Jaargang 194 nummer 4 - 2025

MILITAIRE SPECTATOR

MILITIES IN MOSUL

- Logistics Intelligence
- Interview Kees Matthijssen
- Visie Leiderschap Defensie
- Interview André Steur

FOTO MCD, AARON ZWAAL

In *Militaire Spectator* 5-2025 verschijnt onder meer: 'Communication & Engagement uitgelegd: 'je gaat het pas zien, als je het doorhebt'', van majoor Jeanette de Weert MA en Monique van der Wal MA.

Informatie speelt een centrale rol als machtsmiddel van de staat, wat onder meer blijkt uit vernieuwde NAVO- en Nederlandse doctrine. Onderdeel van deze doctrine is het gebruik van informatie om perceptie, houding en gedrag van relevante doelgroepen te beïnvloeden. Beïnvloeding is de expertise van Communication & Engagement (C&E). C&E is een relatief jong vakgebied in de Nederlandse krijgsmacht, waardoor er momenteel onduidelijkheid bestaat over de inzet van C&E-capaciteiten in militaire operaties. Het is daarom nodig de rol van C&E in militaire operaties te verduidelijken, met een focus op *warfighting* in het landdomein. Hoe dragen de verschillende C&E-capaciteiten, zoals StratCom, Info Ops, PsyOps, Mil PA en CIMIC, bij aan het creëren van cognitieve effecten en militaire processen? Verdere professionalisering van het vakgebied is noodzakelijk om de effectiviteit en slagkracht van de Nederlandse krijgsmacht te vergroten. Integraliteit en een gezamenlijke inzet van relevante partijen zijn hierbij essentieel. ■

‘You don’t have the cards’

Zelden zijn we zo van nabij getuige geweest van een historisch moment als de clash in het Oval Office tussen de presidenten Trump en Zelensky eind februari. In nog geen half uur tijd werd duidelijk dat de regering-Trump een totaal andere koers vaart dan we de afgelopen tachtig jaar gewend zijn van Washington. Enkele dagen daarvoor had vicepresident Vance in München de knuppel al in het hoenderhok gegooid met een speech die ronduit beledigend voor de Europese bondgenoten was. Tegelijkertijd wordt er in de VS openlijk gesproken om Canada en Groenland in te lijven en krijgen alle westerse landen te maken met ongekende importheffingen.

Waar die nieuwe koers van Washington precies naar toe gaat is voorlopig nog onduidelijk. Wel is zeker dat de omgangsvormen tussen de Amerikanen en hun bondgenoten dramatisch zijn verruwd en dat er nauwelijks nog sprake is van een zinvolle dialoog. Het is glashelder geworden dat de regering-Trump de oorlog in Oekraïne als een blok aan het been ervaart en geen enkel geduld heeft met Zelensky, de EU of de Europese landen. Gezien de samenstelling ervan kan de NAVO hierop geen antwoord formuleren en er wordt nu dan ook ernstig getwijfeld wat Artikel 5 van het NAVO-verdrag nog waard is.

Sinds die gebeurtenissen haasten Europese leiders zich om een plan B op te stellen. Zoals vaker in Europa is een crisis een uitgelezen moment om tot veranderingen over te gaan die tot dan toe onbespreekbaar waren. Misschien hebben, zoals Trump dat noemde, Oekraïne en de EU geen goede kaarten in handen, maar helemaal zonder zitten wij ook niet. Al was het alleen maar omdat het leger van de Russische leider Poetin op zijn laatste benen loopt, terwijl de EU 800 miljard euro vrij kan maken om in de Europese defensie te investeren.

Wij, Europeanen, staan voor een aantal belangrijke strategische vraagstukken. De afgelopen weken bleven de discussies meestal beperkt tot meer soldaten, de aanschaf van nieuwe wapens, het aanvullen van de munitievoorraden en de financiering daarvan. Maar er zijn andere prangende vragen. Waar kunnen we nog wel samenwerken met de Amerikanen of scheiden onze wegen zich nu definitief? In hoeverre moeten we een eigen, Europese nucleaire paraplu oprichten? Kunnen we nog wapens in de VS kopen? Moeten we een volledig Europese commandostructuur opbouwen? Moet een deel van de parate eenheden nu al onder ‘Europees bevel’ komen? Kunnen we blijven volstaan met vrijwilligerslegers of moet de dienstplicht in een of andere vorm opnieuw worden ingevoerd? Hoeveel parate en hoeveel reserve-eenheden zijn er eigenlijk nodig? Waar positioneren we de verschillende eenheden of blijven die in eigen land?

Onder sterke tijdsdruk en terwijl de oorlog in Oekraïne voortduurt zullen we de veiligheidsstructuur in Europa opnieuw moeten vormgeven. We hoeven daarbij voorlopig niet te rekenen op hulp uit Washington. Anderzijds hebben we in Europa de afgelopen decennia een schat aan ervaring opgedaan op het terrein van internationale samenwerking op veiligheids- en defensiegebied. We hoeven dus gelukkig het wiel niet opnieuw uit te vinden en kunnen gebruiken wat we al wel hebben en weten. ■

KVBK
KONINKLIJKE VERENIGING
TER BEOEFENING VAN
DE KRIJGSWETENSCHAP

UITGAVE
Koninklijke Vereniging ter Beoefening
van de Krijgswetenschap
www.kvbk.nl
E info@kvbk.nl
linkedin.com/company/kvbk/

Secretaris en ledenadministratie
Majoor R. Verheijen MA
E secretaris@kvbk.nl
Nederlandse Defensieacademie (NLDA)
Ledenadministratie KVBK
Postbus 90002, 4800 PA Breda
E ledenadministratie@kvbk.nl

REDACTIE
Igen b.d. ir. R.G. Tieskens (hoofdredacteur)
drs. A. Alta
kol Marns drs. G.F. Booij EMSD
kol dr. L. Boskeljon-Horst
bgen prof. dr. A.J.H. Bouwmeester
kap dr. B.T.A. van den Broek
dr. A. Claver
drs. P. Donker
cdre KLu b.d. F. Groen (plv. hoofdredacteur)
kol mr. dr. B.M.J. Pijpers
mr. drs. A. van Vark
dr. R. de Winter

BUREAUREDACTIE
M. Katsman MA (e-outreach)
dr. F.J.C.M. van Nijnatten (eindredactie)
NIMH
Postbus 90701
2509 LS Den Haag
E redactie.militaire.spectator@mindef.nl
www.militairespectator.nl
facebook.com/militaire-spectator
twitter.com/milspectator
linkedin.com/company/militaire-spectator/

De Militaire Spectator is aangesloten bij de European Military Press Association

LIDMAATSCHAP

Particulier lid	€ 30,-
Particulier lid buitenland	€ 30,-
+ € 15,- verzendkosten	
Instellingen binnenland	€ 35,-
Instellingen buitenland	€ 35,-
+ € 15,- verzendkosten	
Evenementenlid	€ 10,-

OPMAAK
Coco Bookmedia

DRUK
Wilco Meppel
ISSN 0026-3869
Nadruk verboden

Cover: Politie-eenheden en militairen in de Iraakse stad Mosul. De stad kan het terrein worden van nieuw sektarisch geweld
Foto: U.S. Army, Jason Hull

FOTO DVIDS

208

Logistics Intelligence

Harry Nelissen

Inlichtingenfunctionarissen moeten meer logistieke kennis krijgen, want data over het voortzettingsvermogen van de tegenstander is belangrijk voor de eigen militaire (strategische) besluitvorming.

‘Het onderbuikgevoel van de commandant bestaat echt’

De *Militaire Spectator* sprak met luitenant-generaal b.d. Kees Matthijssen over zijn boek *Commandant in vier missies* en het hout waaruit goede militaire leiders gesneden zijn.

244

MILITAIRESPECTATOR

JAARGANG 194 NUMMER 4 – 2025

FOTO DVIDS

218

Milities in Mosul

Kiki Santing, Pieter Nanninga en Anna Bartelds

In de Iraakse stad Mosul maken sjiitische en veelal aan Iran gelieerde milities de dienst uit, wat een voedingsbodem kan zijn voor nieuw sektarisch gemotiveerd conflict met de terreurbeweging IS als partij.

FOTO MCD, JAN DIJKSTRA

230

Van visie over militair leiderschap naar werken aan teamleiderschap

Tom Bijlsma

De krijgsmacht moet de definitie van leidinggeven uit de *Visie Leiderschap Defensie 2007* blijven gebruiken, en het team en de mentale component meer aandacht geven door bijvoorbeeld Crew Resource Management te gebruiken.

EN VERDER

EDITORIAAL	'You don't have the cards'	**205**
INTERVIEW C-LSK ANDRÉ STEUR	'Vertrouw op expertise en stop risicomijdend gedrag'	**254**
COLUMN SERGEI BOEKE	Burdensharing: Defensie binnenkort van 2 naar 5 procent BNP?	**260**
GASTCOLUMN	Logistiek volgt strategie, of liever andersom?	**262**
TEGENWICHT	De schijnveiligheid van preppen	**264**
BOEKEN	*Voor huis en haard*	**266**
RETROSPECTATOR	'De poëzie in onze militaire loopbaan'	**268**

Logistics Intelligence

Nut en noodzaak van logistieke inlichtingen binnen het besluitvormingsproces

Majoor drs. H.T.L. Nelissen*

FOTO ANP, THE NEW YORK TIMES, DANIEL BEREHULAK

Logistieke ketens zijn wereldwijd met elkaar verbonden. Een probleem in een enkele schakel heeft vaak grote gevolgen voor de hele keten. Dit geldt ook voor de militair-logistieke ketens. Daarom is kennis over de logistieke ketens van de tegenstander van grote waarde wanneer zijn voorzettingsvermogen gebroken moet worden. Als dat lukt wordt het moeilijker voor de tegenstander om militaire operaties uit te voeren. Inlichtingenvragen over voortzettingsvermogen zijn daarom van belang voor militaire (strategische) besluitvorming. Het proces dat hieruit volgt wordt Logistics Intelligence (LOGINT) genoemd. Vooralsnog is diepgaande logistieke kennis doorgaans slechts beperkt aanwezig bij inlichtingenfunctionarissen, terwijl het verstoren en uitschakelen van de bevoorradingsketens van de tegenstander steeds belangrijker wordt bij het beslissen van oorlogen.

Een vernietigde Russische colonne ten noorden van Kyiv (april 2022). Op basis van gedegen Logistics Intelligence kan het voortzettingsvermogen van de tegenstander onder vuur worden genomen

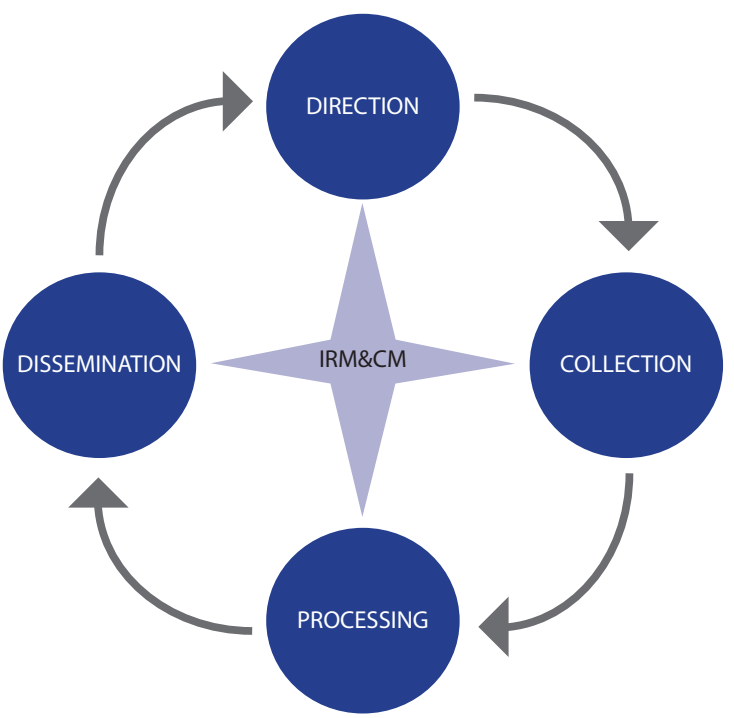
In 1943 werd in Schweinfurt de kogellagerfabriek van Fichtel&Sachs gebombardeerd, waardoor de Duitse productie van de kogellagers met 66 procent afnam. De Duitse minister van Bewapening en Munitie, Albert Speer, onthulde later aan zijn Britse ondervragers in Neurenberg dat de productie van vliegtuigen, tanks en andere voertuigen volledig zou zijn stilgevallen als de geallieerde bombardementen op de kogellagerfabrieken waren voortgezet.[1] De fabriek in Schweinfurt was een cruciale schakel in de bevoorradingsketen van de Duitse oorlogsproductie. De onthulling van Speer geeft aan dat als de geallieerden dit hadden geweten, het voortzettingsvermogen van het Duitse leger eerder had kunnen worden gebroken. Het ontbrak de geallieerden aan inlichtingen over het belang van de kogellagerfabrieken in de Duitse bevoorradingsketens.

* Majoor drs. Harry Nelissen werkt bij de staf van de Intelligence & Security Academy.
Zijn speciale dank gaat uit naar Ruben Cornelissen MSc en Isa Verwaal MA voor hun hulp bij het schrijven van dit artikel.

1 T. Trachet en J. Ouvry, (2020, 04 april). 'Mythes en misvattingen van de Tweede Wereldoorlog: hebben de bombardementen op Duitsland geholpen de oorlog te winnen?', *VRT NWS. Dossier: Van D-day tot V-day*, 4 april 2020. Zie: https://www.vrt.be/vrtnws/nl/drafts/jan-ouvry/mythes-en-misvattingen-van-de-tweede-wereldoorlog-hebben-de-bom/.

Het belang van *Information* en *Intelligence* over de tegenstander zal iedereen erkennen. Deze twee *joint functions* van militair optreden richten zich op het ondersteunen van commandanten bij hun beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming tijdens het commandovoeringsproces.[2]

Inlichtingen zijn pas inlichtingen nadat daar een proces aan vooraf is gegaan van vragen stellen en richtinggeven, verzamelen, analyseren en uitgifte. Naast de functies Information en Intelligence kennen we de functies *Command and control*, *Manoeuvre*, *Fires*, *CIMIC*, *Sustainment* en *Force protection*.[3] Het samenspel van deze functies bepaalt het succes van de militaire operatie. Logistiek valt binnen de functie Sustainment.[4]



Figuur 1 De Intelligence Cycle

Binnen de militaire logistiek draait het om het genereren van voortzettingsvermogen en de instandhouding van de eigen gevechtskracht. Voortzettingsvermogen is een van de grondbeginselen van militair optreden die de commandant en zijn staf toepassen bij het ontwerpen van een operatieconcept en het maken van een operatieplan.

Als de commandant wil weten hoe het netwerk van vijandelijke bevoorradingsketens in elkaar steekt, dan komt deze vraag terecht bij de stafsectie Inlichtingen. Bij een brigade van de landmacht is dat de Sectie G2. Die verzamelt inlichtingen op het tactische niveau. Om de vraag van de commandant te kunnen beantwoorden is logistieke kennis nodig. Kennis die ook nodig is op de inlichtingenafdelingen van de andere Operationele Commando's van de krijgsmacht. Verder doen inlichtingenfunctionarissen op strategisch en operationeel niveau onderzoek naar de bevoorradingsketens van de tegenstander.[5] Dit past vooral bij hybride oorlogvoering, een onderwerp dat in dit artikel niet verder wordt uitgediept. Bijvoorbeeld het NATO Intelligence Fusion Center en de MIVD opereren op strategisch niveau. In dit artikel komt vooral de toepassing van LOGINT binnen een inlichtingensectie op tactisch niveau terug.

Ook de tegenstander wil weten hoe onze logistiek georganiseerd is om de bevoorradingsketens te kunnen uitschakelen. Daarbij komt dat meer dan ooit bevoorradingsketens mondiaal met elkaar verbonden zijn. Om tijdens een grootschalig conflict de *battle of logistics* te winnen, is kennis en inzicht over hoe de tegenstander zijn logistieke ketens heeft georganiseerd cruciaal.

LOGINT binnen de intelligence cycle

De aanwezigheid van logistieke kennis binnen de inlichtingenafdelingen van Defensie zorgt ervoor dat de vijandelijke bevoorradingsketens goed in kaart kunnen worden gebracht en daarmee ook het voortzettingsvermogen. Met informatie over bijvoorbeeld de kwaliteit en kwantiteit van de onderhoudsketen kan een

2 Ministerie van de Defensie, *Joint Doctrine Publicatie 2. Inlichtingen*, 13.
3 Koninklijke Landmacht, Land-CA-01. *Handbook Tactical Operations*, 2-48.
4 NATO Standard, *Allied Joint Doctrine for Land Operations 3.2*, 25: 'Sustainment relates to the joint function, which is the comprehensive approach of personnel, logistics, medical, military engineering, finance and budget support necessary to maintain combat power throughout all phases of operation. The capability to sustain a land operation is essential to both the physical and moral components.'
5 De drie niveaus van militair optreden zijn: strategisch, operationeel en tactisch.

Bespreking ACOA's bij 1(German/Netherlands) Corps FOTO KONINKLIJKE LANDMACHT

analyse worden gemaakt over het voortzettingsvermogen van vijandelijke wapensystemen. Logistieke kennis over de materiële gereedheid van de tegenstander kan bijdragen aan het beantwoorden van de inlichtingenvragen van de commandant. Deze inlichtingenvragen worden vertaald naar logistieke inlichtingenvragen. Hierna volgt een analyse van de verzamelde vijandelijke logistieke data, die wordt verwerkt tot een logistiek inlichtingenproduct. Dit proces vormt de *intelligence cycle* (zie Figuur 1).[6] Voor het stellen van logistieke inlichtingenvragen en het uiteindelijk komen tot een logistiek inlichtingenproduct is de term *Logistics Intelligence* (LOGINT) bedacht.

Militair-strategische besluitvormers en commandanten bepalen de *Direction* binnen de intelligence cycle. In deze eerste fase van de cyclus geven de inlichtingenvragen van de commandant, de Commanders Critical Intelligence Requirements (CCIR's), richting aan het inlichtingenproces. Op tactisch niveau kan een CCIR gaan over de locaties van de logistieke installaties van de tegenstander in de *Area of Operations*. Op militair-strategisch en operationeel niveau kan een commandant een vraag hebben over de bevoorradingsketen voor specifieke wapensystemen van een vijandelijke statelijke actor. Denk hierbij aan het eerder genoemde voorbeeld over het bombardement op de kogellagerfabriek in Schweinfurt.

Inlichtingenfunctionarissen gebruiken de Intelligence Preparation of the Environment (IPOE) als werkmethode waarmee ze de operatieomgeving voor de commandant in kaart brengen. De uitkomsten van het onderzoek geven de commandant inzicht in de kansen en mogelijkheden die de operatieomgeving biedt en de risico's en bedreigingen die hij hierin met zijn missie of operatie loopt. Daarom worden alle actoren en factoren van de operatieomgeving in beschouwing genomen. Dit geldt ook voor de manieren waarop zij elkaar mogelijk kunnen beïnvloeden en welke mogelijke ontwikkelingen zich in die omgeving voor kunnen

6 NATO Standard, *Allied joint doctrine for intelligence, counter-intelligence and security*, AJP-2 edition B version 1 (NATO unclassified), juli 2020.

LOGINT kijkt naar hoe de tegenstander zijn operatie logistiek ondersteunt

doen. Aan de hand van de conclusies van de IPOE is de commandant in staat doelen te formuleren waarop hij zijn vermogen wil concentreren en te bepalen met welke middelen hij dit wil doen. Dit valt onder de ontwikkeling van de eigen Course of Action (COA). Daarnaast wordt aandacht besteed aan de doctrine, capaciteiten, mogelijkheden en kwetsbaarheden van de tegenstander van *Combat* en *Combat Support* (CS)-eenheden. Echter, de analyse van de vijandelijke *Combat Service Support* (CSS)-eenheden blijft vaak achterwege tijdens de ontwikkeling van de *Adversary Course of Action* (ACOA). Als de commandant het voortzettingsvermogen van de tegenstander wil uitschakelen, kunnen de vijandelijke CSS-eenheden een aanvalsdoel worden. Kennis over het optreden van deze CSS-eenheden is dan belangrijke informatie bij de COA-ontwikkeling.

Logistieke installaties bevinden zich normaal gesproken in het achtergebied van de tegenstander. De commandant heeft dan wapensystemen nodig die deze installaties kunnen aangrijpen. Deze logistieke doelen komen uit het (tactisch) *Targeting*-proces naar voren. Targeting heeft een relatie met zowel Inlichtingen als Operaties en is de verbindende schakel tussen beide functionaliteiten.[7] Dit artikel gaat daar verder niet op in. Het uitschakelen van de logistieke installaties van de tegenstander is een onderdeel van de eerder genoemde battle of logistics.

ACOA's formuleren met behulp van LOGINT

Om de vragen van de commandant over de tegenstander te beantwoorden wordt het Intelligence Requirements Management& Collection Management (IRM&CM)-proces gebruikt door de inlichtingenfunctionarissen. De IRM&CM-manager maakt een onderverdeling in de vragen van de commandant. De vragen worden vastgelegd in het Intel Collection Plan (ICP) Het gaat dan om de hoofdvragen (Priority Intelligence Requirements), de subvragen (Specific Intelligence Requirements) en de locaties (Named Areas of Interest). Bij laatstgenoemde wordt gezocht naar de antwoorden op deze vragen. LOGINT heeft een plek in dit proces. Door vragen te stellen over de logistiek van de tegenstander en de locaties van logistieke activiteiten vast te stellen, kunnen sensoren aan de slag om informatie te verzamelen waarmee de inlichtingensectie het logistieke inlichtingenproduct maakt voor de commandant.

Dit wordt vervolgens gebruikt bij het formuleren van de ACOA. Dit gebeurt met name op tactisch niveau bij landoperaties. Bij LOGINT wordt gekeken hoe de tegenstander zijn operatie logistiek ondersteunt. In de oriëntatiefase voert de staf een onderzoek uit naar de actoren en factoren die invloed hebben op de opdracht van de commandant. Een van de dominante actoren is de tegenstander. De Sectie G2 zoekt uit wat de meest waarschijnlijke en meest gevaarlijke wijze van optreden van de tegenstander is. Deze *Most Likely* (ML) en *Most Dangerous* (MD) ACOA wordt gepresenteerd aan de commandant. Om de MLACOA en MDACOA zo volledig mogelijk te maken kan LOGINT worden toegepast. Zoals eerder aangegeven is logistieke kennis over het optreden van de tegenstander dan noodzakelijk. Deze kennis moet met name aanwezig zijn binnen de All Sources Intelligence Cell (ASIC) van de Sectie G2.[8] In deze analysecel verwerken analisten de informatie tot inlichtingenproducten voor de commandant.

Nadat de ACOA's zijn gemaakt, gaat de staf verder met het ontwikkelen van het Concept of Operations (CONOPS). Dit is een volgende fase in

7 Doctrinebulletin C-LWC 03, *Het (Land) Tactisch Targeting Proces*, februari 2014, 2.
8 Binnen 106 Inlichtingencompagnie van het JISTARC zit ook een ASIC. LOGINT binnen de JISTARC-structuur wordt in een volgend artikel beschreven.

Een Russisch Pantsir-S1 luchtverdedigingssysteem. De banden van deze voertuigen bleken in Oekraïne snel te slijten, wat extra druk opleverde voor de Russische bevoorradingsketens. Logistics Intelligence kan deze kwetsbaarheden blootleggen

het besluitvormingsproces van de commandant. Het CONOPS is afhankelijk van de ACOA's. De logistieke functionarissen baseren de logistieke CONOPS hierop. Zoals zij dit doen voor hun eigen eenheid, zo doen de logistieke functionarissen van de tegenstander dat ook. LOGINT richt zich op dit laatste.

LOGINT over de Technische Toestand Materieel

In de vorige paragrafen ging het over de rol van LOGINT binnen de stappen van de intelligence cycle en het besluitvormingsproces van de commandant. Zoals eerder genoemd heeft LOGINT ook een plaats binnen het IRM&CM-proces. Tijdens, of voorafgaand aan, een gevechtsoperatie zullen de vragen in het ICP gaan over *intent*, *capabilities*, *activities* en *vulnerabilities* (ICAV) van de tegenstander. Logistieke activiteiten van de tegenstander verraden vaak zijn ICAV. Door vragen over deze logistieke activiteiten op te nemen in het ICP wordt de informatiepositie van de commandant over de ICAV van de tegenstander verbeterd. De antwoorden worden verzameld door de inlichtingensensoren die opdrachten krijgen in overstemming met het Collection Exploitation Plan.[9]

Een van de opdrachten aan de sensoren kan gaan over de Technische Toestand Materieel (TTM) van de tegenstander. De TTM zegt iets over de status van de joint functie Sustainment. De inlichtingenfunctionaris met materieel- en systeemlogistieke kennis verzamelt hier dan inlichtingen over om zo het voortzettingsvermogen te kunnen analyseren. Binnen de inlichtingensectie is dan specifieke kennis nodig. Deze kennis is een onderdeel van LOGINT. Een concreet voorbeeld hiervan is de analyse van de TTM van Russische voertuigen in de oorlog in Oekraïne. In een artikel in de *Straturka* beschrijft Trent Telenko aan de hand van foto's de bandenschade van een Pantsir-S1, een mobiel

9 Inlichtingensensoren zijn middelen om informatie en inlichtingen te verzamelen, zoals drones met camerasystemen of EOV-middelen.

Russische Kamaz-vrachtwagens arriveren op de Krim. Vershinin berekende dat de bevoorrading met deze voertuigen niet zou kunnen voldoen aan de eisen die het Russische leger zichzelf stelde

luchtverdedigingssysteem van miljoenen euro's.[10] Voor zo'n duur apparaat had hij verwacht dat de staat van onderhoud uitstekend zou zijn. Toch kwamen er in de banden van veel voertuigen al na een paar oorlogsweken scheuren. Als vrachtwagens niet regelmatig worden verplaatst, wordt het rubber van de banden broos. Hierdoor scheuren de wanden van de banden sneller.

Telenko geeft aan dat dit probleem zich vooral voordoet wanneer met een te lage bandenspanning wordt gereden. De Russen hebben dit in de lente van 2022 moeten doen om door het modderige Oekraïense terrein te kunnen rijden. Rijden met een lage spanning over een aanzienlijke afstand zorgt er voor dat de banden sneller kapot gaan. De vraag naar reservebanden zal hierdoor gaan toenemen. Dit betekent dat er meer banden door de bevoorradingsketen gaan, wat gevolgen heeft op tactisch niveau. Ten eerste, als de bevoorradingsketen van deze banden wordt uitgeschakeld, heeft dit grote gevolgen voor het voortzettingsvermogen van het Russische leger. Ten tweede, door het tekort aan reservebanden is het Russische leger off-road verplaatsingen gaan mijden. Hierdoor worden de voertuigen kwetsbaarder. Het Oekraïense leger heeft dit uitgebuit, gezien de vele uitgeschakelde voertuigen op de verharde wegen. Bovenstaand voorbeeld is een analyse die de inlichtingenanalist met kennis over de TTM van de tegenstander zou kunnen maken. Rapportages hierover zijn ondersteunend bij het formuleren van de ACOA's en horen daarom thuis binnen LOGINT.

LOGINT door logistieke berekeningen

Een ander voorbeeld van LOGINT zien we in een artikel van Alex Vershinin. Hij heeft een analyse gemaakt aan de hand van de logistieke basisberekeningen over de inzet van Russische vrachtauto's van het merk Kamaz. Zo wees hij

10 T. Telenko, 'Russian army's tyre problem', *Straturka*, 3 maart 2022. Zie: https://www.straturka.com/russian-armys-tyre-problem/.

op de beperkte actieradius van de vrachtwagens van het Russische leger in Oekraïne. Hij berekende de onderhoudstijd voor gebruik, de gemiddelde snelheid, de tijd voor het laden/lossen en wanneer het voertuig weer moest worden afgetankt. Aan de hand van deze berekeningen analyseerde Vershinin dat het Russische leger onvoldoende vrachtwagens heeft om te voldoen aan de eigen logistieke eis om op meer dan 150 kilometer voorbij het *Supply Centre* (SC)[11] te kunnen bevoorraden.[12] Vrachtwagens kunnen doorgaans tot 145 kilometer rijden vanaf hun SC, maar Oekraïne is bijna 1.287 kilometer breed en 563 kilometer lang. Dat betekent dat Rusland talloze SC's in Oekraïne zou moeten ontplooien om het voortzettingsvermogen van het leger op het gewenste niveau te houden.[13] Deze SC's kunnen niet zonder bescherming en moeten over een Main Supply Route (MSR) worden herbevoorraad als ze leeg raken.

Vershinins analyse zou ook binnen een inlichtingensectie kunnen worden gedaan. De uitkomsten kunnen dan gebruikt worden bij het maken van de ACOA. De commandant kan op basis van deze informatie besluiten hoe de middelen van zijn eenheid worden ingezet. Daarnaast zou hij kunnen besluiten om deze informatie op het niveau te leggen waarin de High-Value Target List (HVTL) wordt gemaakt. Een MSR of SC kan dan een High-Payoff Target (HPT) voor de commandant worden. Verder kan het hogere niveau de commandant een opdracht geven om inlichtingen te verzamelen over de logistieke HPT's. In dat geval gaat de inlichtingensectie deze HPT's opnemen in het IRM&CM-proces. De HVTL en de HPT zijn resultaten van het Targeting-proces.

LOGINT implementeren binnen de ASIC

De ASIC is een onderdeel van een inlichtingensectie. De analyses die Telenko en Vershinin hebben gedaan moeten daar plaatsvinden. Binnen de ASIC is een groot aantal specialisten aanwezig die ieder voor zich een voor hen specifiek en bekend vakgebied onderzoeken. Het zijn veelal academisch opgeleide functionarissen die onderzoek doen naar de doctrine en de ICAV van de tegenstander. Deze functionarissen hebben vaak een studie Geschiedenis, Sociale Geografie of Internationale Betrekkingen gedaan. Daarnaast zitten er militair analisten in de ASIC met vaak een achtergrond bij de gevechtseenheden of gevechtsondersteunende eenheden.[14] Analisten met een achtergrond bij de logistieke eenheden vind je zelden in de ASIC. Het is daarom niet verwonderlijk dat een logistieke bril ontbreekt bij het opstellen van de ACOA's. Hierdoor kan er een blinde vlek ontstaan in het inlichtingenproduct waarmee de ACOA's worden gemaakt.

> Analisten met een achtergrond bij de logistieke eenheden vind je zelden

Daarom is een juiste balans van verschillende vakgebieden in de ASIC belangrijk. Kennis hebben van het optreden van manoeuvre- en logistieke eenheden zorgt voor de juiste balans. Hierdoor is een integrale benadering mogelijk, wat ten goede komt aan het formuleren van de ML- en MDACOA. Dit is te realiseren door logistieke deskundigen toe te voegen of door de functionarissen die al werkzaam zijn in een ASIC logistiek op te leiden. Het is een manier om LOGINT in te bedden binnen de ASIC en daarmee ook binnen de inlichtingensectie.

11 Voorheen 'voorraadcentrum' genoemd. Tegenwoordig wordt gesproken over *Forward, Main of Rear Supply Centre*. De Russen hanteren de term 'distribution hub'.
12 A. Vershinin, 'Feeding the Bear: A Closer Look at Russian Army Logistics and the Fait Accompli', *War on the Rocks*, 23 november 2021. Zie: https://warontherocks.com/2021/11/feeding-the-bear-a-closer-look-at-russian-army-logistics/.
13 Vershinin, 'Feeding the Bear'.
14 Gebaseerd op de achtergrond van de analisten die werkzaam zijn binnen de ASIC's van het JISTARC.

De logistieke analysecapaciteit toevoegen aan een ASIC is van meerwaarde bij het beantwoorden van de vragen van de commandant. Denk hierbij aan analisten met een wetenschappelijke opleiding Transport, Infrastructure&Logistics (TIL), Operations Management&Logistics (OML) of Supply Chain Management (SCM).[15] De ASIC zit in de inlichtingensectie van een brigade, maar er zitten ook analisten in de inlichtingensectie van een divisie of legerkorps. Op alle niveaus is kennis over de logistiek van de tegenstander van belang. Naast het toevoegen van inlichtingenfunctionarissen met een wetenschappelijke opleiding aan een inlichtingensectie kunnen ook logistiek opgeleide militairen van meerwaarde zijn als zij vijandelijke logistieke inlichtingen gaan analyseren. Voor deze functionarissen is de nieuw te ontwikkelen functie van Military Logistics Analyst (MILOGAN) bedacht. Het Kenniscentrum Logistiek en het Joint Kenniscentrum I&V zouden hier gezamenlijk een kwalificatieprofiel voor kunnen schrijven. De MILOGAN dient vervolgens te worden opgeleid. Dezelfde kenniscentra schrijven dan een kwalificatiebehoefte, waarna een opleiding LOGINT kan worden ontwikkeld.

Alle functionarissen die zich bezighouden met inlichtingen over de tegenstander hebben baat bij een opleiding LOGINT. Op de Intelligence& Security Academy (ISA) worden mensen opgeleid op het gebied van Inlichtingen en Veiligheid. De ISA kan voor het vakgebied tactische inlichtingen en de vaktechnische opleiding Inlichtingen& Veiligheid van de landmacht de opleiding LOGINT ontwikkelen en daarna opnemen in het curriculum. De ontwikkeling van deze opleiding zal een gezamenlijke inspanning moeten zijn van de ISA en het Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek (OTCLog). ISA levert de specialisten op het gebied van de inlichtingenanalyse en -operatie. Het OTCLog levert de logistieke professionals, eventueel aangevuld vanuit de NLDA. Daarnaast is LOGINT op alle niveaus van militair optreden toe te passen. Op strategisch niveau kan wat eerder de civiele kennis op het gebied van SCM en *engineering* worden ingeroepen. Op tactisch niveau moet de kennis in beginsel binnen Defensie zelf worden gezocht. Kennis van de logistiek staat echter niet op zichzelf, het overlapt met andere vakgebieden binnen een ASIC.[16]

Conclusie

Wanneer inlichtingenfunctionarissen logistieke kennis bezitten, zijn zij beter in staat om inlichtingenproducten over de logistieke ketens van de tegenstander te maken. In dit artikel hebben we dat proces LOGINT genoemd. Met logistieke inlichtingen kan de inlichtingensectie de commandant informeren over het voortzettingsvermogen van de tegenstander. De commandant kan dan besluiten om het voortzettingsvermogen te breken en de battle of logistics te winnen. Het eerdergenoemde Targetingproces hoort hierbij. LOGINT speelt bij de doelbepaling een belangrijke rol.[17]

Door de logistieke kennis binnen de inlichtingensectie te vergroten zal de focus ook meer komen te liggen op de logistieke capaciteiten, mogelijkheden en kwetsbaarheden van de tegenstander. Denk hierbij aan de analyse van Telenko over de banden van de Pantsir-S1 of de logistieke berekeningen van Vershinin over de vrachtauto's van Kamaz. Deze analyses geven inzicht in het voortzettingsvermogen van het Russische leger. Het analyseren van de vijandelijke logistiek is van toegevoegde waarde binnen de inlichtingensectie bij het maken van een IPOE en de ACOA.

LOGINT is geen *game changer* binnen het inlichtingenproces, maar maakt een IPOE en de ACOA completer. Doordat LOGINT op alle niveaus van militair optreden het beeld over de intenties van de tegenstander vergroot, hebben commandanten op alle niveaus baat bij het toevoegen van logistieke kennis aan de inlichtingensectie. Een volgend artikel gaat in op hoe LOGINT is te gebruiken op strategisch en

15 Supply Chain Management (SCM) omvat alle activiteiten die grondstoffen omzetten in afgewerkte producten en deze in handen van klanten plaatsen.

16 Z. Kallenborn, 'InfoSwarms: Drone Swarms and Information Warfare', *The U.S. Army War College Quarterly: Parameters* 52 (2022) (2) 87-101, 99.

17 In de toekomst wordt hieraan een nieuw artikel gewijd.

Satellietopname van een door Oekraïense drones getroffen Russisch munitiedepot (februari 2025). Door logistieke kennis binnen inlichtingen te vergroten komt er meer focus te liggen op de logistieke capaciteiten en kwetsbaarheden van de tegenstander

operationeel niveau. Op deze niveaus speelt het hebben van kennis over de werking van mondiale bevoorradingsketens een grote rol. Hybride oorlogvoering hangt hier nauw mee samen, evenals supply chain management. De kennis kan op niveau worden gebracht door het volgen van opleidingen. In de opleiding LOGINT leren inlichtingenfunctionarissen niet alleen hoe deze ketens werken, maar vooral hoe inlichtingen zijn te genereren uit logistieke data over de tegenstander. Ook over de opleiding LOGINT zal in de toekomst een apart artikel verschijnen.

LOGINT kan een robuuste plaats krijgen binnen het vakgebied Inlichtingen. Dit artikel is een eerste aanzet om LOGINT te positioneren. De genoemde vervolgartikelen zullen hier verder aan bijdragen. Tot slot is het de stellige overtuiging van de auteur dat het verstoren en waar nodig uitschakelen van de bevoorradingsketens van de tegenstander steeds belangrijker wordt bij het beslissen van oorlogen, nu en in de toekomst. Hiervoor zijn logistieke inlichtingen nodig, dus: LOGINT. ■

Milities in Mosul

Implicaties voor sektarisme en jihadisme

Dr. Kiki Santing, dr. Pieter Nanninga en Anna Bartelds MA*

Tussen 2014 en 2017 stond de Iraakse stad Mosul onder gezag van Islamitische Staat (IS). Nadat IS in een verwoestende strijd werd verslagen, zijn sjiitische en veelal aan Iran gelieerde milities in het machtsvacuüm gesprongen dat in de overwegend soennitische stad was ontstaan. De toegenomen sjiitische invloed ligt gevoelig in soennitische delen van Irak, omdat deze bevolkingsgroep zich sinds de val van Saddam Hoessein sterk gemarginaliseerd voelt. Deze nieuwe realiteit in Mosul sinds 2017, waarin PMU-milities zoals Badr, Kata'ib Hezbollah, Asa'ib Ahl al-Haqq, Brigade 30 en Brigade 50 een belangrijke rol spelen in de veiligheid, politiek en economie, kan een voedingsbodem zijn voor nieuw sektarisch gemotiveerd conflict. Het is mogelijk dat IS deze ontwikkeling gebruikt door (opnieuw) in te spelen op onvrede onder Iraakse Soennieten.

Hoewel Islamitische Staat (IS) in 2019 zijn laatste grondgebied in Irak en Syrië kwijtraakte, zijn de gevolgen van de activiteiten van IS in de regio nog iedere dag voelbaar. Dit artikel zoomt in op de Iraakse stad Mosul en de omringende Nineveh-provincie, waar sinds de herovering van de stad op IS in 2017 aanzienlijke veranderingen hebben plaatsgevonden. Sjiitische milities die destijds hielpen om IS te verslaan, zijn in deze overwegend soennitische regio actief gebleven en hebben hun invloed steeds verder uitgebouwd. Dit artikel brengt de opkomst en activiteiten van sjiitische milities in en rond Mosul in kaart en analyseert de gevolgen daarvan voor de veiligheidssituatie in de regio, in het bijzonder in relatie tot de (blijvende) dreiging van IS. Gebaseerd op onder andere veldwerk en interviews met betrokken partijen wordt eerst ingegaan op de toenemende invloed van milities in Mosul, waarna de gevolgen voor het veiligheidsdomein in relatie tot IS worden geduid.

Met zo'n twee miljard aanhangers is de islam wereldwijd de op één na grootste religie, na het christendom.[1] Ongeveer 80 tot 90 procent van alle moslims behoort tot de soennitische stroming. In Irak, Iran en Bahrein vormt de sjiitische gemeenschap echter de meerderheid, en er zijn ook aanzienlijke sjiitische gemeenschappen in onder andere Libanon, Jemen en Saoedi-Arabië. Na het overlijden van de profeet Mohammed in 632 ontstond er binnen de moslimgemeenschap een debat over de opvolging. In de kern draait deze discussie om de vraag of de opvolger van Mohammed als leider van de moslimgemeenschap al dan niet uit zijn eigen bloedlijn moest komen. De sjieten zijn van mening dat de opvolger van Mohammed een directe afstammeling van de profeet moet zijn, terwijl de soennieten menen dat dit een gekozen leider moet zijn, ongeacht de bloedlijn, zolang hij maar in staat is om de gemeenschap te leiden. Vandaag de dag spelen dergelijke theologische meningsverschillen tussen soennieten en sjieten een minder grote rol en hebben tegenstellingen tussen beide gemeenschappen vooral een historisch, cultureel en politiek karakter.

De opkomst van milities in Mosul

Mosul, gelegen in de noordoostelijke Nineveh-provincie, is met rond 1,8 miljoen inwoners de tweede stad van Irak. In juni 2014 werd de stad

De Amerikaanse luitenant-generaal Paul Funk met Iraakse collega's op weg naar overleg in Mosul: sinds de bevrijding in 2017 is een sterk toenemende invloed van sjiitische en door Iran gesteunde milities in de stad en de omgeving waarneembaar

tot verrassing van velen binnen enkele dagen ingenomen door IS en in de drie daaropvolgende jaren zou het de grootste en voornaamste plaats zijn binnen het zelfbenoemde 'kalifaat' van de groepering. In de zomer van 2017 werd de stad bevrijd door het Iraakse leger met daarin verschillende milities, gesteund door een internationale coalitie.

Sinds de strijd om Mosul in 2017 is een sterk toenemende invloed van sjiitische en door Iran gesteunde milities in Mosul en omgeving waarneembaar. Deze kwamen met name naar voren onder de paraplu van de Hashd al-Sha'abi, de Popular Mobilization Units (PMU); een overkoepelend netwerk van voornamelijk sjiitische, maar ook enkele soennitische, christelijke en Yezidi-milities met verschillende en soms tegenstrijdige doelen en loyaliteiten.[2] De PMU werden formeel opgericht in 2014 na een fatwa (juridisch advies) van Grootayatollah Ali al-Sistani, de belangrijkste sjiitische geestelijk leider in Irak, waarin hij Irakezen opriep om zich te verenigen in de strijd tegen IS. Deze fatwa resulteerde in de registratie van tienduizenden vrijwillige strijders vanuit verschillende milities bij de nieuwgevormde PMU.[3] In november 2016 werd de Hashd al-Sha'abi-wet goedgekeurd door het Iraakse parlement, waardoor de PMU officieel werden ingelijfd in het Iraakse leger. Hierdoor verkregen ze een officiële status en kwamen ze op de loonlijst van het ministerie van Defensie te staan.

In de daaropvolgende maanden namen de PMU als onderdeel van het Iraakse leger deel aan de strijd om Mosul. De exacte rol van de PMU in de

* Kiki Santing is universitair docent Midden-Oostenstudies aan de Rijksuniversiteit Groningen; Pieter Nanninga is universitair hoofddocent Midden-Oostenstudies aan de Rijksuniversiteit Groningen; Anna Bartelds is lecturer/researcher safety and security management aan de NHL Stenden University of Applied Sciences en is (Thorbecke Academie) daarnaast is zij verbonden aan het project Reconstructing Mosul van de Rijksuniversiteit Groningen.

1 'Muslim Population by Country 2024', *World Population Review*. Zie: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/muslim-population-by-country).

2 Crispin Smith en Jacques Singer-Emery, 'Servants of Two Masters: The Risks Inherent in Iraq's Hashd al-Sha'abi Legislation', *New York University Journal of International Law and Politics* 52, No. 1 (2019) 168-72.

3 Abdullah al Jbour, 'The Popular Mobilization Forces in Iraq: Regional Dynamics and Local Variables', Friedrich-Ebert-Stiftung (2021) 19.

FOTO DVIDS

bevrijding van Mosul is echter niet helemaal duidelijk. Verschillende onderzoeken laten zien dat hun rol in de stad zelf mogelijk beperkt was, onder andere vanwege de angst voor sektarische conflicten – het betroffen immers grotendeels sjiitische milities in een overwegend soennitische regio.[4] Achteraf kregen de PMU echter veel lof voor hun rol in de bevrijding, die ze zelf ook graag benadrukten. Zo gaf een woordvoerder van het PMU Nineveh-hoofdkwartier in Mosul in een interview aan dat de PMU een cruciale rol speelden bij de bevrijding en in het veilig houden van de stad en de omliggende gebieden in de periode daarna.[5]

Direct na de bevrijding kwamen de eerste verhalen naar buiten van pro-Iraanse milities die zich begonnen te vestigen in en rondom Mosul. Sindsdien is hun aanwezigheid in Nineveh aanzienlijk gegroeid en zijn ze steeds machtiger spelers geworden in onder andere economische aangelegenheden, waaronder de miljoenenbusiness van de wederopbouw.[6] De PMU zetten meer politieke kantoren op in de regio en zijn in toenemende mate checkpoints en daarmee dus de toegang tot Mosul gaan controleren, waar ze ook illegale belastingen heffen. Ook zijn ze (gevraagd en ongevraagd) de beveiliging van internationale ngo's gaan verzorgen en zorgen ze dat contracten en financiële middelen naar projectontwikkelaars gaan die goede relaties met de PMU onderhouden.[7] De woordvoerder van de PMU in Nineveh vertelde tijdens een interview dat de stad veilig is voor ngo's en buitenlandse investeerders dankzij de PMU.[8] Een woordvoerder van Hezbollah in Irak bevestigde het beeld over de economische invloed van de groepering. In een interview gaf hij aan dat de groep een grote rol speelt bij het toekennen van contracten voor grote bouwprojecten, zoals de (wederop)bouw van bruggen, tunnels, overheidsgebouwen en ziekenhuizen.[9]

Kortom, de milities die in en rond Mosul actief werden in de strijd tegen IS bleven in de regio aanwezig nadat IS was verslagen en breidden hun invloed zelfs verder uit. Als rechtvaardiging voor hun blijvende aanwezigheid in de regio wijzen ze op hun taak om hier de vrede en ze nog steeds moeten optreden tegen IS in en rondom Mosul.[10]

Momenteel maken de PMU deel uit van de zogeheten 'As van Verzet', een overkoepelende term voor (veelal militaire) groepen die trouw zijn aan, en/of worden gesteund door Iran. Andere groepen die onderdeel zijn van de As van Verzet zijn onder meer Hezbollah in Libanon, de Houthis in Jemen en verschillende Palestijnse groepen, zoals Hamas en Palestijnse Islamitische Jihad. Pro-Iraanse milities in Irak zijn recentelijk verenigd onder de noemer 'Het Islamitische Verzet in Irak' en vallen sinds het begin van de oorlog in Gaza in oktober 2023 regelmatig Amerikaanse militaire doelen aan in zowel Irak als de buurlanden. Daarnaast voert het Islamitische Verzet in Irak in toenemende mate aanvallen uit op Israëlische doelen met drones en raketten.[11]

De PMU in Mosul

De milities die onder de paraplu van de PMU in en rond Mosul actief zijn bestaan voornamelijk uit drie zogeheten 'kernmilities': Badr, Kata'ib Hezbollah en Asa'ib Ahl al Haqq. Deze milities

4 'Iraq's Paramilitary Groups: The Challenges of Rebuilding a Functional State', *International Crisis Group*, 30 juli 2018. Zie: https://www.crisisgroup.org/middle-east-north-africa/gulf-and-arabian-peninsula/iraq/188-iraqs-paramilitary-groups-challenge-rebuilding-functioning-state, 14; Kenneth M. Pollack, 'The Evolution of the Revolution. The Changing Nature of Iran's Axis of Resistance', *American Enterprise Institute* (2020) 6; Shelley Culbertson en Linda Robinson, 'Making Victory Count after Defeating ISIS', *RAND* (2017) 25.

5 Interview woordvoerder PMU Nineveh, 14 juni 2023.

6 Zie onder andere Baria Alamuddin, 'How Iran's Malign Proxies Are Tearing A Nation Apart', *Arab News*, 6 juni 2022. Zie: https://www.arabnews.com/node/2097506; 'Iraq's Paramilitary Groups: The Challenges of Rebuilding a Functional State', *International Crisis Group*, 30 juli 2018. Zie: https://www.crisisgroup.org/middle-east-north-africa/gulf-and-arabian-peninsula/iraq/188-iraqs-paramilitary-groups-challenge-rebuilding-functioning-state, 10.

7 Judith Neurink, 'How Mosul's Liberators Became Occupiers', *al-Monitor,* 1 December 2021. Zie: https://www.al-monitor.com/originals/2021/11/how-mosuls-liberators-became-occupiers; Issadora Gotts, 'PMU Economic Offices Undermine Fragile Stability in Mosul', *al-Monitor*, 27 mei 2019. Zie: https://www.al-monitor.com/originals/2019/05/iraq-economy-mosul-pmu.html#ixzz8QaWz1MrJ.

8 Interview woordvoerder PMU Nineveh, 14 juni 2023.

9 Interview woordvoerder Hezbollah in Irak, 25 oktober 2023.

10 Interview woordvoerder PMU Nineveh, 14 juni 2023.

11 Michael Knights, Ameer al-Kaabi en Crispin Smith, 'Tripling of Iraqi Militia Claimed Attacks on Israel in October', *The Washington Institute For Near East Policy* (2024). Zie: https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/tripling-iraqi-militia-claimed-attacks-israel-october.

FOTO DVIDS

Voormalig minister van Binnenlandse Zaken en huidig nationaal veiligheidsadviseur Qasim al-Araji (midden) komt voort uit de Badr-organisatie

bestonden allemaal al ruim voor de formele oprichting van de PMU in 2014.[12] Hiernaast zijn er vele kleinere, minder machtige milities actief, die veelal zijn opgericht om tegen IS te strijden.

De Badr-organisatie is een belangrijke machtsfactor binnen de PMU in Mosul. Badr is de oudste PMU-militie in Irak en werd in 1982 tijdens de Irak-Iranoorlog opgericht om Khomeini's Islamitische Revolutie te verspreiden.[13] Sinds 2003 is Badr ook een politieke partij in Irak.[14] Zo komt bijvoorbeeld de voormalige minister van Binnenlandse Zaken en huidig nationaal veiligheidsadviseur, Qasim al-Araji, voort uit de organisatie. Vanaf 2005 heeft Badr haar macht uitgebreid naar het veiligheidsapparaat van Irak en staat aan het roer van onder andere de politie en het Directoraat van Algemene Veiligheid. Ook het vliegveld van Bagdad wordt door Badr gecontroleerd.[15]

Kata'ib Hezbollah werd in 2007 opgericht door Abu Mahdi al-Muhandis en heeft zich ontwikkeld tot een van de machtigste milities van Irak. Evenals de Badr-organisatie is deze groep pro-Iraans. Na de Amerikaanse drone-aanval in 2020 waarbij Muhandis en een generaal van de Iraanse Revolutionaire Garde, Qasem Suleimani, om het leven kwamen, heeft Kata'ib Hezbollah geregeld gewapende aanvallen op Amerikaanse doelen in Irak uitgevoerd.[16] In de lokale politieke context van Mosul wordt Kata'ib Hezbollah vertegenwoordigd door Hezbollah in Iraq. Kata'ib doet naar eigen zeggen (nog) niet mee

12 Al Jbour, 'Popular Mobilization Forces in Iraq'.
13 Ofira Seliktar en Farhad Rezaei, *Iran, Revolution, and Proxy Wars* (Cham, Springer, 2020) 127-65.
14 Guido Steinberg, 'The Badr Organization: Iran's Most Important Instrument in Iraq', *SWP Comments* 26 (2017) 1-8.
15 Michael Knights, Crispin Smith en Hamdi Malik, 'Profile: Badr Organization', *The Washington Institute For Near East Policy* (2021). Zie: https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/profile-badr-organization (accessed June 11, 2024).
16 Massaab Al-Aloosy, 'Ruling without Responsibility': Badr Organization, Asa'ib Ahl al-Haq, and Kata'ib Hezbollah after defeating ISIS in Iraq', in *Rebel Governance in the Middle East*, red. Ibrahim Freihat and Abdalhadi Alijla (Singapore, Palgrave, 2023) 187-216.

Milities in Irak zijn steeds meer geïnstitutionaliseerd en hebben grote macht vergaard

met lokale verkiezingen, maar heeft wel een politiek kantoor in Mosul geopend.[17]

De derde kernmilitie in Mosul is Asa'ib ahl al Haqq (AAH). Deze militie is in 2005-2006 afgesplitst van Muqtada al-Sadr's voormalige Mahdi-leger (nu Saraya al-Salam).[18] Onder andere de ministeries van cultuur en hoger onderwijs staan onder controle van AAH. Op militair gebied werkt AAH af en toe samen met Kata'ib Hezbollah. Tijdens de burgeroorlog die volgde op de Amerikaanse inval in Irak in 2003 voerde AAH duizenden aanvallen uit op Amerikaanse coalitietroepen. Ook hebben ze politici en demonstranten vermoord en zijn ze ook in recente jaren aanvallen op Amerikaanse militaire en diplomatieke doelen uit blijven voeren. In 2017 richtte AAH een politieke partij op met dezelfde naam. De partij heeft een politiek kantoor in Mosul en in het straatbeeld zijn posters van de leider Qais al-Khazali prominent aanwezig.

Naast deze drie kernmilities zijn er ook kleinere PMU-milities met lokale wortels in de regio aanwezig. Deze kleinere milities zijn inmiddels echter veelal uit de stad Mosul verdreven door de kernmilities en zijn momenteel vooral vertegenwoordigd in de gebieden rondom de stad. Een voorbeeld van een dergelijke militie is Kata'ib Babiliyun, oftewel de 50e Brigade: een militie van de christelijke minderheid. Deze militie heeft ook sjiieten gerekruteerd uit andere delen van Irak en de leider, Rayan al-Kildani, heeft nauwe banden met AAH en wordt ook gelinkt aan Badr en de Iraanse Revolutionaire Garde. Na de verkiezingen van 2021 won de politieke partij van Babiliyun vier van de vijf zetels die in het parlement voor christenen waren gereserveerd.[19] Deze brigade is vooral actief in de Vlakte van Nineveh ten noordoosten van Mosul. In Mosul zitten wel politieke kantoren van Kildani's National Identity Party. De brigade was eerst prominent aanwezig in Mosul, maar werd steeds meer naar de buitengrenzen verdreven door de grotere en machtigere milities. De politieke tak probeert via verkiezingen invloed in de lokale politiek te verkrijgen.[20]

Een ander voorbeeld van een militie met lokale wortels is Brigade 30, ook wel bekend als de Hashd al-Shabak. Deze militie vertegenwoordigt de Shabakken, een etnische minderheid die vooral in de dorpen rondom Mosul woont. Tijdens het bewind van IS werden de Shabakken bijzonder zwaar getroffen; veel mensen werden gedood en religieuze gebouwen werden vernietigd.[21] Momenteel is deze brigade machtig in gebieden rondom Mosul waar van oudsher christenen en Shabakken wonen. Ze hebben een aantal grote checkpoints in handen en worden politiek vertegenwoordigd door de Shabak Democratic Assembly. Shabakken zijn onderling verdeeld, maar de meerderheid is sjiitisch. Volgens een woordvoerder van de Shabak Democratic Assembly werden veel Shabakken in 2014 door IS uit Mosul verdreven. Velen trokken naar de zuidelijke, voornamelijk sjiitische gebieden in Irak, waar ze beïnvloed werden door de lokale religieuze gebruiken. Toen de PMU werden opgericht, richtten de Shabakken Brigade 30 op, en met die brigade keerden ze

17 Interview woordvoerder Hezbollah in Irak, 25 oktober 2023.

18 Knights, Crispin en Malik, 'Profile'. Muqtada al-Sadr is een Iraakse geestelijke en politicus. Hij staat bekend om zijn anti-Iraanse houding en speelde een grote rol in het verzet tegen de Amerikaanse militaire aanwezigheid in Irak na 2003. Hoewel Saraya al-Salaam geen grote aanwezigheid heeft in Mosul, hangen er wel posters van Muqtada al-Sadr en zijn vader in Mosul en in militaire winkels worden spullen met hun afbeelding verkocht (zoals sleutelhangers, buttons en t-shirts).

19 Michael Knights en Yaqoub Beth Addai, 'Profile: Kataib Babiliyun (50th PMF Brigade)', *The Washington Institute for Near East Policy* (2023). Zie: https://www.washinginstitute.org/policy-analysis/profile-kataib-babiliyoun-50th-pmf-brigade.

20 Interview woordvoerder National Identity Party, 24 oktober 2023.

21 Benjamin Isakhan en Ali Akbar, 'Problematizing Norms of Heritage and Peace: Militia Mobilization and Violence in Iraq', *Cooperation and Conflict* 57, No. 4 (2022) 516-534.

FOTO DVIDS

Een Iraakse militair reikt voedsel uit aan een vrouw in de wijk al Intisar in Mosul, 2009: sjiitische groepen, waaronder milities, hebben de afgelopen jaren hun invloed en macht in de overwegendd soennitsche stad en de regio weten te vergroten

terug naar Mosul, waar ze volgens de woordvoerder de veiligheid bewaken in de Vlakte van Nineveh samen met het reguliere leger. Ook controleren ze een aantal hoofdwegen, wat ze geld oplevert.[22] Op het moment wordt deze brigade grotendeels gecontroleerd door Badr.

Iraanse invloed en sektarische spanningen

Voorgaand overzicht laat zien dat milities sinds 2017 meer invloed hebben verworven in en rond Mosul. Deze ontwikkeling ging gepaard met toenemende invloed van Iran in het gebied. Iran was al in 2017 een belangrijke partner in de strijd tegen IS. Dit vertaalde zich met name in Iraanse financiële en militaire steun voor de PMU.[23] Veel van de in Nineveh actieve milities, waaronder de drie kernmilities Badr, Kata'ib Hezbollah en AAH, zijn dan ook loyaal aan, of worden gesteund door, Iran. Ze zijn echter meer dan Iraanse proxy's alleen. De milities binnen het raamwerk van de PMU kunnen gezien worden als een 'spectrum',[24] waarbinnen milities met conflicterende agenda's en uiteenlopende loyaliteiten samenwerken. Bovendien zijn de milities veel meer dan gewapende groeperingen. Ze zijn steeds meer geïnstitutionaliseerd en hebben grote macht vergaard in de Iraakse politiek, economie en de veiligheidssector.

Naast toenemende Iraanse invloed heeft de opkomst van milities in en rond Mosul geleid tot toenemende sektarische spanningen. Deze spanningen waren op nationaal niveau al sterk toegenomen sinds de Amerikaanse inval in 2003. Saddam Hoessein, die decennialang zijn eigen voornamelijk soennitische achterban had bevoordeeld, werd afgezet waarna een nieuw

22 Interview woordvoerder Shabak Democratic Assembly, 13 juni 2023.
23 Beston Husen Arif, 'Iran's Struggle for Strategic Dominance in a post-ISIS Iraq', *Asian Affairs* 50, No. 3 (2019) 344-45.
24 Fanar Haddad, 'Understanding Iraq's Hashd al-Sha'bi: State and Power in Post-2014 Iraq', *The Century Foundation* (2018) 5; Michael Knights, Shia Jihadist State Capture in Iraq (2024) 56.

politiek systeem werd ingevoerd dat grotendeels langs sektarische lijnen was georganiseerd. In het huidige systeem is de macht verdeeld over de verschillende religieuze en etnische groepen: Arabische sjiieten, Arabische soennieten, Koerden en minderheden zoals christenen en Yezidi's. Het systeem is echter vatbaar gebleken voor corruptie en op nationaal en lokaal niveau zijn politieke groepen vaak meer bezig met het uitbreiden van hun eigen macht dan dat ze handelen in het landsbelang.[25] Bovendien zijn religieuze en etnische identificaties prominenter geworden en is er een systeem ontstaan waarin politieke identiteiten en geschillen veelal op sektarische manier worden ingevuld. Dit heeft in de afgelopen twee decennia geleid tot maatschappelijke polarisatie en verschillende (burger) oorlogen.[26] In deze context hebben sjiitische groepen, waaronder milities, hun invloed en macht weten te vergroten. Dit resulteerde in toenemende onvrede onder de soennieten, die zich gemarginaliseerd voelden en zorgen hadden over de toenemende sjiitische en Iraanse invloed.[27]

Deze bredere ontwikkelingen zijn in Mosul in versterkte vorm terug te zien sinds 2014. Waar de meerderheid van de Irakezen sjiitisch is, zijn de meeste inwoners van Mosul soennitisch, terwijl in de omliggende Nineveh-provincie traditioneel meer etnisch en religieus diverse gemeenschappen wonen. Tijdens de IS-jaren zijn veel niet-soennitische inwoners gevlucht of gedood, wat bijvoorbeeld gold voor Yezidi's en christenen. Dit heeft de demografie van het gebied veranderd en mogelijkheden gecreëerd voor groepen van buitenaf. Sjiitische milities hebben van deze ontwikkeling geprofiteerd, maar deze in de periode na 2017 ook actief versterkt. Zo komen er al sinds 2014 berichten naar buiten over PMU milities die oorlogsmisdaden plegen tegen de soennitische bevolking in onder meer de gouvernementen Diyala en Salah al-Din.[28] Ook worden de PMU ervan beschuldigd demografische veranderingen door te voeren in de regio ten gunste van sjiitische Irakezen. Zo zouden ze verhinderen dat christenen die waren gevlucht voor IS kunnen terugkeren naar hun dorpen en huizen.[29] Ook zouden ze duizenden publieke en private gebouwen van lokale autoriteiten en inwoners hebben ingenomen.[30] Hierbij zouden sjiitische milities uit het zuiden toestemming hebben gekregen om land en ondernemingen te bezitten in Mosul en Nineveh, waardoor ontheemden niet terug konden keren en sjiitische nederzettingen zijn gecreëerd in voornamelijk soennitisch gebied.[31]

Deze ontwikkelingen hebben geleid tot zorgen onder de lokale soennitische gemeenschap, die zij al tijdens de bevrijding van Mosul naar voren brachten. Het vertrouwen in de landelijke overheid in het serieus nemen van deze zorgen is echter laag. Hoewel toenmalig premier Haider al-Abadi zich bewust was van de slechte reputatie van de PMU onder soennieten, stemde hij bijvoorbeeld toch in met de eerder genoemde integratie van de milities in het veiligheidsapparaat.[32] Een onderzoek onder jonge mannen uit Mosul uit 2018 liet dan ook zien dat de angst voor toenemende sektarische spanningen en Iraanse invloed breed gedragen was: 94 procent van de ondervraagden gaf aan te geloven dat Iran en de VS samenspannen tegen Irak in het algemeen en de soennieten in het bijzonder. Zij framen IS als een Amerikaans en/of Iraans construct dat erop gericht is om verdeeldheid in de soennitische gemeenschap te zaaien. Het einddoel hiervan is volgens de ondervraagden de vernietiging van de soennitische islam. Turkije, Israël, Qatar en Saoedi-Arabië worden ook (zij

25 Renad Mansour, 'The Political Logic Behind Iraq's Fragmented Armed Forces' (MERIP, 2023). Zie: https://merip.org/2023/04/the-political-logic-behind-iraqs-fragmented-armed-forces/.

26 Toby Dodge, 'Beyond Structure and Agency: Rethinking Political Identities in Iraq after 2003', *Nations and Nationalism* 26, No. 1 (2020) 1.

27 Kashif Mumtaz, 'Shia Factor in Iran-Iraq Relations after Saddam', *Strategic Studies* 25, No. 1 (2005) 14-15.

28 'Iraq: Militias Escalate Abuses, Possibly War Crimes Killings, Kidnappings, Forced Evictions', Human Rights Watch, 15 februari 2015. Zie: https://www.hrw.org/news/2015/02/15/iraq-militias-escalate-abuses-possibly-war-crimes.

29 'Country Guidance: Iraq' (European Union Agency for Asylum, 2022). Zie: https://euaa.europa.eu/sites/default/files/publications/2022-06/2022_06_Country_Guidance_Iraq.pdf.

30 Nawzet Shamdin August, 'The Story of the Real Estate Theft in Mosul: Armed Forces, Parties and Powerful People Possess More Than 20.000 Properties' (Network of Iraqi Reporters for Investigative Journalism, 19 maart 2023). Zie: https://nirij.org/en/2023/03/19/the-story-of-the-real-estate-theft-in-mosul/.

31 'A Thousand Hezbollahs: Iraq's Emerging Militia State' (Washington, D.C., New Lines Institute, 4 mei 2021). Zie: https://newlinesinstitute.org/nonstate-actors/a-thousand-hezbollahs-iraqs-emerging-militia-state/.

32 Shahram Akbarzadeh, 'Iran's Uncertain Standing in the Middle East', *The Washington Quarterly* 40, No. 3 (2017) 115-116.

het in mindere mate) genoemd als landen die IS gesteund zouden hebben bij dit doel.[33] Dit roept de vraag op in hoeverre de ontwikkelingen in Mosul na 2017 een nieuwe voedingsbodem kunnen vormen voor de opkomst van militante soennitische bewegingen in de regio. In het vervolg van dit artikel wordt deze vraag beantwoord door in te zoomen op de rol van IS, die nog altijd de voornaamste representant van dergelijke bewegingen in de regio vormt.

Mosul was de thuisbasis van verschillende 'ministeries' en functionarissen van het kalifaat

IS en Mosul

Hoewel IS zich sinds het uitroepen van het kalifaat in juni 2014 verspreid heeft over grote delen van de moslimwereld, ligt de historische basis van de organisatie in Irak. Hier werd een jaar na de door de VS geleide invasie van 2003 al-Qaida in Irak (AQI) opgericht; de Iraakse tak van de moederorganisatie in Afghanistan. AQI riep in 2006 een islamitische staat uit en veranderde zijn naam in De Islamitische Staat van Irak (ISI). Na enige veroveringen in voornamelijk soennitische regio's in het land, werd ISI echter teruggedrongen door gezamenlijke inspanningen van de regering in Bagdad, Amerikaanse troepen en soennitische stammen. Het vertrek van de Amerikaanse troepen uit Irak in 2011 en het uitbreken van de opstand tegen het Assad-regime in buurland Syrië in datzelfde jaar leidden echter tot een spectaculaire wederopstanding van de organisatie. Onder de nieuwe naam De Islamitische Staat van Irak en de Levant (ISIS) wist de organisatie grote gebieden in het Iraaks-Syrische grensgebied te veroveren, met de inname van Mosul in juni 2014 als belangrijkste trofee.[34]

Het belang van Mosul voor de groepering werd al snel duidelijk. Gesterkt door zijn successen riep ISIS kort na de verovering van de stad de wederoprichting van het kalifaat uit, waarbij het zichzelf hernoemde tot De Islamitische Staat (IS). Enkele dagen later koos de leider van IS, de Irakees Abu Bakr al-Baghdadi (1971-2019), de al-Nuri moskee in Mosul uit voor het eerste publieke optreden in zijn nieuwe rol: hier aanvaardde hij zijn ambt als kalief. In de jaren die volgden was Mosul niet alleen de grootste stad onder IS-bewind, maar vervulde ook een centrale rol in de staat die de groepering probeerde vorm te geven. Het was de thuisbasis van verschillende 'ministeries' en functionarissen van het kalifaat, maar ook bijvoorbeeld de plaats die het meest prominent figureerde in het uitgebreide propaganda-apparaat van IS.[35] Het is dan ook niet verbazingwekkend dat IS juist Mosul het felst verdedigde toen de organisatie werd teruggedrongen. Na een strijd van ruim negen maanden, die gepaard ging met enorme verwoestingen, moest IS de stad uiteindelijk in juli 2017 prijsgeven.

Hoewel de toenmalige Iraakse premier Haider al-Abadi eind 2017 verklaarde dat IS volledig verslagen was, bleef de groepering actief in het land. IS keerde terug naar zijn wortels als ondergrondse verzetsorganisatie die regelmatig guerrilla-operaties, bomaanslagen en liquidaties uitvoerde. Afgaand op de (doorgaans vrij betrouwbare) claims van IS zelf, pleegde de groepering in 2018 gemiddeld nog ruim boven de honderd aanslagen per maand in Irak.[36] In de daaropvolgende jaren nam het aantal geclaimde

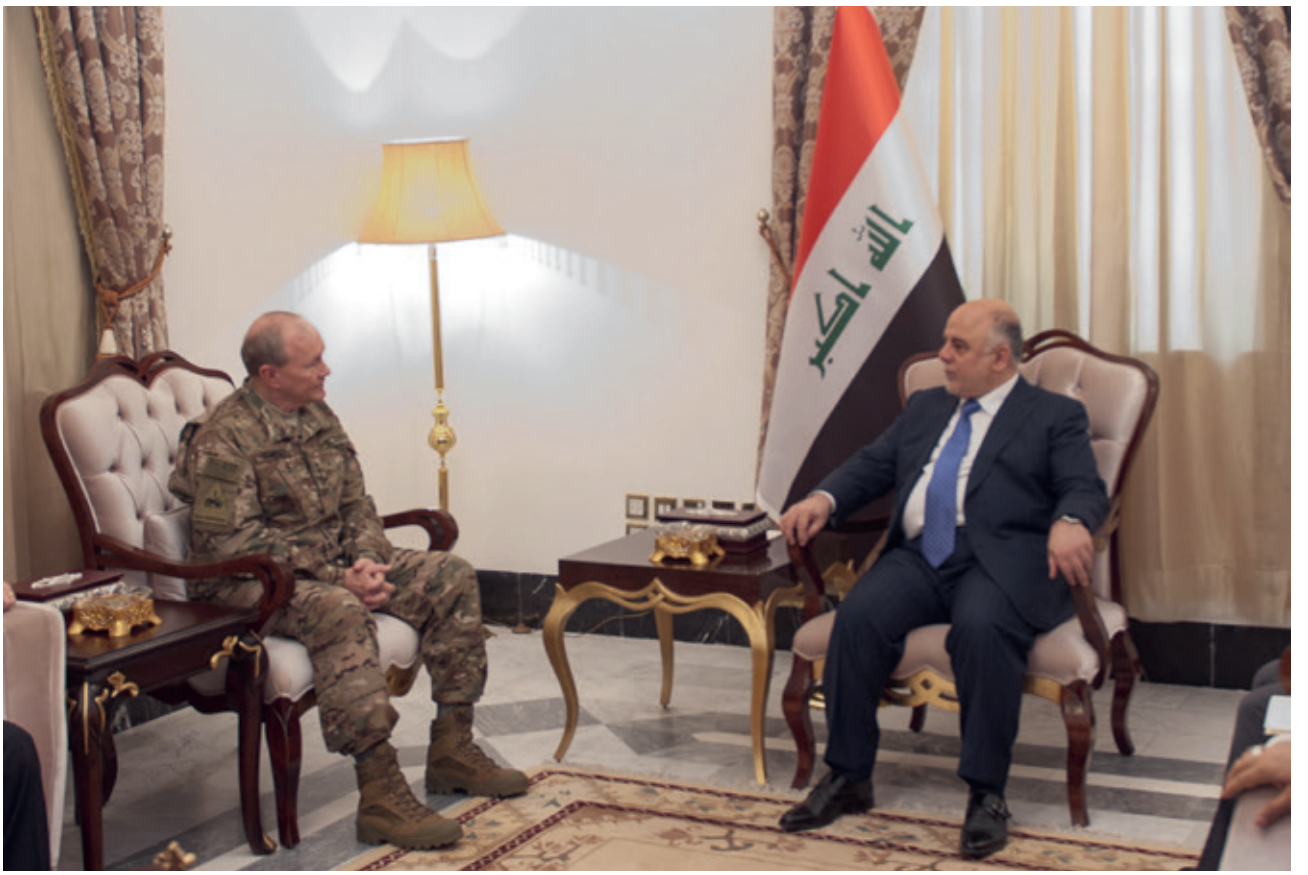
33 Scott Atran e.a., 'The Islamic State's Lingering Legacy among Young Men from the Mosul Area', *CTC Sentinel* 11, No. 4 (2018) 16. De onderzoekers hebben 70 soennitisch-Arabische mannen uit Mosul geïnterviewd vlak na de bevrijding in 2017.

34 Voor de geschiedenis van IS zie bijvoorbeeld Michael Weiss en Hassan Hassan, *ISIS: Inside the Army of Terror*, Revised&updated (New York, Regan Arts, 2016); William F. McCants, *The ISIS Apocalypse: The History, Strategy, and Doomsday Vision of the Islamic State*, First Picador edition (New York, Picador/St. Martin's Press, 2016).

35 Pieter Nanninga, 'Branding a Caliphate in Decline: The Islamic State's Video Output (2015-2018)', ICCT Research Paper (Den Haag, International Centre for Counter-Terrorism, april 2019) Zie: https://www.icct.nl/sites/default/files/2022-12/ICCTNanninga-Branding-a-Caliphate-in-Decline-April2019.pdf.

36 *BBC Monitoring*, 'Briefing: IS's decline in Iraq attacks continues into 2024', 15 mei 2024. Zie: https://monitoring.bbc.co.uk/product/b0001mq1.

FOTO DVIDS



De toenmalige Iraakse premier Haider al-Abadi (rechts) zei eind 2017 dat IS volledig verslagen was, maar de groepering bleef actief in het land

operaties echter sterk af. Terwijl IS juist actiever werd in onder andere West- en Centraal-Afrika en de Sahelregio, daalde het aantal geclaimde operaties in Irak tot slechts enkele per maand in de eerste helft van 2024.[37] Ondanks het belang van Mosul voor IS in de periode 2014-2017, werden in de Nineveh-provincie in de afgelopen jaren nog slechts enkele aanslagen geclaimd.

Een van de mogelijke verklaringen voor deze afname in het aantal claims is het feit dat IS zijn activiteiten is gaan 'onderraporteren': gepleegde aanslagen worden niet altijd geclaimd vanwege veiligheidsrisico's of vanuit de strategie zwakker te willen lijken dan de beweging feitelijk is.[38] Dit suggereert dat het afnemende aantal claims misleidend is, wat aansluit bij recente observaties van onder andere het U.S. Central Command dat IS juist weer sterker lijkt te worden in de soennitische delen in Syrië en Irak.[39] De meest voor de hand liggende verklaring voor het feit dat IS zijn activiteiten in Irak heeft afgeschaald is echter dat de groepering het vertrek van Amerikaanse troepen uit het land afwacht. Gesprekken hierover tussen de VS en de Iraakse regering zijn al enige tijd gaande en nemen steeds concretere vormen aan.[40] Zoals de woordvoerder van IS in augustus 2023 al suggereerde, lijkt IS de uitkomst af te wachten om

37 Aaron Y. Zelin en Ilana Winter, 'One Year of the Islamic State Activity Map', The Washington Institute for Near East Policy (Washington, maart 2024). Zie: https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/one-year-islamic-state-worldwide-activity-map.

38 In het geval van Syrië is dit aangetoond: Aaron Y. Zelin en Devorah Margolin, 'The Islamic State's Shadow Governance in Eastern Syria since the Fall of Baghuz', The Washington Institute for Near East Policy (Washington, september 2023). Zie: https://www.washingtoninstitute.org/sites/default/files/pdf/Zelin20230920-CTCSentinel.pdf.

39 Jeff Seldin, 'Worrying signs exist that IS growing stronger in Syria,' *VOA News*, 5 april 2024. Zie: https://www.voanews.com/a/worrying-signs-exist-that-is-is-growing-stronger-in-syria/7558782.html.

vervolgens toe te kunnen slaan en hoopt het zo de geschiedenis van de jaren na het Amerikaanse vertrek in 2011 te kunnen herhalen.[41]

IS en sektarisme

Ondanks de (schijnbaar) verminderde activiteiten van IS in Irak is de dreiging van IS dus geenszins verdwenen. Integendeel, de toenemende sjiitische invloeden en daarmee gepaard gaande spanningen zoals in Mosul, zouden een vruchtbare voedingsbodem kunnen vormen voor de beweging.

De dreiging van IS is geenszins verdwenen

IS en zijn voorgangers hebben gedurende hun hele geschiedenis geprofiteerd van sektarische spanningen en waar mogelijk geprobeerd deze te versterken. Vanuit ideologisch oogpunt zijn sjiieten volgens IS geen moslims, maar 'afgodendienaars' (*mushrikun*). Ze houden zich niet aan het strikte monotheïsme dat IS voorstaat, maar doen volgens IS aan ongeoorloofde heiligenverering van bijvoorbeeld hun imams. Ze weigeren bovendien de gezaghebbende eerste kaliefen van de islam te erkennen, wat ze de oneervolle bijnaam 'verwerpers' (*rafida*) heeft opgeleverd. Hun status als niet-moslims legitimeert volgens IS een jihad tegen sjiieten in onder andere Irak, Iran en Syrië. Vanuit dit gedachtegoed heeft IS zijn strijd tegen sjiieten gelegitimeerd.

Al in de jaren na 2003 waren sjiieten het voornaamste doelwit van IS: door aanvallen te plegen op sjiitische autoriteiten en gezagsdragers, burgers en heiligdommen droegen ze bij aan het aanwakkeren van de (sektarische) burgeroorlog in Irak. In de periode van het zelfbenoemde kalifaat werd deze strijd voortgezet en probeerde IS het grondgebied te zuiveren van sjiitische invloeden, bijvoorbeeld door sjiitische pelgrimsplaatsen, moskeeën en graven te verwoesten.

Deze vijandschap tegenover sjiieten is niet in de eerste plaats een gevolg van de strikte ideologie van IS, maar komt vooral voort uit de historische context in Irak. Zoals eerder geschetst waren sektarische spanningen in Irak na de val van Saddam Hoessein sterk toegenomen en voelden soennieten zich steeds meer gemarginaliseerd in het door sjiieten gedomineerde politieke landschap. Na een korte verbetering van de relaties tussen soennitische stammen en de Iraakse overheid na 2005, was in de jaren na 2011 een vergelijkbare ontwikkeling zichtbaar. In beide periodes wist IS te profiteren van de onvrede onder Arabische soennieten. AQI en later IS wierpen zich op als de beschermers van de soennieten in Irak tegen de uitbuiting en onderdrukking door sjiieten. IS beweerde zich altijd in woord en daad tegen sjiieten te hebben verzet en zich in te spannen om een veilige en waardige thuisbasis te creëren voor de ware gelovigen in het kalifaat. Het was juist deze boodschap die in situaties van toenemende sektarische spanningen aantrekkelijk kon zijn voor ontevreden en gemarginaliseerde soennitische jongeren.[42] Gezien deze historische achtergrond, zijn de recente ontwikkelingen in Irak in het algemeen en Mosul in het bijzonder zorgwekkend.[43]

40 Mustafa Salim, Missy Ryan en Abigail Hauslohner, 'Iraq touts deal with U.S. to withdraw most of its troops by 2026', *The Washington Post*, 12 september 2024. Zie: https://www.washingtonpost.com/national-security/2024/09/12/us-troops-iraq-withdrawal/.

41 Zelin en Margolin, 'The Islamic State's Shadow Governance'.

42 Renad Mansour, 'The Sunni Predicament in Iraq', Beiroet, Carnegie Middle East Center, 3 maart 2016. Zie: https://carnegieendowment.org/research/2016/03/the-sunni-predicament-in-iraq?lang=en&center=middle-east.

43 Omar Dhabian, 'The Continuing Threat of ISIS in Iraq after the Withdrawal of the International Coalition', Fikra Forum: the Washington Institute for Near Eastern Policy, 4 april 2024. Zie: https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/continuing-threat-isis-iraq-after-withdrawal-international-coalition.

Mosul: vruchtbare grond voor een comeback van IS?

Ondanks de relatieve stabiliteit in Irak in de afgelopen jaren verkeert het land in een moeilijke situatie. Conflicten en spanningen in de regio beïnvloeden de veiligheidssituatie in het land, zoals werd geïllustreerd door verschillende incidenten rondom pro-Iraanse groeperingen in de afgelopen jaren. De economische situatie van Irak is problematisch en het land wordt nog altijd geteisterd door corruptie.[44]

In Mosul is de situatie zo mogelijk nog slechter. Tijdens de gevechten in 2017 is de stad zwaar beschadigd geraakt, wat met name gold voor de oude stad ten westen van de rivier de Tigris. De wederopbouw vordert slechts langzaam. Waar cultureel erfgoed met behulp van internationale partijen wordt hersteld, zijn grote delen van de stad nog verwoest, liggen er nog veel explosieven en stoffelijke overschotten en is het voor veel inwoners nog altijd niet mogelijk naar hun huizen terug te keren.[45] In de stad heerst armoede en hoge werkloosheid, terwijl onderwijs en sociale voorzieningen slechts beperkt toegankelijk zijn. Verschillende onderzoeken onder de bevolking laten dan ook zien dat de inwoners van Mosul zich zorgen maken over toenemende sjiitische en Iraanse invloeden en zich als Arabische soennieten bedreigd voelen in hun positie. Veiligheid, armoede, corruptie en sociale voorzieningen worden als grootste punten van zorg aangemerkt, maar het vertrouwen in de autoriteiten is laag.[46] Dit wordt gedeeltelijk veroorzaakt door de toenemende invloed van sjiitische milities die in het eerste deel van dit artikel is geschetst. Deze ontwikkeling versterkt de sektarische spanningen in de regio, waarbij de slechte leefomstandigheden ten dele worden toegeschreven aan de door sjiieten gedomineerde regering in Bagdad en sjiitische milities die in de stad zelf de dienst uitmaken.

FOTO DVIDS

Zoals de geschiedenis sinds 2003 herhaaldelijk heeft laten zien vormen dergelijke omstandigheden een vruchtbare bodem voor groeperingen als IS. Zo waren het juist sektarische spanningen, gevoelens van marginalisering onder de lokale bevolking en corruptie door autoriteiten die in 2014 leidden tot de snelle verovering van de stad door IS.[47] Gecombineerd met het op handen zijnde vertrek van de Amerikaanse troepen uit Irak en de instabiliteit in de bredere regio, vormt de huidige situatie dus een veilig-

44 Abbas Kadhim, 'ISIS fell, but the conditions that created the terrorist group still exist in Iraq', The Atlantic Council, 10 juni 2024. Zie: https://www.atlanticcouncil.org/blogs/menasource/iraq-isis-corruption-economy-mosul/.

45 Lynn Meskell en Benjamin Isakan, 'Deploying Destruction: Islamic State, international actors and public opinion in Mosul', *International Journal of Cultural Diplomacy,* (2023) Vol. 30, no. 7 (2024) 831-47. Zie: https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2291666.

46 Scott Atran e.a., 'The Islamic State's Lingering Legacy among Young Men from the Mosul Area, *CTC Sentinel*, Vol. 11, No. 4 (april 2018) 16; Meskell, 'Deploying Destruction'.

47 Jessica Stern en J.M. Berger, *ISIS: State of Terror* (Londen, William Collins, 2015) 45.

Tijdens de gevechten van 2017 raakten veel gebouwen in Mosul zwaar beschadigd: cultureel erfgoed wordt met hulp van internationale partijen hersteld

heidsrisico voor Irak in het algemeen en de stad Mosul in het bijzonder.

IS tracht in te spelen op deze ontwikkelingen: niet alleen door het vertrek van de Amerikanen af te wachten, maar ook door opnieuw sentimenten van onvrede onder Iraakse soennieten uit te buiten. Door aanslagen als die op de herdenkingsdienst van de (in Irak gedode) Iraanse generaal Qassem Soleimani in het Iraanse Kerman in januari 2024, laat IS zien het nog altijd voor soennieten te willen opnemen en de misdaden van sjiitische onderdrukkers te vergelden. Evenals in de jaren na 2003 en 2011 kan deze boodschap aantrekkelijk zijn voor Arabische soennieten die zich gemarginaliseerd en bedreigd voelen.[48] Hoewel de kans op een terugkeer van IS in de omvang van de periode 2014-2017 op korte termijn nihil is, laat deze analyse zien dat IS (of mogelijke varianten) nog altijd een aanzienlijke bedreiging vormt voor de regio. Het verdient dan ook aanbeveling deze dreiging serieus te nemen in afwegingen omtrent militaire operaties en vredesmissies, alsook ontwikkelingshulp en terrorismebestrijding. ■

48 Onderzoek van Atran e.a. uit 2018 laat zien dat veel jongeren in Mosul ook positief aankeken tegen een aantal ideologische kernwaarden van IS, zoals het invoeren van de sharia. Zie Atran e.a., 'The Islamic State's Lingering Legacy'.

Van visie over militair leiderschap naar werken aan teamleiderschap

Lkol (r) dr. Tom Bijlsma*

In 2023 verscheen de nieuwe *Visie Leiderschap Defensie* (VLD 2023). Aanleiding was onder andere de *Defensievisie 2035* en ontwikkelingen binnen de NAVO, zoals van joint naar multidomein. Een rode draad van de VLD 2023 vormen de wisselende rollen van leiderschap en volgerschap en zij presenteert een abstracte definitie van leiderschap. Dit artikel gaat in op de 'oude' *Visie Leidinggeven Defensie* uit 2013 en belicht de nieuwe. Vervolgens vindt een kritische analyse plaats van de VLD 2023. Het artikel zoomt daarna uit naar leidinggeven aan en binnen militaire teams, onder andere door Crew Resource Management (CRM) en bespreekt ontwikkelingen van het omschakelen naar hoofdtaak 1 en de nieuwste NAVO-doctrine, en welke gevolgen deze hebben voor leiderschap.

Medio 2023 kwam er een nieuwe *Visie Leiderschap Defensie* (VLD) uit. De nieuwe visie kent twee onderscheidende elementen ten opzichte van de oude uit 2013: er is een opvallende definitie van de term leiderschap, waarbij ook het begrip volgerschap een prominente plaats krijgt en daarnaast is het leiderschapskompas, kenmerkend voor de VLD 2013, geheel verdwenen. Dat het document bovendien geen visie *Leidinggeven* heet, maar visie *Leiderschap*, heeft ook een achtergrond.

Wat voegt deze visie toe, en wat gaat er verloren? Dit artikel brengt eerst de Defensievisie Leidinggeven 2013 in herinnering. Daarna volgt een toelichting op de VLD 2023, met aansluitend een kritische beschouwing vanuit diverse perspectieven. Met de invulling van een van de elementen van het leiderschapskompas, de uitdijende schijven Ik-Team-Context, sluit dit artikel af met actuele ontwikkelingen rondom militair leiderschap gegeven de toegenomen kans op inzet binnen hoofdtaak 1. De diverse visies over militair leidinggeven zijn steeds belicht in de *Militaire Spectator* en daarmee zet dit artikel een traditie voort. De eerste, uit 2007, in jaargangen 180 en 181.[1] De VLD uit 2013 is in jaargang 183 toegelicht.[2]

De Visie Leidinggeven Defensie 2013

De Visie Leidinggeven Defensie uit 2013 heeft als motto: 'ZIJN. DOEN. LEREN. Dát is leidinggeven, nu en in de toekomst'.[3] Als metafoor, maar tevens model, is een leiderschapskompas opge-

* Tom Bijlsma is universitair docent bij de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie. De auteur bedankt zijn collega Kevin van Loon voor het becommentariëren van het conceptartikel en de vele voorafgaande discussies over dit onderwerp.

1 M.J. van Gils, 'Leiderschapsontwikkeling. De basis: zelfleiderschap en eigenaarschap', *Militaire Spectator* 180 (2011) (2) 87-98; S. Dalenberg, Leiderschapsvisie: theorie en praktijk. Een beschouwing van de visies op leiderschap binnen Defensie, *Militaire Spectator* 181 (2012) (5) 221-230.

2 S. Dalenberg, I. Folkerts en T. Bijlsma, Nieuwe Defensievisie leidinggeven. Op koers met het leiderschapskompas, *Militaire Spectator* 183 (2014) (1) 26-39.

3 *Visie Leidinggeven Defensie* (Ministerie van Defensie, NLDA, ECLD, 2013). In bepaalde verwijzingen ook aangehaald als 2015, toen de formele drukversie verscheen.

FOTO MCD, JOHN VAN HELVERT

Over leidinggeven en leiderschap, een belangrijk speerpunt bij de krijgsmacht, heeft de Militaire Spectator traditioneel veel gepubliceerd

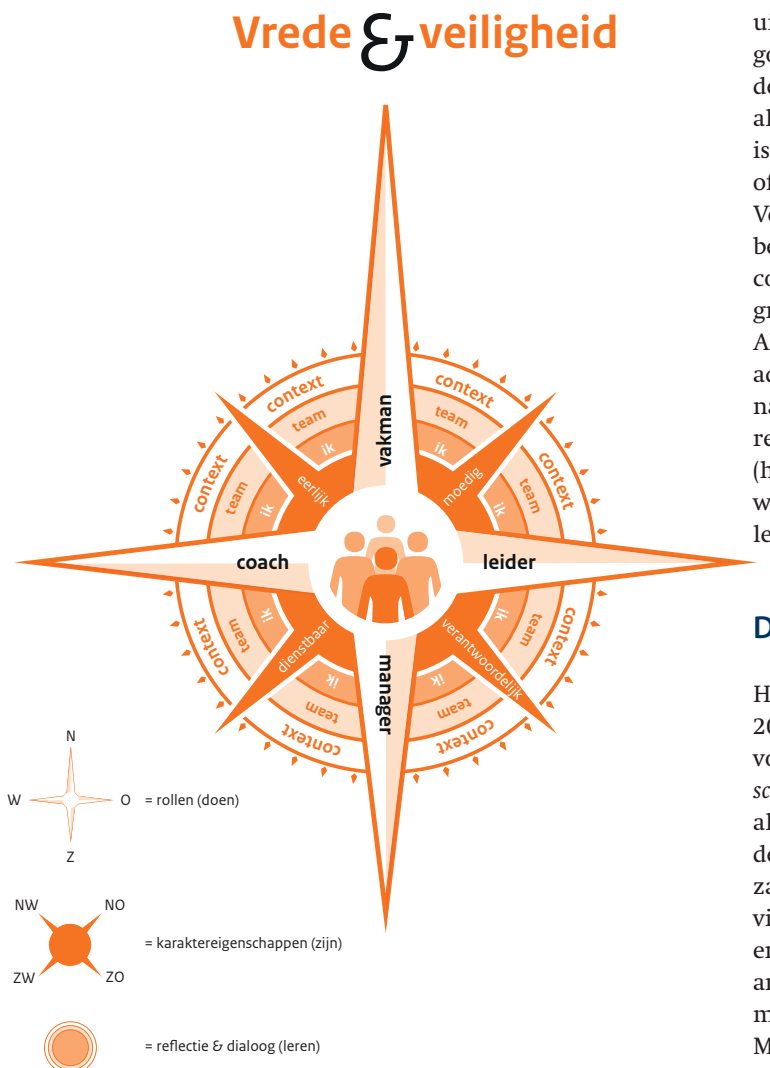
steld. Het leiderschapskompas kent vier rollen van de leider als hoofdrichtingen: vakman, coach, leider en manager. Als de vier windrichtingen zijn vier karaktereigenschappen voor de leidinggevende geplaatst op het kompas: moedig, verantwoordelijk, dienstbaar en eerlijk. Daarnaast kent het drie steeds groter wordende cirkels respectievelijk Ik, Team en Context. De persoons- en karaktereigenschappen vormen (onder andere) het ZIJN. Het DOEN is vormgegeven door de vier rollen. Het LEREN zit op twee niveaus. Allereerst jezelf verder leren kennen, ontwikkelen en vormen, door bijvoorbeeld te reflecteren op het ZIJN en IK. Het tweede niveau van leren is het evalueren van het DOEN, waarbij IK en TEAM betrokken zijn. Leren als individu en als team, en werken aan de eigen persoon(seigenschappen). Zijn, doen en leren zijn ook krachtige actieve werkwoorden die passen bij elke militair in een dynamische wereld. Ze geven invulling aan de drie componenten van het militair vermogen: fysiek, mentaal en conceptueel. Voor elke rang, voor elke schaal herkenbaar en toepasbaar, zowel in vredesbedrijfsvoering als in een militair operationele omgeving.

De VLD 2013 bezit een heldere, wetenschappelijke basis. De visie is op theoretische studies gestoeld en op empirische wijze geschraagd, dat laatste met behulp van diverse gespreksgroepen bestaande uit een dwarsdoorsnee van defensiepersoneel. Dit heeft het *commitment* van de visie bevorderd en heeft er voor gezorgd dat het ook echt een Nederlandse Defensievisie is. De gesprekken voedden de militaire (operationele) context en de diverse militaire (sub)culturen.[4]

Evaluatie van de VLD 2013

In 2022 gaf de Commandant der Strijdkrachten (CDS) via de Directie Aansturen Operationele Gereedstelling (DAOG) opdracht aan de Commandant van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) om de Visie Leidinggeven Defensie 2013 te evalueren en indien nodig te herzien. Centraal

4 Zie onder andere: S. Dalenberg, I. Folkerts & T. Bijlsma, Nieuwe Defensievisie leidinggeven; Op koers met het leiderschapskompas, *Militaire Spectator* 183 (2014) (1) 26-39.



Het leiderschapskompas, centraal element van de VLD 2013

bij deze evaluatie stonden de wensen van de organisatie, zoals vermeld in de *Defensievisie 2035*.[5] Het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD), onderdeel van de NLDA en penvoerder van militair leiderschap binnen Defensie, richtte een klankbordgroep in, bestaande uit een vertegenwoordiger van elk Defensie Onderdeel (DO). Een belangrijke uitkomst was dat de VLD 2013 enerzijds een goede basis biedt, maar dat de complexiteit van de omgeving vereist om leiderschap ook te zien als gezamenlijk proces en niet als iets dat slechts is voorbehouden aan een leidinggevende in zijn of haar functie.

Verder kwam uit de beschouwingen een divers beeld. Sommige Defensie Onderdelen wilden een compleet gewijzigde visie, anderen wensten grote elementen van de visie 2013 te behouden. Al met al was de conclusie: 'De klankbordgroep adviseert daarom de VLD volledig te herzien naar een nieuwe visie op leiderschap, die zowel recht doet aan het leidinggeven vanuit de positie (hiërarchie), als aan leiderschap als een proces waaraan iedereen deelneemt (contextueel leiderschap)'.[6]

De Visie Leiderschap Defensie 2023

Het woord 'leidinggeven' in de titel van de VLD 2013 impliceerde dat die visie alleen bedoeld was voor leidinggevenden. De nieuwe visie *Leiderschap* is, zo stelt de inleiding, van toepassing op alle medewerkers van Defensie, dus op alle defensieonderdelen en iedereen die daar werkzaam is, ongeacht schaal of rang.[7] De nieuwe visie stelt in de *Aanleiding en omgevingsfactoren* dat er veranderingen zijn in het werken, onder andere van joint naar multidomein, en er wordt meer adaptiviteit en flexibiliteit gevraagd. Mission command blijft nog steeds het leidende principe bij aansturing. Er zijn veel verwijzingen opgenomen naar de *Defensievisie 2035*, gepubliceerd in 2020.

In de nieuwe visie staat leiderschap centraal en niet leidinggeven. De definitie is: 'Leiderschap is dat wat er in een bepaalde context tussen mensen gebeurt, op het moment dat er één gaat leiden en een ander gaat volgen om tot een gezamenlijk doel te komen.[8]

Leiderschap is nu als dichotomie getypeerd: leiden of volgen. Het volgen vraagt dan meer duiding. Volgens de visie is volgen '(..) het actief bijdragen aan en onafhankelijk, kritisch meedenken met hetgeen degene die leidt voorstelt. Bijvoorbeeld door te zorgen dat de juiste informatie op de juiste plek komt, te adviseren, (kritische) vragen te stellen, positieve en

5 *Defensievisie 2035. Vechten voor een veilige toekomst* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2020).
6 Interne bron.
7 *Visie Leiderschap Defensie* (Ministerie van Defensie, CDS, ECLD, 2023).
8 VLD 2023, 8.

negatieve feedback te geven en te vragen om hulp of verduidelijking.'[9]
De context bepaalt grotendeels wie leidt en wie volgt: 'Op basis van de gedeelde beelden van de context kunnen we beter begrijpen wat we te doen hebben om onze doelen te realiseren en daarmee betere keuzes maken over wie op een moment het beste kan leiden en wie volgen.'[10]
Het laatste element van de definitie gaat over het gezamenlijke doel. Dit doel is bijvoorbeeld de operationele opdracht. De visie benadrukt dat het toelichten van het 'waarom' van de opdracht, de bedoeling of 'intent', meer zicht biedt op de essentie van de opdracht of de taken.
Een credo uit de visie is: 'leiderschap is niet van 'de baas' alleen', het is niet gebonden aan een formele positie. Om dit mogelijk te maken is passend gedrag essentieel. Zo zullen formeel leidinggevenden controle (meer) moeten loslaten en zullen niet-leidinggevenden (vaker) een stap naar voren moeten zetten. Niet de hiërarchie is bepalend, maar de professionele expertise en hiermee de autonomie van een functionaris.
Hoofdstuk 4 van de visie 2023 heeft als titel 'Ik en de ander'. De drie onderwerpen hierin, Persoonlijkheid, Ervaringen en Onderlinge relaties, worden heel kort toegelicht. Op zich bevat de inhoud van dit deel niets nieuws – als de lezer al een basiskennis bezit over leiderschap en samenwerken – en het gaat niet specifiek over de definitie van leiderschap. Wel staat op deze bladzijde de slagzin als verdere duiding van de definitie: 'Iedereen moet steeds een keuze maken tussen leiden en volgen op basis van de context en het doel, rekening houdend met jezelf, de anderen en de onderlinge relaties'.[11]
Als laatste rondt de VLD 2023 af met het motto 'Deze visie stelt onze mensen centraal – al onze mensen. Daarmee is leiderschap van ons allemaal'.[12]

De definitie van leiderschap

De nieuwe definitie van leiderschap wijkt nogal af van wat in vorige visies over leidinggeven stond. Daarom eerst een toelichting.
Er is veel literatuur over de diverse vormen van leider- en volgerschap en het wederzijds beïnvloeden van de betrokkenen om tot een co-creatie van leiderschap te komen. Eén van de meest beschreven – en soms beleden – leiderschapsstijl is het transformationeel leiderschap.[13] Dit is tevens de meest verlichte leiderschap-centrische benadering.
De definitie van leiderschap van de VLD 2023 komt uit het sociaal constructivisme. Hierbij verlenen mensen zelf betekenis aan hun omgeving en staan de sociale en interpersoonlijke processen centraal. Die processen komen nooit uit het niets. Zo is er bijvoorbeeld altijd een relatie naar anderen, maar is ook een historie, een emotie en een cultuur aanwezig. Een van de stromingen hierbinnen is de Relational Leadership Theory. Uhl-Bien omschrijft de kern daarvan als volgt: 'It does not define leadership as holding a managerial position, nor does it use the terms manager and leader interchangeably (….). It sees leadership as able to occur in any direction (…..); in some variations, it may result in the breakdown of the distinction between who is leading and who is following (…..), instead reflecting a mutual influence process'.[14]
Vooral de laatste twee decennia staat het volgerschap meer in de wetenschappelijke belangstelling.[15] Ook bij moderne leiderschapsontwikkeling luidt de aanbeveling om meer aandacht te besteden aan interactie, teamprocessen en het volgerschap.[16] Dit is nu expliciet verwerkt in de nieuwe visie. Tevens is het benadrukken van het kunnen schakelen tussen leiderschap en volgerschap, afhankelijk van context en doel, een nieuw element.
Deze nieuwe visie op (militair) leiderschap vraagt om een kritische beschouwing, met als centrale vragen: Wat is de meerwaarde van de VLD 2023? En is deze visie wel echt nieuw?

9 Idem, 9.
10 Idem, 9.
11 VLD 2023, 11.
12 VLD 2023, 12.
13 B.M. Bass en R.E. Riggio, *Transformational leadership* (Mahwah, Lawrence Erlbaum, 2006).
14 M. Uhl-Bien, 'Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing', *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 667.
15 Zie ook: M. Uhl-Bien, R.E. Riggio, K.B. Lowe en M.K. Carsten, 'Followership theory: A review and research agenda', *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 83–104.
16 B. Oc, K. Chintakananda, M.R. Bashshur en D.V. Day, 'The study of followers in leadership research: A systematic and critical review', *The Leadership Quarterly* 34 (2023) 1-20.

Bij het samenwerken in een team is het onwenselijk om te denken en te handelen in leiders en volgers FOTO MCD, LOUIS MEULSTEE

De dichotomie van leiders-volgers

Bij het samenwerken in een team is het onwenselijk om te denken en te handelen in leiders en volgers. Het draait bij samenwerken om het team, en iedereen speelt daar zijn eigen (wisselende) rol in. Indachtig het credo van de Koninklijke Luchtmacht: 1 team, 1 taak. Bij een goed team verlopen de activiteiten en processen zo vloeiend dat men ze nooit beschouwt vanuit het perspectief leiderschap en volgerschap. Dat voegt ook niets toe. Iedere medewerker is (eigen) leider en teamlid. Het team is zo sterk als de zwakste schakel. En dan is het normaal als collega's of teamleden een ander helpen, coachen, of aanspreken. Als het collega's betreft, is dit dan als horizontaal leiderschap te benoemen? En als het vanuit een rangverschil komt (van boven naar beneden, maar ook van beneden naar boven?), heet het dan verticaal leiderschap? Of is er sprake van collegiale- of teamcoaching als leiderschap een gevaarlijk of bezoedeld woord is? Of is het gewoon samenwerken?

In de VLD 2013 is op bladzijde 12 al de mooie uitspraak opgenomen 'Leadership is action, not position'. Noem in deze processen iemand liever niet 'volger'. Dat schept afstand en bevordert hokjesdenken; laat de term aan social media.

Het gevaar van volgers

Volgerschap, zoals bijvoorbeeld in de social media, is snel te associëren met weinig interactie, gedwee, eenrichtingscommunicatie, oppervlakkig en positieve framing (vanuit de volger). In de dynamiek van informele en formele groepen kunnen soms minder wenselijke elementen binnendringen. Deze activiteiten kunnen verborgen voor anderen binnen de groep plaatsvinden, ze kunnen ook (al of niet heimelijk voor anderen) worden uitgedragen. Het kan bijvoorbeeld gaan over discrimineren (in appgroepen), initiatierituelen, teamdoelen die haaks staan op operationele doelen, drank- en drugsgebruik, of gokken. Waar een individu met kwalijke bedoelingen veelal wordt geremd of beperkt door zijn team of de omgeving, is dit bij

dit soort teams veel minder het geval. Internationaal zijn er militair-historische voorbeelden als My Lai (16 maart 1968)[17] of de Iraakse Abu Ghraib-gevangenis (2004).[18] In de Nederlandse defensieorganisatie zijn er genoeg kleinere voorbeelden op vele vlakken.
Een teamlid met een sterke persoonlijkheid, met formele of informele macht, kan volgers om zich heen verzamelen en perverse of illegale handelingen uitvoeren. De passieve connotaties die het woord volger oproepen zijn in deze context ook echt slaafs, gewillig en kritiekloos. Toxisch leiderschap, en -volgerschap, kan veel kwaad aanrichten.[19]
Nu de VLD 2023 zo zwaar inzet op het onderscheid tussen leiders en volgers, dient het gevaar van onbalans de nodige aandacht in het document te krijgen. Nu staat hierover: 'De formeel leidinggevende heeft dus een overkoepelende rol op het gebied van coördinatie tussen groepen, in het afwegen van belangen (ook ingroup versus outgroup), bij conflicthantering en in het bewaken van waarden en normen'.[20] Dit is niet alleen bijzonder oud-denken, namelijk leidercentrisch, maar ook erg gevaarlijk. ELK teamlid dient de bovenstaande activiteiten uit te voeren en na te leven! Juist om ook tegen de formeel leidinggevende (tijdig) te kunnen zeggen dat hij het anders ziet. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen ethisch-juist handelen en dat van zijn teamleden. Het moreel kompas, of het leiderschapskompas met de vier karaktereigenschappen, hoort bij iedereen altijd ingespeeld te zijn. En iedereen moet de plicht en noodzaak voelen om actie te ondernemen bij afwijkingen. Een extra reden om bij de leiderschapsvisie geen afstand te doen van het leiderschapskompas.

Leiderschap of leidinggeven? That is no question!
Het perspectief op leiderschap richten in plaats van op leidinggeven is verwarrend. Het is een semantisch verschil. Leidinggeven is een vrij fluïde proces, met hiërarchie als slechts één van de variabelen om met het te tonen leidinggevend gedrag rekening te houden. Er zijn nog diverse andere machtsbronnen, maar ook de historie, de (sub)cultuur, opdracht, urgentie en de vele andere contextuele factoren spelen een rol. Leidinggeven en leiderschap zijn inwisselbaar. Leidinggeven geschiedt bijvoorbeeld ook naar boven en (collegiaal/horizontaal) naar teamleden.

Het perspectief omtrent 'leidinggeven' en 'leiding ontvangen' kan veranderen. Het Situationeel Leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard wordt nog alom onderwezen.[21] Het is helaas geen officieel hulpmiddel meer binnen Defensie. In essentie gaat het om vier hoofdstijlen van leidinggeven waarbij de medewerker steeds situationeel wordt ingeschat ten aanzien van de dimensies Kunnen en Willen (kan betrokkene het wel? wil betrokkene het ook?). Dan volgen hieruit de hoofdstijlen Leiden, Begeleiden, Steunen en Delegeren (S1 tot en met S4). Vul voor medewerker leidinggevende in, en beschouw eens hoe u als medewerker voor elke leiderschapsactiviteit uw leidinggevende tegemoet treedt. In hoeverre komen dan vergelijkbare stijlen naar voren in de onderlinge interactie hierover? Of vul voor medewerker collega in.

De keuze voor Leiderschap in plaats van Leidinggeven is gebaseerd op een zinsnede uit bladzijde 5 van de VLD 2023: 'De visie uit 2015 was gericht op de leidinggevenden binnen Defensie. De Visie Leiderschap Defensie 2023 is van toepassing op alle medewerkers van Defensie, dus voor alle defensieonderdelen en iedereen die daar werkzaam is, ongeacht schaal of rang'. Nu staat in de inleiding van de VLD 2013 dat het bedoeld is voor leidinggevenden. Dat is jammer, het zet sommigen op het verkeerde been. Maar vanuit het perspectief van de VLD 2023 is die leidinggevende dus iedereen. Een teamlid/volger is tijdelijk en situationeel de leidinggevende. Dan is het weer geheel in lijn met de VLD 2013.

17 Bijvoorbeeld H. Jones, *My Lai. Vietnam, 1968, and the descent into darkness* (Oxford, Oxford University Press, 2017).
18 Bijvoorbeeld D.L. Strauss, B. Ehrenreich en M. Danner, *Abu Ghraib. The politics of torture* (Berkeley, North Atlantic Books, 2004).
19 'Editorial: Fifty Shades of Grey. Exploring the Dark Sides of Leadership and Followership', *Frontiers in Psychology* (2018) (9) (www.frontiersin.org).
20 VLD 2023, 10.
21 P. Hersey, K.H. Blanchard en D. Johnson, *Management of organizational behaviour. Leading human resources* (Hoboken, Prentice Hall, 2001).

De grote vraag is: vanwaar de grote ommezwaai met andere termen en definitie? Hopelijk vloeide de nieuwe visie niet voort uit een te benepen analyse van een bepaalde zinsnede uit de VLD 2013. Naast de eerder geciteerde uitspraak op bladzijde 12 ('Leadership is action, not position') staat op bladzijde 5 van de VLD 2013 al: 'The function of leadership is to produce more leaders, not more followers', een uitspraak van Ralph Nader.

Leidinggeven

Vanuit de semantiek is de nieuwe visie overigens niet helemaal uitgelijnd. In het voorwoord op bladzijde 3 staat bijvoorbeeld: 'Deze nieuwe Visie Leiderschap Defensie 2023 vormt een belangrijke doorontwikkeling ten opzichte van de vorige visie'. Maar er is geen oude visie Leiderschap, maar een visie Leidinggeven, dat is juist het cruciale verschil (wat men wilde maken). Dus van een vorige visie kan geen sprake zijn. Helaas loopt men op bladzijde 8 helemaal vast in terminologie: 'De termen leiders en volgers zijn echter wat 'statisch' – iets wat je bent – en kunnen de indruk geven dat leiden of volgen hoort bij specifieke personen, functies of posities in plaats van iets wat ontstaat in interactie. We spreken daarom liever van leiden en volgen dan van leiders en volgers'. Waarom de visie ook niet de actieve benaming geven 'leidinggeven'? Dat doen we tenslotte allemaal, net als leiding ontvangen.

Een definitie van leidinggeven

Waarom een nieuwe queeste naar een defensievisie over leidinggeven, een van de militaire kerntaken van (onder)officieren? De (militaire) bruikbaarheid en eigenheid van de nieuwe visie Leiderschap is afgenomen. De definitie 'Leiderschap is dat wat er in een bepaalde context tussen mensen gebeurt, op het moment dat er één gaat leiden en een ander gaat volgen om tot een gezamenlijk doel te komen' is abstract, niet aansprekend en zeker niet onderscheidend voor het militaire metier. Voor de gemiddelde soldaat of lagere burgerschaal behoeft dit al snel uitleg. Een werkzame metafoor kan zijn dat iemand met zijn partner de tango gaat dansen.

Bij de eerder beschreven, meer wetenschappelijke duiding van de definitie – uit het sociaal constructivisme – is Donna Ladkin niet besproken. De VLD 2023 is wel mede op haar werk gestoeld, getuige twee bronvermeldingen.[22] Met iemand die als achtergrond musicus en filosoof is, kun je veel verwachten, maar mogelijk geen *hands-on* bijdrage voor een militaire visie en definitie van leidinggeven.

De VLD 2013 geeft geen concrete definitie van leidinggeven, anders dan 'ZIJN. DOEN. LEREN. Dát is leidinggeven, nu en in de toekomst'. Dat is niet concreet, maar roept wel op tot belangrijke activiteiten. Wat is dan wel een passende definitie voor leidinggeven (bij defensie)? Bij de modellen en theorieën staat gedrag steeds centraal. Dit geldt zowel voor het afgezworen Situationeel Leiderschapsmodel als het door Defensie omarmde leiderschapscircumplex. Het leiderschapscircumplex is 'een model dat je kunt gebruiken om effectief te zijn in de samenwerking met anderen en bij het beïnvloeden van anderen. Het gaat erom dat je in staat bent om jouw gedrag telkens af te stemmen op anderen waar je mee te maken hebt, de taak en de context (stijlflexibliteit)'.[23] Steeds zijn de taak en de context als belangrijke variabelen genoemd voor het gewenste gedrag. De Visie Leidinggeven Defensie 2007 geeft als definitie: 'Het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.'[24] Zowel het ZIJN. DOEN. LEREN. – het leiderschapscircumplex – als deze definitie omarmen het gedachtengoed van de nieuwe visie uit 2023. Geen gemaakt onderscheid tussen leiders en volgers; het gaat om anderen. Helder voor leiders en volgers, burgers en militairen. Terug naar deze definitie, waar velen mee zijn opgeleid.

Falend leiderschap bestaat niet!?

Gelukkig hebben we deze goede, oude definitie uit de VLD 2007 nog. Er doet zich namelijk iets vreemds voor bij de (nieuwe) definitie van leiderschap. Bij leidinggeven kan iemand falen, het gedrag van de ander beïnvloeden lukt niet

22 D. Ladkin, *Rethinking leadership. A new look at old questions* (Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2020).

23 IK 2-1250, *Instructiekaart Leiderschap & Teameffectiviteit* (ECLD, 2022) 8.

24 *Visie Leidinggeven Defensie* (Den Haag, ministerie van Defensie, Werkgroep STAAL, 2007) 6.

Vanuit het perspectief van de VLD 2023 is de leidinggevende iedereen: een teamlid/volger is tijdelijk en situationeel de leidinggevende

(met deze bepaalde interventie). Dan kan betrokkene vanuit een (leiderschaps)rol een andere interventie overwegen.
Falende formele en informele leiders vallen niet onder de definitie van leiderschap. Als een leider geen volger heeft, gaat de definitie niet op, en is er geen leiderschap getoond. 'Leiderschap is dat wat er in een bepaalde context tussen mensen gebeurt, op het moment dat er één gaat leiden en een ander gaat volgen om tot een gezamenlijk doel te komen.' Een teamleider kan zeggen om links af te gaan, een teamlid kan een geweldig idee inbrengen, maar als niemand het uitvoert/luistert, valt dit getoond (leiderschaps)gedrag *per definitie* niet onder leiderschap. Dit concluderende zakt de metafoor van de nieuwe definitie van leiderschap, een tango dansen, ook door het ijs, want: *it takes two to tango*.

Het leiderschapskompas

Welke visie en definitie is aansprekend voor militairen? De inbedding door het leiderschapskompas in de VLD 2013 maakt leiderschap wel onderscheidend voor een militair of burger bij Defensie. Het gaat om bepaalde karaktereigenschappen die worden benoemd, het gaat om het Zijn dat van belang is (naast de karaktereigenschappen en rollen, ook persoonseigenschappen), het Doen (onder andere *can do*-mentaliteit), het Leren (reflecteren en evalueren) en het Team (niet jij staat centraal als leider of teamlid, het gaat om het doel van het team; vergelijk: *The Mission, the Men, and Me*.[25]
De krachtige metafoor van het leiderschapskompas is geheel vervallen in de nieuwe visie, ondanks de wens van een paar klankbordgroepleden. Op bladzijde 7, in de inleiding van de VLD 2023, staat vermeld: '…in de rijksbrede bestuurlijke context, waar Defensie deel van uitmaakt, is naar aanleiding van bovenstaande ontwikkelingen een visie op publiek leiderschap geschreven'. Laat deze visie nu bestaan uit een metafoor met tien naalden als richtingbepalers voor leiderschap, met ook als titel van het document, *Kompas voor publiek leiderschap*.[26] En deze visie is overigens geheel in lijn met de VLD 2013. Te vlug de oude metaforische schoenen weggegooid?

25 P. Blaber, *The Mission, the Men, and Me. Lessons from a Former Delta Force Commander* (New York, Penguin Putnam, 2010).

FOTO MCD, GERBEN VAN ES

De soft skills van teamleiderschap
Het teamoptreden is bij Defensie van groot belang. En elk team maakt weer onderdeel uit van een hoger team. Bij een fregat zijn het de diverse diensten die samenwerken om het schip en de diverse wapensystemen optimaal in te zetten. Bij de landmacht zijn de bouwstenen ook teams, die samenwerkend een grotere eenheid vormen, Combat ((Service) Support). En dat werkt hetzelfde bij de andere Defensie Onderdelen. Het werken in, met, en tussen teams, noch het leidinggeven aan (multidisciplinaire) teams, komt duidelijk in de VLD 2023 naar voren. In het document staat in totaal slechts twee keer het woord team, in de VLD 2013 vele tientallen malen (de afbeeldingen van het kompas niet meegeteld).
Waar de VLD 2023 im- en expliciet naar verwijst is het begrip Crew Resource Management (CRM). CRM is een aantal samenhangende competenties om als team veilig, effectief en efficiënt te werken. De methode is vooral omarmd bij organisaties die het maar een keer goed kunnen doen omdat er geen tweede kans is, zogeheten High Risk Organizations (HRO's). Te denken valt aan bijvoorbeeld kernenergiecentrales, chirurgische teams en vliegtuig- en scheepsbemanningen.[27] De politie, en ook andere organisaties, werken hiermee onder de titel TRM, Team Resource Management, daar crew geen geëigend woord is voor bepaalde organisaties. Ook diverse grote onderdelen van de krijgsmacht werken met CRM (zie het kader).

Zo benoemt de VLD 2023 het belang van Situational Awareness.[28] Omgevingsbewustzijn is dan ook een belangrijke situationele factor bij leidinggeven en ook een van de competenties van CRM. Ook haalt de VLD 2023 in het kader van leider-/volgerschap aan: 'Niet-leidinggevenden moeten bijvoorbeeld de moed hebben om naar voren te stappen (…)'.[29] Binnen CRM staat dit bekend als Assertiviteit; in de volksmond bij de luchtmacht Speak Up genoemd. Bladzijde 11 van de VLD 2023 haalt de gewenste veilige werkomgeving aan, onder andere '(…) door te investeren in het ontwikkelen van niet-technische vaardigheden/softskills (…)', met in de bronverwijzing: 'Binnen o.a. het CZSK ook non-technical skills genoemd'. Dit is correct, maar men spreekt meestal over CRM, en men bezigt eerder de term Just Culture voor een veilige werkomgeving.
Binnen het concept CRM is *distributed-* of *shared leadership* een normaal begrip als men praat over leiderschap. Daar zijn geen volgers, enkel teamleden. Ook schenkt CRM – net als de VLD 2023 overigens – aandacht aan het groepsontwikkelingsproces en teamdynamiek.
Op de keper beschouwd heeft de nieuwe VLD voor CLSK en CZSK geen meerwaarde. De VLD 2013 *en* 2023 zijn in lijn met CRM, wat al jarenlang wordt onderwezen, getraind en beoefend. Crew Resource Management biedt meer inzicht in militair leiderschap en effectief teamoptreden dan de VLD 2023.

Met het bespreken van CRM is dit artikel vanuit het IK- naar het TEAM-niveau overgegaan, een vrij logische stap schrijvend over leidinggeven. De volgende paragrafen gaan, met het leider-

De krachtige metafoor van het leiderschapskompas is geheel vervallen in de VLD 2023

Crew Resource Management
Bij Defensie hebben luchtmacht (vanaf 1996) en marine (vanaf 2015) Crew Resource Management (CRM) overgenomen en geïntegreerd in opleidingen, trainingen en oefeningen. De luchtmacht heeft het CRM-model van de burgerluchtvaart overgenomen en spreekt ook wel van Human Factors. De marine, net als de politie en vele Nederlandse ziekenhuizen, heeft het model van een Amerikaans militair onderdeel gekozen. De competenties van dit model zijn: Besluitvorming, Assertiviteit, Missie-analyse, Communicatie, Leiderschap, Adaptiviteit en Omgevingsbewustzijn. Ze overlappen elkaar deels.
Uitgangspunt van CRM is dat ieder teamlid een professional is en zijn *technical skills* beheerst. Om een (multidisciplinair) team optimaal te laten samenwerken, met name bij risicovolle activiteiten en omstandigheden, blijkt het beheersen van deze zeven competenties essentieel te zijn. Deze *soft skillls* dient ieder teamlid ook te bezitten en te trainen.

26 M. Frequin, *Kompas voor publiek leiderschap. Visie op wenselijke leiderschapsrichtingen* (Den Haag, Algemene Bestuursdienst, 2021).
27 Zie bijvoorbeeld: T. Bijlsma, *Crew Resource Management. Veilig en effectief samenwerken in teams* (Zeist, VMN Media, 2015); T. Bijlsma, 'Samenwerken binnen High Risk Teams. Crew en Team Resource Management bij crises', *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 67 (2013) (3) 44-59.
28 VLD 2023, 9.

schapskompas ter oriëntatie, in op het Team en de Context, mede gedreven door de nieuwste ontwikkelen in deze context en binnen de NAVO.

Militaire teams

De nieuwe visie Leiderschap draagt weinig uit over het belang van goede teams en teamwerk. De definitie van leiderschap kan op alle organisaties worden gelegd (waarschijnlijk in eerste instantie wat minder op de commerciële sector). Zo staat in de VLD 2023 op bladzijde 8 bijvoorbeeld: 'We spreken van leiderschap wanneer een 'relatie' of impliciete overeenkomst ontstaat waarbij iemand leidt en een ander volgt'. Maar die relatie of overeenkomst – wie de dans leidt en wie volgt – is een te simpele beschrijving van huidig operationeel militair optreden of militair leiderschap. Bij de VUCA-omgeving (Volatile, Uncertain, Complex, Ambigue) en multidomeinoperaties zijn vertrouwen (*trust*) en doel (*purpose*) van groot belang, anders kan mission command niet floreren. Daarnaast, zo schrijft Stanley McChrystal, moet de militaire organisatie *faster, flatter and more flexible* zijn dan de tegenstander. Hij spreekt in *Team of Teams* over: 'To this end (…to achieve the fluid, teamlike cooperation that we needed across our force...), we used embedding and liaisons programs to create strong lateral ties between our units, and with our partner organizations'.[30]

In de Allied Joint Doctrine is dit principe van Team of Teams overgenomen. Deze doctrine spreekt over 'Leadership as a system of leaders': 'A systems approach considers all leaders, and how they interact up, down and across; in hierarchical terms this means that individuals should be considered as concurrently functioning as leaders, followers and peers.[31]

Dit is in lijn met opdrachtgerichte commandovoering (OGC) of mission command. Ook hier zijn vertrouwen en oogmerk c.q. gewenst effect van belang. Over opereren volgens Team of Teams en met OGC als visie zei Steve Jobs heel passend: 'It doesn't make sense to hire smart people and tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do'. In veel organieke (militaire) teams is dit ook al het geval. Er zitten specialisten in, professionals in een bepaald vakgebied, die de commandant gevraagd en ongevraagd adviseren. Leiderschap is een teamsport. Een teamsport kent geen volgers, maar teamleden.

Vanuit deze bespreking op Team-niveau is het een kleine stap naar de Context. Juist die context dwong McChrystal als commandant in Afghanistan om zijn militaire organisatie op conceptueel en moreel niveau te veranderen. Die context is voor ons sinds drie jaar sterk veranderd met de oorlog in Oekraïne.

Militaire context

De inzet voor hoofdtaak 1 is actueler en realistischer geworden door de oorlog in Oekraïne. In hun artikel 'Officieren weer leren vechten' hebben de luitenant-kolonels Gijs Tuinman en Pieter Soldaat een lans gebroken om meer aandacht aan tactiek, de kennis en kunde van multidomeinoperaties te besteden in opleidingen, trainingen en oefeningen.[32] Deze conceptuele component is medeverantwoordelijk voor het militair vermogen, naast de fysieke en morele componenten. Deze componenten overlappen elkaar, net zoals binnen de morele component de elementen zelf dat doen: Leiderschaps- en Gevechtscultuur (warrior mindset), Moreel, Morele cohesie en Morele legitimiteit.[33] Dit is in lijn met de nieuwste *Allied Joint Doctrine* (AJP 01). Deze verdeelt de morele component in de elementen: 1 Professional military culture (met een grote rol voor leiderschap), 2 Moral legitimacy, 3 Legality en 4 Ethical Considerations.[34] De leider van een team moet hier continu in investeren, net als bij de twee andere componenten. Mogelijk is het werken aan de morele component te definiëren als het opbouwen van een gezond en robuust Unit of Command Climate.[35]

29 Idem, 10.

30 S. McChrystal, *Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World* (New York, Penguin, 2015) 198. Vergelijk ook J. Storr, *Something Rotten. Land Command in the 21th century* (Havant, Howgate Publishing, 2022) met zijn pleidooi voor decentralisatie, een 'lean and mean' organisatie- en commandostructuur en een pleidooi voor mission command.

31 *AJP-01, Allied Joint Doctrine*, Edition F, Version (North Atlantic Treaty Organization, NSO, 1 dec. 2022) 57.

32 P.B. Soldaat en G.P. Tuinman, 'Officieren weer leren vechten', *Militaire Spectator* 192 (2023) (3) 112-125.

33 *Nederlandse Defensie Doctrine* (Den Haag, Defensiestaf, 2025).

34 *AJP-01, Allied Joint Doctrine*, 57-64.

35 Zie bijvoorbeeld: H.M. Zomer, *Unit Climate in the Royal Netherlands Army. Insights for Structural Improvement of Unit Climate within Dutch Army Units* (Advanced Command and Staff Course Joint Services, British Command and Staff College, 2024).

Naast het ter discussie stellen of de Nederlandse officieren nog kunnen vechten vanuit de conceptuele component, is het ook relevant om dit vanuit de morele component te beschouwen. In hoeverre hebben de officieren bijvoorbeeld voldoende (academische) kennis en inzicht in de psychosociale teamdynamiek van het oorlogvoeren; specifiek in ethiek, motivatie, groepsdynamiek – en ja – leiderschap?
Naast het beschikken over deze kennis (vanuit het ZIJN), is men ook in staat om deze aspecten positief te beïnvloeden binnen het team (TEAM), mede gezien de opdracht (CONTEXT)? Naast deze cognitieve benadering is het veel belangrijker de vraag te stellen vanuit de psychologische en emotionele kant: hoe mentaal robuust is onze militaire leider (het ZIJN)? Wat doen we in dit verband aan trainen, oefenen, opleiden, begeleiden? En hoe mentaal robuust is het team? Officieren hebben weliswaar een grotere invloed op de elementen van deze morele component, maar elk individu binnen de eenheid is verantwoordelijk voor de status van deze elementen, en het voeren van de juiste training, vorming, of voorbereidingen, zo lang het (nog) kan.
Waar de conceptuele component een beroep doet op ieders cognitie – het kennen en kunnen – doet de morele component vooral een groot beroep op ieders psyche of attitude, het vormen en ontwikkelen staat centraal, ofwel het ZIJN. In lijn met de portee van het artikel van de overstes Tuinman en Soldaat: hoe professioneel hebben de diverse opleidings- en trainingscentra de vormings-, ontwikkeldoelen of -trajecten ingericht? Hoe verloopt de omhooggaande spiraal ZIJN-DOEN-LEREN op dit vlak binnen de operationele eenheden?

Leiderschap en doctrine

In het voorgaande werd leiderschap beschouwd in samenhang met militair vermogen. Bij de Nederlandse krijgsmacht is het hoogste brondocument de *Nederlandse Defensie Doctrine* (NDD). In overeenstemming met de NAVO-doctrine staat de manoeuvrebenadering bij Defensie voorop bij gevechtsoperaties. 'Een benadering waarin het eigen militair vermogen vooral wordt ingezet tegen geïdentificeerde zwakheden op de morele

Veel militaire teams kennen specialisten, professionals in een bepaald vakgebied, die de commandant gevraagd en ongevraagd adviseren: leiderschap is een teamsport

FOTO MCD, GERBEN VAN ES

(Multidisciplinaire) teams zijn de bouwstenen van een militaire organisatie: shared leadership is voorwaardelijk voor een robuuste en flexibele inzet

component van andere actoren, wordt de manoeuvrebenadering genoemd. Dit is een benaderingswijze van operaties die beoogt een opponent te verslaan door het breken van zijn morele en fysieke cohesie – zijn vermogen om te vechten als een effectief en samenhangend geheel – in plaats van hem stapsgewijs uit te schakelen. (...) De manoeuvrebenadering vereist een mentale instelling waarin creativiteit en vasthoudendheid centraal staan.'[36]

Als afhankelijk van het niveau van optreden het aangrijpen van het militair vermogen van de vijand centraal staat, moet het eigen militair vermogen uiteraard optimaal zijn; vanuit het perspectief van dit artikel is dat de morele component en specifiek daarbinnen leiderschap. Een klik hoger en actueler schrijft de nieuwe AJP-01 hierover: 'Leadership has no rank and is not just a military endeavour. Leadership is not constrained solely to the chain of command, to those of rank or to military personnel. The complexity of the operating environment puts a premium on low-level leadership. As the military instrument integrates capabilities to operate across the operational domains, the force will become increasingly comprehensive; anyone can motivate those around them through initiative, example and courage'.[37]

Deze beschrijving past bij de definitie van leidinggeven uit de VLD 2007, en bij de visies van 2013 en 2023. Het gaat om de eenheid, het team en daarmee heeft iedereen de verantwoordelijkheid om het goede te doen. 'The battlefield is increasingly decentralized with a premium placed on the talent of low-level leadership executing mission command', aldus de AJP-01.[38]

Leiderschap en een warfighting culture

Gezien de grotere oorlogsdreiging in Europa is een heroriëntatie van militair leiderschap zeker gewenst. Niet alleen 'Officieren weer leren vechten' vanuit de conceptuele component, maar ook voor iedere militair de competenties vergroten van de elementen van de morele component. En leiderschap is dan wel heel cruciaal.

De nieuwe NAVO-doctrine is heel expliciet over moed en leiderschap in een gewenste warfighting culture: 'The most important function of military forces is to prepare for and, if necessary, fight and win in armed conflict. A warfighting ethos unifies the force by providing the vital moral, emotional and spiritual capacity, or human resilience, to operate across the continuum of competition, and particularly when in armed conflict. Armed conflict is bloody and violent, characterized by uncertainty, friction and chaos. Fear is commonplace, even within the minds of those most conditioned to cope with its challenges. The best counters to fear are courage and leadership, coupled with unit cohesion, training and discipline'.[39]

Zoals al eerder gesteld is niet alleen kennis en inzicht in gedrag van mensen in dergelijke omstandigheden essentieel voor een leider, maar ook kennis en ervaring hoe hierin te leiden. Een wetenschappelijke theoretische basis is dan een start, ervaring door oefenen en trainen een must. Ook hier geldt: start met IK, het ZIJN. Reflecteren, vormen, ontwikkelen en intervisie houden zijn passende activiteiten; naast bestuderen, de cognitieve kant. Voor officieren dienen de militaire niveaus 1 en 2 van deze processen integraal te starten op de Koninklijke Militaire Academie, het Koninklijk Instituut voor de Marine en de Faculteit Militaire Wetenschappen voor kort- en lang-modelopleidingen. Wat hierboven staat over officieren (in opleiding) geldt met de nodige aanpassingen voor elke militair. Zijn-Doen-Leren voor een robuuste *warfighting ethos* als element van het Command Climate van een team.

36 *Nederlandse Defensie Doctrine* (Defensiestaf, Den Haag, 2025) 32.
37 *AJP-01, Allied Joint Doctrine*, 57.
38 Idem, 58.
39 Idem, 59.

Een (onder)officier in opleiding heeft recht op een verdiepende of academische leerlijn militair leiderschap, de kern van het militaire vak

Conclusie

De VLD uit 2013 is te lezen als leider-centrisch; dat is ongewenst, en ook nooit de bedoeling geweest. Het bijbehorende leiderschapskompas is op alle niveaus bruikbaar. De visie uit 2013 sluit naadloos aan bij het concept Crew Resource Management, een bestaande en bewezen methode die bij grote delen van Defensie is omarmd en zorgt voor professioneel leiderschap en een gewenste leiderschapscultuur binnen een team.
De definitie van leiderschap uit de VLD 2023 is vrij abstract: dat wat tussen mensen gebeurt... De 'oude' definitie van leidinggeven uit de VLD 2007 is concreet en benadrukt het beïnvloeden van gedrag van de ander (het bewust richting geven aan het gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken). Dit past beter binnen de militaire context en het operationeel optreden. Voor een warfighting culture geeft het leiderschapskompas ook de richting aan, en in *the fog of war* is het des te belangrijker dat iedereen zijn eigen (moreel) kompas inspeelt.

Concreet is te stellen dat de VLD 2023 niets toevoegt en dat de VLD 2013 nog steeds zeer geschikt en actueel is. Aanbevelingen zijn dan ook de definitie van leidinggeven uit de VLD 2007 te gebruiken en meer aandacht te besteden aan het team en de morele component door bijvoorbeeld CRM te gebruiken. CRM wordt al gebruikt in bepaalde delen van de Nederlandse krijgsmacht, een verdere invoering in de hele krijgsmacht is wenselijk.

Militair leiderschap is altijd een dankbaar onderwerp voor discussie. Er zijn veel interessante boeken en artikelen over geschreven en het is vruchtbare gespreksstof op symposia en aan de bar. Het grote voordeel is dat militairen allemaal ervaringsdeskundigen zijn. En net als bij voetbal denkt iedereen er het meeste verstand van te hebben. Zie dit artikel om, in voorkomend geval, de bewustwording te vergroten en de eigen gedachten en mening over leiderschap te scherpen. Daarnaast mijn oproep: een (onder)officier in opleiding heeft recht op een verdiepende of academische leerlijn militair leiderschap, de kern van het militaire vak. En vanuit permanente educatie en Professionele Militaire Educatie (PME)[40]: continue voeding op elk niveau. ■

40 CDS en HDP, *Professionele Militaire Educatie* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2023).

‘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 opgeklommen 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 4Leaderhip 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 crisisomstandigheden kijken mensen naar boven en moet de commandant de rust bewaren. Iemands 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 leidinggevenden 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 leiderschapsstijl 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 besefte 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.

FOTO BEELDBANK NIMH

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 CIMIC[4] 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 Authority[5] (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, multidimensionale benadering. De militaire capaciteit is daarin een onmisbaar deel van de oplossing. MINUSMA was een VN-missie met een peacekeeping-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 brigadeniveau 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

FOTO MCD, CINTHIA NIJSSEN

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 missieniveau 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

FOTO NVVN, IZZIEL LATOUR

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 miltairen. 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 hoofdtaak 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 Hammerskjold, 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 waarmee? 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 commandostructuur zijn met goed geborgde informatieuitwisseling. 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-afschrikkingsmacht. 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.' ■

‘Vertrouw op expertise en stop risicomijdend gedrag’

Interview met C-LSK luitenant-generaal André Steur

Leonie Boskeljon-Horst, Freek Groen en Maarten Katsman

Midden in de transitie naar de ‘5e Generatie Luchtmacht’ werd luitenant-generaal André Steur bijna twee jaar geleden Commandant Luchtstrijdkrachten (C-LSK). In gesprek met de *Militaire Spectator* vertelt hij over de situatie in de wereld, het ‘warrior-ethos’, vertrouwen geven aan personeel, en de hoognodige schaalbaarheid van de krijgsmacht. ‘We zijn een van de beste luchtmachten ter wereld, een voorbeeld voor andere landen’, zegt Steur. ‘Daar ben ik ontzettend trots op.’

FOTO MCD, JAN DUKSTRA

Als het alleen aan hemzelf lag was generaal Steur misschien niet in de Luchtmachttoren in Breda terechtgekomen, maar op de Kromhoutkazerne in Utrecht als Commandant Landstrijdkrachten. Toen Steur solliciteerde voor de officiersopleiding bij de KMA zag hij zichzelf vooral 'rondscheuren over de hei met een Leopard.' Een wellicht logische keuze voor iemand uit een landmachtgezin. De sollicitatiecommissie van de landmacht raadde Steur aan ook eens te kijken bij andere krijgsmachtdelen, want er was veel animo voor het 'Top gun'-ideaal. Steur werd vlieger, en tot op de dag van vandaag is de generaal te vinden in de cockpit, tegenwoordig van de F-35. Al met al een mooi voorbeeld van 'paars' denken, dat tijdens het gesprek vaker naar voren kwam.

Core business: airpower leveren

Het is niet per se gebruikelijk voor de Nederlandse luchtmacht dat een generaal naast zijn commandofunctie gevechtsvlieger blijft, zoals je dat in sommige andere landen wel ziet. Voor Steur is het een spiegel op de wereld en de organisatie: 'je moet in mijn beleving weten hoe het in de praktijk werkt, wat er aan schort en vooral ook gevoel houden met de werkvloer', zegt hij. Bovendien wil de generaal graag zelf het 'warrior-ethos' uitdragen. Niet alleen met de mond belijden wat onze core business is, maar er ook onderdeel van zijn. Wat is dat ethos precies? 'Alles wat de luchtmacht doet moet uiteindelijk in het teken staan van waartoe wij op aarde zijn: afschrikken en zo nodig gevechts-

F-35's van de Koninklijke Luchtmacht voeren de NAVO-Air Policing missie uit vanaf de basis Amari in Estland. Alles wat de luchtmacht doet moet in het teken staan van afschrikken en zo nodig gevechtskracht leveren: airpower

FOTO MCD, JAN DUIKSTRA

Luitenant-generaal Steur levert een F-16 af bij de internationale F-16-opleiding in Roemenië. Door te blijven vliegen wil Steur zelf het 'warrior ethos' blijven uitdragen

kracht leveren in de vorm van airpower. Verdedigen, beschermen en tegelijkertijd een harde klap uit kunnen delen. Daar moet in ultimo alles voor wijken. Alles, want er zijn geen punten voor een tweede plaats als het om vechten gaat.'

Die essentie, airpower, werd drie jaar geleden concreet gedemonstreerd toen Rusland Oekraïne binnenviel. 'Het was goed om te zien hoe we die dag, ondanks de schaarse middelen, binnen een paar uur jachtvliegtuigen, tankvliegtuigen en alle benodigde ondersteuning operationeel hadden aan de oostflank van de NAVO. De combat readiness staat er, die werkt nog, en dat is onze kracht.' Dat is het principe van 'Fight Tonight' waar generaal Steur op hamert sinds zijn aantreden als C-LSK: 'Als het nodig is staan we er met alles wat we hebben. Dat kunnen we, op het allerhoogste niveau. Omdat we focussen op onze core business en iedereen dondersgoed weet wat haar of zijn rol en verantwoordelijkheid is in het airpowerteam.'

Met de paraatheid zit het dus goed, maar de oorlog in Oekraïne laat evenwel zien waar het de Nederlandse krijgsmacht aan schort: 'Als het echt losgaat voor ons, is het voortzettingsvermogen nog beperkt, dat is het eerlijke verhaal. Oekraïne laat zien dat de vijand een stem heeft, dat je niet alles voor het kiezen hebt zoals dat de afgelopen decennia soms wel het geval was', aldus Steur. Hoe kan de luchtmacht (of krijgsmacht als geheel) dat voortzettingsvermogen vergroten? 'We moeten naar een smallere, maar diepere organisatie, vind ik. Sommige dingen kunnen we dan niet meer doen, maar wat wel kan houden we dan langer vol. Dit moet natuurlijk wel worden afgestemd binnen het bondgenootschap: kijk naar welke landen kunnen specialiseren in capaciteiten', zegt Steur. Terugkomend bij de essentie, airpower leveren, vervolgt hij: 'Nu heeft elk land, ook de kleinere, bijna alle capaciteiten in huis. Die worden allemaal ondersteund met staven, opleidingsketens, reserveonderdelen, voorraden et cetera. Zo is er relatief veel staf en ondersteuning ten opzichte van de gevechtseenheden. Dat kan volgens mij beter. In Europa zie je duidelijk dat iedereen van alles een beetje kan, en dat daarmee de totale gevechtskracht (te) laag blijft.'

Specialiseren blijft echter een complex en moeizaam begrip, ook in NAVO- en Europese kringen, en het wordt vaak onterecht in verband gebracht met bezuinigingen. Het is welbeschouwd echter noodzakelijk om binnen internationale verbanden te specialiseren en zo 'more bang for the buck' te realiseren. 'Dat

moeten we met elkaar echt beter gaan doen, maar het raakt aan zoveel aspecten. Zoals verschillen in dreigingsappreciatie, vertrouwen, soevereiniteit, autonomie, nationale industrie en politieke voorkeuren. Dat is het Europese dilemma', legt Steur uit. 'Collectieve veiligheid omarmen we, maar het collectief opgeven van een stukje soevereiniteit en autonomie blijkt weerbarstig.' Met het oog op de ontwikkelingen rond onderhandelingen over Oekraïne is het wel een dilemma waar Europa snel een oplossing voor moet vinden. Onder de radar zijn veel luchtmachten overigens al bezig met specialisatie, of in ieder geval standaardisatie. 'Op natuurlijke wijze zoeken verschillende luchtmachten verbinding met elkaar om als een force te kunnen opereren. Volledig interoperabel en alle processen gestandaardiseerd', zegt Steur. 'Bijvoorbeeld door er voor te zorgen dat Nederlandse F-35's kunnen landen op bases in heel Europa en daar worden uitgerust om direct een nieuwe missie te vliegen, door personeel ter plaatse. Een Team! Dat soort synergie verhoogt de gevechtskracht aanzienlijk. En Nederland heeft hier al decennialang een voorname rol in, met het model van onze Fighter Weapons School in Leeuwarden als blauwdruk. Hetzelfde zien we natuurlijk ook bij onze MRTT-eenheden, onze helikopters en straks bij de C-390.'

'Een van de beste luchtmachten ter wereld'

Vooralsnog doet de Nederlandse luchtmacht veel in de breedte, en op een manier die wordt opgemerkt in het buitenland. 'We zijn een voorbeeld in Europa', zegt Steur, 'collega-air chiefs kijken voor slimme oplossingen en een slimme manier van werken vaak naar Nederland.' Hij noemde ter illustratie de Nederlandse al de Fighter Weapons School, waar nog meer landen bij willen aansluiten. Een ander voorbeeld is de aanschaf van de C-390M transportvliegtuigen van Embraer, die vanaf 2026 de C-130H Hercules-toestellen moeten vervangen. 'Andere landen vragen ons regelmatig naar de keuze voor dit toestel en de gedachte daarachter. Die keuze is in nauwe samenwerking met het projectteam van Commando Materieel en IT tot stand gekomen. Deze landen delen vervolgens onze conclusie en maken dezelfde keuze. Zoals Tsjechië, Oostenrijk en inmiddels ook Zweden die nu ook dit toestel aanschaffen.' Met trots noemt Steur de Nederlandse luchtmacht 'een van de beste van de wereld, met top-notch personeel, materieel en opleidingen.'

> 'De Nederlandse luchtmacht is een voorbeeld in Europa'

De bovengenoemde transitie naar een '5e Generatie Luchtmacht' is afgerond. Waar kan nu verder aan gewerkt worden? 'Een transitie is nooit helemaal "af", want onze organisatie blijft veranderen en aanpassen', legt Steur uit. 'Met de nieuwe wapensystemen zijn we goed op weg, en dat proces is bijzonder goed verlopen als je bedenkt dat alle systemen tegelijk in transitie waren en dat we daarbij, *knock on wood*, niemand hebben verloren. Dat is te danken aan de mensen in de organisatie, die gewoon gezond verstand gebruiken en niet alleen maar de regeltjes volgen.' Een belangrijk nieuw aandachtsgebied is space. 'Dat domein is ondergewaardeerd, zegt de generaal, 'we hebben concrete plannen om space een prominentere plek te geven.'

Als het defensiebudget inderdaad verder stijgt, zou space een logische keuze zijn om verder in te investeren. 'Onze krijgsmachten zijn zo afhankelijk van de ruimte. En tegelijkertijd is die ruimte ontzettend kwetsbaar. We zetten op dit moment op basis van de Defensievisie en

-nota samen met onze partners de eerste stappen richting een Space Command binnen CLSK. Eventuele extra financiële middelen kunnen hier nog meer impuls aan geven. En gezien de sterke positie die Nederland heeft als het gaat om ruimtevaart, is dat ook een prachtige kans voor onze industrie, het onderwijs en de loopbaanperspectieven binnen de luchtmacht. Samen sterker.'

Risico's wegen

In het gesprek met Young Lumara, een adviesgroep van toekomstige leiders van de luchtmacht voor het huidige leiderschap in de Luchtmachtraad, kwam de vraag naar voren welk leiderschapsprofiel passend is voor de veranderende wereld. Hoe ga je om met nu nog onbekende ontwikkelingen?[1] 'Het gaat vooral om mindset en om eigenaarschap', zegt Steur. 'Focus op wat je zelf binnen de organisatie wel voor elkaar kunt krijgen, in plaats van je te verwonderen over wat (nog) niet mogelijk is. Leiders moeten evenwel die "eigenaars" in staat stellen hun werk te doen. Een leider bepaalt de opdracht, maar de uitvoerder moet het mandaat en de vrijheid krijgen over het plan en de uitvoering daarvan.'

Als concreet voorbeeld noemt Steur het aantrekken van extra personeel. 'In korte tijd veel vacatures vullen, groeien en in 2030 volledig gevuld zijn, dat is mijn opdracht van de CDS. Dat kan eigenlijk alleen door de opleiding in te korten, was de vlotte conclusie. Dus dat was ook de opdracht aan de opleidingseenheden: "verwonder je niet over de lengte van de opleiding, maar leidt binnen de gegeven tijd de best mogelijke luchtmachters op." Dat kan dan misschien niet volgens de huidige standaard, maar waarom kijken we met de opleiders niet naar wat in kortere tijd wél bereikt kan worden? Nood breekt wet. Het is bijzonder gaaf om te zien hoe ons instructeurscorps dat dan flikt, samen met civiele collegae. Het doet me altijd wel iets als je een instructeur, die niet alle benodigde middelen voor de opleidingen heeft, vraagt waarom zij/hij toch iedere ochtend weer voor de club staat. En dan hoort "dat er niets mooiers is dan een rol van betekenis te hebben in het leven van onze jonge collega's."'

Hij vervolgt: 'Binnen Defensie zijn we over het algemeen te risicomijdend geworden, waardoor het verleidelijk is je te veel te bemoeien met kleine dingen. Ik betrap mezelf daar ook wel eens op. Wat mij betreft hebben we maar één groot risico en dat is dat we een toekomstig conflict niet kunnen winnen. Daarbij verschralen alle andere risico's.'

'Commandanten bepalen de "what", onze professionals de "how". Ik verneem overigens iedere dag dat het met de "why" wel goed zit… Mission Command, schoenmaker en leest. Als we onze mensen de ruimte geven dan is de *sky the limit*. Een oude baas van mij zei ooit: "Dre, als je weet dat mijn antwoord op je vraag je niet gaat bevallen, stel dan ver… de vraag niet!" Minder op zoek naar regels dus, minder extra onderzoek en meer gewoon aan de slag, met boerenverstand, waarbij we vertrouwen op de expertise van onze vaklui. Ultieme veiligheid bestaat immers niet, en soms moet je risico's tegen elkaar afwegen.'

De krijgsmacht als één bedrijf

Vertrouwen op personeel is van levensbelang voor de defensieorganisatie. 'We moeten als bedrijf oorlog kunnen voorkomen, of als dat niet lukt, moeten we oorlog kunnen voeren en winnen', zegt de generaal. 'Dan is het van het grootste belang dat we met en van elkaar precies weten waarvoor we aan de lat staan. Zowel binnen de regionale plannen van de NAVO als binnen de nationale plannen. Wat is onze taak, met wie moeten we die uitvoeren en hoe gaan we dat aansturen? Dat geeft focus en scherpte bij onze mensen.'

De arbeidsmarkt is veranderd. Waar Steur zelf zijn hele carrière aan Defensie wijdt, ligt dat voor jongere generaties anders. Toch liggen daar

1 L. Boskeljon-Horst en M. Katsman, 'Ambitie en morele moed voor de luchtmacht van de toekomst', *Militaire Spectator* 194 (2025) (3). Zie: https://militairespectator.nl/artikelen/ambitie-en-morele-moed-voor-de-luchtmacht-van-de-toekomst.

FOTO M.C.D. SJOERD HILCKMANN

Onderhoud aan de eerste F-35 op vliegbasis Woensdrecht. De defensieorganisatie moet risicomijdend gedrag loslaten en meer vertrouwen op de expertise van haar vaklui, zegt C-LSK Steur

ook kansen: 'Hoe mooi zou het zijn als mensen die uitstromen bij Defensie, toch verbonden blijven met de organisatie? In alle sectoren, of het nu gaat om monteurs, vliegers, ICT'ers, kan men na elders aan de slag te gaan bijvoorbeeld één week per maand bij Defensie blijven. We moeten flexibele werkvormen bedenken om die mensen en hun expertise bij Defensie betrokken te houden en te kijken wat we voor elkaar kunnen blijven betekenen.'

Finland staat bekend om zijn 'schaalbare' krijgsmacht, en met andere werkvormen kan Nederland dat voorbeeld nastreven. Dan snijdt het mes volgens Steur ook aan twee kanten: 'De Nederlandse economie moet de krijgsmacht kunnen ondersteunen, maar andersom heeft het "bedrijf Nederland" een adequaat militair middel nodig voor veiligheid en stabiliteit. Met flexibele werkvormen behouden en benutten we expertise, die zowel het verdienmodel als Defensie ten goede komt. En als er dan oorlog uitbreekt, hebben we een grote groep mensen op wie we een beroep kunnen doen, schaalbaarheid dus.'

Uiteindelijk moet de krijgsmacht vooral optreden als één geheel, zegt Steur. 'Meer naar elkaar luisteren en elkaar nog beter begrijpen. Ik zou in dat licht graag zien dat ook een vertegenwoordiger van zowel de marine als de landmacht plaats heeft in de Luchtmachtraad. Dan ligt alles transparant op tafel voor iedereen en kunnen we vanuit verschillende domeinen zien waar kansen zich voordoen of bedreigingen opdoemen. Sommige stokpaardjes van de verschillende onderdelen zitten nog wel eens in de weg en dat komt onze effectiviteit niet altijd ten goede. Wat dat betreft kunnen we een voorbeeld nemen aan het U.S. Marine Corps: lui van allerlei pluimage, eigenlijk alle domeinen, en die werken allemaal samen aan één taak. Als één team.' ■

Burdensharing: Defensie binnenkort van 2 naar 5 procent BNP?

De Amerikaanse minister van Defensie wond er geen doekjes om: 'I am the latest in a string of U.S. defense secretaries who have urged allies privately and publicly, often with exasperation, to meet agreed-upon NATO benchmarks for defense spending (...). Indeed, if current trends in the decline of European defense capabilities are not halted and reversed, Future U.S. political leaders (...) may not consider the return on America's investment in NATO worth the cost.' Dat waren de diplomatieke woorden van Robert Gates, in 2011. Het mocht niet baten.

Hierna kwam nog de 'wake-up call' van de annexatie van de Krim in 2014, maar veel Europese landen, inclusief Nederland, drukten rustig op de snooze-knop. Burdensharing – een eerlijke lastenverdeling – is eigenlijk al vanaf het ontstaan van de NAVO een pijnpunt in het trans-Atlantische huwelijk. Nu lijkt eindelijk de maat vol. Waarom zou de VS blijven opkomen voor 'free riders', die hun afspraken niet nakomen maar wel profiteren van de Amerikaanse veiligheidsparaplu? President Trump eist daarom nu dat de Europese landen en Canada 5 procent van hun bruto nationaal product (BNP) aan Defensie besteden. De VS wil niet langer optreden als veiligheidsgarantor voor Europa. De Europeanen worden verantwoordelijk voor hun eigen veiligheid, al is de VS (voorlopig...) bereid om als 'backstop' op te treden.

Europa moet van ver komen. In een keynote-speech tijdens een EUCOM-conferentie in Ramstein bevestigde de secretaris-generaal van de NAVO dat een eerlijkere lastenverdeling een prioriteit is. Na de val van de Berlijnse Muur hadden zogenaamde 'tree huggers' met hun 'Kumbaya-gezang' Europese krijgsmachten uitgekleed. Zijn speech had humor en werd alom gewaardeerd, al deelde hij zo ook een speldenprik uit naar de vorige Nederlandse premier, die tijdens de NAVO-top in Wales (2014) plechtig had beloofd om te streven naar 2 procent BNP voor Defensie, terwijl hij ondertussen een bezuigingsronde doordrukte die de begroting richting de 1 procent duwde. Drie decennia lang ging alles in de uitverkoop: tanks, fregatten, (jacht)vliegtuigen, kazernes en vliegvelden. De kapitaalvernietiging mocht enige naam hebben. Nu moet Defensie weer uitbreiden en groeien, en men

spreekt zelfs van een schaalbaar construct van 200.000 functies. Maar veel kazernes en oefenlocaties zijn afgestoten, en even terugkopen gaat niet. Destijds had men makkelijk een op zijn taken berekende krijgsmacht kunnen handhaven voor 2 procent BNP; nu kost de wederopbouw en reparatie een veelvoud hiervan. Zoals veel dingen in het leven: goedkoop is duurkoop.

Een nieuwe Defense Investment Pledge – een afspraak hoeveel de NAVO-bondgenoten besteden aan hun defensie – zal een van de grote 'deliverables' zijn van de NAVO-top in Den Haag. Tijdens de Koude Oorlog gaven veel landen meer dan 3 procent uit. De zogenaamde tweeprocentnorm, die hierna ontstond, was niet gebaseerd op een militaire 'requirement' maar kwam enigszins uit de lucht vallen. Nu wordt door hoofdkwartier SHAPE ingeschat dat tussen de 3 en 4 procent BNP nodig zal zijn om de nieuwe verdedigingsplannen (Regional Plans) uitvoerbaar te maken. Hier hebben de regeringsleiders tijdens de top in Vilnius (2023) tenslotte voor getekend. Presidents Trumps eis van 5 procent BNP voor defensie lijkt politiek en praktisch onhaalbaar. Sommigen vrezen dat het of een onderdeel van de onderhandelingsstrategie is (the art of the deal), of dat het bewust onhaalbaar is zodat de VS vervolgens de Europanen de rug kan toekeren als men die nieuwe norm niet haalt. Hiermee bevindt het 'oude continent' zich overigens in een mooie paradox. Het moet veel geld besteden aan defensie om de VS aan boord te houden, maar als dit niet lukt – dan moet men nog veel meer investeren om de eigen broek op te kunnen houden. Kortom: de rekening van drie decennia defensiebezuinigingen ligt nu met boete en rente op de deurmat. Overigens betekent dit in Nederland waarschijnlijk zo'n 10 miljard euro extra per jaar voor Defensie, structureel.

Destijds waren de bezuinigingen een pijnlijk proces. De krijgsmachtdelen vochten elkaar de tent uit om hun eigen toko zoveel mogelijk te sparen. Het snel wegzetten van grote, extra bedragen kan eveneens ongemakkelijk en pijnlijk worden. De begrotingsregels geven weinig speelruimte, de aanbestedingscapaciteit is beperkt en de defensie-industrie is overspannen. Onderrealisatie van het budget zal een politieke doodzonde zijn, waardoor een grote druk zal ontstaan om het geld uit te geven. Het is daarom van essentieel belang dat het extra budget doordacht en verstandig wordt besteed. Elke euro is immers belastinggeld. De focus moet liggen op het inhalen van de tekorten van de NAVO, bijvoorbeeld op het gebied van luchtverdediging en enablers. Hierdoor zal Europa ook meer autonoom kunnen worden. Al zal de neiging groot zijn om meteen meer F-35's, fregatten en tanks te bestellen, het invullen van NAVO-capability targets, in goed overleg met andere bondgenoten, moet leidend zijn. En er moet natuurlijk veel worden geïnvesteerd in voortzettingsvermogen: munitie, logistiek en reserveonderdelen. Het concept van afschrikking is niet geloofwaardig als de tegenstander weet dat de NAVO een gevecht amper enkele weken – in het meest gunstige geval - kan volhouden.

Het lijkt dus bijna een feit dat er veel meer geld naar Defensie gaat – tenzij natuurlijk de wereldeconomie plotseling instort. Dit risico is overigens zeker aanwezig, waarbij importheffingen, een enorme berg schulden en een aandelenluchtbel een perfecte mix vormen voor een crisis. Dan houden landen een veel kleiner BNP over, waardoor gemakkelijk de afgesproken percentages gehaald kunnen worden zonder daadwerkelijk meer uit te geven aan defensie. Momenteel lijkt er in Nederland maatschappelijk draagvlak te zijn voor een hoger defensiebudget, maar mensen bang maken voor oorlog werkt averechts. Na Covid-19 en het klimaat beginnen mensen – terecht – immuun te worden voor angstpropaganda. De argumentatie moet over een andere boeg. De focus ligt op afschrikking, niet oorlog, want die pogen we immers te voorkomen. De Amerikaanse president Theodore Roosevelt beschreef ooit zijn veiligheidsbeleid als 'speak softly and carry a big stick'. De Nederlandse geschiedenis biedt meer, veelal ongelukkige voorbeelden van het belang van het voldoende investeren in de krijgsmacht. Gegraveerd op het capitulatiemomument in Rijsoord staat: 'een volk dat zijn verdediging verwaarloost, zet zijn vrijheid op het spel'. Het blijft bijzonder dat de Amerikanen ons telkens hieraan moeten herinneren. ■

Logistiek volgt strategie, of liever andersom?

Kapitein Gijs Ooms – plaatsvervangend hoofd Sectie S4 - Staff Support Battalion 1GNC

De oorlog in Oekraïne is nu drie jaar aan de gang en geeft het Westen enorm veel nieuwe inzichten. In de *Militaire Spectator* zijn de voorlopige lessen uit deze oorlog helder beschreven.[1] Voor de logistiek zijn de lessen om na te denken over een zeer gedecentraliseerd en verdekt logistiek systeem, wat in een statische strijd moet leiden tot redundantie en op langere termijn een hogere mate van effectiviteit.[2] In de wetenschappelijke literatuur wordt veel geschreven over militaire operaties en minder over de logistieke operaties daaromheen. In 2015 is vanuit de Royal Military Academy Sandhurst en King's College London een artikel gepubliceerd dat een strategische-logistieke nexus introduceert.[3] Enerzijds bepaalt de logistiek de haalbaarheid en het voortzettingsvermogen van de militaire strategie, anderzijds dicteert de strategie de vorm van het te kiezen logistieke systeem. Dit fenomeen wordt zichtbaar in de praktijk, waar het logistieke plan vaak het operationele plan volgt en dus gesteld zou kunnen worden dat de logistiek onderdanig is aan de strategie. Tijdens het maken van de plannen ontstaat een disbalans tussen de 'operatie' enerzijds en de 'logistiek' anderzijds. De logistieke functionaris moet ervoor zorgen dat het plan haalbaar is en mocht dat niet zo zijn, dan moet een oplossing gezocht worden die ervoor zorgt dat het operationele plan zoveel mogelijk intact blijft. Het is mijns inziens wenselijker om met de beschikbare logistieke *capabilities* in het achterhoofd samen het operatieplan uit te werken. Hierdoor wordt de spaarzame tijd efficiënter gebruikt en is de balans tussen de 'operatie' en 'logistiek' in evenwicht.

Militaire operaties zijn in te delen in drie niveaus van optreden: strategisch, operationeel en tactisch. Om de logistiek binnen deze verschillende niveaus in balans te brengen met de strategie is deze ook verdeeld in drie niveaus.[4] De logistieke afgeleiden zijn *sustainability* voor het strategische niveau, *sustainment* voor het operationele niveau en *logistics* voor het tactische niveau. Sustainment is bedoeld om eenheden te

1 P.B. Soldaat, 'Voorlopige lessen uit de oorlog in Oekraïne', *Militaire Spectator* 193 (2024) (12) 698-713.
2 Idem.
3 M. Erbel en C. Kinsey, 'Think again – supplying war: reappraising military logistics and its centrality to strategy and war', *Journal of Strategic Studies*, 41 (2019) (4) 519-544.
4 T. Cremers e.a., 'Russian Military Logistics and the Ukraine Conflict. Analyzing Dynamics of Multilevel Alignment', in: Maarten Rothman, Lonneke Peperkamp en Sebastiaan Rietjens (red.), *Reflections on the Russia-Ukraine War* (Leiden, Leiden University Press, 2024) 165-188.

voorzien van de juiste gevechtskracht voor alle fases van de operatie, terwijl het tactische niveau, logistics, moet voorkomen dat eenheden hun culminatiepunt bereiken. In de militaire volksmond vallen logistics en deels ook sustainment onder 'groene logistiek' en sustainability onder 'witte logistiek'. Onlangs is in de studie *Land Support Enabling* geconcludeerd dat een Logistic Support Element als verbindingsknooppunt tussen NAVO- en nationale lijnen moet dienen. Dit zou dan de perfecte schakel kunnen zijn tussen logistics en sustainment.

In de praktijk echter blijft het lastig om de snelheid waarmee operaties worden uitgewerkt logistiek bij te houden. Neem als voorbeeld de onderbevelstelling van de Nederlandse gevechtsbrigades onder Duitse divisies. Strategisch is dit een logische stap, die Duitsland de mogelijkheid geeft om met gevulde divisies plannen te maken, terwijl Nederland op zijn beurt in groter verband kan oefenen en vechten met dé *preferred partner nation*. Om het verband tussen strategie en logistiek weer in balans te krijgen is de samensmelting van de Duitse- en Nederlandse *supply chain* een logische, maar tevens een uitdagende, vervolgstap.

Een tweede militair-logistiek thema binnen dit vraagstuk is de internationale militaire logistiek. Interessant is namelijk dat de NAVO stelt dat de logistiek een nationale verantwoordelijkheid is. Maar wat gebeurt er eigenlijk als het in het divisievak niet uitmaakt wat het vlaggetje op iemands pak is? De effectiviteit van de gevechtskracht wordt verhoogd, maar geldt dat ook voor de keten erachter? Is het wenselijk om twee nationale ketens in het divisievak actief te hebben of is het wenselijk ergens in het korpsachtergebied de logistiek al op divisieniveau samen te smelten? Op welk punt in de totale logistieke keten worden de 'witte' ketens samengevoegd en start de 'groene' keten? Deze vragen doen denken aan de theorie van het klantorderontkoppelpunt.[5] Doordat de Nederlandse brigade onder bevel staat van een Duitse divisie en dus binationaal samengewerkt wordt in het divisievak, is aan te nemen dat de synergie in de 'groene' keten relatief eenvoudig kan worden bereikt.

Militaire logistiek wordt in de militaire wetenschap nog te weinig besproken, terwijl het belang enorm evident is voor operaties

Het doel van logistici in de hele militaire logistieke keten is om de disbalans in de besproken nexus op te heffen. Een derde thema waarbij dat prima kan worden toegepast is het begin van beide ketens: de inkoop van militaire goederen bedoeld voor de landmacht. Wanneer in dit traject samen wordt opgetrokken met onze Duitse collega's, zorgt dat ervoor dat in de uiteindelijke operatie de goederenstroom van bijvoorbeeld *spare parts* een stuk eenvoudiger samen te voegen is. Om de effectiviteit van de vechtende troepen aan het front, het tactische niveau, zo groot mogelijk te houden dient de *resilience* van de supply chain zo hoog mogelijk te zijn. Hoe mooi zou het dan zijn dat de divisie, bestaande uit zowel Duitse als Nederlandse troepen, kan terugvallen op een geoliede binationale keten, waarbij het niet uitmaakt welk vlaggetje de voeding, munitie en allerlei andere goederen komt leveren?

Helaas wordt militaire logistiek in de militaire wetenschap nog te weinig besproken, terwijl het belang enorm evident is voor operaties. Niet voor niets is binnen de militaire logistiek ook een verdeling gemaakt in de niveaus van militair optreden. Dit dient natuurlijk om de militaire operatie zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen, zodat het gewenste einddoel behaald wordt. De enige voorwaarde die daarvoor geldt: breng de strategische-logistieke nexus in balans. ■

5 J. Olhager en D.P. van Donk, 'Managing Customer Order Decoupling Points in Supply Chains', in: Joseph Sarkis (red.), *The Palgrave Handbook of Supply Chain Management* (Londen, Palgrave Macmillan, 2023).

De schijnveiligheid van preppen

Jaus Müller

"I'll be honest: the security situation does not look good. It's undoubtedly the worst in my lifetime",[1] zei de secretaris-generaal van de NAVO, Mark Rutte, in december 2024 in een vraaggesprek na afloop van zijn eerste grote toespraak als leider van het bondgenootschap. NAVO-lidstaten, zo zei Rutte, moesten "shift to a wartime mindset and turbocharge our defense production and defense spending." Hij vervolgde: "Spending dropped after the Iron Curtain fell. The world was safer. It is not anymore."[2]

Allemaal nuttige en ware uitspraken. Maar gek genoeg werd Ruttes boodschap in de dagen daarna versmald tot één facet: het noodpakket als lapmiddel tegen deze naderende dreiging. De hele maand december kwam het terug in het nieuws. In de straten van Amsterdam, waar ik woon, ging het vanaf dat moment al lang niet meer over het BBP-percentage als uitgave aan defensie, waar we het geld voor de krijgsmacht vandaan moesten halen, of wat voor leger we nodig zouden hebben om deze dreigingen het hoofd te bieden (dienstplicht? reservisten?). Nee, het ging nog maar om één ding: hoeveel liter water moet je in zo'n pakket stoppen? Of: zit Netflix ook in dit pakket? En kattenvoer? En hoelang duurt zo'n cyberaanval dan? 48 uur? Of toch 'preppen' voor 72 uur?

Aan het andere einde van het spectrum stonden de mensen die 'er allemaal niet in geloofden' en het allemaal maar onzin vonden om zo'n pakket in huis te halen. Ik geef toe: tot de komst van Covid-19 behoorde ik waarschijnlijk ook tot die categorie. Binnen een straal van 500 meter van mijn huis in Amsterdam liggen drie grote supermarkten die van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat open zijn — waarom een kneiterdure Amsterdamse vierkante meter opofferen voor iets wat op loopafstand bij de grootgrutter voor het grijpen ligt?

1 Mark Rutte, '"To Prevent War, NATO Must Spend More". Speech by NATO Secretary General Mark Rutte at the Concert Noble, Brussels', 12 december 2024. Zie: https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_231348.htm.

2 Rutte, '"To Prevent War, NATO Must Spend More"'.

Op televisie zag ik een oud-commandant van de mariniers, brigadegeneraal b.d. Jeff Mac Mootry, mistroostig spreken over al die mensen die de draak staken met het noodpakket. “Als ik zie hoe lacherig mensen nu nog doen over het fenomeen noodpakket, dan denk ik: over vijf jaar is daar geen discussie meer over. Als we nu onze veiligheidsgordel omdoen, vinden we dat doodnormaal. Toen dat werd ingevoerd, pak ’m beet veertig, vijftig jaar geleden, zei iedereen: waar is dat goed voor? Uiteindelijk zullen we erachter komen dat het noodzakelijk is.”[3]

Zijn woorden lijken aan te slaan. *EenVandaag* peilde begin maart 2025 dat inmiddels 57 procent van de Nederlanders een noodpakket in huis heeft of van plan is er een aan te schaffen.[4] Ook ik wil dat noodpakket allerminst ridiculiseren. Hoewel ik nog altijd in het duister tast over het oorzakelijke verband tussen de opkomst van een coronavirus en een landelijk tekort aan wc-rollen, laat ik mij dit geen tweede keer overkomen: ook ik heb sinds december zo’n pakket in huis.

Erg consequent ben ik overigens zelf ook niet. Mijn noodpakket, ogenschijnlijk veilig en ver weg weggestopt op zolder, is al meermalen geplunderd. De dader? De auteur van dit stukje, die op de gekste momenten midden in de nacht plotseling honger kreeg, op strooptocht ging in de keukenkastjes, daar niets vond en in arren moede delen van het pakket aanbrak. Nood, zo blijkt in de praktijk, is een relatief begrip.

Toch liet corona mij zien hoe irrationaliteit en paniek zich razendsnel van mensen meester maken. Een dag na het hamsteren van wc-rollen waren ineens ook de schappen met pasta leeg. Penne, pappardelle, farfalle — alles weggehamsterd. Ook dat had feitelijk niets met een virus te maken. Door corona kregen we echt niet ineens spontaan meer zin in pasta. Evenmin ontregelde het virus onze stoelgang zodanig dat kilometers wc-papier nodig waren. Wat het wél ontregelde, was alle rationaliteit van de mens.

Het noodpakket helpt om die lege schappen te voorkomen. Maar de snelheid waarmee mensen het in huis halen, doet juist denken aan dat paniekerige hamsteren en de terugkeer van de irrationaliteit. Eind december meldde een survivalwinkel in IJmuiden dat de noodpakketten niet aan te slepen waren. “Het gaat aan één stuk door”, zei de eigenares. “Mensen zijn echt bang. Je krijgt er ook een naar gevoel van, dat je denkt: ‘Jeetje, wat is er nou weer aan de hand?’”

Mensen kopen hun onzekerheid af met geld en spullen, zonder daadwerkelijk bij te dragen aan het wegnemen van de daadwerkelijke bron van die onzekerheid. Toen was het pasta, nu zijn het noodpakketten. Zodoende vrees ik dat het hamsteren van noodpakketten vooral iets zegt over de staat van hulpeloosheid in dit land, en niet over een samenleving die écht voorbereid is op een grootschalige dreiging, of op zoek gaat naar de meer fundamentele oplossingen om die dreiging het hoofd te bieden. Een zolder met gevriesdroogd voedsel maakt ons niet significant weerbaarder. Het is een tijdelijk lapmiddel dat ons voorafgaand aan de dreiging een gevoel van schijnveiligheid geeft. Na 72 uur zitten we alsnog met knorrende magen. Het lost helemaal niets op.

Individueel blindstaren op het noodpakket vertroebelt de blik op de grote onderliggende maatschappelijke thema’s uit Rutte’s toespraak: hoe zorgen we ervoor dat onze verwaarloosde defensie weer op orde komt? Rutte riep om een oorlogsmentaliteit — wij kochten blikjes bonen. Straks hebben we zolders vol noodrantsoenen, maar nog altijd een lege defensiebegroting: zie hier de schijnveiligheid van preppen. Stemmen op een politieke partij met een degelijke defensieparagraaf in het verkiezingsprogramma lijkt mij in dat licht nog altijd zinvoller dan mijn zolder volproppen met pasta en pleepapier. ■

3 *WNL op Zondag*, ‘Oud-commandant Mac Mootry waarschuwt: “Over vijf jaar geen discussie meer over noodpakket”’, 29 december 2024. Zie: https://wnl.tv/2024/12/29/oud-commandant-mac-mootry-waarschuwt-over-vijf-jaar-geen-discussie-meer-over-noodpakket#:~:text=Quote%20delen&text=Mac%20Mootry%20vindt%20dat%20het,omdoen%2C%20vinden%20we%20dat%20doodnormaal.

4 *EenVandaag*, ‘Contant geld en een noodpakket in huis: hoe groot de dreiging is en waarom voorbereid zijn een goed idee is’, 13 december 2024. Zie: https://eenvandaag.avrotros.nl/item/contant-geld-en-een-noodpakket-in-huis-hoe-groot-de-dreiging-is-en-waarom-voorbereid-zijn-een-goed-idee-is/.

Voor huis en haard

De geschiedenis van de Vrijwillige Landstorm 1914-1940
Door Fred Warmer (met Wim Maas en Wim de Natris)
Amersfoort (Uitgeverij Boiten) 2024
416 blz.
ISBN 9789083189475
€ 35,-

De Vrijwillige Landstorm (VL) wordt beschouwd als de voorloper van het huidige Korps Nationale Reserve, en de organisatie bood burgervrijwilligers de gelegenheid bij te dragen aan de landsverdediging. Met hun studie *Voor huis en haard. De geschiedenis van de Vrijwillige Landstorm 1914-1940* willen de auteurs – Fred Warmer, met Wim Maas en Wim de Natris – in de eerste plaats meer duidelijkheid scheppen in de nagenoeg vergeten geschiedenis van de VL. Daarnaast willen ze een aantal hardnekkige misvattingen over de VL, die nog steeds leven, ontkrachten.

Historie

Vrijwilligerskorpsen hebben door de eeuwen heen bestaan, denk aan de schuttersgilden in de Middeleeuwen en de schutterijen in de 17e eeuw. In de grondwet van 1814 werd vastgelegd uit welke componenten de landmacht zou gaan bestaan: een staand beroepsleger, een Nationale Militie bestaande uit vrijwilligers en dienstplichtigen, en een Landstorm als reserve. Alle weerbare mannen tussen de 17 en 50 jaar werden geacht tot deze Landstorm te behoren. In de 19e eeuw komen de Vrijwilligerskorpsen eenmaal daadwerkelijk in actie, tijdens de Tiendaagse Veldtocht tegen het opstandige België in augustus 1831. Vrijwilligersorganisaties blijven ook nadien bestaan, en uiteindelijk wordt dan op 4 augustus 1914 – en daarmee dus aansluitend op en naar aanleiding van het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog op 28 juli 1914 – de VL opgericht. Belangrijk doel daarachter was de integratie van die vrijwilligers in de staande militaire organisatie soepeler te laten verlopen.

Eerste Wereldoorlog

De beginfase verliep allesbehalve soepel. Er was gebrek aan met name uitrusting en wapens, niet in de laatste plaats omdat al het beschikbare materieel naar de gemobiliseerde landmacht ging. Zo kwam een uniform Landstormtenue pas mondjesmaat in de loop van 1915 beschikbaar. In de praktijk kwam het er op neer dat vrijwilligers, die in principe tekenden voor de duur van de mobilisatie, zelf voor de kosten van hun uitrusting opdraaiden (blz. 120). Dat bemoeilijkte de werving, vooral onder de lagere welstandsklassen, en leidde er mede toe dat de omvang van de organisatie achterbleef bij de verwachtingen: er waren tot 1918 nooit meer dan 7000 Landstormers. Zij werden georganiseerd in acht regionale en één landelijk korps, onder bevel van de territoriaal commandanten in wier gezagsgebied ze zich bevonden.

Hun geringe geoefendheid had gevolgen voor de taken die ze konden uitvoeren. Die beperkten zich, ondanks ‘hun goeden wil, hun tijd, geld en hun leven’ (blz. 142) tot bewakings- en beveiligingstaken in het achterland. In november 1918 kreeg het takenpakket van de VL onverwacht nog een binnenlands accent naar aanleiding van de mislukte revolutiepoging van SDAP-partijleider Pieter Jelles Troelstra. Deze onrust leidde ertoe dat de ministerraad besloot de VL, die oorspronkelijk was opgericht voor de duur van de oorlog, ook daarna als organisatie te handhaven. Tienduizenden antirevolutionaire vrijwilligers meldden zich vervolgens bij wat de Bijzondere Vrijwillige Landstorm (BVL) ging heten, een onderdeel van de VL. Hun takenpakket richtte zich vooral op de binnenlandse orde en stabiliteit en was niet gericht op externe dreiging.

Interbellum

Voor huis en haard brengt ook opvallende vergeten feiten aan het licht. Officieel gelden bijvoorbeeld de vrouwen van het in december 1943 opgerichte Vrouwen Hulpkorps (VHK) als de eerste vrouwelijke militairen van de Nederlandse krijgsmacht. Echter, zo tonen de auteurs aan, tussen 1921 en 1927 tekenden zo’n 135 vrouwen een militaire verbintenis voor de ongewapende dienst bij de VL. Opmerkelijk is dat de vooroorlogse regelingen voor de VL de juridische basis voor het latere VHK hebben gevormd.

Interessant is het politieke perspectief op de VL half jaren 30. In deze

periode werd het militairen en ambtenaren verboden lid te zijn van diverse linkse en rechtse (weerbaarheids)organisaties, in het bijzonder van de zogeheten Weerafdeeling van de NSB. Een uitzondering werd gemaakt voor de VL, waardoor deze door zowel links als rechts werd gezien als een particuliere, maar door de overheid gesanctioneerde geweldsorganisatie. Op zich is dat niet heel verwonderlijk, want hoewel alle Nederlanders lid konden worden, had de VL een sterk behoudend karakter met sterke banden met zowel de protestantse als de katholieke kerk (blz. 280). In diezelfde jaren 30 worden ook nieuwe landstormkorpsen opgericht, zoals de Vrijwillige Luchtafweer, die zowel vanuit het bedrijfsleven als door particulieren financieel breed werd ondersteund. Van de opbrengsten werd onder meer Oerlikon-luchtafweergeschut gekocht (blz. 298).

Tweede Wereldoorlog en later

De mobilisatie van september 1939 leidt tot problemen. Immers, de BVL was ooit opgezet om binnenlandse onrust te beteugelen en zeker niet om ingezet te worden bij de landsverdediging. Een deel van de Landstormers ervaart dat ook zo en verlaat de organisatie. Dat neemt niet weg dat eenheden van de Landstorm na de Duitse inval toch worden ingezet, en daarbij vallen ook slachtoffers. Zeker vijftig Landstormers komen eind mei 1940 om het leven tijdens de chaotische terugtocht richting Frankrijk en Engeland (blz. 347).

Na de Nederlandse capitulatie ontbindt de Duitse bezetter zowel de Nederlandse krijgsmacht als de VL. Die VL ziet vervolgens in april 1948 in de vorm van de Nationale Reserve opnieuw het levenslicht. Deze wederopstanding houdt direct verband met de zorg die voortvloeide uit de binnenlandse onrust die voortkwam uit het einde van de dekolonisatieperiode. Met de toekenning van een vaandel door koningin Beatrix in 1983 verwierf de Nationale Reserve de korpsstatus.

Encyclopedisch monument

Voor huis en haard laat zich het beste typeren als een naslagwerk. Daarin realiseren de auteurs hun hierboven genoemde doelstellingen met vlag en wimpel. Dat leidt echter wel tot uitputtende beschrijvingen van onder meer de Schutterijwetten sinds 1815, de Militiewetten en de plaats die de dienstplicht inneemt op de diverse momenten tijdens de 19e eeuw (blz. 25 en verder). Het is de vraag of iedereen die geboeid zal blijven volgen. Daarnaast is op een studie van dergelijke omvang detailkritiek mogelijk. Zo kwalificeren de auteurs Hr. Ms. Zeven Provinciën als een pantserkruiser terwijl, gelet op de geringe snelheid van het schip van maximaal 16 knopen per uur, de aanduiding 'pantserschip' correcter is (blz. 283). Ook laat zich af en toe een enkele verschrijving vaststellen. Dat is echter spijkers op laag water zoeken bij een studie die zich nog het beste laat omschrijven als een encyclopedisch monument voor de VL. Een monument dat bovendien zeldzaam fraai is uitgevoerd. De militairhistorisch geïnteresseerde lezer zal eerder sneller grasduinend bladerend en visueel genietend door het boek gaan, dan het uitputtend lezend tot zich nemen. Dat neemt niet weg dat ook diegene die de VL serieuzer wil bestuderen op geen enkele wijze inhoudelijk teleurgesteld zal raken in *Voor huis en haard*. ■

Jan Schoeman

MEDEDELING KVBK

Op 22 mei vindt in café-restaurant Luden in Den Haag de algemene ledenvergadering van de KVBK plaats, met aansluitend de viering van het 160-jarig bestaan van de vereniging. Prof. dr. Ben Schoenmaker geeft een lezing, gevolgd door het traditionele onderdeel 'Op de zeepkist'. Wie haar of zijn verhaal over een krijgswetenschappelijk thema wil doen kan zich tot 15 mei aanmelden via het e-mailadres info@kvbk.nl. De avond wordt afgesloten met een pubquiz.

Op 3 juli organiseert de KVBK samen met de Radboud Universiteit, MIVD, KPN en het NCSC het symposium Cyberweerbaar Nederland. Het programma in het KPN auditorium, Kop van Zuid Rotterdam, begint om 9.30 uur en kent sprekers uit het bedrijfsleven en de overheid.

Voor meer informatie en aanmelding zie de website kvbk.nl.

‘De poëzie in onze militaire loopbaan’

De krijgsmacht moet groeien en de dienstplicht wordt voorzichtig weer besproken als middel om dat te bereiken. Een van de zaken waar men rekening mee moet houden is vermaak. Militairen zijn bezig met oefeningen en andere verplichtingen, en dan is entertainment in de vrije uren een noodzakelijke afwisseling.

Nederland heeft daar al enige ervaring mee. In 1934 deed de *Militaire Spectator* verslag van een reünie van de Commissie van Ontwikkeling en Ontspanning – opgericht in de Eerste Wereldoorlog om ‘de band tusschen ingezetenen en gemobiliseerden innig te maken’.[1] De reünisten wisselden sterke verhalen uit en haalden herinneringen op over de commissie die zorgde voor ‘pretjes en afwisseling ter wering van de verveling’ en ‘fuif-avondjes’. Een dag later ging het feest door: ‘Evenals 20 jaren geleden verstond de thans 76-jarige Moeder van Aagje (van café Aagje, red.) nog uitstekend de kunst om dikke paling lekker te bakken en onder het schuimende nat knetterden de mitrailleurredevoeringen weer van alle kanten.’

FOTO DONUTDOLLIES.COM

Twee Donut Dollies converseren met een militair in Vietnam, 1969

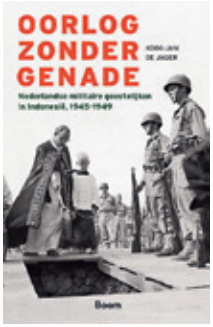
Inspiratie voor het vermaken van troepen op uitzending kan worden opgedaan in het buitenland. Terwijl de Amerikaanse president Trump hoge officieren ontslaat en het Pentagon zijn geschiedenis laat ‘zuiveren’ van diversiteit en inclusiviteit, roepen sommige Congresleden op tot waardering van historische groepen die de troepen te velde ondersteunden in verschillende campagnes. Zo zijn er de Donut Dollies, een paar honderd vrouwen van het Rode Kruis die in de Tweede Wereldoorlog en later Korea en Vietnam emotionele steun en afleiding boden aan de fronttroepen. Zij doorstonden daarbij dezelfde gevaren als de militairen – sluipschutters, mortiervuur en raketaanvallen. Volgens de Congresleden leverden de Donut Dollies tijdens de Vietnamoorlog ‘critical support’ aan bijna 300.000 militairen.[2]

De inzet door de Donut Dollies heeft ongetwijfeld indruk gemaakt op de Amerikaanse troepen en een blijvende herinnering achtergelaten. Misschien met hetzelfde effect dat de reünisten van de Commissie van Ontwikkeling en Ontspanning voelden: ‘Het terugzien van die trouwe gezichten (…), die elkaar belangeloos steunden in moeilijke tijden, dit was weer de *poezie* in onze militaire loopbaan.’ ■

1 Redactie, ‘Leven en streven in de Koninklijke Landmacht. Mobilisatie-herdenking der voormalige 1e Mitrailleur-Afdeeling’, *Militaire Spectator* 103 (1934) (9).

2 U.S. House of Representatives, ‘Sherrill Reintroduces Bipartisan Legislation to Honor the Donut Dollies’ Service in Vietnam’.

SIGNALERINGEN



Oorlog zonder genade

Nederlandse militaire geestelijken in Indonesië 1945-1949
Door Koos-Jan de Jager
Amsterdam (Boom) 2025
352 blz.
ISBN 9789024470358
€ 29,90

Van de honderden predikanten en priesters die Nederland tijdens de Indonesische Onafhankelijkheidsoorlog meestuurde met de krijgsmacht werden sommige getuige van extreem geweld, brandende kampongs, martelingen en executies. Openlijke kritiek hebben zij echter nooit geuit. Dat zegt Koos-jan de Jager in *Oorlog zonder genade*, het proefschrift waarop hij in maart promoveerde aan de Vrije Universiteit. De Jager baseert zijn bevindingen op nieuw archiefonderzoek, waarbij hij rapporten, brieven en dagboeken raadpleegde in kerkelijke en militaire archieven. Hij beschrijft de taak en de houding van de militaire geestelijken en zijn conclusies leveren een schokkend beeld op van het aandeel van de Nederlandse kerken in de oorlog in Indonesië.

NATO

From Cold War to Ukraine, a History of the World's Most Powerful Alliance
Door Sten Rynning
New Haven (Yale University Press) 2025
368 blz.
ISBN 9780300270112
€ 33,-

De NAVO beweegt zich in een complex spanningsveld. Sten Rynning, hoogleraar aan het Danish Institute for Advanced Study van de University of Southern Denmark, onderzoekt in *NATO* de geschiedenis van het Atlantisch bondgenootschap vanaf de oprichting in 1949. Na de val van de Berlijnse Muur breidde de NAVO uit en sloeg nieuwe wegen in, terwijl de oorlog van Rusland tegen Oekraïne de alliantie weer lijnrecht tegenover Moskou heeft geplaatst. Rynning gaat ook in op de Amerikaanse rol in de NAVO sinds het aantreden van president Donald Trump: kan Europa bij een crisis een beroep blijven doen op steun uit Washington?

De oorlog van morgen

Wat de conflicten van nu ons leren over toekomstige dreigingen
Door Martijn Kitzen en Tim Sweijs
Amsterdam (Uitgeverij Balans) 2025
320 blz.
ISBN 9789463824088
€ 25,-

De sleutel tot een betere bescherming tegen 21e-eeuwse dreigingen ligt in een dieper begrip van ontwikkelingen in het karakter van toekomstig conflict. In *De oorlog van morgen* beschrijven Martijn Kitzen en Tim Sweijs hoe, wanneer, waar en met welke middelen toekomstige oorlogen zullen worden gevochten. Tevens analyseren zij hoe Nederland zich daarop kan voorbereiden en wat de rol van de krijgsmacht en de maatschappij daarin is.
Centraal in hun boek staat de snelle ontwikkeling en verspreiding van nieuwe wapens, technologieën en strategieën. Westerse krijgsmachten worstelen daarmee en om hun samenlevingen te beschermen grijpen ze naar vertrouwde oplossingen. Maar voldoen die wel?

Special Operations Success

Balancing Capabilities and Control
Door James D. Kiras
Oxford (Oxford University Press) 2025
528 blz.
ISBN 9780198902065
€ 167,-

Met behulp van Amerikaanse en buitenlandse casestudies analyseert James Kiras in *Special Operations Success* missies van speciale eenheden en introduceert zijn Special Operations Coherence-theorie voor het evalueren van zulke operaties. Kiras, hoogleraar aan de Amerikaanse Air University, put uit zijn eigen ervaringen, interviews en andere primaire bronnen. Hij beschrijft special operations van de VS (1996-2016), het Verenigd Koninkrijk (1971-1991) en Zuid-Afrika (1972-1992). Kiras besteedt telkens aandacht aan de positie van SOF in de betreffende krijgsmacht, wat bij inzet het doel is geweest en of dat gehaald is. Als toetsstenen voor zijn theorie gebruikt de auteur de begrippen *capabilities* en *control*.