

Hoe te leren van vredesoperaties?

De krijgsmacht is een gevestigd instituut. Vanaf de klassieke oudheid hebben mensen hun krachten gebundeld om weerstand te bieden aan dreigende natuurrampen of vijandelijke elementen. De opkomst van de moderne natiestaat is niet alleen het resultaat van langdurig en bloedig wapengekletter, zij heeft ook geleid tot een overheidsmonopolie op het geweldsgebruik met (zeker tot voor kort) een duidelijke taakspecialisatie: de krijgsmacht richt zich primair op de bedreigingen van buiten de landsgrenzen, politiemachten houden kwalijke elementen binnenslands in de gaten.

De krijgsmacht is ook een van de oudste bureaucratische instituties. De grote mannen van de militaire revolutie uit de zestiende en zeventiende eeuw – de Nederlandse prinsen Maurits en Willem Lodewijk en de Zweedse vorst Gustaaf Adolf – begrepen dat hun moderne legers zonder vastlegging van tactische lessen en een op de operationele eisen toegesneden administratie nergens waren. De archieven van de krijgsmacht zijn, mede als gevolg van de wens tot politieke controle, gaandeweg een *mer à boire* geworden voor onderzoekers, ook voor hen die zich met niet-specifiek militaire onderwerpen bezighouden. Voor de militaire kopstukken was – ook bij het papierwerk – het operationele richtinggevend. Zij concentreerden zich op vastlegging van die gegevens die later weer te pas zouden kunnen komen. En zij paarden eigen kennis van het slagveld aan een grote intellectuele nieuwsgierigheid; ze waren constant op zoek naar lessen om in de toekomst beter beslagen ten ijs te komen.

In de negentiende eeuw vindt onder Pruisische invloed een formalisering van het leerproces plaats. Generale Staven komen tot stand en storten zich op de oorlog van de toekomst. Binnen die staven wordt een plaats ingeruimd, ook in ons land, voor krijgshistorici die – simpel gezegd – met hun analyse van veldslagen

recepten voor de toekomst moesten aandragen. De archieven worden gevuld met gevechtsrapporten, operationele analyses, personeelsdossiers en verslagen van grote verwervingsprojecten. En anno 1997 kunnen we nog steeds profiteren van die rijkdom aan archiefmateriaal. Nog steeds kunnen vragen over de inzet in mei 1940, over pensioenaanspraken betreffende Nederlands-Indië, over het toekennen van onderscheidingen voor Nieuw-Guinea met behulp van die archieven worden beantwoord. Zij blijven waardevol voor het trekken van lessen, voor nazorg aan het personeel, voor het afleggen van verantwoording aan de samenleving.

Naarmate de bipolaire veiligheidssituatie van de Koude Oorlog een vertrouwd gegeven wordt, verminderd het historisch bewustzijn. Welke lessen kan – was de gangbare redenering – het pré-atomaire tijdperk immers nog bieden? Naarmate de directe confrontatie met oorlogsgeweld verdwijnt, begint de vredesbedrijfsvoering in denken en handelen een steeds prominente plaats in te nemen. Deelname aan Unifil in 1979 komt voor velen dan ook als een schok. Dan blijkt de lijn met het traditionele handwerk gedeeltelijk te zijn doorgeknipt. Te velde heeft men – in tegenstelling tot sommige NAVO-partners die wel daadwerkelijk operationeel zijn ingezet in de jaren zestig en zeventig – het idee van het bijhouden van een nauwgezet krijgsgedagboek losgelaten („daar hebben wij geen tijd voor”). In de staven wordt nauwelijks de noodzaak onderkend van een gedegen analyse achteraf van het eigen optreden. De krijgsmacht kijkt vooruit, en leert niet meer van eigen daden.

De Algemene Rekenkamer heeft in februari 1996 met haar rapport *Leren van Vredesoperaties* terecht een vinger op deze zere plek gelegd. Defensie leert – zo luidt kort samengevat haar boodschap – weinig tot niets van eigen operationele inzet. Een belangwekkend rapport dat meer aandacht verdient dan zij tot nu toe binnen de organisatie heeft gekregen. In dit nummer zet een van de betrokken medewerkers van dit Hoge College van Staat nog eens de bevindingen op een rijtje.

Het rapport *Leren van Vredesoperaties* heeft – terecht – geleid tot een hernieuwd besef van het belang van *lessons learned* en tot institutionele verbeteringen van de defensie-organisatie. Toch is dit nog maar een eerste stap. Nog meer aandacht zal moeten worden geschonken aan de

vraag hoe wij van vredesoperaties kunnen leren en aldus onze effectiviteit kunnen vergroten.

De redactie constateert – in aanvulling op het Rekenkamerrapport – dat de vastlegging en analyse van vredesoperaties nog steeds voor verbetering vatbaar is.

Allereerst zal aan de vastlegging van het operationeel handelen te veld meer aandacht moeten worden geschonken dan thans het geval. De redactie verwelkomt daarom de inspanningen binnen de KL om te komen tot de (her-)invoering van een zogeheten „Operationeel Dagboek” dat, samen met het onderdeelarchief, een snelle analyse (en dus *lessons learned*), verantwoording en vraagbeantwoording mogelijk maakt. Net als bijvoorbeeld bij de Engelse krijgsmacht zal onder verantwoordelijkheid van de betrokken commandant dit dagboek zo moeten worden bijgehouden dat antwoord wordt gegeven op de vragen „wie wat waar wanneer waarom en hoe”.

Dit dagboek zal daarnaast – samen met het archief – reeds tijdens de uitzending periodiek naar Nederland moeten worden gestuurd en na studie door bijvoorbeeld een sectie *Lessons Learned*, een afdeling Beleidsevaluatie, de doctrine-ontwikkelaars en de militair-historici uiteindelijk terecht moeten komen in de defensiearchieven. Een *quick-scan* door de defensiearchieven heeft onlangs tot de verbijsterende conclusie geleid dat van alle operaties sinds Unifil maar beperkt materiaal in de archieven terecht is gekomen; en dat dit nauwelijks gestructureerd is gebeurd, alle formele voorschriften ten spijt.

Commandanten zullen weer moeten leren wat het belang van een goede vastlegging is: voor het trekken van lessen, voor het behoud van verworven kennis, voor nazorg ten behoeve van het eigen personeel en voor de verantwoording van de eigen daden richting politiek en samenleving. Een schone taak is hier weggelegd voor de Opleidingscentra en andere militaire opleidingsinstituten.

Daarnaast heeft ook de registratie van het berichtenverkeer en van de *command decisions* in de Operationele Staven een herwaardering. Srebrenica heeft duidelijk geleerd hoe groot de schade is wanneer een krijgsmacht niet in staat is een afdoend antwoord te geven op vragen van de media en de samenleving. Het feit dat het Defensie Crisisbeheersings-Centrum onlangs bijna twee maanden (en externe bijstand) nodig

had om het eigen berichtenverkeer tijdens de crisis rond Srebrenica op te lijnen, geeft aan dat de krijgsmacht nog een lange weg te gaan heeft. Voor één valkuil past een waarschuwend woord. Bij veel (staf-)officiëren heerst een onwankelbaar geloof in de zegeningen van de moderne techniek. Voor planning en operationele inzet geldt echter dat alle automatiseringswonderen ten spijt, uit de dossiers geen informatie kan worden gehaald die er niet door inhoudelijke materie-deskundigen is ingestopt. Met andere woorden: automatisering is een hulpmiddel, het trekken van lessen blijft mensenwerk.

Ten slotte. Over mensenwerk gesproken. De vraag rijst hoe het maken van evenwichtige evaluaties, hoe het vervaardigen van *Lessons Learned* zich verhoudt tot het vigerende loopbaanbeleid. Is het uit oogpunt van kosteneffectiviteit en het streven naar kwaliteit niet gewenst personeel langer in *think-tank*-achtige functies, waartoe de redactie ook de sectie *Lessons Learned* rekent, te plaatsen dan thans gebeurt? Moet bovendien een commandant van een uitgezonden eenheid en een stafofficier in een operationele staf ook niet worden beoordeeld op de kwaliteit van de verslaglegging waarmee hij zijn eigen handelen – en dat van zijn ondergeschikten – transparant maakt voor de organisatie?

Ongetwijfeld zal de werkbelasting als argument tegen worden gehanteerd, maar het gevoel bekruipt – zeker na de Srebrenica-affaire – dat dit door sommigen ook wordt gehanteerd om toch maar geen rekenschap te hoeven afleggen. En dat nu, staat haaks op de eisen die aan de militaire professional van de 21-ste eeuw gesteld moeten worden. De beroepsmilitair van de toekomst moet, zoals onder meer de BLS in een bijdrage aan dit nummer duidelijk maakt, staan voor professionaliteit. Verder zal hij moeten werken in een organisatie die „niets te verbergen heeft en open staat voor invloeden uit de samenleving”.

Nu vredesoperaties de krijgsmacht weer met twee benen in de wereld van daadwerkelijke operationele inzet hebben doen belanden, is het noodzaak zo snel mogelijk weer de traditionele kruisbestuiving van eigen ervaring en intellectuele nieuwsgierigheid te herstellen. Om net als prins Maurits met de lessen uit het (nabije) verleden, de toekomst maximaal toegerust te lijf te gaan.