

‘Het onderbuikgevoel van de commandant bestaat echt’

Luitenant-generaal b.d. Kees Matthijssen deelt lessen over leiderschap

Peter Pijpers en Frans van Nijnatten

Onlangs publiceerde luitenant-generaal b.d. Kees Matthijssen zijn boek *Commandant in vier missies*.¹ Hij blikt daarin terug op zijn ruim 40-jarige loopbaan bij Defensie en de Verenigde Naties. De *Militaire Spectator* sprak met hem in ECHOS home Ermelo over zijn diensttijd, leiderschap en lessen die hij wil overdragen in zijn boek. Matthijssen laat zijn licht schijnen over missies in Bosnië, Irak, Afghanistan en Mali en is niet bang om (zelf)kritisch te zijn. ‘Wat een leider zegt en doet heeft een grote invloed op wat het *command climate* heet: dat is een knop waar je zelf aan moet draaien.’

Biografie Kees Matthijssen

Kees Matthijssen (1961) studeerde in 1986 af aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda. Hij was als compagniescommandant in Bosnië toen de enclave Srebrenica daar in juli 1995 viel. Een latere uitzending bracht hem in Irak als commandant van 13 Infanteriebataljon (Air Assault). Hij bekleedde functies bij de Defensiestaf en de Landmachtstaf, was in 2008-2009 commandant van de Task Force Uruzgan (TFU) in Afghanistan, en later militair adviseur bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Van 2014-2017 had Matthijssen als brigadegeneraal het bevel over 11 Luchtmobiele Brigade (Air Assault) ‘7 December’ en in die tijd was hij tevens commandant van de eerste Very high readiness Joint Task Force (VJTF) van de NAVO. Na zijn tijd als Plaatsvervangend Commandant van het Commando Landstrijdkrachten (2017-2019) en Deputy Chief of Staff Plans bij het NATO Allied Joint Forces Command in Brunssum voerde hij – intussen opgeklimmen tot luitenant-generaal – van januari 2022 tot januari 2023 als Force Commander het bevel over het militaire deel van de VN-missie MINUSMA in Mali. Na zijn diensttijd zette Matthijssen 4Leadership op, een adviesbureau waarmee hij anderen van zijn inzichten en ervaringen wil laten profiteren.

Veel militairen buiten dienst hebben een boek uitgebracht, maar voor wie is uw boek bestemd?

‘Ik wil mijn leiderschapservaringen zo breed mogelijk delen, vandaar dat ik ook vaak in de *Militaire Spectator* heb gepubliceerd: *lessons learned* beginnen bij jezelf, dus wat let je om die ook onder de aandacht van collega’s te brengen? Met mijn boek wil ik echter niet alleen militaire leiders bereiken, maar ook managers en anderen buiten Defensie, zodat die kennis kunnen nemen van de complexiteit op leidinggevend en besluitvormingsniveau in militaire missies. Er zijn veel parallellen op het gebied van leiding geven en besluitvorming bij de krijgsmacht en het bedrijfsleven of organisaties.’

Is een goede leider een bepaald type mens, of is leidinggeven te leren?

‘Mijn stelling is dat iemand er aanleg voor moet hebben. Mensen zonder aangeboren competenties, vaardigheden of inzicht worden geen goede leiders. Iemand die die eigenschappen wel heeft, kan ze verder ontwikkelen. Dat doet de krijgsmacht door bij opleidingen veel aandacht aan leiderschap te geven. De frequente wisseling van functies leidt er bovendien toe dat militairen steeds uitgedaagd worden hun leidinggevende kwaliteiten verder te ontwikkelen. Ook bij

¹ Kees Matthijssen, *Commandant in vier missies: Bosnië en Herzegovina – Irak – Afghanistan – Mali. Het leven en leiderschap van een generaal* (Houten, Uitgeverij Kompas, 2024).



Kees Matthijssen (midden) overlegt in 2015 als commandant van 11 Luchtmobiele Brigade in Fort Hood, Texas: 'Militaire leiders denken vaak meerdere stappen vooruit wat betreft de effecten van hun besluiten'

staffuncties kan dat zo zijn, bijvoorbeeld als hoofd van een afdeling of een team. In crisissituaties kijken mensen naar boven en moet de commandant de rust bewaren. Iemand's leiderschapsstijl heeft immers direct effect op de organisatie en een commandant mag door zijn handelen nooit de ongerustheid laten toenemen. Verder dient hij of zij altijd authentiek te blijven: blijf wie je bent, behandel je mensen zoals je zelf ook behandeld zou willen worden en geef mannen en vrouwen gelijke kansen.² Dat zijn gouden basisregels, en ben als commandant daarnaast zo transparant mogelijk in de communicatie.'

Een goede start in het leven, zoals u in uw boek beschrijft, geeft een voorsprong?

'Ik groeide op in een hecht gezin in West-Brabant, waarin wij als kinderen ruimte en vertrouwen van onze ouders kregen in de keuzes die we maakten. In mijn jeugd ondervond ik daarom al hoe het werkt als iemand vertrouwen krijgt en daarnaast zag ik dagelijks dat werken loont. Naarmate je ouder wordt besef je meer het belang van wat je meekrijgt. Daar heb ik

2 Zie ook: C.J. Matthijssen, 'De operationele noodzaak van 'Women, Peace & Security'', *Militaire Spectator* 193 (2024) (3) 186-197.

onbewust veel van meegenomen en toegepast in mijn functioneren bij de krijgsmacht.’

De Nederlandse krijgsmacht hanteert mission command (opdrachtgerichte commandovoering). Werkt dat in de praktijk goed?

‘Ik ben altijd voorstander van *mission command* geweest en ik heb geprobeerd om dat in iedere functie die ik heb bekleed toe te passen. Ik vind dat je als commandant je mensen moet vertrouwen en ruimte moet durven geven. Maar ik heb ook gezien dat dit niet altijd vanzelfsprekend is. Wie dat niet durft is een commandant die opdrachtgerichte commandovoering predikt, maar zelf de controle wil uitoefenen – soms zelfs *restrictive control*. In al die jaren waarin ik zelf mission command heb toegepast ben ik bijna nooit teleurgesteld in mensen; mensen die vertrouwen en ruimte krijgen worden creatief en nemen initiatief. Uiteraard kan een commandant nooit zijn verantwoordelijkheden delegeren, maar mensen die een opdracht op hun manier mogen uitvoeren voelen toch een zekere deelverantwoordelijkheid. Het overgrote deel van de mensen stopt er daardoor de energie in om tot iets goeds te komen.’

Het kan uiteraard ook weleens fout gaan?

‘Zeker, maar een leider kan fouten grotendeels voorkomen als zijn *commander's intent* duidelijk is waardoor mensen het ‘waarom’ goed begrijpen en een team dezelfde taal spreekt. Gaat het toch een keer mis, dan moet een commandant daar niet van wakker liggen, maar de geleerde lessen in kaart brengen. Het is overigens een illusie te denken dat fouten altijd te voorkomen zijn. Dat moet je altijd beseffen en je moet er niet bang voor zijn. Op lager niveau zijn commandanten vaak bezig met direct leidinggeven, waardoor meer controle over hun ondergeschikten makkelijker lijkt; wie doorgroeit in de organisatie zal echter aan steeds meer mensen leiding gaan geven, waardoor het niet eens meer mogelijk is zelf alles in eigen hand te houden.’

Dat micro-inzicht hebben leidinggevend in grote bedrijven en organisaties evenmin?

‘Er zijn inderdaad heel veel gelijkenissen met Defensie. Aan de basis ligt overal de vraag hoe je met je mensen omgaat en de condities creëert waaronder ze optimaal functioneren en presteren. En hoe kom je tot een strategie met een gezamenlijke focus? De leiderschapstijl die daarvoor moet worden toegepast heeft een aantal kenmerken, met naast vertrouwen en ruimte geven duidelijk zijn in wat je wilt bereiken, je niet bemoeien met het ‘hoe’ – dus niet elke beslissing zelf willen nemen terwijl je niet alle details kent – en goed voor je mensen zorgen. Militaire leiders denken vaak meerdere stappen vooruit wat betreft de effecten van hun besluiten. Daaruit zouden bedrijven wellicht meer kunnen leren.’

Wat vond u zelf uw meest uitdagende commandofunctie?

‘Elke functie die ik als militair heb vervuld kende eigen uitdagingen en dynamiek. De meest uitdagende was toch wel Force Commander in Mali, waar ik de eindverantwoordelijke was voor meer dan 14.000 mensen uit ruim 60 landen in een zeer complexe missie.³ Als bataljonscommandant in Irak en Task Force-commandant in Afghanistan was ik weliswaar de hoogste Nederlandse militair, maar wel in de hiërarchie commandostructuur: ik moest operationele verantwoording afleggen aan mijn commandant in de operatie, maar er liepen tevens nationale lijnen naar Den Haag. Dat missies complex en onvoorspelbaar kunnen zijn ondervond ik als compagniescommandant al in Bosnië, waar toenmalig luitenant-kolonel Thom Karremans een aantal dingen overkwam die hem in een verkeerd daglicht hebben gesteld en hem niet te verwijten zijn. Ik besepte hoe dun de lijn voor een commandant kan zijn en dat die lijn makkelijk kan breken als iemand echt pech heeft. Uiteindelijk gebeuren in elke missie onverwachte dingen.’

Cognitief weet elke commandant dat zijn plan desnoods in de prullenbak moet?

‘Militairen zijn gewend om volgens plan te werken, wat in missiegebieden lang niet altijd vol te houden is. In de loop van je carrière leer je

³ C.J. Matthijssen, ‘Force Commander MINUSMA: aan uitdagingen geen gebrek in Mali’, *Militaire Spectator* 192 (2023) (4) 160-173.



In juli 2004 nam Kees Matthijssen het commando van de Nederlandse Battlegroup in Al Muthanna, Irak, over van zijn jaargenoot Richard van Harskamp

daarmee omgaan, want je ontwikkelt als commandant geleidelijk niet alleen bepaalde competenties, maar ook intuïtie. Ik vroeg me in Mali wel eens af of ik daar Force Commander had kunnen zijn – los van de persoonlijke eisen die de VN stelde – zonder mijn ervaringen uit Bosnië, Irak en Afghanistan; die waren allemaal zowel bewust als onbewust erg nuttig. Het onderbuikgevoel van de commandant bestaat echt, is mijn conclusie. Het is een gevoel dat je

bekruipt: dit zijn de feiten en omstandigheden, maar het zou weleens die kant op kunnen gaan.'

Commandant in vier missies is een afspiegeling van uw carrière, maar ook van de inzet van de Nederlandse krijgsmacht in de afgelopen decennia. Zijn u daarbij ook zaken negatief opgevallen?

'Als ik teleurstellingen moet noemen, dan begin ik bij Srebrenica, een van de zes toenmalige safe

‘Militairen zijn gewend om volgens plan te werken, wat in missiegebieden lang niet altijd vol te houden is’

area-gebieden in Bosnië. Het was een concept dat gedoemd was te mislukken. Voor de zes gebieden waren, om ze echt te kunnen verdedigen, ca. 35.000 militairen nodig geweest; er werden er slechts 7.000 door VN-lidstaten aangeboden, waarop de VN-Veiligheidsraad besloot – mijn vertaling: als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan. De hoop was dat alleen al de aanwezigheid van blauwhelmen genoeg zou zijn om escalatie te voorkomen, met op de achtergrond een afspraak met de NAVO over luchtsteun. De hoop bleek ijdel en de luchtsteun kwam niet. Nederland heeft een bataljon in die positie gebracht. De grootste teleurstelling is dat het 27 jaar heeft geduurd, tot en met de excuses van de minister-president in 2022, voordat Dutchbat III echt gerehabiliteerd werd. In de jaren vlak na de val van Srebrenica in juli 1995 was er niemand die het voor Dutchbat III opnam: de regering niet, Defensie ook niet. We lieten het maar op zijn beloop en dat was nog het meest teleurstellende. Militairen, die na een politiek besluit op pad worden gestuurd, voeren naar eer en geweten hun taak uit. Daarom moeten politici bij

deelname aan missies goed nadenken over het mandaat en de toewijzing van de juiste middelen, want daarvan hangt voor een groot deel het succes af. In Irak kwam er pas meer geld voor CIMIC⁴ beschikbaar nadat we in augustus 2004 een hinderlaag hadden waarbij Jeroen Severs omkwam en anderen gewond raakten. Ik vond het jammer dat het belang van CIMIC blijkbaar pas werd ingezien nadat er een collega was omgekomen. Dat zijn toch momenten waarop je denkt: kan dat echt niet anders? En in Mali was het uitblijven van Nederlandse Apaches teleurstellend: Defensie wilde en kon ze leveren – het advies van de CDS luidde: uitvoerbaar – maar het strandde bij Buitenlandse Zaken. Dat ministerie vond het niet uitlegbaar en zo liep het initiatief stuk op politieke angst. Met mijn herinnering aan Srebrenica vond ik dat moeilijk te bevatten. Ik heb dat besluit zo goed mogelijk proberen uit te leggen aan mijn collega’s in Mali en in New York. Het speelde overigens mee in mijn besluit om na een jaar mijn functie van Force Commander niet te verlengen.’

Het wordt steeds duidelijker dat conflicten niet alleen militair zijn op te lossen, er is een bredere benadering nodig. Hoe hebt u die ontwikkeling zelf meegemaakt?

‘Als jonge militair denk je misschien nog: we gaan in de aanval en het is geregeld. Tijdens mijn uitzendingen ben ik er echter van overtuigd geraakt dat zoiets als een *single military solution* niet bestaat. In Bosnië waren de zes safe areas waaronder Srebrenica een construct, bedoeld om intact te blijven onder bescherming van VN-militairen tot er een politieke oplossing was. In Srebrenica waren twee medici van Artsen zonder Grenzen actief, terwijl de bevolking afhankelijk was van UNICEF, dat iedere week met een humanitair konvooi kwam. Elders in Bosnië waren uiteraard nog veel meer niet-militaire actoren ingezet. In Irak kenden we geen geïntegreerde benadering zoals later in Afghanistan, maar in de tijd van de Coalition Provisional Authority⁵ (CPA) en SFIR 1, 2 en 3, voerden die ook het de facto bestuur. Toen de CPA in 2004 ophield te bestaan ging het gezag volledig over naar de Irakezen en werden wij als militairen opeens veel afhankelijker van hun goodwill. Met Security Sector Reform, en het

4 Civiel Militaire Samenwerking in missiegebieden, zie ook: <https://www.defensie.nl/onderwerpen/missies/civiel-militaire-samenwerking-in-missiegebied>.

5 De Coalition Provisional Authority (CPA) was van 12 mei 2003 tot 28 juni 2004 de machthebber en bestuurder in Irak nadat president Saddam Hoessein door een coalitie van vooral Amerikanen en Britten was verdreven.

trainen van politie en leger probeerden we te helpen zodat ze weer op eigen benen zouden kunnen staan. In Afghanistan zette Nederland wel volop in op geïntegreerde benadering, ook wel 3D genoemd: Defence, Diplomacy and Development met veel civiel-militaire samenwerking. Na de discussie of onze inzet in Uruzgan een opbouw- of een vechtmis­sie was, kwam met het verlengingsbesluit in 2008 de nadruk nog meer op het civiele deel te liggen, met een gedeelde civiel-militaire leiding in Uruzgan. Dat was overigens goed geslaagd. Verder is een VN-missie zoals in Mali van huis uit een civiel-militair geïntegreerde, multi-dimensionale benadering. De militaire capaciteit is daarin een onmisbaar deel van de oplossing. MINUSMA was een VN-missie met een peace-keeping-mandaat, maar in de praktijk hielden we ons meer bezig met counterinsurgency en leek het op de situatie in Afghanistan.'

Bracht de institutionele verankering van een missie als in Mali de civiele en militaire componenten dichter tot elkaar?

'De structuur in de VN-missies is goed, maar uiteindelijk moeten mensen die operationa­liseren en dan komen de cultuurverschillen goed aan het licht. De civiele medewerkers van de VN waren in Mali geplaatst en werkten daar enkele jaren, terwijl militairen steeds roteren, wat in zulke gevallen eerder een nadeel is: VN-medewerkers moeten om de zoveel tijd samenwerken met een nieuw aangetreden militair die zijn eigen ideeën meebrengt. Hoewel de structuur van het hoofdkwartier goed was en veel goed ging, werkte het, ondanks de betrokkenheid en kundigheid van de medewerkers, door de grote omvang niet altijd effectief en slagvaardig. Daar komt de complexiteit van de missie bij, en sommige zaken waren organisatorisch niet goed ingeregeld. Op missieniveau was er bijvoorbeeld een civiel-militaire Strategic Planning Unit (SPU), maar op het decentrale sectorniveau (van mijn ondercommandanten) – enigszins met brigade-niveau vergelijkbaar – was er geen geïntegreerde planning. Aan de militaire kant was daar wel een G5 capaciteit (planning, bij de VN U5 genoemd), maar aan civiele kant niet. Bij de SPU zaten deskundige mensen, maar die kregen niet altijd voldoende ruimte van de civiele leiding om



Als Force Commander in Mali: 'Een commandant die aan zelfreflectie durft te doen en weet wat niet zijn sterkste kanten zijn, zal meer bereiken omdat hij anderen die kennis en kunde hebben de ruimte geeft'

hun initiatieven uit te voeren. Ik zag mijn U5 als *the engine of the machine*, steeds bezig met het scannen van de horizon: wat zien we en wat komt er op ons af? Die vaststellingen zet je af tegen de vragen 'so what' en 'now what' en op basis daarvan kon de U5 mij handelingsopties geven. Door deze manier van werken kun je meer anticiperen en pro-actiever zijn. Overigens moet geen enkele commandant de illusie hebben dat hij of zij daardoor nooit meer reactief zal moeten handelen, maar deze werkwijze helpt wel enorm. Die ruimte kreeg de SPU op missie-niveau helaas niet van het civiele leiderschap. Het instrument was er organisatorisch, goed personeel was er ook, maar zij werden niet *empowered* door de leiding.'

De manier van werken in de civiele en militaire wereld is nu eenmaal anders, zonder dat het ene goed of fout hoeft te zijn.

'Ultimo is de Special Representative van de Secretaris-Generaal (SRSG) bij een missie als in Mali de hoogste chef. Met de Force Commander en de leiders van de politieke, humanitaire, politie en mission support vormt hij samen het *senior leadership team*, maar de Special Representative geeft de richting van de missie aan. Het is enigszins te vergelijken met de Bestuursraad bij Defensie. Ik zag grote verschillen in leiderschap. De VN zou best meer mogen kijken naar leiderschapskwaliteiten van civiele topfunctionarissen, ze moeten niet alleen politieke en



diplomatieke kwaliteiten hebben. Ik heb helaas voorbeelden gezien van uitstekende civiele medewerkers die, soms tot hun frustratie, geen ruimte kregen bij hun taakuitvoering. Dan kun je nog zo'n goede structuur tekenen: als je niet weet hoe je het beste uit je mensen moet halen, zul je nooit het hoogste rendement halen. Het bevestigde voor mij eens te meer hoe belangrijk het is je mensen te *empoweren* en ze ruimte te geven.'

In zulke omstandigheden moeten mensen over hun eigen schaduw heen durven stappen?

'Precies. En dan moet je ook kunnen accepteren dat iemand een taak beter uit kan voeren dan je dat zelf zou kunnen. Uiteindelijk gaat het om het teamverband. Een commandant die aan zelfreflectie durft te doen en weet wat niet zijn sterkste kanten zijn, zal meer bereiken omdat hij anderen die kennis en kunde hebben de ruimte geeft. In Afghanistan werkte ik met een gelijkwaardig civiel en militair niveau en dat is voor mij nooit een punt geweest. Belangrijk is: *meet before the crisis*: leer elkaar kennen voordat je op de vliegtuigtrap staat. Ik legde voor Afghanistan snel de link met Buitenlandse Zaken om te horen wie mijn civiele counterpart zou worden. We hebben elkaar ontmoet en besproken wat we in de voorbereiding samen konden doen; we maakten werkafspraken en keken hoe we tot eenheid van opvatting konden komen. We zaten in één bureauruimte en konden met de deur dicht alles tegen elkaar zeggen, terwijl we naar buiten toe altijd met één stem spraken. Bij zo'n constructie moeten beide kanten bereid zijn te geven en te nemen en een klein deel van het eigen domein op te geven. Dat is niet voor iedereen even gemakkelijk, maar in zulke missies gaat het om het grotere geheel.'

Tijdens de International Day of UN Peacekeepers in Den Haag, mei 2022: Kees Matthijssen ziet in Nederland te weinig aandacht voor de Verenigde Naties

De 3D-benadering werkte ondanks de cultuurverschillen toch?

In Afghanistan hadden we een G5, de militaire planningsstaf, met daarbij functionarissen van Ontwikkelingssamenwerking (OS) en Buitenlandse Zaken (BZ) in hetzelfde proces. Militairen zeggen: dit, dat en dat gaan we doen; medewerkers van Ontwikkelingssamenwerking zeggen: we gaan dit doen en kijken dan waar we uitkomen; medewerkers van Buitenlandse Zaken zitten daar ergens tussenin. Officieren en onderofficieren hebben geleerd een plan te maken dat handelingsopties biedt, waardoor een commandant kan beslissen welke actie er moet volgen. Gechargeerd zou je kunnen zeggen: de realiteit moet zich maar aan het plan aanpassen. Militairen hebben de uitvoeringscapaciteit in eigen hand; OS en BZ hebben dat niet, maar zijn afhankelijk van andere organisaties, bijvoorbeeld ngo's. In het militaire vak besteden we niets uit, we zijn gewend het allemaal zelf te doen, terwijl de civiele kant veel meer afhankelijkheden kent. Als dat besef goed ingedaald is volgt vanzelf wederzijds respect voor elkaars werkwijze. Wederzijds begrip en respect zijn altijd essentieel.'

In Mali koos u voor een specifiek Nederlandse persoonlijke staf. Hoe hebt u die kunnen inzetten bij de samenwerking met de civiele counterparts?

'Ik had in Mali uiteraard een militaire staf van ruim tweehonderd militairen. Maar op dat niveau heb je ook een persoonlijke staf. Die kon ik zelf samenstellen, in goed overleg met Commandant Landstrijdkrachten. Ik heb gezocht naar mensen met de juiste expertise, maar ook balans en diversiteit in het team nagestreefd. Bewust koos ik ervoor om ook vrouwen in mijn team te hebben. Daarnaast vond ik het belangrijk dat er mensen in mijn team kwamen die niet bang zouden zijn om een afwijkende mening te laten horen. Deze staf vormde ook mijn *advisory group*, waar ik een *second opinion* kon halen. Hij was overigens niet bedoeld om de militaire staf te omzeilen, want die had ik ook in Mali onder leiding van een Franse Chief-of-Staff. Naast hem had ik nog een Senegalese Deputy Commander. In de relatie met die twee heb ik veel geïnvesteerd en wij waren een uitstekend *command team*.'

In Nederland hebben we een cultuur waarbij we tot de laagste niveaus mondig zijn. Hebt u uw ondercommandanten in Mali ook gestimuleerd om zich uit te spreken?

‘In de interactie met mijn ondercommandanten, die van uiteenlopende nationaliteiten waren, heb ik steeds benadrukt dat zij met elk issue bij mij konden komen. Als ik bij hen op werkbezoek ging, begon ik altijd met een gesprek onder vier ogen. Zij voelden zich dan vrijer om kwesties aan de orde te stellen. Ik stak veel tijd in de onderlinge communicatie en overlegde wekelijks per video één-op-één met de ondercommandanten, zowel individueel als collectief. Verder hadden we iedere drie maanden een *retreat*, een heisessie van twee of drie dagen, telkens op een andere locatie. Die *retreat* heb ik geïntroduceerd. Iedere regio had zijn eigen dynamiek en door daarover van gedachten te wisselen kun je als commandant kostbare informatie inwinnen, maar door ‘met de benen op tafel’ van gedachten te wisselen werk je aan eenheid van inspanning en het teambelang. Bij de uitzending naar Afghanistan werkte ik samen op met mijn staf en mijn ondercommandanten, maar in Mali was dat niet zo, daar leerden we elkaar pas ter plaatse kennen. Mali was ook mijn eerste missie waarbij ik vooraf niet op verkenning kon, waardoor ik niet precies wist wat de dynamiek in het land was. Door veel te investeren in de relaties, de tijd te nemen en vertrouwen te geven leren je mensen je kennen en andersom ook. Sommige ondercommandanten voelden zoveel vertrouwen dat zij contact met mij zochten als zij ergens over wilden sparren. Zulke initiatieven moet je als leider altijd koesteren, want vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Overigens moet een commandant nooit het idee hebben dat hij altijd alles te horen krijgt.’

De focus van de krijgsmacht ligt tegenwoordig op hoofdtak 1. Maar er zijn veel brandhaarden in de wereld, bijvoorbeeld in Afrika, verliezen we die niet uit het oog?

‘Ja, dat denk ik wel. Europa richt zich volledig op de oorlog in Oekraïne en de gevolgen daarvan.⁶ We hebben te weinig aandacht voor wat er elders in de wereld aan de hand is. Een helikopterview van de huidige kaart van Europa laat een gordel van instabiliteit rond het continent zien. Aan de oostflank is een militaire dreiging, hoewel de hybride dreiging uit die richting misschien wel gevaarlijker is. Aan de zuidflank, tot en met de Sahelregio, is veel conflict en onrust, wat weer andere effecten voor Europa oplevert. Het bijzondere van de huidige situatie is dat er – begrijpelijkerwijs – veel geld naar Defensie gaat, terwijl Ontwikkelingssamenwerking en Buitenlandse Zaken moeten bezuinigen. Dat is eigenlijk merkwaardig, want hoewel hun werk minder zichtbaar is, draagt het fors bij aan de veiligheid van Nederland.’

In de periode van MINUSMA had de VN redelijk wat armslag, nu lijkt de organisatie vleugellam. Wat kan zij nog doen?

‘In Nederland hangt de VN er een beetje bij, wat jammer is, want het is de enige organisatie waar de hele wereld in vertegenwoordigd is, met 193 lidstaten, en waarin belangrijke compromissen gesloten worden. In september 2024 was er een Summit for the Future, die tot het Pact of the Future heeft geleid, bijvoorbeeld over wereldproblemen als onder andere klimaatverandering, voedselvoorziening, maar ook vrede en veiligheid. De afspraken zijn soms heel algemeen, maar het is wel een overeenkomst die alle landen zijn aangegaan. Er wordt dus gepraat en dat is belangrijk. Ook de hervorming van de Veiligheidsraad komt aan de orde, met de insteek te komen tot een representatievere afspiegeling van de politieke realiteit in de wereld. Frankrijk en Groot-Brittannië, sinds 1945 permanent lid van de V-Raad, zouden een stap terug kunnen doen; waarom niet de EU als permanent lid opnemen, of de Afrikaanse Unie? In mei komt er een ministeriële top in Berlijn over de effectiviteit van UN Peacekeeping, want ook op dat vlak wil de VN haar relevantie

⁶ Zie ook: C.J. Matthijssen, ‘NATO’s refocus on deterrence’, *Militaire Spectator* 190 (2021) (1) 4-19

behouden in de veranderende wereld. De essentie van de VN is wat mij betreft nog steeds het citaat van voormalig secretaris-generaal Dag Hammarskjöld, dat in het secretariaat in New York hangt: ‘The UN is not made to take mankind to heaven, but to save humanity from hell’. In de opleidingen bij Defensie zou er best meer aandacht voor de VN mogen zijn. Ik ben sinds anderhalf jaar betrokken bij de slotcasus van de Leergang Beleidsontwikkeling, waar de nadruk vooral op de NAVO en de EU lag. Ik praat de cursisten bij over de VN: wat doet de organisatie, hoe zit de structuur in elkaar, wat zijn de actuele ontwikkelingen op gebied van peacekeeping en wat kunnen militairen verwachten van samenwerking?’

Wat zouden de lessen uit uw boek naar een volgende VN-missie zijn? Stel dat die in Oekraïne is?

‘Allereerst moet de strategie bepaald worden: wat is het doel, hoe bereiken we dat en waar-mee? Wie moet de missie gaan leiden? Het mandaat moet duidelijk zijn. Het moet robuust zijn als dat kan, en dat besluit ligt uiteraard bij de politiek. En is dat acceptabel voor Rusland? De geopolitieke dimensie speelt een vooraanstaande rol. Er moet een duidelijke commando-structuur zijn met goed geborgde informatie-uitwisseling. De logistiek moet goed ingericht zijn, want het is een enorm gebied, wat dat betreft lijkt het op Mali. De samenstelling van zo’n troepenmacht is weer een thema op zich: gaat Europa het doen, en gaat Rusland daarmee akkoord, en moet Europa dat zelf willen? Een alternatief zou zijn landen uit het Global South te betrekken, waardoor meer draagvlak kan ontstaan in Moskou. Denk aan BRICS-landen zoals India of Zuid-Afrika. Amerika zal hopelijk een mandaat steunen als dat in de V-Raad komt en misschien wil de VS de mogelijkheid tot escalatiedominantie bieden. Dat is nog afwachten. Hier ligt zeker een van de grootste uitdagingen voor Europa sinds de Tweede Wereldoorlog. Het zou ook uit kunnen draaien op een Koreaanse oplossing, met een gedemilitariseerde zone tussen Rusland en Oekraïne, met net als tussen Noord- en Zuid-Korea een klein VN-kwartier dat de taak heeft diplomatiek overleg te faciliteren. Dat is dan geen VN-afschrikings-

macht. Overigens moet ook de naam die zo’n VN-macht krijgt voor alle partijen acceptabel zijn.’

De commandant van die missie staat dan voor een enorme opgave?

‘Militair leiderschap houdt in dat je mensen risicovolle, onnatuurlijke dingen laat doen die volgen uit een mandaat of een opdracht. De context verschilt – een vechtmissie is uiteraard compleet anders dan een vredesmissie – maar de eisen waaraan een leider moet voldoen zijn altijd dezelfde; in wezen gaat het om mensen waarvoor een leider moet zorgen. Mensen die in moeilijke omstandigheden uitvoeren wat de politiek ze vraagt. Wat een leider zegt en doet heeft een grote invloed op wat ook wel het *command climate* heet: dat is een knop waar je zelf aan moet draaien. Stel je hem juist in, dan is de kans groter dat je missie slaagt.’ ■

