van de krijgsmacht in de

burgermaatschappij, is hij een ambassadeur en zorgt voor een netwerk. De reservisten, gepositioneerd tussen de militaire en de civiele omgeving, zijn belangrijk omdat ze hun eigen unieke organisatorische cultuur, hun eigen drijfveren, kennis, achtergrond en manier van optreden meebrengen, als versterking van de krijgsmacht.

Hiermee is een beeld geschetst van de mogelijke toekomst van reservisten in een adaptieve krijgsmacht en hoe deze toekomst vormgegeven kan worden. Door oprichting van een projectgroep 'hervormingen reservisten' kan hieraan invulling worden gegeven. Aanpassingsvermogen en verscheidenheid zijn de sleutelwoorden. ←

Maj G.A. Strick, wapen der Infanterie. Deze bijdrage is een extractie van de thesis 'Reservisten binnen Defensie' die hij in opdracht van de Hogere Defensie Vorming heeft gemaakt aan het Instituut Defensie Leergangen te Den Haag. Het onderzoek richtte zich op de centrale vraag: 'Hoe kunnen reservisten het adaptatievermogen van de Nederlandse krijgsmacht vergroten?'

Noot

1 Gerefereerd wordt aan de thesis van de auteur, 'Reservisten binnen Defensie', in opdracht van de HDV.

Nieuwsbrief 02/2012

ONDERLINGE BIJSTAND

Studietoelage voor kinderen van (oud-)marineofficieren

Defensie en dus ook de Koninklijke Marine heeft een groot assortiment aan toelagen voor het personeel. Grote bedrijven zoals Philips en de Rabobank kennen ook diverse toelagen voor hun personeel, maar hebben daarnaast ook nog een regeling voor studerende kinderen. De KM heeft zo'n regeling niet. Wel is er een particuliere instelling die studerende kinderen van (oud-)marineofficieren financieel ondersteunt. Deze instelling is gelieerd aan Onderlinge Bijstand en daarmee aan de KVMO.

Vereniging van officieren en oud-officieren der Koninklijke Marine "Onderlinge Bijstand"



In mei 1990 werd de Stichting Notaris Eduard S. Lansberg Studiefonds opgericht. Deze Stichting, waarvan het bestuur bestaat uit drie (oud-)marineofficieren die allen lid zijn van de Vereniging 'Onderlinge Bijstand', geeft renteloze leningen aan studerende kinderen van (oud-)marineofficieren die bij hun studie financiële ondersteuning nodig hebben. Waarom alleen kinderen van (oud-)marineofficieren? Omdat dit een van de voorwaarden is waaronder de door de Stichting beheerde gelden (die voortkomen uit een erfenis) mogen worden besteed. Nu moet u

niet gelijk roepen: 'dat is niet voor Ons Soort Mensen.' Mag wel, maar dat is niet altijd verstandig. De door de Stichting verstrekte renteloze leningen kunnen nu net dat laatste stukje financiële armslag bieden om die dure studie te kunnen volgen en met goed gevolg te kunnen voltooien. Het Studiefonds kijkt slechts naar de student. De student moet de lening per studiejaar ook zelf aanvragen en op termijn ook terugbetalen. De (oud-)marineofficier / ouder hoeft alleen garant te staan voor de terugbetaling. Maar die terugbetaling gaat pas in een jaar na het afstuderen en heeft een lange looptijd. In principe geeft

het Studiefonds € 2.800,- per jaar in vier driemaandelijke termijnen. In overleg met de student (en eventueel de ouder) zijn ook andere modaliteiten mogelijk.

In de afgelopen jaren heeft de Stichting Notaris Eduard S. Lansberg Studiefonds leningen verstrekt ten behoeve van:

- lagere en hogere beroepsopleidingen en universitaire studies;
- postdoctorale studies en opleidingen;
- publicatie van een promotiedissertatie;
- reis- en verblijfskosten van in het buitenland genoten (vervolg)studies;
- afronding van een particuliere opleiding die in het buitenland werd aangevangen.

Tot verbazing van het stichtingsbestuur zijn de laatste jaren zeer weinig aanvragen gedaan voor ondersteuning door het Studiefonds. En dat terwijl de landelijke studietoelage jaarlijks afnam en de periode waarover deze studietoelage wordt gegeven wordt ingekort. Wellicht wordt dit mede veroorzaakt door een geringe naamsbekendheid. Het stichtingsbestuur wil hieraan door deze nieuwsbrief iets doen.

Dus dames en heren: gun uw kinderen (en dus indirect ook uzelf) enige financiële ruimte tijdens de studie en vraag een studiebeurs aan bij het Notaris Eduard S. Lansberg Studiefonds. Secretariaat en correspondentie adres: H.T. Wagenaar, Chopinstraat 1, 3533 EJ Utrecht, tel. 030-293 6228, wagenaarht@hotmail.com.

KOLMARN S b.d. Peter Madsen, voorzitter Notaris Eduard S. Lansberg Studiefonds



Dit keer een familiebijdrage met een zwarte rand: vlak na het interview overleed op 12 oktober jl. vader Chris Matser, op 76 jarige leeftijd.

De redactie wenst de familie Matser veel sterkte met het verwerken van dit verlies.

Het is de wens geweest van zoon Martin om, ter nagedachtenis aan het marineleven van zijn vader, het interview toch op te nemen in dit speciale reservistennummer van het Marineblad.

Naam	: Eerste luitenant der mariniers KMR Ch.J.G.M (Chris) Matser
Geboortedatum	: 5 mei 1936
In dienst	: 1 september 1956
Uit dienst	: 1 september 1958
Laatste functie	: Pelotonscommandant, eervol ontslag als reservist op 16 juli 1981
Laatste civiele functie	: Algemeen Directeur van het Van der Valk-concern



Vader Matser in 1958 tijdens zijn beëdiging als officier van het Korps Mariniers.

Waarom destijds naar de Marine? Voor welk korps koos u?

'De oorlog lag nog vers in het geheugen en toen ik opgeroepen werd voor de dienstplicht was ik zeer gemotiveerd. Ik had gehoord over het Korps Mariniers en was onder de indruk van de geweldige reputatie die ze hadden. Daar wilde je bij horen. Ik had het geluk goedgekeurd te worden en werd als ARO toegelaten tot de officiersopleiding. De latere generaal Dick Romijn was onze mentor. De opleiding onder zijn leiding was voor mij een cultuurschok. Na mijn luizenleven op de HBS was dit het echte werk. Een geweldige tijd met jaargenoten die kameraden werden.'

Waarom hebt u de KM verlaten?

'Na de opleiding diende ik een term in Manokwari, Nieuw-Guinea. Daarvan herinner ik me vooral dat we dagenlang op patrouille

waren. Het was spannend maar soms oervervelend. Die term was zo voorbij. Bij terugkomst was er de mogelijkheid om als beroeps door te gaan. Ik had echter een baantje bij Shell aangeboden gekregen waar ik in september 1958 direct aan de slag kon. Die kans wilde ik niet laten lopen.'

Hoe heeft u uw status van reservist ervaren? Hoe vulde u deze in?

'In het begin van de jaren '60 ben ik een aantal keren opgeroepen voor een herhaling. Destijds werden hele bataljons opgeroepen met schijnbaar als doel om het reservistenbestand paraat te houden. Eerlijk gezegd herinner ik me van die grote oefeningen alleen dat het een hoog reünie gehalte had en dat het razend gezellig was. Dat kwam waarschijnlijk omdat de herhalingsoefeningen werden gedraaid door hoofdzakelijk dienstplichtig en mobilisabel personeel en dat van integratie met een professionele eenheid nauwelijks sprake was. Bovendien was ik opgeleid tot stootspecialist en werd ik met mijn TLV-eenheid meestal niet ingezet





Op oefening in de duinen in 1957.

tijdens de infanterie scenario's. In dat opzicht is de omschakeling naar een beroepsleger een goede zaak geweest. De moderne reservist komt in een professioneel bedrijf terecht. Dan krijg je een mes dat aan twee kanten snijdt: de Marine haalt het beste uit de reservist en de reservist levert een waardevolle bijdrage.'

Wat voor werk doet u momenteel?

'Ik ben al geruime tijd gepensioneerd en verblijf de helft van het jaar in Florida waar ik van het mooie weer geniet.'



Vader en zoon Matser.

Ziet u verbeterpunten in het huidige reservistenbeleid?

'Hoewel er al veel verbeterd is, laat de Marine kansen liggen. In dat opzicht valt er veel te leren van de Amerikanen die voor allerlei diensten gebruik maken van hun goede reservisten organisatie. De reservisten die zich tegenwoordig beschikbaar stellen zijn uiterst gemotiveerd om hun competenties ten dienste te stellen van de Marine. Ik zie dat aan mijn zoon die zijn drukke werk en gezinsleven regelmatig onderbreekt om *embedded* mee te gaan. Het is namelijk echt waar: eens een marinier, altijd een marinier! Qua Patet Orbis.'

Naam	: Kapitein der mariniers KMR, Martin Matser
Geboortedatum	: 25 december 1962
In dienst	: 1 september 1982
Uit dienst	: 1 oktober 1984
Laatste rang/functie	: Kapitein der mariniers, pelotonscommandant. Als reservist RMT in dienst bij detachement Den Helder
Huidige civiele functie	: Ondernemer



Waarom destijds naar de Marine? Voor welk korps koos u?

'Pas op de dienstkeuring drong zich een keuze op. Hoewel er thuis weinig over gesproken werd, wist ik wel een en ander over de Marine. Voor mij was in ieder geval duidelijk dat ik niet bij de Landmacht wilde om 12 maanden "bier te drinken en stuff te roken". Dat was het beeld dat bestond over de dienstplicht. Ik vertelde op de keuring dat dat ik dat beslist niet zag zitten. Daarom werd ik doorverwezen naar Korps Commando Troepen of Korps Mariniers. Voor beide werd ik geselecteerd. Ik koos voor het Korps Mariniers op basis van de reputatie. Daar wilde ik bij horen! De POTOM was een sensationele ervaring. Mentor Patrick Cammaert was een inspirerend leider die in 9 maanden tijd samen met zijn onderofficieren van een schooljongen een jonge officier maakte. Het heeft mij gevormd voor de rest van mijn leven.'

Martin bij zijn aantreden als pelotonscommandant op Aruba.



Martin als reservist tijdens de wintertraining in Noorwegen in 2006.

Waarom hebt u de KM verlaten?

‘De term op Aruba als pelotonscommandant was een mooie tijd. De verleiding was groot om bij te tekenen. Door de druk vanuit het familiebedrijf waar we allebei in zitten (Van Der Valk Hotels) ging ik na de dienstdienst direct weer aan het werk. Binnen de familie was weinig begrip voor de dienstplicht. “Na 2 jaar vakantie wordt het tijd dat je weer eens aan het werk gaat”.’

Hoe ervaart u uw status van reservist? Hoe vult u deze in?

‘Ik vind het een eer om KMR-officier te zijn. Het geeft mij de gelegenheid om het gemis dat sinds het afzwaaien is ontstaan

een beetje te compenseren. Er is de keuze uit RSD (reservist speciale deskundigheid) of RMT (reservist militaire taken). Hoewel het voor een aantal beroepsgroepen zeer nuttig kan zijn om speciale deskundigheid uit de burgermaatschappij mee te brengen, ben ik ingedeeld als RMT.

In de praktijk word ik opgeroepen voor taken als *embedded observer* of veiligheidsofficier. Dat betekent dat je fysiek fit moet zijn om met een eenheid mee op stap te gaan want in de bergen van Schotland of het koude Noorwegen worden voor reservisten ook geen zoete broodjes gebakken. Vorig jaar de gehele tactische fase van de bergtraining in Schotland meegedraaid en inmiddels

vijf keer naar Noorwegen geweest. Maar ook bij trainingen in Marnehuizen voor de PRT's die naar Afghanistan gingen en de recente Certificering van 1Marnsbat waarbij de *Special Operations Capability* werd getest. Al met al serieuze zaken waarbij volledige inzet vereist is. Het is geen vrijblijvende hobby.’

Wat voor werk doet u momenteel?

‘Na mijn dienstdienst ben ik in het familiebedrijf aan het werk gegaan. Tegenwoordig ben ik samen met m'n broers eigenaar van een aantal hotels. Het is mooi werk en de zaak loopt goed.’

Hoe combineert u uw civiele baan met het zijn van reservist?

‘Ik ben eigen baas. De afgelopen 10 jaar kan ik regelmatig tijd vrij maken om aan oproepen gehoor te geven. Het is een zeer welkome afwisseling.’

Ziet u verbeterpunten in het huidige reservistenbeleid?

‘Reservisten zijn in de samenleving zeer goede ambassadeurs voor de Marine als werkgever. Het is jammer dat de reservisten nog geen structureel deel uitmaken van de organisatie. Daardoor is het succes afhankelijk van een aantal commandanten en officieren zoals Majoor Geoffrey Rellum, S3 1Marnsbat.

Naast de detachementen in Doorn, Den Helder en Rotterdam is er een stuwmeer aan “slapende reservisten” die nuttig ingezet zouden kunnen worden. Een betere integratie van reservisten in de organisatie zou ook goed zijn voor de ontwikkeling van de Marine. De reservist durft kritisch te kijken naar de Marine met kennis van binnen en van buiten. Dat kan op hele kleine specialistische deelgebieden of voor de grote lijnen. In het bedrijfsleven worden daarvoor dure consultants ingehuurd. Wij hebben ze in onze eigen gelederen.’



ADVERTENTIE



Jachtclub Scheveningen zoekt een JACHTHAVEN MANAGER (full-time 40u p/w)

Jachtclub Scheveningen is een levendige, ambitieuze watersportvereniging van wedstrijd-/toerzeilers, motorbootvaarders en sportvissers op zee, met een jachthaven in de zeehaven Scheveningen.

De Jachthaven Manager geeft praktisch uitvoering aan de dagelijkse bedrijfsvoering en geeft als meewerkend voorman leiding aan de Havenmeester en medewerkers (inclusief externen en vrijwilligers) en levert daarnaast proactieve ondersteuning aan het bestuur van de Jachtclub bij de uitwerking en uitvoering van het beleid. Uitgebreide informatie over de functie en sollicitatie-procedure kunt u vinden op de website van de Jachtclub Scheveningen: www.jachtclubscheveningen.com

Kandidaten kunnen solliciteren door een e-mail met uitgebreide motivatie en een bijgesloten gedetailleerd cv voor 1 januari 2013 te sturen naar: vacature@jachtclubscheveningen.com

Voor nadere informatie over de functie kan dagelijks tussen 18:00 en 19:00 uur telefonisch contact worden opgenomen met de heer Miech Pronk, bestuurslid van Jachtclub Scheveningen, telefoonnummer: 06 - 413 62 318.

Officieren Koninklijke Marine tevreden over eigen leiderschap

Officieren zien de Koninklijke Marine vooral als een regelgerichte organisatie en hebben een positieve perceptie van hun eigen leiderschap, vooral van hun eigen taakgerichtheid en mensgerichtheid.

Zij vinden het niet bijzonder nodig om hun eigen leiderschap qua mensgerichtheid en taakgerichtheid te veranderen. Dat is interessant, omdat een versterking van de mensgerichtheid in balans met de taakgerichtheid voor de Koninklijke Marine speerpunt van beleid is op het gebied van leiderschap.¹ De officieren hebben voorts het idee dat de Koninklijke Marine wel een wat meer burgergerichte cultuur zou mogen krijgen, maar daarbij zien zij zichzelf niet zozeer als instrument van verandering. Dat zijn de meest in het oog springende uitkomsten van in 2011 uitgevoerd onderzoek naar de perceptie van officieren op het leiderschap en de cultuur bij de Koninklijke Marine. Aan het onderzoek hebben 312 officieren medewerking verleend. Zij waren afkomstig uit zowel het bestuurlijke als uit het operationele domein van zowel de Vloot als het Korps Mariniers.

Aanleiding en vraagstelling

Met de Strategische Kaart 2010-2013 heeft de Koninklijke Marine aangegeven een relevante en veerkrachtige organisatie te willen zijn. Mensgericht leidinggeven op alle niveaus is als speerpunt opgenomen. Daarin wil de organisatie blijvend verbeteren en investeren. Daarbij is een optimale balans nodig tussen mensgericht en taakgericht leiderschap, aldus de Visie Militair-maritiem Leiderschap Koninklijke Marine 2011-2020. De leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine zet een beweging in van voornamelijk taakgericht leiderschap naar een combinatie van taakgericht én mensgericht leiderschap. In dat kader is het interessant om te weten hoe leidinggevers bij de Koninklijke Marine zélf hun eigen leiderschap zien en wat zij daarin zouden willen veranderen. Ook is het interessant om te zien hoe zij hun leiderschap ervaren in samenhang met het beeld van de bestaande

en gewenste cultuur van de organisatie of het uitmaakt bij welk onderdeel van de Koninklijke Marine zij werkzaam zijn.

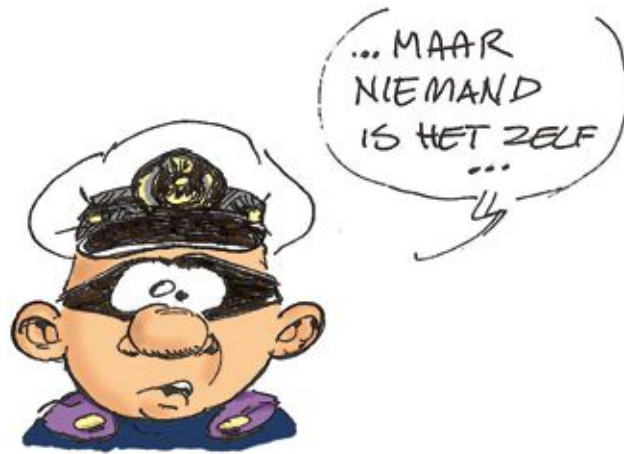
Dit leverde de volgende onderzoeksvraag op:

‘Welk verband is er tussen de perceptie die een leidinggevende binnen de Koninklijke Marine heeft van zijn eigen leiderschapsstijl en zijn perceptie van de organisatiecultuur en is er een relatie met de positie die de leidinggevende binnen de organisatie bekleedt?’

Theorie

Voor de literatuurstudie die in het kader van het onderzoek is uitgevoerd verwijzen wij kortheidshalve naar het onderzoeksverslag zelf.² Hier volstaan wij met de volgende noties.³ Een simpele definitie voor dé cultuur is moeilijk te geven. Zaken als historie en de omgeving zijn bepalend voor de cultuur van een organisatie. En nogal wat auteurs zien de organisatiecultuur als moeilijk veranderbaar. Cultuur is ‘iets dat min of meer vastligt’: ‘Zo gaat het hier nu eenmaal’. Cultuur heeft te maken met onderliggende waarden die worden geuit in bepaalde, min of meer vaste manieren van doen. Binnen een en dezelfde organisatie kan sprake zijn van verschillende, concurrerende (sub)culturen. Maar cultuur is ook dynamisch en een verandering in cultuur kan van invloed zijn op de context van een organisatie. Het ‘model van concurrerende waarden’ van Cameron en Quinn kan een middel zijn om de verschillen in subculturen in beeld te brengen.⁴ Ook kan het model helpen bij het visueel maken van een huidige cultuur en gewenste cultuur. De verschuiving of verandering kan zichtbaar worden gemaakt.

De rol van leiderschap is door vele auteurs reeds eerder onderzocht, ook waar het gaat om Defensie en in het bijzonder de



Marine. Diverse auteurs benadrukken de relatie die bestaat tussen leiderschap en cultuur. Bij onderzoek naar leiderschap bij Defensie ligt de nadruk vaak op het leiderschap in de operationele context, of het onderzoek richt zich op het psychologische domein en met name de selectie van militaire leiders of het richt zich op het testen van een bepaald leiderschapsmodel bij een groep militaire leidinggevers.⁵

In ons onderzoek hebben we breder willen kijken. Leiderschap wordt min of meer weerspiegeld door de cultuur. En waar een cultuur verandert is dat dikwijls het gevolg van verandering van gedrag door leiders waar anderen hun gedrag op afstemmen. Dus: gedrag roept gedrag op. En vooral ook: het veranderen van anderen begint bij het veranderen van jezelf.

Aardema is in zijn onderzoek naar verbindend leiderschap geïnspireerd door Quinn en hij heeft een kwadrantenschema ontwikkeld.⁶ Het kwadrantenschema van Aardema is geïnspireerd op het model van concurrerende waarden van Quinn, maar Aardema heeft het basisschema aangepast aan de huidige context, mede gebruikmakend van vergelijkbare indelingen.⁷ Er zijn goede gronden om aan te nemen dat dit model in beginsel 'honderd jaar theorie' over leiderschap en organisatie(cultuur) representeert.⁸ Bovengenoemd model bestaat uit de assen 'hard' – 'zacht' en 'intern' – 'extern'. Het onderscheidt vier kwadranten: 'structuurgericht', 'resultaatgericht', 'collegagericht' en 'burgergericht'.

Elk van de kwadranten vertegenwoordigt een dominante stroming in het denken over leiderschap en organisatie (respectievelijk 'scientific management', 'prestatie management', 'human relations' en 'open systeemdenken'). Ieder kwadrant gaat voorts gepaard met een tweetal relevante managementcompetenties (respectievelijk 'beheersen' & 'regelen', 'presteren' & 'koersbepalen', 'stimuleren' & 'samenbrengen' en 'vernieuwen' & 'verkennen'). Het model kan zowel iets zeggen over hoedanigheden van individuen (het 'ik') als over hoedanigheden van de organisatie (onderdelen) waarvan zij deel uitmaken.

Het model ziet er in schema als volgt uit.

De aanleiding voor dit onderzoek ligt in de nieuwe leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine en de vraag hoe cultuur en leiderschap nu door (een bepaalde groep) leidinggevers wordt ervaren.

Het ministerie van Defensie hanteert voor leidinggeven de volgende definitie:

Het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.⁹

De Koninklijke Marine heeft de aanbevelingen van de Commissie Staal vertaald in een visie leiderschap; *Taakgericht en Mensgericht leiderschap in balans*. De verandering zit hiermee in de verandering en ontwikkeling van het leiderschap. De leiderschapsvisie voor de Koninklijke Marine is gebaseerd op een omgevingsanalyse die uitgaat van de kernwaarde van Defensie¹⁰ en de Koninklijke Marine.

Als we de definitie van Defensie voor leiderschap bekijken in het licht van het kwadrantenschema van Aardema, lijkt de definitie slechts één kwadrant te bestrijken; dat van resultaatgericht leiderschap. Men spreekt namelijk over richting geven, inspireren en focus op resultaat. Begrippen die we bij Aardema in het kwadrant 'resultaatgericht' terugvinden. Daarnaast richt de leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine zich vooral op het 'mensgerichte' en 'taakgerichte' vlak. In het licht van het model van Aardema komt dit overeen met het 'collegagerichte' en 'structuurgerichte' kwadrant. Hiervan uitgaande mogen we verwachten dat met name de kwadranten 'resultaatgericht', 'structuurgericht' en 'collegagericht' hoog scoren.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de eigen leiderschapkenmerken van overheidsmanagers over het geheel genomen aanmerkelijk hoger scoren dan de cultuurkenmerken.¹¹ Zij vinden zichzelf op leiderschapsgebied ruim voldoende competent. Daarnaast kwam in dit onderzoek naar voren dat de overheidsmanagers vonden dat de organisatiecultuur moet

veranderen, maar dat zij daar zelf niet veel aan hoeven bijdragen. Eenzelfde beeld kwam naar voren in het vervolgonderzoek bij leidinggevers van de gemeente Rotterdam.¹² In dit onderzoek werd tevens geconstateerd dat de verschillen met betrekking tot perceptie van leiderschap en cultuur afhankelijk zijn van de publieke taak die de leidinggevende uitvoert. →



Figuur 1, concurrerende waarden in het openbaar bestuur, Aardema (2010).

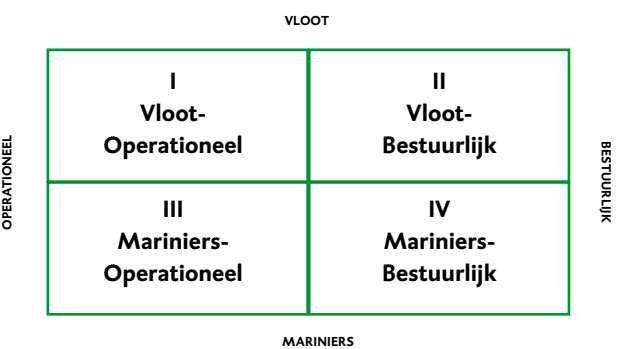
Vanuit deze kennis is het interessant om te weten wat de perceptie is van leidinggevend en bij de Koninklijke Marine ten aanzien van de huidige cultuur binnen de organisatie en hun huidige leiderschap. En wat zouden zij willen veranderen aan hun eigen leiderschap en de cultuur van de organisatie? En ten slotte; bestaat er een relatie met de positie die de leidinggevende binnen de organisatie bekleedt?

Onderzoekspopulatie

Voor dit onderzoek hebben we ons gericht op de leidinggevend en bij de Koninklijke Marine. De totale groep leidinggevend en bij de Koninklijke Marine wordt gevormd door militaire (onder)officieren en burgerambtenaren met leidinggevend e taken. Deze populatie bestaat bij de Koninklijke Marine uit bijna 7.000 functionarissen. Deze groep bleek te groot om in het kader van dit onderzoek te onderzoeken. De groep burgerambtenaren is relatief klein ten opzichte van de militairen (478 ten opzichte van ruim 6.000) en de groepen zijn onderling moeilijk te vergelijken, daarnaast is de groep burgerambtenaren door haar geringe omvang waarschijnlijk niet bepalend voor de cultuur(verandering) binnen de Koninklijke Marine. De groep burgerambtenaren is om deze redenen niet meegenomen in dit onderzoek.

De groep militairen bestaat uit onderofficieren en officieren. De subgroep onderofficieren is ruim 4000 functionarissen groot en verdeeld over verschillende (sub)specialisaties. Dit maakt hen zeer divers en moeilijk te vergelijken. Hoewel de onderofficieren wel leidinggevend e functies bekleden en een belangrijk onderdeel zijn van de militaire cultuur, bekleden zij niet altijd de posities waarbij men het mandaat heeft voor besluitvorming. Dit ligt bij de officieren. De subgroep officieren is ruim 2000 functionarissen groot. De kern wordt gevormd door diegene die hun officiersopleiding (eventueel verkort programma) hebben genoten aan de Nederlandse Defensie Academie (NLDA), maar er zijn ook officieren die vanuit de onderofficiersrangen zijn doorgestroomd. Het onderzoek richtte zich primair op de officieren met een NLDA-opleiding¹³. Deze groep heeft dezelfde opleiding/training ontvangen op het gebied van leiderschap en zit qua carrièrepad dicht bij elkaar. Hierdoor zijn de leden van deze groep onderling goed te vergelijken. Deze groep bestaat uit 1.150 leidinggevend en.¹⁴ Verder hebben we binnen deze groep onderscheid gemaakt tussen het bestuurlijk en het operationele domein en tussen de Vloot en het Korps Mariniers. Met het operationele domein wordt in dit onderzoek bedoeld: werkzaam aan boord van een marineschip of bij een operationele eenheid (bijvoorbeeld een bataljon) van het Korps Mariniers. Met het bestuurlijke domein wordt bedoeld: werkzaam bij een stafelement of een ondersteunende directie van de Koninklijke Marine (bijvoorbeeld de bedrijfsvoering). Het is aannemelijk om te veronderstellen dat er tussen het bestuurlijke en het operationele domein verschillen in leiderschapsbeleving zullen bestaan. In het operationele domein is men, soms onder erbarmelijke omstandigheden, ver en lang van huis, waarbij de teamleden op elkaar zijn aangewezen. Zij leveren het primaire product van de Koninklijke Marine: gevechtskracht op en vanuit zee. Leiders in het operationele domein dienen in staat te zijn het gevecht te leiden, beslissingen kunnen direct gevolgen hebben voor leven of dood van de mensen waaraan men leiding geeft. Leiders in het bestuurlijke domein dienen vooral de beleidsdoelstellingen van de organisatie in oog te houden en

de lange termijn die daarbij hoort. Beslissingen kunnen gevolgen hebben voor (grote) investeringen, het behalen van strategische doelen of het geven van advies aan de politieke leiding. Onze verwachting was dat het onderzoek zou aantonen dat er verschillen zijn tussen operationele leiders en leiders bij de beleidsafdelingen van de Koninklijke Marine. Bijvoorbeeld dat leidinggevend en in het operationele domein zichzelf meer herkennen in het stimuleren en samenbrengen van mensen volgens het collegagerichte kwadrant en dat leidinggevend en in het bestuurlijke domein zich meer zouden herkennen in het vernieuwen en verkennen volgens het burgergerichte kwadrant. Het tweede onderscheid dat we hebben gemaakt is dat tussen vlooteenheden van de Marine en het Korps Mariniers. Hoewel beide onderdelen onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden binnen het Navy-Marine Corps-team, bestaan er wel degelijk cultuurverschillen en daarmee waarschijnlijk verschillen in leiderschap. Aan boord van een marineschip werkt en leeft men nog onder enigszins normale omstandigheden, waarbij bovendien de recreatie- en slaapverblijven per rang zijn ingedeeld. Het werk van een marinier vindt vaak buiten, onder soms barre weersomstandigheden plaats, waarbij een leidinggevend e dezelfde kou en ontberingen ervaart als degenen waaraan hij leiding geeft. Bovendien zijn er bij het Korps Mariniers geen vrouwen werkzaam. Deze verschillen in omstandigheden hebben naar verwachting invloed op de perceptie van cultuur en leiderschap. Bij de mariniers zal men eerder een no-nonsense, misschien wel een beetje macho leider verwachten, die tussen de manschappen staat. Terwijl bij de vloot misschien een meer afstandelijke leider wordt verwacht, met nadruk op (technische) procedures en regels. De groep Vloot is groter dan de groep Korps Mariniers. Binnen de vloot bestaat namelijk nog een verdere onderverdeling naar dienstvak (zeedienst, technische dienst, elektrotechnische dienst en administratie). Deze onderverdeling ligt echter buiten de scope van dit onderzoek. Als we uitgaan van deze twee doorsneden; operationeel-bestuurlijk en vloot-mariniers, leidt dit tot de volgende indeling in onderstaande figuur:



Figuur 2: Onderscheid positie leidinggevend en binnen Koninklijke Marine.

Onderzoeksmethode en resultaten

Als analysemodel hebben we in ons onderzoek een bewerking gehanteerd van ‘het model van de concurrerende waarden’ van Quinn en Rohrbaugh en van een op dit model gebaseerde test van Cameron en Quinn.¹⁵ Naar de doelgroep is een e-mail gestuurd met een uitleg over het

		Omvang populatie	verdeling respons t.o.v. totale populatie	% t.o.v. Respons	% t.o.v. totale populatie
Totaal		1.150	312	100%	27%
Onderdeel	Vloot	977	265	85%	27%
	Mariniers	173	47	15%	27%
Domein	Bestuurlijk	869	245	79%	28%
	Operationeel	281	67	21%	24%
Groepscode	I Vloot-operationeel	210	49	16%	23%
	II Vloot-bestuurlijk	767	216	69%	28%
	III Mariniers-operationeel	73	18	6%	25%
	IV Mariniers-bestuurlijk	100	29	9%	29%

Tabel 1: Demografische kenmerken onderzoekspopulatie en respons.

(doel van het) onderzoek, de vragenlijst en het verzoek om mee te werken. In de e-mail zat een link naar een vragenlijst op internet. De gehanteerde test bestaat uit een lijst met 64 stellingen.¹⁶ Door de lijst in te vullen ontstaat een beeld van de perceptie die de invuller heeft van het eigen leiderschap ten aanzien van de dimensies die samenhangen met de genoemde kwadranten en wat hij¹⁷ daar mogelijk in zou willen veranderen. Daarnaast ontstaat ten aanzien van dezelfde dimensies een beeld van de perceptie die de invuller heeft van de cultuur binnen de organisatie die hij bij het invullen voor ogen had en wat hij daar mogelijk in zou willen veranderen. Uiteindelijk hebben 312 van de 1.150 genodigden de vragenlijst volledig ingevuld en geretourneerd. Volgens een door ons uitgevoerde representativiteitberekening zouden dat er minimaal 289 moeten zijn. Met een respons van 312 is sprake van een deelname van 27% van de totale populatie officieren uit het middenmanagement van de Koninklijke Marine.

Verder is sprake van een relatief evenwichtige verdeling over de verschillende subpopulaties, zoals tabel 1 laat zien. In de totale groep van respondenten treffen we procentueel evenveel

officieren van de mariniers als vlootofficieren (27%). De gemiddelde totaalscores op de test zijn hieronder in tabel 2 weergegeven. De scores van de gemiddelde publieke manager (werkzaam buiten Defensie) ten opzichte van die van de officieren staan tussen haakjes onder de scores van de officieren uit dit onderzoek.¹⁸ Een score van een 7 of hoger geeft aan dat een leidinggevende tevreden is over de mate waarin dat aspect aanwezig is in het eigen leiderschap of binnen de eigen organisatie. Bij een eindcijfer van 5 of lager is de leidinggevende niet zo tevreden en ergert deze zich misschien zelfs aan het een of ander. Het blijkt dat de officieren eensluidend gematigd tevreden zijn over de huidige cultuur (de kolom ‘Cultuur nu’), met name voor wat betreft de wijze waarop de zaken intern geregeld zijn (de structuurgerichtheid) en in iets mindere mate voor wat betreft de resultaatgerichtheid. De officieren zien de Koninklijke Marine blijkbaar vooral als een structuurgerichte organisatie en zij ervaren dat als positief. De scores op ‘Cultuur nu’ wijken weinig af van die van de gemiddelde publieke manager in Nederland. Verder blijkt dat de officieren in vergelijking met de gemiddelde publieke manager wat minder ideeën hebben over hoe de cultuur van de organisatie er idealiter anders uit zou moeten of kunnen zien (de kolom ‘Cultuur gewenst’).



	Cultuur nu	Cultuur gewenst	Leiderschap nu	Leiderschap gewenst
Structuurgericht	7,0 (+ 0,2)	6,7 (- 0,1)	7,1 (0)	5,8 (- 0,1)
Resultaatgericht	6,8 (+ 0,3)	6,7 (- 0,5)	7,5 (+ 0,1)	6,5 (- 0,3)
Collegagericht	6,7 (0)	6,3 (- 0,4)	7,3 (- 0,3)	5,9 (- 0,3)
Burgergericht	6,1 (- 0,1)	6,8 (- 0,5)	6,1 (- 0,6)	6,5 (- 0,2)

Tabel 2: Zelftest publiek management (gemiddelde 312 officieren Koninklijke Marine).



Officieren scoren evenals de gemiddelde publieke manager tamelijk hoog op de tevredenheid ten aanzien van het eigen leiderschap.

De officieren scoren, evenals de gemiddelde publieke manager, tamelijk hoog op de tevredenheid ten aanzien van het eigen leiderschap (de kolom 'Leiderschap nu'). De tevredenheid over de mate van de eigen burgergerichtheid blijft daarbij achter, ook ten opzichte van de gemiddelde publieke manager.

De officieren scoren enigszins lager dan de gemiddelde publieke manager op de mate waarin men het eigen leiderschap zou willen veranderen (de kolom 'Leiderschap gewenst').

Anders dan wij hadden verwacht levert het onderzoek geen significante verschillen op tussen de vier subonderdelen die wij hebben onderscheiden: Vloot-Operationeel, Vloot-Bestuurlijk, Mariniers-Operationeel, Mariniers-Bestuurlijk. De uitkomsten op de subonderdelen geven wij daarom niet afzonderlijk in een tabel weer. We noemen hier wel enkele kleine verschillen. Zo willen mariniers uit het operationele domein de structuurgerichtheid van de cultuur meer ontwikkelen (7,0) en geven binnen het bestuurlijke domein zowel vlootofficieren als officieren van de mariniers aan (respectievelijk ruim 6,9 en 7) de burgergerichtheid juist te willen ontwikkelen. Mariniers uit het operationele domein hebben hier juist de laagste score (5,8). Uit dit onderzoek bij de Koninklijke Marine kan echter geen verband aangetoond worden tussen de perceptie en de positie van de leidinggevende in de organisatie. De resultaten van de in dit onderzoek gehanteerde groepscodes liggen dicht bij elkaar en laten vaak eenzelfde beeld zien. Zeker als het gaat om de huidige situatie.

Nadere interpretatie en analyse

Als we scherper kijken blijkt dat de wens om dingen te veranderen niet zozeer zit op het niveau van de kwadranten, maar dieper; in deelaspecten van de kwadranten. Officieren van alle vier subpopulaties zien bijvoorbeeld graag een verdere ontwikkeling van het aspect 'beheersen' (scores tussen 7,0 t/m 7,7). Ook het aspect 'koersbepalen' zou verder ontwikkeld moeten worden (scores tussen 7,0 en 7,1). Opvallend genoeg deelt de groep mariniers uit het operationele domein deze wens niet (6,6). De officieren van het bestuurlijke domein zien ook nog een

ontwikkelpunt in het aspect 'vernieuwen' (7,1 voor zowel mariniers als vloot).

Wat betreft het deelaspect 'regelen' geven de officieren aan zich juist niet verder te willen ontwikkelen. Blijkbaar is dit nu al voldoende ontwikkeld en geven de officieren aan geen verdere taak voor zichzelf te zien in het (nog) beter werkafspraken maken, coördineren etc.. Ten aanzien van resultaatgerichtheid is er een relatief groot verschil tussen 'presteren' en 'koers bepalen'. Voor dit laatste aspect geven de officieren uit dit onderzoek aan dat ze zich verder willen ontwikkelen. Een dergelijk groot verschil treffen we ook aan bij burgergericht. Een lage score op 'vernieuwen' en een hoge score op 'verkennen'.

Het is opvallend dat met name de kwadranten resultaat-, structuur- en collegagericht prominent in de resultaten van de zelftest vertegenwoordigd zijn. Dit kan mogelijk verklaard worden uit het gegeven dat juist deze kwadranten terugkomen in de leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine en in de definitie van leiderschap die het ministerie van Defensie hanteert. In het licht van het door ons gehanteerde kwadrantenschema lijkt de definitie slechts één kwadrant te bestrijken; dat van resultaatgericht leiderschap en dan met name het 'koersbepalen'. Men spreekt namelijk over richting geven, inspireren en focus op resultaat. Daarnaast richt de leiderschapsvisie van de Koninklijke Marine

uit onderzoek blijkt dat officieren het niet bijzonder nodig vinden om hun eigen leiderschap qua mensgerichtheid en taakgerichtheid te veranderen

zich vooral op het 'mensgerichte' en 'taakgerichte' vlak. In het licht van het kwadrantenschema komt dit vooral overeen met het 'collegagerichte' respectievelijk het 'structuurgerichte' en 'resultaatgerichte' kwadrant. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat het burgergerichte kwadrant onderbelicht is in de huidige situatie. Bij de perceptie van het gewenste leiderschap en in mindere mate ook bij de perceptie van de gewenste cultuur wordt het burgergerichte kwadrant echter wel aangegeven als ontwikkelrichting. Voor de Koninklijke Marine zou dit aanleiding kunnen zijn om dit aspect nader te onderzoeken.

Geconcludeerd kan worden dat de officieren van de Koninklijke Marine iets andere patronen laten zien dan de gemiddelde overheidsmanager, zoals dat uit eerder onderzoek naar voren is gekomen. Het wat positievere beeld dat de officieren uit dit onderzoek hebben van de huidige organisatiecultuur ten opzichte van het beeld dat de gemiddelde overheidsmanager heeft, kan misschien verklaard worden door het gesloten personeelsysteem, de interne opleiding en manier van leven (verwevenheid werk-privé, veelvuldige uitzendingen, geen negen-tot-vijf mentaliteit) bij de Koninklijke Marine.

Bovendien zijn officieren uitvoerig getest en gekeurd (zowel psychologisch als fysiek), voordat ze toegelaten kunnen worden tot de officiersopleiding. Dit kan een grotere betrokkenheid bij en meer trots op het werk creëren dan bij andere overheidsinstanties. Wellicht projecteert de leidinggevende het positieve beeld dat hij van zichzelf heeft ook op de organisatie (zij het in iets mindere mate). Blijkbaar wegen deze aspecten zwaarder dan de in het

voorgaande genoemde verwachtingen die samenhangen met verschillen in de aard van de werkzaamheden.

Dat er geen grote verschillen bestaan binnen de groep officieren uit dit onderzoek wat betreft perceptie van cultuur en leiderschap kan misschien verklaard worden omdat de officieren tijdens de officiersopleiding samen opgeleid zijn. Daarnaast is er bij de Koninklijke Marine sprake van een dynamisch personeelsbeleid, waarbij men in principe een aantal jaar geplaatst is op een functie en vervolgens weer doorstroomt. Hierbij wisselen operationele en bestuurlijke plaatsingen elkaar af. Dit kan er voor zorgen dat men meer gewend is om zich snel aan te passen aan de omstandigheden van de specifieke functie.

Dat de officieren zichzelf en de organisatiecultuur toch wel verder willen ontwikkelen op het gebied van het burgergerichte kwadrant – ook al wijst een score van 6,6 in de kolom ‘Leiderschap gewenst’ niet direct op de ambitie van een voortrekkersrol – kan niet direct verklaard worden. Mogelijk heeft dit te maken met een neiging om meer aan verwachtingsmanagement te willen doen. Inspelen op datgene wat de burger wil van de Marine voor zijn belastinggeld. Ook dit zou echter nader onderzocht moeten worden.

Conclusie en aanbeveling

Samenvattend zien officieren de Koninklijke Marine in het algemeen vooral als een regelgerichte organisatie, terwijl zij een positieve perceptie hebben van hun eigen leiderschap, vooral van hun eigen taakgerichtheid en mensgerichtheid. Gezien de betrekkelijk lage scores in de vierde kolom van de uitkomstentabel vinden zij het niet bijzonder nodig om hun eigen leiderschap qua mensgerichtheid en taakgerichtheid te veranderen. Dat is wel een interessant gegeven, omdat een versterking van de mensgerichtheid in balans met de taakgerichtheid voor de Koninklijke Marine speerpunt van beleid is op het gebied van leiderschap.

En, zoals in het voorgaande gesteld op basis van actuele theoretische inzichten: een verandering van cultuur komt vooral tot stand waar leidinggevend bereid zijn om hun eigen gedrag te veranderen. Gedrag roept gedrag op. In onze ogen verdient het daarom aanbeveling om in het kader van de communicatie over de gewenste cultuurverandering en in het kader van de opleiding en training van leidinggevend met name aandacht te schenken aan de persoonlijke veranderbereidheid, overigens niet alleen die van het middenkader maar – als onze theorie klopt – juist óók die van de hoogste leiding.



Prof. dr. H. (Harrie) Aardema is partner bij het organisatieadviesbureau BMC en bijzonder hoogleraar publiek management aan de Open Universiteit Nederland.

Ing. R.L. (Robert) van Riel MSc is districtshoofd bij Rijkswaterstaat, officier reservist specifieke deskundigheid bij het Korps Mariniers en voorheen werkzaam bij de bestuursstaf van het ministerie van Defensie (2006-2009) en officier (1997-2006) bij de Koninklijke Marine.

Noten

- 1 Strategische Kaart 2010-2013, Visie Militair-maritiem Leiderschap Koninklijke Marine 2011-2020.
- 2 R.L. van Riel, 'Leiderschap en cultuur bij de Koninklijke Marine', Open Universiteit, 2011.
- 3 H. Aardema, 'Voorbij de hypocratie: innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen', Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2010.
- 4 Oorspronkelijk komt het model voort uit het onderzoek naar effectiviteit bij organisaties door Quinn en Rohrbaugh (1983), maar is inmiddels, door nader onderzoek, verder verfijnd en uitgewerkt door onder andere Quinn (1988 en 1999). Het model kent meerdere toepassingen; het kan zowel gebruikt worden als diagnose-instrument voor cultuur als ook leiderschapsstijl. Het model is door verschillende onderzoekers gebruikt en toegepast (o.a. Duschooten-de Maat (2004), Kotzian (2009) en Aardema (2010)).
- 5 Zie o.m. J.M.D. Essens & J.P. van der Meer, 'Leiderschap in de Comprehensive Approach', in: Carré I (2009) 16-20; 2009, A. Amit, M. Popper, R. Gal, 'Motivation to lead: Research on the motives for undertaken leadership roles in the Israel Defense Forces (IDF)', in: *Military Psychology* 19(3) (2007) 137-160; 2007; S. Dalenberg, *Leiderschap: selectie en ontwikkeling* (Den Haag, Commando Dienstencentrum gedragswetenschappen, 2010); M.P. Earnhardt, Testing a servant leadership theory among United States military members, in: *Emerging Leadership Journeys*, Vol. I (2008) (2) 14-24.
- 6 Aardema 2004 en 2010.
- 7 Bijvoorbeeld Bovens 2006, Belbin 1993, Schouw en Tops 1998.
- 8 Zie ook bijv. R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath & L.S. St.Clair, *Handboek managementvaardigheden* (Den Haag, SDU, 2008, 4e editie) en J.R. Tompkins, *Organization Theory and Public Management* (Belmont, Thomson Wadsworth, 2005).
- 9 Ministerie van Defensie, werkgroep Staal 2007.
- 10 *Eerlijk en duidelijk, moedig, empathisch en in verbinding, dienstbaar naar team – collega's en taak, bezieling, authenticiteit* (CZSK 2007: 7).
- 11 Aardema 2005.
- 12 De Rotte 2010.
- 13 De focus ligt hierbij op officieren uit de dienstvakken; Zeedienst, Mariniers, Technische dienst, Elektrotechnische dienst en Administratie. Dit is ook indeling die bij de NDLA gehanteerd wordt. Horizontale instromers als officieren-arts, tandarts, apotheker, bijzondere diensten en predikant/aalmoezener worden in het onderzoek niet meegenomen. Dit zijn vaak specialisten zonder echte leidinggevende taken.
- 14 Op basis van personeelsbestand Koninklijke Marine dd. 1-3-2011.
- 15 H. Aardema, *Voorbij de hypocratie: innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen* (Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2010); R.E. Quinn & J. Rohrbaugh, 'A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis', in: *Management Science* (1983) (Vol. 29, No. 3, March) 363-377; S.K. Cameron & R.E. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (Schoonhoven, Academic Service, 1999).
- 16 De test kon – desgewenst anoniem – via internet worden ingevuld, zie: <http://bmc.monito.net/publiekleiderschap/>.
- 17 Lees voor 'hij': hij of zij.
- 18 De totaalscores van de officieren uit dit onderzoek laten andere resultaten zien dan de totaalscores van de gemiddelde publieke manager. De test is vanaf voorjaar 2010 tot en met januari 2012 door in totaal 2304 respondenten ingevuld. Dit zijn over het algemeen publieke managers die elders in Nederland bij de (semi-)overheid werkzaam zijn, hetzij bij departementen, hetzij bij lagere overheden of uitvoerende diensten en organisaties. Gezien het relatief grote aantal en de grote spreiding kunnen we in dat verband min of meer spreken van 'de gemiddelde publieke manager in Nederland'.



Reizen zonder John.

Op zoek naar Amerika

Uitgever : Atlas, Amsterdam, 2012
 Auteur : Geert Mak
 Omvang : 512 pag.
 Prijs : € 24,95
 ISBN : 978.90.4502.161.4

De titel van dit boek blijft raadselachtig. 'John' is natuurlijk de Amerikaanse schrijver en Nobelprijswinnaar John Steinbeck die in de herfst van 1960 – in het gezelschap van zijn hond Charley – een reis door de Verenigde Staten maakte. Op zoek naar het Amerika van zijn tijd trok hij vanuit zijn woonplaats aan de oostkust via Detroit en Chicago naar het westen, vervolgens via Seattle langs de kust naar het zuiden. Vanaf San Francisco ging het weer oostwaarts door Texas en Louisiana. Al met al bijna tienduizend mijl in drie maanden. Over zijn belevenissen schreef Steinbeck het klassieke *Travels with Charley*. Dat boek maakte grote indruk op Mak en het inspireerde hem tot de reis over het Europese continent in 1999 die zou leiden tot de bestseller *In Europa* (2004). In de herfst 2010 reisde Mak, vijftig jaar na Steinbeck, in het spoor van de meester door de Verenigde Staten. En op zijn beurt schreef hij er een boek over. De titel *Reizen zonder John* verwijst naar *Travels with Charley*. Maar waarom dat 'zonder'? Steinbeck is in het relaas immers vrijwel voortdurend aanwezig – als het niet op de voorgrond is, dan toch wel als decor.

Zo moeilijk het is de titel te verklaren, is het ook om aan te geven waar *Reizen zonder John* over gaat. Het boek is allereerst een eerbetoon aan Steinbeck en diens reisverslag. Het nodigt uit tot herlezing van diens realistische romans, zoals *Grapes of wrath* (1939) dat de crisisjaren in de jaren 1930 beschrijft.

Ten tweede doet Mak verslag van zijn belevenissen tijdens de tocht. Ten derde wil de auteur het hedendaagse Amerika schetsen. 'Hoe gaat dit land de 21^e eeuw in?' En ten slotte is het boek een reis door de Amerikaanse geschiedenis. Steinbeck noemde *Travels with Charley* een boek vol losse herinneringen, zonder veel vorm. Voor *Reizen zonder John* geldt hetzelfde.

Dat een rode draad ontbreekt, wil niet zeggen dat *Reizen zonder John* niet lezenswaardig zou zijn. Integendeel. In *In Europa* combineerde Mak de 'grote geschiedenis' van de twintigste eeuw met persoonlijke verhalen. Dat doet hij ook nu weer. En opnieuw toont hij zich een begenadigd verteller van geschiedenisverhalen. Over de kolonisatie van Noord-Amerika vanaf de landing van de Engelse *Pilgrims* met hun *Mayflower* in 1620. Over de onafhankelijkheidsstrijd tegen de Engelsen en over de Amerikaanse droom. 'We hold these truths to be self-evident', schreef Thomas Jefferson in 1776 in de onafhankelijkheidsverklaring, 'that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable right, that among these are Life, Liberty and the Pursuit of Happiness.' Ook de burgeroorlog komt ruimschoots aan bod, evenals het lot van de Indianen. Tussen de bedrijven door beschrijft Mak wat hij onder weg ziet, zoals de industriestad Detroit waar de industrie grotendeel uit verdween: 'een moderne spookstad'. Gemakkelijk schakelt de auteur vervolgens over op de strijd voor de burgerrechten van de zwarte bevolking in de jaren 1950 en 1960. Met zijn confessionele achtergrond heeft Mak ook een goed oog voor de rol van religie in de Amerikaanse samenleving en politiek.

Maks reis eindigt in New Orleans. De beschrijving van de stad die nog altijd niet is hersteld van de orkaan 'Katrina' in 2005, hoort bij de hoogtepunten van het boek. De meest effectieve hulpverlening in de weken na de ramp kwam van kerken en particuliere hulporganisaties, niet van de Amerikaanse overheid: 'Het is de keerzijde van het individualistische Amerika, het Amerika zonder veel belasting en zonder grote publieke werken.' Hier blijkt hoe pessimistisch Mak is over het land waar hij doorheen reisde: de rijken worden rijker en het percentage armen, dat onder president Johnson daalde van 24 tot 14 procent, is inmiddels weer terug op het niveau van 1964. En er is geen sterke overheid om die scheefgroei recht te trekken. Het Amerikaanse gelijkheidsideaal wordt steeds meer geweld aangedaan. Toch is pessimisme niet Maks hoofdthema. De lezer kan namelijk uit *Reizen zonder John* dezelfde conclusie trekken als Steinbeck aan het eind van zijn reis: 'I do know this – the big and mysterious America is bigger than I thought and more mysterious'. Dat is het voordeel van een goed verteld verhaal zonder veel structuur en zonder centrale boodschap. Ik moet weliswaar een uitzondering maken voor mijn eigen geschiedenisleraar, maar verder kan ik over *Reizen zonder John* slechts herhalen wat de *Financial Times* in 2007 schreef naar aanleiding van de Engelse vertaling van *In Europa*: 'Mak is the history teacher everyone should have had'.

Dr. J.W.L. Brouwer, Radbouduniversiteit Nijmegen



De gekaapte kaper. Brieven en scheepspapieren uit de Europese Handelsvaart

Uitgever : Walburg Pers, 2011
 Redactie : Erik van der Doe, Perry Moree, Dirk J. Tang
 Omvang : 144 pag.
 Prijs : € 19,95
 ISBN : 978.90.5730.772.0

Niet eens zo lang geleden werden in een archiefdepot in Engeland tienduizenden documenten gevonden die zich in de zeventiende en achttiende eeuw aan boord bevonden van schepen die door Engelsen zijn buitgemaakt. Ze waren in de vergetelheid geraakt maar gelukkig wel bewaard gebleven. Deze tienduizenden documenten blijken een onuitputtelijke bron te zijn voor Nederlandse onderzoekers. De persoonlijke brieven in de collectie, die nooit hun bestemming hebben bereikt, bestrijken alle mogelijke aspecten van het leven uit die vervlogen tijden, van alledaagse besognes betreffende liefde, ruzies, huwelijk en geboorte maar natuurlijk ook geldzaken die ook toen even zo belangrijk waren als nu.

In 2011 is alweer het vierde deel uitgekomen van het *Sailing Letters* Journaal, dat tot stand is gekomen in het kader van het project *Sailing Letters* van de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag. In het 'Ten Geleide' wordt door maritiem historicus en oud-directeur Collecties van het Rijksmuseum Peter Sigmund uitgelegd hoe het project is aangepakt en tot welke resultaten dit inmiddels al geleid heeft. In deel III van de serie *Sailing Letters* Journaals was het onderwerp: De voortvarende zeemannsvrouw. Openhartige brieven aan geliefden op zee.

De redacteuren leggen in deel IV uit dat dit 4^e deel iets anders is aangepakt: niet alleen wordt nu de Europese handelsvaart belicht eveneens aan de hand van gevonden brieven maar ook worden andere, vooral zakelijke, documenten gebruikt. De nadruk ligt niet op de brieven maar op de context, voor zover deze kon worden achterhaald. Hierdoor kan elk onderwerp uitgebreider en in breder perspectief worden gezien en dit levert boeiende verhalen op.

Tien bijdragen van verschillende onderzoekers (waaronder één in het Engels) behandelen een scala aan incidenten waarbij Nederlandse schepen in Europese wateren door Engelse kapers of marineschepen werden ingenomen, soms nota bene in het zicht van de thuishaven. De handel werd danig gedwarsboomd want hierbij verdwenen o.a. ladingen kreeften, Turkse tapijten, wijn, hout en traan in Engelse pakhuizen in afwachting van hun verbeurdverklaring. Want kapen behoorde wel volgens regels te geschieden. Was er wel recht op buit?

Zeer verhelderend is daarom het hoofdstuk waarin uitgebreid aandacht wordt geschonken aan het *High Court Of Admiralty* en de juridische afwikkeling van Engelse kapingen. De procesgang was vaak een langdurige en ingewikkelde zaak waarbij de (standaard)verhoren van de gevangen genomen bemanningen een belangrijke rol speelden. In dit boek wordt daar ook veel aandacht aan geschonken. De serie eist bewondering voor de indrukwekkende resultaten van het uitzoeken en in structuur brengen van tienduizenden tot nog toe ongelezen papieren en levert bijzonder boeiende verhalen op. Bovendien is ook dit 4^e deel fraai vormgegeven en bevat mooie illustraties. Boordevol extra informatie zoals over de oorlogen in die tijd tussen de lage landen en Engeland, verhalen van bemanningen van gekaapte schepen, over de auteurs van de bijdragen en het onderzoek naar de *Prize Papers* in het algemeen. Nog een extra: de originele documenten gebruikt in dit deel zijn te bekijken via de bijgevoegde DVD.

Drs. Z. Borgeld-Guman

Voorvechter van een Anglo-Dutch navy Viceadmiraal Jean Baptist Maas (1914-1972)

De Nederlandse zeestrijdkrachten treden wereldwijd en hiervoor goed toegerust op en kennen op vele gebieden een nauwe verwantschap met de Britse Royal Navy. Voor menig marineman of vrouw zijn dit welhaast vanzelfsprekendheden, zonder er bij stil te staan dat omstreeks 1970 één man deze zaken institutionaliseerde en de Koninklijke Marine op dit vlak beleidsmatig koers liet houden.

Zijn naam is J.B.J.M. (Jean Baptist) Maas, die op 1 december a.s. precies veertig jaar geleden overleed. In dit artikel wordt stilgestaan bij de denkbeelden van deze marineofficier die het uiteindelijk bracht tot de functie van chef van de Marinestaf (CMS). Na een schets van zijn carrière, komen de drijfveren van Maas om de Britse en Nederlandse zeestrijdkrachten structureel nader tot elkaar te brengen aan bod, evenals zijn ideeën over de uitrusting van (delen van) de Koninklijke Marine en haar rol bij de overzeese behartiging van Nederlandse belangen. Tenslotte passeren de resultaten van het door Maas voorgestane beleid de revue, alsook kritiek op zijn zienswijze.

Carrière, anglofilie en bestaande Brits-Nederlandse marine banden

De op 14 april 1914 in Rotterdam geboren Maas maakte in 1931 zijn entree bij de Koninklijke Marine als adelborst bij het Koninklijk Instituut voor de Marine (KIM). Hij diende gedurende de gehele Tweede Wereldoorlog bij de Onderzeedienst vanuit het Schotse

Dundee, de laatste jaren als commandant van een onderzeeboot. Na 1945 volgde er inzet in Zuidoost-Azië (Malakka, Java), terwijl hij in 1955 voor drie jaar terugkeerde naar Groot-Brittannië als Nederlands liaisonofficier bij de *Allied Commander-in-Chief Channel* (CINCHAN) te Portsmouth. Vervolgens commandeerde Maas in 1958 de in Singapore gestationeerde onderzeebootjager Hr.Ms. *Groningen*, die in de Indonesische Archipel Nederlandse koopvaardij schepen bijstond tegen acties van de autoriteiten in Jakarta. In de jaren 1962 – 1963 voerde hij het commando over het vliegkampschip Hr.Ms. *Karel Doorman*. Hierna bekleedde hij diverse staffuncties: Inspecteur van het Onderwijs bij de Zeemacht (1963-1965), Vlagofficier Personeel (1965-1968) en bevelhebber der Zeestrijdkrachten/ chef van de Marinestaf (1968-1972).¹

Historicus Ph.M. Bosscher merkt in een bijdrage aan het *Biografisch Woordenboek van Nederland* op dat Maas als commandant opviel door zijn inventiviteit en originaliteit.² Waar Bosscher niet op ingaat is de zeer anglofiële gezindheid van de toenmalige chef van de Marinestaf. Gelet de intro van dit artikel is dit geen onbelangrijk gegeven en verdient het onderbouwing om enige latere ontwikkelingen en constanten van de Koninklijke Marine te verklaren.

Bezien we de levensloop en het privéleven van Maas, dan komt een beeld naar voren van iemand met een sterke persoonlijke verwantschap met het Verenigd Koninkrijk.³ Maas kende een jarenlange oorlogs- en NAVO-stationering in Groot-Brittannië en hertrouwde in 1947 met een Schotse. Uit dit huwelijk kwam een zoon – Andrew – voort. Verder hield hij er lange tijd een woning en auto in Schotland op na. Verdere illustraties van zijn band met Albion zijn de warme vriendschappen die Maas onderhield met Britse vlagofficiëren alsook zijn pogingen beide marines structureel nauwer te laten samenwerken. Dit alles bleek wel bij zijn vertrek als chef van de Marinestaf. Nadat Maas met zijn echtgenote in de Nederlandse admiraliteitsraad was uitgegeten, vond de volgende avond een soortgelijk afscheid plaats bij de Britse *Board of Admiralty*. Een geste die tot dan toe uniek was in de marinegeschiedenis. Hierna volgden in Groot-Brittannië verdere marinediners, waaronder een bij de *Commander in Chief Home Command* aan boord van HMS *Victory*, het oude vlaggenschip van admiraal Nelson.⁴

Maas stond niet alleen in zijn voorliefde voor het Verenigd Koninkrijk. Menig (hoge) marineofficier deelde deze gevoelens. Velen van hen hadden in de oorlogsjaren in Groot-Brittannië of

Viceadmiraal
J.B.J.M. Maas.
(NIMH)



een ander Gemeenebest-land gediend. Niet zelden waren uit deze stationeringen huwelijken met lokale schone voortgekomen. Daarnaast waren in die jaren trouwe vriendschappen ontstaan met Britse officieren. Zodoende onderhielden meerdere viceadmiraals nauwe betrekkingen met de Britse *Royal Navy*. Onder hen waren H.H.L. Pröpper, L. Brouwer en H.M. van den Wall Bake, respectievelijk chef van de Marinestaf (CMS) tussen 1957-1960, 1960-1963 en 1967-1968.⁵

Verder was de Koninklijke Marine na 1945 door de aanschaf van veel (deels overtollige) Britse vaartuigen en vliegtuigen bekend met het materieel van de *Royal Navy*. De verwerving vanaf het midden van de jaren vijftig van veel - vaak moderner - Amerikaans materieel in het kader van het hulpprogramma *Mutual Defense Assistance Program*, deed niets af aan de Nederlandse voorkeur voor Britse doctrines inzake operaties. Dat gevoel van verwantschap werd verder versterkt door diverse bilaterale uitwisselingsprojecten, gezamenlijke oefeningen en deelnames aan Britse opleidingen. Menig (onder)officier in de jaren vijftig en zestig raakte zo - verder - vertrouwd met procedures en doctrines van de *Royal Navy*.

Marinebeleid omstreeks 1970: naar een Brits-Nederlandse zeemacht?

Bij zijn afscheid als CMS voorjaar 1972, merkte Maas op dat het hoog tijd werd dat gelijksoortige marines overheadkosten gingen delen. Hiervoor moesten zeestrijdkrachten zijns inziens aan drie voorwaarden voldoen: het delen van een vergelijkbare missie; een gemeenschappelijke voertaal hebben; dezelfde wapensystemen bezitten. Naar zijn mening was dit het enige juiste marinebeleid, zeker waar het de handhaving betrof van een zekere nationale autonomie in de internationale arena.⁶ Wat waren, naast zijn anglofilie, de drijfveren voor Maas om een dergelijk beleid na te streven en wat bedoelde hij met gelijksoortige missies van gelijksoortige marines?

Voor de beantwoording van deze vragen is het noodzakelijk de internationale veiligheidssituatie in het midden van de jaren zestig in ogenschouw te nemen. In deze periode stond, tot aanvang jaren zeventig, de West-Europese- en hiermee ook Nederlandse bijdrage aan de NAVO, onder druk. De in 1967 door de verdragsorganisatie ingevoerde strategie van *flexible response*, die voorzag in tegenmaatregelen die in verhouding stonden tot een door het Warschaupact gepleegde agressie, deed het belang van conventionele strijdkrachten in verhouding tot nucleaire slagkracht toenemen. Deze ontwikkeling vereiste een verhoging van defensie-inspanningen op conventioneel gebied in een tijdsbestek waarin tevens belangrijke vervangingsinvesteringen op onder meer het gebied van automatisering en raketssystemen moesten worden gepleegd. Tevens drongen de Amerikanen, die financieel gebukt gingen onder hun Vietnam-avontuur, in die jaren aan op een hogere defensie-inspanning door hun Europese bondgenoten. *Last but not least* groeide de Sovjet-vloot in een spectaculair tempo en breidde zij wereldwijd de invloed van Moskou uit met een verhoogde aanwezigheid op alle oceanen.

Deze situatie gaf de leiding van vele NAVO-krijgsmachten, en krijgsmachtdelen, te denken. Van Nederlandse marinezijde bepleitten vlagofficieren als viceadmiraal Van den Wall Bake bij

hun politieke leiding vergaande materiële samenwerking met de Britten, om tot gezamenlijke wapensystemen en wapenplatforms te komen en zo voor beide marines de kosten te drukken.⁷ Naast samenwerking bij het Britse Leander-fregat project, een scheepstype dat in Nederland in 1967 als Van Speyk-klasse fregat in dienst kwam, dachten beide landen in die jaren ook na over een gezamenlijk scheepsontwerp. Het project voorzag hiertoe in een evenwichtige verdeling van opdrachten voor beide nationale industrieën. Het Britse vasthouden aan "one-sided deals" riep bij het gros van de betrokken Nederlanders (overigens niet bij Maas) in toenemende mate onvrede op. Als het ging om hoogwaardige apparatuur wonnen bovendien in Nederland voorstanders van Amerikaans materieel steeds meer terrein, wat onder meer leidde tot de aanschaf van het geleidewapensysteem Tartar ten koste van de Britse Seadart.⁸

Laatstgenoemde ontwikkeling bracht de marineleiding niet af van haar voorkeur voor het volgen van de door de *Royal Navy* uitgezette koers op tactisch en strategisch gebied. Integendeel, hoewel CMS Maas teleur was gesteld over het afketsen van het gezamenlijke fregat, spande hij zich vergaand in om ervoor zorg te dragen dat andere door hem voorgenomen projecten inzake Nederlands-Britse marinesamenwerking niet vastliepen. Zo bracht hij de onderhandelingen over een samengaan tussen beide marinierskorpsen in veilig vaarwater en kwamen de onderzeediensten (nog) nader tot elkaar.⁹

De achterliggende gedachte achter deze volharding van Maas wordt ons duidelijk wanneer we de discussie in mei 1966 rondom het al dan niet aanschaffen van het Britse wapensysteem Seadart volgen. In een poging de goede relatie met de *Royal Navy* veilig te stellen, schreef CMS Van der Schatte Olivier op 21 mei een memo aan staatssecretaris voor de Marine A. van Es. Hierin kwam naast zijn sympathie en bewondering voor de Britse marine, naar voren dat hij de relatieve neergang van de internationale positie van het Verenigd Koninkrijk onderkende. Dit laatste maakte de *Royal Navy* in de ogen van de Nederlandse vlagofficier als (meer gelijkwaardige) partner juist nóg aantrekkelijker.



Nederlandse mariniers van de 1^{ste} infanteriecompagnie van de 1^{ste} AGGP ingescheept op het Britse HMS Albion, in landingsboten om in Schotland te passagieren voorafgaand aan een oefening, 1970. (NIMH)

Dat dit standpunt van de CMS in de marinetop werd gedeeld, bleek eind mei 1966 uit een aantekening van Vlagofficier Personeel schout-bij-nacht Maas over gelijksoortige discussies inzake de voorkeur voor Britse of Amerikaanse wapensystemen. Maas' visie op de internationale arena van dat moment was dat strijdkrachten ertoe dienden om landen in internationale fora een gezaghebbende stem te laten hebben. Een eigen relatief grote en kwalitatief hoge militaire inbreng, die gebaseerd was op de kracht van de nationale economie en industrie, kon voorkomen dat Nederland in een afhankelijke positie geraakte. Omdat hij van mening was dat Nederland, uitzonderingen als Hollandse Signaal Apparatuur (HSA) daargelaten, op elektronisch gebied geen duurzame eigen (militair)industriële capaciteit bezat, diende het in West-Europa een geschikte, en zijns inziens meer gelijkwaardige partner te zoeken. Dit was – *surprise* – ook in zijn ogen Groot-Brittannië.

Voor een materiële samenwerking met de Verenigde Staten achtte Maas Nederland te klein en het uitsluitend verwerven van Amerikaans materieel zou Nederland te zeer in een afhankelijkheidsrelatie plaatsen. Een dergelijke positie maakte het voor Nederland onmogelijk internationaal de eerder geschetste 'gezaghebbende' rol te spelen. Een bijkomend voordeel voor de Koninklijke Marine was, dat samenwerking met de Britten een stimulans was voor een verdergaand samengaan op het gebied van oefeningen en de ontwikkeling van tactische doctrines.¹⁰ Uit Britse bronnen komt bovendien naar voren dat Maas zelfs streefde naar een volledige fusie van de Koninklijke Marine en de Royal Navy. Volgens historicus R. Hill, de biograaf van Sir Terence Th., Baron Lewin, ten tijde van Maas' tijd als CMS onder meer *Assistant Chief of the Naval Staff (Policy)* en en *Vice-Chief of the Naval Staff*, komt uit de aantekeningen van de Brit naar voren dat de Nederlander in (privé)gesprekken liet doorschemeren dat zijn beleid moest uitmonden in een 'actual merger' van beide marines.¹¹

Hill merkt terecht op dat het voornemen van de Nederlandse vlagofficier 'scarcely a political starter' was.¹² Niettemin kon er in vergelijking met andere NAVO-marines, op organisatorisch, operationeel, alsook op materieel gebied, geleidelijk aan gesproken worden over een ongewoon nauwe samenwerking. Deze verflauwde niet na het vertrek van Maas als CMS in april 1972. Het tijdens zijn bevelhebberschap in november 1971 opgezette *Anglo-Netherlands Joint Naval Plans and Policy Committee* bleef samen komen en later volgde op materieelgebied de aanschaf van tientallen Britse Lynx-helikopters, alsook Rolls Royce Tyne gasturbines voor de GW- en S-fregatten. Daarbij werden de gasturbinereservedelen van beide marines, dus ook de wisselturbines zelf, in een gemeenschappelijke 'pool' beheerd. Dit verlaagde het niveau van de investeringen van de individuele marines. Aan de andere kant bracht dit een grote wederzijdse afhankelijkheid met zich mee.¹³ Na eerder incidenteel hierin te hebben geparticipeerd, volgden vanaf 1968 op het gebied van opwerking van schepen jaarlijks gemiddeld vijf Nederlandse marinevaartuigen te Portland de OST (*Operational Sea Training*). De Koninklijke Marine werd hiermee de belangrijkste buitenlandse 'klant' van de FOST, waar zodoende ook enige Nederlandse zeeofficieren bij geplaatst waren.¹⁴ Deze vijf weken durende training leek zo welhaast het summum te

zijn van de wederzijdse samenwerking. Daarnaast ontstond er een uitwisselingsprogramma waarbij over en weer personeel gedurende één of twee jaren werd gedetacheerd op schepen of walinstallaties.¹⁵

Op operationeel gebied volgde zeker door het voorwerk van Maas in 1972-1973 nog de (gedeeltelijke) integratie van beider onderzeediensten en marinierskorpsen. In 1972 werd in een *memorandum of understanding* vastgelegd dat vier tot vijf maal per jaar een Nederlandse onderzeeboot onder Brits bevel werd geplaatst. Hiertoe opereerden na september 1972 Nederlandse boten vanuit de Britse onderzeebootbasis bij Faslane. Deze patrouillegang vanuit Schotland had als voordeel dat direct diep water kon worden bereikt waar oefeningen konden worden gehouden. Overigens deden ook boten die na een onderhoudsperiode moesten worden afgeregeld of die bezig waren met hun opwerkperiode, het Clyde-gebied aan.¹⁶ In 1973 vond de operationele integratie plaats van de Britse *Royal Marines* met het Korps Mariniers, dat na eerdere gezamenlijke oefeningen door de *Royal Navy* voorzien was van het etiket 'highly regarded'. Zo ontstond de *United Kingdom/Netherlands (UK/NL) Amphibious Force* (later *Landing Force*). Een Nederlandse compagnie mariniers werd hiertoe periodiek in het Schotse Arbroath gelegerd. Beide

Maas streefde zelfs naar een volledige fusie van de Koninklijke Marine en de Royal Navy

korpsen mariniers werden als het ware in elkaars armen gedreven, sinds ze na de teloorgang van eigen koloniën aanvankelijk slechts secundaire (VN) taken kenden, totdat de NAVO eind jaren 1960 met de introductie van de strategie van *flexible response* versterking zocht ter directe verdediging van de kwetsbare noordflank in Noorwegen. De voordelen van dit Brits-Nederlandse samengaan waren voor beide marines andermaal standaardisatie van uitrusting en materieel, en eenheid in doctrine.¹⁷

Tenslotte vloeide uit Maas' voornemens met de Britten samen te gaan, een beleid voort dat na het afscheid van Nieuw-Guinea in 1962 moest bestendigen dat de Koninklijke Marine wereldwijd haar vlag liet zien.

Blijvend wereldwijd optreden

Groot-Brittannië was door zijn relatieve internationale machtsverval na 1967 gedwongen nagenoeg al zijn (marine)bases ten oosten van Suez op te geven. De Britse vlagofficier Lewin lanceerde aanvang jaren zeventig daarom een plan voor periodieke eskaderreizen waarmee de *Royal Navy* haar *global presence* behield. Het *Foreign Office* steunde zijn idee dat een- of tweejaarlijkse maritieme *Group Deployments* een grotere publieke impact zouden hebben, dan de aanwezigheid van een eenzaam (klein) stationsschip. Bovendien konden deze eskaderreizen aantonen dat het Verenigd Koninkrijk nog altijd over 'significant naval power' beschikte, die zowel bondgenoten in nood bij kon staan als bedreigingen van Britse overzeese belangen kon tegengaan. Tijdens dergelijke verre manoeuvres konden de bemanningen en schepen onderweg oefenen, al dan niet met bevriende marines, en zo zelfvertrouwen opbouwen wat betreft de mogelijkheid 'to



operate wherever and whenever required'.¹⁸ Niet in de laatste plaats maakten dergelijke *Deployments* naar exotische oorden de *Royal Navy* aantrekkelijk als werkgever.

In het licht van de eerder geschetste historisch gegroeide en verder toenemende vervlechting van de Nederlandse en Britse zeestrijdkrachten, verrast het niet dat de Koninklijke Marine open stond voor het concept van *world wide reach* van de *Royal Navy*. In een serie besprekingen in november 1971 tussen CMS Maas en Lewin gingen zij dan ook in op de *Group Deployments*. Kort hierna gaf de Nederlander te kennen dat de Koninklijke Marine in 1973 deel ging nemen aan een dergelijke reis. De flexibiliteit van de Koninklijke Marine werd volgens Maas door deze langdurige gezamenlijke ontplooiing 'niet alleen gedemonstreerd, doch getoetst'. De vlagvertoonreis was, vooral door de aanwezigheid van een nucleaire onderzeeboot, een 'uiterst nuttige oefengelegenheid' wat betreft onderzeebootbestrijding in zuidelijke wateren. Daarnaast was het ook volgens hem uit oogpunt van 'personeels-moreel' noodzakelijk jaarlijks één, zo mogelijk meer, ambitieuze en verre reizen te maken.¹⁹

Verder waren dergelijke verre eskaderreizen, die hierna eind jaren zeventig en in de jaren tachtig (*Fairwind*) een vervolg kregen, naast promotie voor de BV Nederland, ook uit algemeen Westers strategisch oogpunt van belang. Ze toonden aan Moskou dat naast de U.S. Navy ook andere NAVO-marines in staat waren wereldwijd op te komen voor de bondgenootschappelijke belangen. In een eventuele (beperkte) conventionele oorlog met het Warschaupact, konden immers NAVO-zeestrijdkrachten en dus ook Nederlandse oorlogsschepen, gelet hun flexibele inzetbaarheid verspreid worden over alle oceanen om daar voor de alliantie vitale zeelijnen veilig te stellen.²⁰

Uiteraard moest het scheepsmaterieel daar wel voor toegerust zijn. CMS Maas drong er eind 1969 bij de politieke leiding dan ook op aan, kritisch de offensieve kracht van de bewapening van eigen fregatten te onderzoeken.²¹ Dit laatste maakt duidelijk dat Maas enige visie inzake maritiem-strategisch denken over expeditionair optreden van de Koninklijke Marine niet ontzegd kan worden. De viceadmiraal meende dat de zeestrijdkrachten alleen al door hun aanwezigheid in gebieden met gespannen internationale verhoudingen, bij konden dragen aan een effectieve crisisbeheersing. Zij dienden dan echter wel over geloofwaardige machtsmiddelen te beschikken. Een schip dat louter een defensieve bewapening of een onvoldoende offensieve bewapening bezat, had volgens hem niet de gewenste uitwerking. Maas was er niet blind voor dat een term als 'offensieve bewapening' in bepaalde maatschappelijke kringen weerstand opriep. Het was volgens hem noodzakelijk aan de samenleving uit te leggen hoe deze wapens pasten in een militair machtsapparaat dat ten dienste stond van een preventief of defensief gerichte politiek. Nog vóór een eventueel eerste vuurcontact moest bij de opponent in tijden van spanning de overtuiging bestaan dat de Nederlandse zeestrijdkrachten bereid en in staat waren met een doortastend offensief de eigen verdediging te effectueren. Het waren dit type operaties, passend in de strategie van crisisbeheersing en *flexible response*, waarvoor zijns inziens Nederlandse marineschepen dienden te zijn uitgerust. Het was duidelijk dat Maas in zijn poging de politieke leiding

over te halen de eigen mondiaal opererende marineschepen uit te rusten met meervoudige offensieve wapensystemen, graag verwees naar de ongerustheid in de NAVO inzake de mondiale Sovjetdreiging ter zee en van niet-Westerse landen voorzien van Sovjet-wapenplatforms. Het verbaast niet dat aanvang 1972 in de stafesen voor het nieuwe Standaardfregat was vastgelegd dat het vaartuig in staat moest zijn wereldwijd te opereren, zoals voor operaties nabij de Perzische Golf.²² De hoofdbewapening van deze platforms sprak voor zich: naast enige systemen voor onderzeebootbestrijding, betrof het merendeels bewapening gericht tegen zee- en luchtdoelen. Zodoende was de ruggengraat van de Nederlandse vloot aanvang jaren tachtig tot medio jaren negentig, te weten de S- en L-fregatten, dankzij Maas uitgerust voor *multi purpose* inzet wereldwijd.

Kritiek

Het optreden van Maas kreeg niet overal bijval. Allereerst betrof het weerstand binnen de marine zelf. Zo deelden niet iedereen zijn gedachten over de aanschaf van Brits materieel en waren sommigen weinig overtuigd van de (oefen)waarde van de verre eskaderreizen. Zijn zienswijze op maritieme strategie leidde er zo toe dat Maas meer dan eens het onderwerp was van discussies tussen officieren. Te meer omdat hij weinig geduld had met degenen die zijn bedoelingen niet snel genoeg begrepen, of niet met hem op een lijn zaten.²³ Zijn streven naar Brits voorbeeld de Koninklijke Marine blijvend wereldwijd inzet te laten zien, had weliswaar de goedkeuring van de toenmalige ministers van Defensie W. den Toom (1967-1971) en H.J. de Koster (1971-1973), maar bracht hem meer dan eens in aanvaring met de andere krijgsmachtdelen en het Ministerie van Buitenlandse Zaken. De eersten zagen hier een poging in meer budget los te krijgen (meer 'zee' is meer marine), de laatste, en dan vooral de Directie NAVO- en WEU-zaken, vreesde voor binnenlandse politieke ophef. Gevoeligheden als de facto optreden buiten het NAVO-verdragsgebied en bezoeken aan landen waar mensenrechten zuinigjes gehanteerd werden, waren hier debet aan.



Hr.Ms. Van Galen en Hr.Ms. Limburg aan weersijden van de RFA Tidespring tijdens de Brits-Nederlandse Far Eastern Group Deployment, zomer 1973. Een Wasp-helikopter van de Marine Luchtvaartdienst was tijdens deze reis aan boord van het Britse schip gestationeerd. (NIMH)



CMS viceadmiraal J.B.J.M. Maas en zijn echtgenote B. Hall Ramsay, kort nadat hem op 10 april 1972 de versierselen van commandeur in de Orde van Oranje Nassau met de zwaarden zijn uitgereikt. (NIMH)

Conclusie

CMS Maas sloot met zijn streven vergaand toenadering te zoeken bij de Royal Navy, aan bij bestaande pro-Britse tendensen die in en kort na de Tweede Wereldoorlog bij de Koninklijke Marine waren ontstaan door te dienen onder de Admiralty of te opereren met Brits materieel. Doordat omstreeks 1970 het gewicht van de conventionele strijdkrachten na invoering van de NAVO-strategie *flexible response* toenam, hoge – unilateraal welhaast onbetaalbare – investeringen noodzakelijk waren, alsook de Sovjet-dreiging op alle wereldzeeën toenam, kreeg Maas de kans de relatief verzwakte Britse *counterpart* en de Koninklijke Marine nóg nader tot elkaar te brengen. Zijn privéomstandigheden, karakter en visie, maakten vermoedelijk dat hij met grotere bezieling dit beleid doorzette dan tijdgenoten. De resultante was als gezegd een structurele verdieping in de nog altijd bestaande nauwe samenwerking tussen Nederlandse en Britse marines en na het verlies van Nieuw-Guinea blijvend wereldwijde inzetbeleid van de Koninklijke Marine.

Maas zelf heeft de vruchten van zijn inspanningen nauwelijks mogen meemaken. Hij overleed nog geen acht maanden na zijn afscheid van de marine. De rouwdienst van de in de Hofstad woonachtige oud-viceadmiraal, vond op 6 december 1972 plaats in de Kloosterkerk in Den Haag. De plechtigheid werd, hoe kan het ook anders, in zowel het Nederlands als in het Engels uitgesproken. ←

Drs. A. J. (Anselm) van der Peet is historicus en is als wetenschappelijk medewerker verbonden aan het Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH). Hij doet momenteel promotieonderzoek over de out-of-area strategie van de Nederlandse zeestrijdkrachten na 1945 in

het kader van een gezamenlijk project van het NIMH en de Commissie voor Zeegeschiedenis van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen. Dit artikel is gebaseerd op een deel van dit onderzoek.

Noten

- 1 ING - Den Haag. Bronvermelding: Ph.M. Bosscher, 'Maas, Jean Baptist Maria Joseph (1914-1972)', in *Biografisch Woordenboek van Nederland*. URL: <http://www.inghist.nl/Onderzoek/Projecten/BWN/lemmata/bwn3/maas> [13-03-2008]. Oorspronkelijke versie opgenomen in: *Biografisch Woordenboek van Nederland 3* (Den Haag 1989). NIMH, Collectie Persoonsdossiers; NIMH, Collectie Persoonsdocumentatie, Dossier J.B.J.M. Maas, J.F. van Dulm, 'In memoriam J.B.J.M. Maas, vice-admiraal b.d.'.
- 2 Bosscher, 'Maas'.
- 3 NIMH, Collectie Persoonsdossiers; NIMH, Collectie Persoonsdocumentatie, Dossier J.B.J.M. Maas.
- 4 'Vice-Admiraal Maas neemt afscheid', *Alle Hens*, jrg. 25, no. 10 mei (1972) 4-8, aldaar 7.
- 5 P.S. van 't Haaff, M.J.C. Klaassen, *Gedenboek honderd jarig bestaan der adelborsten-opleiding te Willemsoord 1854-1954* (Bussum 1954) 240, 300, 321, 324.
- 6 'Vice-Admiraal Maas neemt afscheid', 7-8.
- 7 Semistatisch archief Ministerie van Defensie (SSA), Archief Staatssecretaris Marine (STAS), inv.nr. 662. Memorandum VOM aan STASdefmar, Nr. VOM/68/79, Onderwerp: samenwerking RN-KM, 10-10-1968. C. Nabeschouwing.
- 8 E.J. Grove, *Vanguard to Trident. British Naval Policy since World War Two* (Annapolis 1987) 325; S.G. Nooteboom, *Deugdelijke schepen. Marinescheepsbouw 1945-1990* (Zaltbommel 2001) 122.
- 9 G. Teitler, 'Anglo-Dutch relations, 1936-1988. Colonial and European trends', in: G.J.A. Raven & N.A.M. Rodger (eds.), *Navies and Armies. The Anglo-Dutch relationship in war and peace 1688-1988* (Edinburgh, 1990), 70-83, aldaar 80.
- 10 S.G. Nooteboom, *Deugdelijke schepen. Marinescheepsbouw 1945-1990* (Zaltbommel 2001) 93, 121.
- 11 R. Hill, *Lewin of Greenwich. The authorised biography of Admiral of the Fleet Lord Lewin* (London, 2000), 258-259.
- 12 Hill, *Lewin of Greenwich*, 259.
- 13 R.M. Lutje Schipholt, 'Gasturbines in de Koninklijke marine', *Marineblad* jrg. 102, nr. 6 (1992), 226-234, aldaar 229. Zie verder: D.J. Critchley en G.A.K. Crommelin, 'Working inside the MOU', *Marineblad* jrg. 91, nr. 6 (1981) 275-281.
- 14 'Brits-Nederlandse samenwerking. Flag Officer Sea Training FOST', Themanummer Brits-Nederlandse samenwerking *Alle Hens*, nr. 3 maart (1979) 12-13, aldaar 12; J.J. Lok, 'Als een koude douche in de ochtend. 'Flag Officer Sea Training'', *Alle Hens*, jrg. 41, nr. 7 juli (1988) 4-7, aldaar 4; NIMH-notitie 'Informatie over de Flag Officer Sea Training', januari 2012.
- 15 L. Brouwer e.a., *Tussen vloot en politiek. Honderd jaar marinestaf* (Amsterdam 1986) 189.
- 16 'Brits-Nederlandse samenwerking. Faslane tweede thuishaven voor Nederlandse onderzeeboten', Themanummer Brits-Nederlandse samenwerking *Alle Hens*, nr. 3 maart (1979) 22-25, aldaar 23.
- 17 Hill, *Lewin of Greenwich*, 258; C. Homan, 'Het Korps Mariniers van vandaag: taken en middelen', in: G. Teitler en C. Homan, *Het Korps mariniers 1942-heden* (Amsterdam/Dieren 1985) 48-66, aldaar 48.
- 18 A. Ellner, 'Carrier Airpower in the Royal Navy during the Cold War: The International Strategic Context', *Defense & Security Analysis*, Vol. 22, Issue 1, March 2006, 23-44, aldaar 31-33.
- 19 Nationaal Archief, Archief Ministerie van Buitenlandse Zaken, 1965-1974. Inv.nr.: 14968. Nederland Verenigd Koninkrijk. 1966 - 1973 mei. Nota CMS J.B.M.J. Maas aan AR, Geheim, reis naar Indische Oceaan, het "Verre oosten" en Australië. Punten 2 en 3.
- 20 SSA, STAS, inv.nr. 591, Brief VOM SBN J. Doorenbos aan STAS, Onderwerp: Vervanging A-jagers, Nr. VOM/69/78, Confidentieel, 18-9-1969.
- 21 SSA, STAS, inv.nr. 591, Nota CMS aan STASdefmar, S. 023.949/021.729 G, 21-10-1969.
- 22 NIMH, Collectie Bestekken & Deviezen, S-fregat, Stafeisen Standaardfregat, Geheim, nr. S 025.572/024.852 G, 21-2-1972, p. 1-9, Avb. 3.
- 23 Bosscher, 'Maas'.

De KVMO 64-jarigendag 2012

Op 3 oktober jl. waren bijna zestig oud-marineofficieren en partners aanwezig op de jaarlijkse 64-jarigendag van de KVMO bij het Marine-etablissement in Amsterdam.



Alle leden die het komende jaar de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar bereiken waren hiervoor uitgenodigd. Tijdens deze dag werd uitgebreid ingegaan op de overgang van UKW naar pensioen. Een belangrijk onderwerp in deze tijd van politieke besluiten over bezuinigingen en het verschuiven van de AOW-leeftijd. Maar ook werd gesproken over de stand van zaken in de

KM en over het ouder worden. Niet in de laatste plaats konden de aanwezige leden hun oud-collega's en hun partners weer ontmoeten.

Dagvoorzitter was KTZA b.d. Peter van de Wiel, lid van de werkgroep Postactieven van de KVMO. Deskundige gastsprekers waren F. Lardinois, voorlichter van het ABP, commandeur C.H. Boelema Robertus, Directeur Operationele Ondersteuning en verpleeghuisarts drs. R. Harbers. Tijdens de Indische maaltijd was er alle gelegenheid om elkaar te ontmoeten en te spreken.

Daarna volgde aan boord van de 'Koningin Beatrix' van Rederij Kooij een rondvaart door de oostelijke havens en door het oudste deel van Amsterdam. Na het wederom afmeren bij het Marine-etablissement betoonden de deelnemers zich uitermate tevreden over deze informatieve en gezellige dag.



Ga naar www.kvmo.nl/64-jarigendag voor het uitgebreide verslag, inclusief de foto's van deze dag.



Gedenkboek KIM

Op 21 september jl. is het Gedenkboek Koninklijk Instituut voor de Marine, 'Zij gingen van hieruit en bleven trouw tot in de dood' verschenen. Het boek is samengesteld door KLTZ W.A. Kramer en uitgegeven door de KVMO. Het bevat de naamlijst, met korte toelichtingen, van hen die aan het KIM te Willemsoord zijn opgeleid en het leven hebben gegeven bij oorlogshandelingen.

Wilt u het Gedenkboek bestellen? Voor leden is de prijs € 15,00 (voor niet-leden € 20,00) excl. verpakings- en verzendkosten van € 5,00 per boek.

Stuur een bericht naar marineblad@kvmo.nl. Vermeld daarin uw volledige naam (incl. rang, titel), adres en woonplaats. U ontvangt dan nader bericht over de toezending en de wijze van betalen.

Oproep

De Stichting Zeeslag heeft na een onderbreking van enkele jaren wederom het betonningsvaartuig (ex Hr.Ms.) Waddenzee ingeschakeld voor de training van kansarme jongens tussen 14 en 18 jaar. Stichting Zeeslag werkt met een pool van gepensioneerden zoals (zee)wachtsofficieren. De Stichting zou graag in contact willen komen met wachtsofficieren, met ervaring op kleine vaartuigen van ca. 250 ton (zoals mijnenvegers type *inshore*) op kust- en binnenwateren, voor de nautische instructie en vorming van jongeren op het niveau van matroos 3e klasse. Het betreft deelname aan de bemanningspool, tegen een redelijke vergoeding.

De werkzaamheden betreffen daarnaast de contacten met de nautische industrie in ruime zin, waar de jongeren steeds periodiek te werk worden gesteld, zoals de KNRM, het reddingmuseum, scheepswerven, containeroverslag bedrijven, scheepschemicaliën e.d..



Voor nadere info en reacties: www.stichtingzeeslag.nl



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

SBN b.d. **P.C. van der Graaf** († 31 oktober 2012)
 ADBM **J.A.M. Kroeze** († 14 oktober 2012)
 Mevrouw **H.A. van Win-Weeteling** († 15 juli 2012)
 LTZSD 2 KMR b.d. **J. Woud** († 13 juli 2012)
 LTZVK 1 b.d. **H.J. van Eck** († 20 juni 2012)

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

Afdelingsactiviteiten najaar 2012

Afdeling Noord

4 dec **Postactieven borrel**
 Locatie : Marineclub, Den Helder
 Aanvang : 17:30 uur

Workshops, o.l.v. KLTZ P.J. van Maurik
 14 nov Thema 'Onderhandelen'
 13 dec Thema 'Een strategie opzetten'
 Thema 'Leidinggeven in de achtergrond'

Locatie : Marineclub, Den Helder
 Tijd : van 16:00 tot 18:00 uur
 Deelname : minimale deelname is 15 personen.
 Opgave : hennmvanwilgenburg@hetnet.nl

Afdeling Midden

13 nov **Afdelingsvergaderingen**
 11 dec Locatie : wisselend, in Den Haag. Zie voor actuele info
www.kvmo.nl/afdelingsactiviteiten
 Aanvang : 17.00 uur

Afdeling Zuid

14 dec. **Traditioneel eindejaarsdiner**
 Locatie : de Merelhoeve (KVMO)
 Aanvang : 18.00 uur

Activiteiten Werkgroep Jongeren

15 nov **Thema-avond 'Wat te doen voor je poen'**
 Locatie : Den Helder, 't Zaalte, KIM
 Tijd : 19.00 - 21.00 uur

29 nov **OPS borrel a/b van Hr.Ms. De Ruyter**
 Tijd : 17.00 - 19.30 uur

17 jan **Nieuwjaarsborrel a/b van Hr.Ms. Johan de Witt**

Aanmelden bij secretaris@kvmo.nl

De deadline voor aanleveren van kopij voor de rubriek KVMO-zaken voor het decembernummer is 26 november 2012.

Succesvolle bijeenkomst

'Toekomstperspectief voor de jonge marineofficier'



Op 25 oktober jl. organiseerde de WGJ de derde bijeenkomst 'Toekomstperspectief voor de jonge marineofficier'. Het Hoofd P&O gaf een update over de reorganisatie en de gevolgen voor de jonge marineofficier. Een spreker van Shell verzorgde een presentatie over talentmanagement. Daarna gingen de ruim 60 deelnemers

aan de slag in workshops, met aansluitend een interessante discussie over 'zelfsturing in je loopbaan en maatwerk'.

De Koninklijke Vereniging van Marineofficieren

KVMO

Ere-leden:
 KTZT b.d. ir. S.J.J. Hoffmann
 KTZA b.d. drs. G. Brand
 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:
 LTZT 1 ing. J. Baas MSc

Namens Afdeling Noord
 KLTZE ing. F.J.J. Schoonhoff
Namens Afdeling Midden
 KLTZ W.A. Kramer
Namens Afdeling Zuid
 KLTZ b.d. K.F.J. Henkelman
Namens Werkgroep Postactieven
 KTZA b.d. P.J.G. van Sprang
Namens Werkgroep Elders Actieven
 MAJMARN 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 Wilgenburg
 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
 LTZA 2 OC mr. N.H. van de Pol

Zuid:
 KLTZ b.d. K.F.J. Henkelman
 KLTZSD A.J. Zwiers
 KLTZT T.S. van Tongeren
 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.



Lezing KVBK

20 november 2012

Prinses Julianakazerne – Den Haag

De militaire bijdrage aan een duurzame stabilisering van een fragiele staat

Hoe kunnen militairen bijdragen aan een geïntegreerde, duurzame stabilisering van de Afghaanse samenleving en het weer laten functioneren van de fragiele Afghaanse staat?



Luitenant-kolonel der Mariniers
Allard Wagemaker

De KVBK organiseert een lezing waarbij twee sprekers ingaan op deze vraag. Luitenant-kolonel der Mariniers Allard Wagemaker doet dit aan de hand van de bevindingen in zijn op 25 oktober te verdedigen proefschrift, *Afghanistan 2001-2011. Gewapende interventie en staatsvorming in een fragiele staat*, terwijl kolonel der Mariniers Jarst de Jong ingaat op zijn ervaringen als commandant van PTG3-Kunduz, de politietrainingmissie waarvan hij onlangs terugkeerde.



Kolonel der Mariniers
Jarst de Jong

De Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap nodigt u uit voor deze interessante lezing op dinsdag 20 november in de Prins Bernhardzaal van de Prinses Julianakazerne, Thérèse Schwartzstraat 15, Den Haag.

Programma:	16.00-16.30	Ontvangst
	16.30-17.15	Lezing
	17.15-17.45	Forumdiscussie
	17.45	Samenzijn met een hapje en drankje

Geïnteresseerden kunnen zich *per e-mail* opgeven bij secretaris KVBK majoor Daan Storm van Leeuwen, DM.StormVanLeeuwen@mindef.nl