

## LEREN LEREN

Eenheden en staven van de Nederlandse krijgsmacht, maar ook individueel uitgezonden militairen, zijn op dit ogenblik bij diverse operaties betrokken en verzamelen daarmee op evenzoveel verschillende gebieden ervaring. In voormalig Joegoslavië gaat het met name om civiel-militaire samenwerking; in Irak en Congo om de wederopbouw van strijdkrachten. In Afghanistan zijn er uiteenlopende aspecten: van het met vallen en opstaan van de grond tillen van Provinciale Reconstruction, het weer opbouwen van een compound en het uitvoeren van een logistieke megaklus, tot gevechtservaringen bij botsingen met Talibanstrijders in de Baluchivallei, niet ver van het Nederlandse kamp in Tarin Kowt.

Maar zelfs wat bij dit alles 'routine' lijkt, kan door de feitelijke omstandigheden al snel – al was het maar deels – 'nieuw' zijn. De omstandigheden van weer en klimaat, de geografie, het wel of niet voorhanden zijn van infrastructuur verschillen steeds. Al deze factoren beïnvloeden de opdracht en de uitvoering daarvan. Soms verschaffen omstandigheden voordelen. Toch zullen zij commandanten steeds opnieuw voor onverwachte situaties plaatsen die hopelijk tijdig worden onderkend, maar die hoe dan ook opgelost moeten worden. Die wereld verandert totaal als er ook nog eens een tegenstander is die acties wenst te frustreren. En dat doet een tegenstander per definitie.

Onder dergelijke bedreigende omstandigheden gaan heel andere zaken een rol spelen: de effecten van angst, de invloed van onvolledige of deels gemanipuleerde informatie, onzekerheid over er wat er op elk moment precies gebeurt en de werking van toeval, van geluk en pech. En frictie. Dit alles is ook van invloed als het gaat om het trekken van lessen, om het leren.

Defensie is al vele jaren bezig met het verzamelen van lessen. Elk krijgsmachtdeel

ontwikkelde in de loop der tijden een zekere systematiek om 'lessons learned' handen en voeten te geven. Met het wegvallen van de bevelhebbers en het ontstaan van de Commandant der Strijdkrachten is ook op dit gebied bezinning gewenst. Op het niveau van deze CDS is er een afdeling evaluaties. Zij richt zich vooral op algemene zaken. Binnen Defensie wordt gewerkt met debriefings en bij de operationele commando's is 'lessons learned' een belangrijk aandachtspunt. De vertrekkende functionaris draagt veel ervaringen over aan de opvolger. Daarnaast worden ervaringen vastgelegd. Bij de landmacht wordt op dit moment aan een 'lessons learned-netwerk' gewerkt. Ook elders zijn vergelijkbare initiatieven. Maar leren kan soms erg complex zijn.

Een eerste constatering is, dat 'echte' lessen niet steeds eenvoudig te identificeren zijn. Soms gaan dingen door toeval of geluk goed; soms maakte een tegenstander een door ons niet onderkende vergissing of fout. Wat goed lijkt te zijn kan echter onder schijnbaar vergelijkbare omstandigheden plotseling falen en niet blijken te werken. Iets kan 'goed' gaan zonder 'goed' te zijn. Maar ook het omgekeerde kan voorkomen. Iets dat 'fout' gaat hoeft niet altijd een verkeerde actie of reactie als oorzaak te hebben. Het kan ook gaan om een toevallige samenloop van omstandigheden en toeval, pech en geluk dat één of beide partijen toevalt.

Een tweede constatering heeft te maken met de opvatting dat men het meeste kan leren van 'fouten'. Het feit dat zaken anders lopen dan voorzien, hoeft echter, zoals eerder gesteld, niets met een 'fout' van doen te hebben. Het woord ligt echter lekker in de mond. Bovendien kan een wijzende vinger helpen om de eigen positie niet tot onderwerp van discussie te maken. Hier doen zich tegelijkertijd een paar problemen voor.

Het eerste heeft te maken met anonimiteit.

Het Amerikaanse leger kan een voorbeeld over de wat minder goed afgelopen actie van luitenant X 'ergens in Irak' rustig gebruiken. Er zijn heel veel Amerikaanse luitenanten in Irak. In onze kleine krijgsmacht is het moeilijk om een voorval zodanig te beschrijven dat niet iedereen gelijk weet welk krijgsmachtdeel, welke eenheid en zelfs welke personen worden bedoeld.

Het tweede probleem ligt in het verlengde hiervan. Echte of zogenaamde fouten trekken 'vuur'. Goed bericht is geen bericht; een voorval is altijd voer voor een bredere discussie. Erger nog: een mogelijk kostbaar leermoment dreigt te verworden tot een totaal andere discussie, namelijk over verantwoordelijkheid in welke zin dan ook. Wie echter denkt dat onder omstandigheden van geweld spaanders gemeden kunnen worden temidden van het hakken dat daar gewild of ongewild gebeurt, ontkent de operationele werkelijkheid.

Natuurlijk, zelfs temidden van geweld is soms 'het boekje' nog steeds onverkort van belang; zeker daar waar het gaat om middelen en techniek. Waar het echter gaat om mensen, om actie en reactie, gaat het om de omstandigheden, het weer en terrein, een tegenstander die men nooit moet onderschatten, de bij de betrokken partijen beschikbare middelen en de factor tijd. Het zal verder gaan om het gezond verstand, om opleiding en ervaring, om teamgeest en onderling vertrouwen, om incasseringsvermogen, om improvisatie gegeven wat je weet of denkt te weten, en – zeker niet in de laatste plaats – om het overwinnen van angst en om geluk. De wereld van geweld is altijd de wereld van zweet, soms ook die van tranen en soms ook die van bloed.

Dit is geen pleidooi om verantwoordelijkheid te mijden, geen pleidooi om kritiek te sparen, zeker niet waar die, gegeven een eerlijke beschouwing van feiten en van omstandigheden, daartoe aanleiding geeft.

Het is wel een pleidooi om zeer bewust te werken aan een klimaat waarin lessen getrokken kunnen worden. Daar is veel meer voor nodig dan de overigens ook belangrijke procedures. De discussie in ziekenhuizen over het leren van succesvolle en mislukte operaties, laat zien dat een dergelijke gedachtewisseling ook elders speelt. In operatiekamers wordt echter zelden geschoten. De wereld van geweld zit anders in elkaar, met alle gevolgen van dien.

Het is ook een pleidooi om mogelijk nog meer operationele deskundigheid te bundelen bij het adviseren van commandanten of het bespreken van leermomenten. Het zou niet verbazen als de gebundelde expertise van krijgsmachtdelen tot verrassende bevindingen zou kunnen leiden.

Ten slotte. Lessen verstaan is één ding; er iets mee doen een tweede. Hierbij kan een doordachte structuur van signalering, het vastleggen van bevindingen en rapportage over de implementatie van nut zijn. Dit alles overigens met niet meer papier dan nodig. Daar waar oplossingen middelen kosten dreigt een totaal ander gevaar. Verbeteringen, zelfs bitter noodzakelijke, kunnen dan verzanden in een moeras van budgetten, mandaten en regelgeving. Er is, meer dan ooit misschien, behoefte aan commandanten die 'gewoon' besluiten nemen.

Maar dat is niet voldoende. Ze moeten ook het gezag hebben om hun besluit tot uitvoering te doen brengen en dat met de snelheid die op dat moment vereist is. Een van de lessen die we al lang geleerd hebben is, dat de verantwoordelijkheden niet alleen rusten op de schouders van alle commandanten dáár in het inzetgebied. Dat het niet alleen de commandanten dáár zijn die alle lasten dragen. Er zijn anderen verantwoordelijk voor het feit dat die lasten draaglijk worden gemaakt en dat ook blijven. Dat hoeven we niet meer te leren.