

Kennismanagement tijdens logistiek operationeel optreden in Afghanistan

Tijdens het opwerktraject en bij de inzet van Task Force Uruzgan-1 is het woord 'kennismanagement' niet één keer gevallen. Alles in de logistiek draaide om de begrippen 'eenvoud' en 'communicatie'; de operatie was immers al complex genoeg. Maar bij nader inzien is er wel degelijk aan kennismanagement gedaan. De theorie leverde een zogeheten 'kenniswaardeketen' op. Op welke wijze kreeg deze keten inhoud en betekenis bij deze operatie? Belangrijker nog: wat betekenen de bevindingen en lessen voor de opvolgers in Afghanistan en elders?

Ing. P.J.A. Jooren MBA – luitenant-kolonel van de technische dienst*

Het doel van kennismanagement is: het vermogen om nieuwe kennis te creëren en niet de kennis als zodanig

Vóór en tijdens de inzet in Afghanistan van de Task Force Uruzgan-1 (TFU-1) is het woord kennismanagement niet één keer gevallen. De kernwoorden die door de logistiek werden gebruikt waren: *eenvoud* en *communicatie*. De operatie op zich was al complex genoeg. Desondanks werd er wel degelijk aan kennismanagement gedaan en in dit artikel zal ik hier verder op ingaan. De inzet van de Nederlandse eenheden in Afghanistan kenmerkt zich door professionaliteit, hectiek, flexibiliteit en verandering. Het is een uitdagende missie, die het uiterste vergt van Defensie. Tijdens de deployment-fase en de inzet van de eerste Task Force was er sprake van een verhoogde logistieke inspanning.

Bij de start van het opwerktraject werden de logistieke eenheden gevormd die de Task Force gingen ondersteunen op de locaties Kabul, Kandahar, Tarin Kowt en Deh Rawod.

In een zeer korte periode volgde het logistieke personeel veel specifieke opleidingen voor de uitvoering van hun taken. De sectie G4 TFU was verantwoordelijk voor de aansturing van de logistieke processen in het missiegebied en de communicatie naar Nederland.

In dit artikel beschrijf ik als eerste de wijze waarop de kenniswaardeketen is opgebouwd. Daarna ga ik in op welke manier hier invulling aan is gegeven tijdens het opwerktraject. Vervolgens ga ik in op de RSOM (*Reception Staging and Onward Movement*) waarbij informatie- en kennisoverdracht plaatsvond van de DTF (*Deployment Task Force*) naar de TFU. Aansluitend behandel ik de manier van kennisdelen tijdens de inzet van de TFU en als laatste

* De auteur is werkzaam bij staf CLAS afdeling Matlog. In 2002 is hij afgestudeerd bij de Business School Netherlands bij prof. dr. ir. M.C.D.P. Weggeman op het onderwerp kennismanagement. Tijdens Task Force Uruzgan-1 (juli 2006 – januari 2007) heeft hij de functie vervuld van hoofd sectie G4 TFU-1.

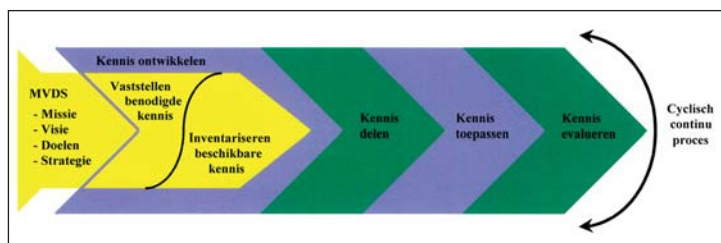
** Dit is een artikel in de reeks Kennismanagement Defensie. Eerdere artikelen zijn verschenen in *Militaire Spectator* 6-2008.

geef ik de ontwikkelingen in Nederland weer. Ik sluit af met een conclusie.

Kenniswaardeketen

Professor M. Weggeman ontwikkelde het model van de kenniswaardeketen (zie figuur), dat een procesbenadering geeft van kennismanagement. De basis voor dit model ligt bij de missie, de doelen en de strategie van de onderneming. Vanuit de missie, doelen en strategie worden de volgende operationele processtappen doorlopen om optimaal rendement op de productiefactor kennis te bewerkstelligen:

- kennis ontwikkelen: (vaststellen van de benodigde kennis; inventariseren van de beschikbare kennis);
- kennis delen;
- kennis toepassen;
- kennis evalueren.



Op zich is dit een simpel proces, met logische stappen. De kunst is om deze stappen te vertalen naar de situatie van de TFU, hiervoor instrumenten te ontwikkelen en er vervolgens uitvoering aan te geven.

Opwerktraject

De staf van de Task Force was in december 2005 voor een groot deel al gevormd. Op basis van verkenningsrapporten, voorgesprekken, inlichtingen en overige informatie werden de eerste contouren ontwikkeld voor de wijze waarop de Task Force zou optreden.

In de eerste week van februari 2006 werd de sectie S4 van de staf gevuld. Binnen enkele dagen waren de vijf functionarissen aanwezig om de logistieke disciplines op stafniveau af te dekken. Na een korte kennismakingsperiode zijn de eerste activiteiten ontplooid om informatie en kennis met elkaar te delen. Elke maand werd er een logistieke ochtend georganiseerd waarbij alle logistieke functionarissen van de TFU en vertegenwoordigers het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) en 1^e Logistieke Brigade (1 Logbrig) aanwezig waren.

Tijdens de bijeenkomst werden de belangrijkste mededelingen gedaan en daarna werden vragen gesteld die in een *mindmap*¹ werden weergegeven. Bij de volgende bijeenkomst werd de mindmap weer getoond, met daarbij de antwoorden op de gestelde vragen. Het gebruik van deze techniek bevorderde de visualisatie van problemen en knelpunten, en de getoonde beelden bleven beter en langer hangen bij de deelnemers.

Bij elke bespreking konden er steeds meer en andere logistieke functionarissen worden begroet en hierdoor ontstond er een logistiek netwerk, dat zijn waarde heeft bewezen in het missiegebied. In het opwerktraject zijn enkele instrumenten ontworpen om informatie en kennis met elkaar te delen, die hierna aan de orde komen.

Actiepunten en behoeftstellingen

In het opwerktraject ging de aandacht uit naar de bouw van de Organisatie Tabel Autorisatie Staat (OTAS) en de afspraken voor de verplaatsing. De grootte van de logistieke eenheden, de OT, was een dagelijks actiepunt en de uiteindelijke Autorisatie Staat (AS) heeft de nodige inspanning gekost.

Op basis van wensen en informatie uit het inzetgebied waren er continu kleine, maar ook ingrijpende wijzigingen. In de eerste drie maanden waren er al meer dan 80 operationele behoeftstellingen ingediend bij de staf CLAS. Aangezien al deze behoeften logistieke consequenties hebben, hield de sectie G4 een Excelbestand bij met daaraan gekoppeld de onderlig-

¹ Een mindmap is een creatieve notatiemethode waarbij het onderwerp centraal staat om vandaaruit een netwerk van sleutelwoorden en symbolen op te bouwen. De structuur lijkt op die van een grote boom en bevat beelden en woorden in kleur. Bij de TFU werd gebruik gemaakt van het programma *mindmanager*, dat de visualisatie van informatie en denkprocessen ondersteunt.



FOTO AVDD. P. VERHEUL

De kunst is om simpele operationele stappen te vertalen naar de situatie van 'Task Force Uruzgan'

gende mailberichten en documenten. Intern de staf Task Force werd een procedure opgesteld om de operationele behoeftstellingen zorgvuldig te kunnen blijven volgen. Als voorbeeld werd het toegewezen volgnummer van CLAS van de behoeftstelling opgenomen in het bestand van de Task Force. Hierdoor is een actuele stand van zaken van de behoeftstellingen tussen beide staven mogelijk.

Door het consequent bijhouden van de actiepunten in het bestand, ontstond een chronologisch overzicht van de activiteiten en de afhandeling ervan. Het document was beschikbaar op het netwerk voor de gehele Task Force. Door informatie aan het bestand toe te voegen ontstond een belangrijk kennisdocument.

Communicatiemodel

Tijdens de tweede logistieke bijeenkomst presenteerde de sectie G4 een communicatiemodel. Dit model is ontwikkeld om zichtbaar te maken wie nu met wie communiceert in het missiegebied, de niveaus van communicatie en de vormen van overleg. Het model is simpel qua opzet, past op een A4-tje en is op dit moment nog steeds in gebruik in het missiegebied.

Tijdens het opwerktraject zijn de logistieke spelers getraind met dit model. In de praktijk betekent dit dat een ieder zich moet houden aan de communicatieafspraken.

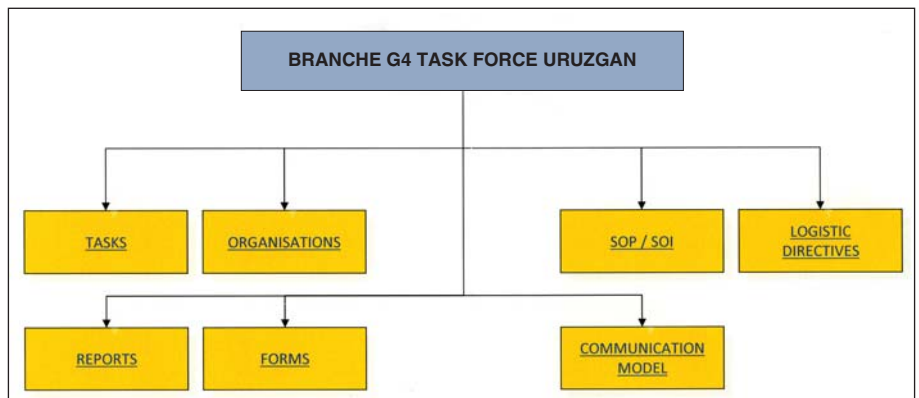
Intranetsite

Er is een intranetsite ontwikkeld. Door middel van hyperlinks tussen de dia's onderling en met Excel- en Word-documenten is een simpele maar zeer effectieve site ontwikkeld. Op de site is informatie beschikbaar over de logistieke organisatie, taken, *Standard Operating Procedures* (SOP) en *Standard*

Operation Instructions (SOI), aanwijzingen, formulieren, rapportages en het communicatiemodel.

De site werd geplaatst op het gezamenlijke deel van de centrale server, die benaderbaar was voor alle eenheden op alle locaties in het missiegebied. De verantwoordelijkheid voor de inhoud lag bij diverse logistieke functionarissen en de verantwoordelijkheid voor het plaatsen van documenten en het bijhouden van de site lag bij de sectie G4.

De site is zeer flexibel, kan gemakkelijk worden uitgebreid en biedt voor al het personeel betrouwbare en actuele informatie. Tijdens het opwerktraject is hiermee geëxperimenteerd en in het uitzendgebied was de site een groot succes.



Rapportages

Net voor de FTX-oefening (*Field Training Exercise*) in het opwerktraject bracht de J4 RC-S (*Regional Command-South*) een tussentijds bezoek aan Nederland en verzorgde een presentatie voor de TFU.

Tijdens het bezoek werden gegevens uitgewisseld, waaronder een voorbeeld van logistieke rapportages (materieel, voorraden en verbruik van specifieke munitiesoorten) die de TFU-eenheden in de diverse provincies wekelijks moesten indienen bij de staf RC-S.

Tijdens de oefening werden de rapportages aangepast aan de specifieke wensen van de TFU, sectie G4 CLAS, DDOPS en de staf RC-S. Deze rapportages zijn een belangrijk communicatiemiddel in het gebied. Zeker als alle partijen daar hun informatie uit kunnen halen.

Ervaringen

Tijdens het opwerktraject zijn effectieve en efficiënte kennisproducten ontwikkeld die nog steeds hun waarde bewijzen in Afghanistan. Een aantal factoren voor dit succes is hierbij van belang. De kennisproducten zijn op maat gemaakt, samen met de mensen die ermee moeten werken. Zij hebben ermee kunnen oefenen en gebruikten ze daadwerkelijk in het missiegebied.

In de beginfase was er nog sprake van gegevensverzameling. Logistieke functionarissen deelden hun ervaringen door regelmatig bij elkaar te komen. Vervolgens ontstonden er kennisproducten door aan deze verzameling van gegevens de opgedane ervaringen toe te voegen. De eigenaren van de kennisproducten konden die ervaringen weer opnemen in documenten. Op deze manier werd impliciete kennis geoperationaliseerd, vastgelegd en toegankelijk gemaakt voor alle gebruikers.

Deze kenniswaardeketen motiveerde logistieke medewerkers om informatie, ervaringen en kennis te delen. Verder zijn de kennisproducten tot stand gekomen met bestaande softwareproducten, die op elke defensiecomputer beschikbaar zijn. Hierdoor zijn de producten gemakkelijk overdraagbaar.

Wie kent wie?

Voordat de TFU zou gaan verplaatsen naar Afghanistan is alle beschikbare opgebouwde logistieke kennis overgedragen aan 13 Mechbrig. De belangrijkste logistieke functionarissen van de tweede rotatie waren bijeengekomen voor een voorlichtingsmiddag.

Tijdens de bijeenkomst is uitleg gegeven over de beschreven kennisdocumenten en andere procedures die tijdens het opwerktraject zijn ontworpen en opgesteld door TFU-1. De overdracht van kennis aan nieuwe rotaties vindt op deze wijze plaats. Hiervoor bestaan geen procedures en werkwijzen. Overdracht van deze kennis is vaak gebaseerd op kennissen (wie kent wie).

Kennisoverdracht aan TFU

Na de politieke besluitvorming in februari 2006 kon Defensie de planning voor de missie Afghanistan afsluiten en overgaan tot uitvoering. De *Deployment Task Force* (DTF) had onder meer als taak de *Reception Staging and Onward Movement* (RSOM) voor de TFU voor te bereiden en de bases in de provincie Uruzgan op te bouwen. In een zeer korte tijd werd de staf DTF gevormd waar, na een korte oefening van twee weken, de eerste eenheden vertrokken.

Tijdens de stafoefening is er één dag de mogelijkheid geweest om opgedane kennis over te dragen aan de TFU. In de periode van mei tot en met juni kwam de communicatie vanuit het inzetgebied naar de TFU moeizaam op gang. Op voorhand was ingeschat dat er behoorlijk wat tijd nodig was om de overdracht van de logistieke werkzaamheden goed te laten verlopen en daarom was er besloten drie weken eerder dan de eenheden van de TFU het gebied in te gaan. Vooral omdat per 1 augustus de TFU haar werkzaamheden ging uitvoeren in de provincie Uruzgan.

De specifieke kennis die nodig was om de werkzaamheden op Kandahar uit te voeren werd overgedragen aan het personeel van het *Joint Support Detachment* (JSD). Deze logistieke eenheid, die op dat moment deel uit maakte van

FOTO AVDD, R. FRINGE



Het 'Joint Support Detachment' verzorgt de bevoorrading van de Nederlandse kampen in Uruzgan

het Logistic Support Detachment (LSD), was verantwoordelijk voor de grondlogistiek voor de KL- en KLu-eenheden op Kandahar.

Informatie, procedures, ervaringen en kennis werden in een korte tijd overgenomen door nieuwe logistieke elementen van de TFU. Het was duidelijk dat ook op logistiek gebied de TFU anders was georganiseerd dan de DTF, met een totaal andere taak. Veel documenten moesten daarom worden veranderd en veel ervaringen en kennis hadden maar een korte bruikbaarheidsduur.

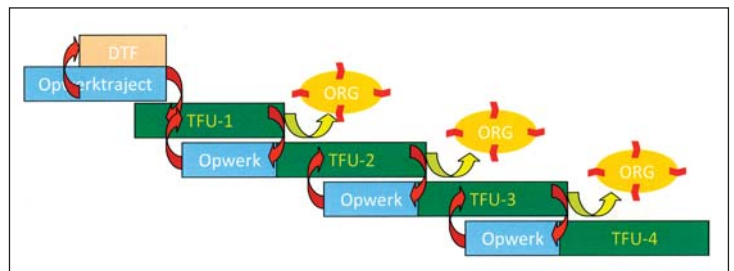
Tijdens de *Hand Over Take Over* (HOTO) van de DTF naar de TFU werd de meeste informatie verkregen door simpelweg een kopie te maken van alle logistieke DTF-bestanden op een cd-rom.

Inzet van TFU

Door de snelle veranderingen in het missiegebied is er ook snel nieuwe kennis en ervaring nodig. De TFU moet het vermogen bezitten om continue verbeteringen en vernieuwingen aan te brengen in *skills* en *drills*, en deze over te dragen aan de volgende rotaties.

Deze kennisdynamiek vindt plaats op diverse momenten en kent haar eigen ritme.

Daarbij is het van belang om een mechanisme te ontwikkelen waarmee individuele kennis kan worden omgezet in organisatiekennis.



Nieuwe rotatie

Een andere vorm van kennisdynamiek vindt plaats tussen de eenheden in het missiegebied met de eenheden van de nieuwe rotatie tijdens hun opwerktraject in Nederland. De veranderingen in het missiegebied gaan zo snel dat het van belang is dat eenheden in Nederland deze veranderingen meteen oppakken.

Diverse vormen van continue *debriefing* en terugkoppeling in het missiegebied zorgen voor de uitwisseling van ervaringen die zijn opgedaan. Zij worden geëxpliciteerd in verslagen, overzichten, nieuwe trainingen en oefeningen in het missiegebied. Vervolgens zullen deze veranderingen in Nederland opgepakt moeten

worden door eenheden die verantwoordelijk zijn voor het opwerktraject, zodat ook hier een actueel beeld ontstaat.

'Lessons learned'

Een soortgelijk kennisproces vindt plaats als de TFU gaat uitroteren. De sectie 3 van de TFU stelt alle verzamelde *lessons learned* van de eenheid voor het uitroteren beschikbaar aan bureau *Lessons Learned* van het CLAS.

De externalisatie gebeurt hoofdzakelijk in woorden, zonder gebruik te maken van metaforen, analogieën of modellen, waardoor een beperkt beeld ontstaat. De doorlooptijd van dit proces is enkele maanden. Daardoor is de toegevoegde waarde van de vastgelegde kennis afgenomen en gedateerd.



FOTO AVDD

Task Force Uruzgan II, oefening van de Logistieke Brigade

HOTO

Een andere korte en krachtige kennis-loop vindt plaats tijdens de Hand Over Take Over, die kan variëren van enkele uren tot meerdere dagen. De overnametijd is afhankelijk van de beschikbaarheid van het personeel van de komende en gaande eenheid, de veiligheid in het gebied rond de bases, de beschikbaarheid van de (schaarse) luchtvervoerscapaciteit en de weersomstandigheden.

Direct na aankomst verzorgt de staf Task Force een standaard veiligheidsbriefing. Daarna start de overname van documenten, rapportages,

rondleidingen, verkenningen in het gebied, introductie bij internationale partners, et cetera. Een bonte combinatie van impliciete en expliciete kennis in alle mogelijke varianten.

De snelheid van de overdracht is afhankelijk van de reeds opgebouwde kennis en beelden van de nieuwkomer. Als er vooraf met de juiste kennis in het opwerktraject is geoefend, zal de overdracht uiteraard effectiever en efficiënter zijn.

Gezamenlijke N-schijf

Een goede inrichting van de informatievoorzieningsystemen bevordert kennisuitwisseling. Kennisdeling vindt plaats door een deel van de gezamenlijke N-schijf in het missiegebied in Nederland bij het Situatiecentrum open te stellen voor een beperkt publiek. Hierdoor kan de staf CLAS in Apeldoorn direct meelesen met gepubliceerde documenten in het missiegebied.

De waarde van deze informatie neemt toe door daarnaast andere beschikbare instrumenten te gebruiken, zoals telefoon, *Video Tele Conferencing* (VTC) en webcam. Hierdoor is directe en echte interactie mogelijk.

Logistieke functionarissen

In het communicatiemodel is een overleg zichtbaar op de basis Tarin Kowt. Dit is een wekelijks logistiek overleg met alle logistieke aanspreekpunten. Naast de uitwisseling van informatie was dit de gelegenheid bij uitstek om elkaar te ontmoeten en details door te spreken. Een soortgelijk overleg vindt ook plaats op Deh Rawod.

Logistieke database

De staf CLAS vervult voor de missie ISAF-III de rol van organiserend krijgsmachtdeel, waardoor de sectie 4 CLAS fungeert als aanspreekpunt voor de logistieke eenheden in het missiegebied en specifiek voor de G4 TFU. Op logistiek gebied werden er wekelijks vele vragen uitgezet in Nederland. Het is daarbij van belang om het proces van afhandeling te volgen, de wijze waarop het probleem is opgelost en of we daar iets van kunnen leren.

Voor de afhandeling van dit proces is een simpel Excel-spreadsheet ontworpen met daarin aangegeven de status van het probleem. Bij elke nieuwe aanvraag werd het spreadsheet meegestuurd naar Nederland zodat de sectie 4 CLAS met een vrij eenvoudige selectie kon zien welke acties er nog openstonden. Hierdoor ontstond er een gezamenlijk beeld, dat op het einde van de missie zal resulteren in een uitgebreid gedocumenteerd archief over zeer uiteenlopende logistieke aangelegenheden.

Ontwikkelingen in Nederland

In Nederland konden activiteiten om op logistiek gebied kennis te delen niet uitblijven. De staf CLAS organiseert voor alle krijgsmachtleden en staven elk half jaar een uitgebreide informatiedag waarbij logistieke collega's uit het inzetgebied een onderwerp kunnen toelichten. Men begon hiermee begin 2007. Tijdens de dag is er voldoende tijd voor vragen. De resultaten van deze dagen zijn beschikbaar op intranet.

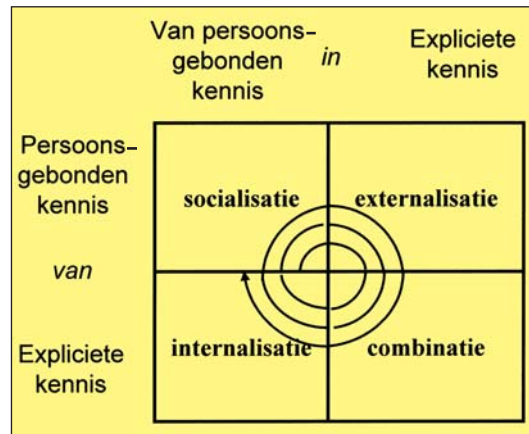
Kennisconversie

Wordt operationele kennis omgezet in organisatiekennis? Voordat ik deze belangrijke vraag beantwoord, maak ik wederom een korte stap naar de theorie. Voor Defensie is het belangrijk dat ze een vermogen ontwikkelt om continu verbeteringen en vernieuwingen aan te brengen in haar producten, diensten en bedrijfsprocessen om met succes te opereren in een zeer turbulente wereld.

Het feit dat sommige ondernemingen erin slagen een dergelijke innovatie op continu-basis te realiseren, wordt toegeschreven aan hun vermogen om als organisatie nieuwe kennis te ontwikkelen, deze te verspreiden door de gehele organisatie en vast te leggen in producten, diensten en systemen. Voortdurende innovatie leidt op haar beurt weer tot concurrentievoordeel (voor Defensie te vertalen in het behoud van het momentum).

Kennisconversie kan op vier manieren plaatsvinden. Deze zijn niet alleen onontbeerlijk om nieuwe kennis te ontwikkelen, maar zijn tevens de mechanismen waarmee een kennis-

creërende onderneming individuele kennis omzet in organisatiekennis.



1. Socialisatie vindt plaats door ervaringen te delen en daarbij persoonsgebonden kennis, zoals *know-how*, over te dragen en/of verder te ontwikkelen. Een klassiek voorbeeld van kenniscreatie door socialisatie is de meester-gezelrelatie.
2. Bij externalisatie wordt persoonsgebonden kennis wel geëxpliciteerd. Omdat deze kennis nauwelijks in woorden alleen is uit te drukken, gebeurt dit veelal in metaforen, analogieën of modellen. Het is ondoenlijk om persoonsgebonden kennis alleen via socialisatie met anderen te delen. Externalisatie is daarom één van de meest cruciale vormen van kennisconversie.
3. Internalisatie vindt plaats wanneer iemand zich expliciete kennis eigen maakt, zodat dit onderdeel gaat uitmaken van de eigen onuitgesproken mentale modellen of *know-how*. Dit gebeurt vaak door *learning by doing*.
4. Door expliciete kennis van verschillende bronnen samen te voegen of opnieuw te ordenen vindt ten slotte een nieuwe combinatie plaats.

Door deze cyclus een aantal keren te doorlopen ontstaat een 'kennispiraal'. Deze kennispiraal is het mechanisme waarlangs de onderneming

individuele kennis uiteindelijk omzet in organisatiekennis.

Implementatie van kennis

Hoe komt dit proces tot uiting in de TFU en in het logistieke proces als geheel? Binnen de TFU zijn de resultaten van de kennisconversie direct zichtbaar. Alle medewerkers zien het belang in van kennisdelen om het doel van de missie te behalen. Het aanwezige gemeenschapsgevoel geeft de verplichting om ideeën, ervaringen en reeds aanwezige kennis met elkaar te delen. Het is nu van belang om die opgebouwde operationele kennis door te geven aan een hoger niveau en om te zetten in strategische kennis.

In de praktijk is dat niet een ver-van-mijn-bed show. De wijze van optreden van logistiek personeel in konvoeien zal nu al deel moeten uitmaken van de initiële opleiding op de KMS en de KMA. De geleerde lessen op bevoorradingsgebied moeten gespiegeld zijn aan het huidige Fysieke Distributie (FD)-concept om te bezien of er verbeteringen mogelijk zijn. Binnen de materieeldienst zal het pelotonsoptreden steeds

minder vaak voorkomen, waardoor de prioriteit komt te liggen op de zogeheten niveau I en II opleidingen.

De uitdagingen in de geneeskundige installaties vergen een verbetering van de bestaande procedures en concepten. Ook de krijgsmachtdelen, de DMO en het CDC zijn gretig op zoek naar specifieke informatie om hun processen te verbeteren. Op dit moment is onduidelijk wie al die kennis verzamelt, wie die kennis analyseert en wat de doorlooptijd is van dit proces.

Voor de missie naar Afghanistan is vooraf niet vastgelegd en vastgesteld op welke wijze de organisatie gaat leren van de opgedane ervaringen en kennis. Binnen de organisatie bestaat een bureau Lessons Learned dat verantwoordelijk is voor dit proces. Het is ondoenlijk om iedere uitgezonden militair te debriefen op zijn of haar specifieke vakgebied. Op beperkte schaal vinden centrale debriefingsgesprekken plaats. De uitkomst van deze sessies zijn bekend bij bureau Lessons Learned.

Daarnaast verzamelt de staf TFU op het einde van de rotatie de lessons learned en stelt deze bekend aan de staf CLAS. Deze activiteiten maken deel uit van de *lessons identified* die nog omgezet moeten worden in *lessons learned* en vervolgens moeten leiden tot *lessons implemented*. De vraag is of deze doorlooptijd tegemoet komt aan de snelle veranderingen in het missiegebied.

Op dit moment besteedt OTCO veel aandacht aan (de implementatie van) kennismanagement. Dit organisatiedeel is er het meest bij gebaat om de doorlooptijd van opgedane kennis zo kort mogelijk te houden, waarbij een gedegen analyse van die kennis noodzakelijk is. Er is onvoldoende capaciteit beschikbaar om *alle* geleerde lessen in te brengen in opleidingen en trainingen.

Hierbij is het overigens de vraag of dat noodzakelijk is; de missie in Afghanistan wijkt op veel gebieden af van ons optreden zoals aangegeven in het ambitieniveau van de krijgsmacht. Misschien is het niet verkeerd om het kennis-



FOTO AVDD, A. ROHIMPANDEY

Sterilisatietoestellen voor medische instrumenten ten behoeve van het Tarin Kowt Hospital. Tevens zijn enkele balen met zesduizend muskietennetten aan het ziekenhuis verstrekt. De netten zijn hard nodig, nu het malariaseizoen in Uruzgan weer voor de deur staat

waardeketenproces voor een groot deel op operationeel niveau voor de missie in Afghanistan in te richten.

Een goede HOTO, vastleggen van procedures in SOPs en SOIs en teruggekeerde militairen een rol laten vervullen in het opwerktraject van nieuwe rotaties is misschien al meer dan voldoende. Als dat zo is, dan zal er wel een centrale regisseur moeten zijn die het verspreiden van deze kennis borgt. En daarnaast is er een filter nodig om de strategische kennis uit dit proces te onttrekken en die vast te leggen voor de toekomst.

Conclusie

Tijdens het opwerktraject is het onderwerp kennismanagement niet aan bod geweest. De gespreksonderwerpen waren vooral gericht op informatie uit het missiegebied, het personeelsplafond tot op de enkele VTE, het organiseren van het juiste materieel en het vaststellen van het initiële *concept of operations*.

De sectie G4 heeft er bewust voor gekozen om kennismanagement toch een vorm te geven die past bij de karakteristieken van de TFU. Deze vorm was voornamelijk gericht op kennis verzamelen, delen en op operationeel niveau toepassen en evalueren. De ontworpen instrumenten waren gebaseerd op de twee uitgangspunten van de logistiek, namelijk: eenvoud en communicatie. Het devies was: zorg dat ze simpel van aard zijn, zorg dat iedereen begrijpt waar het om gaat, zorg dat het ergens over gaat, en zorg dat er een kennisstroom op gang komt. Voor andere missies zullen weer andere instrumenten moeten worden ontwikkeld.

De huidige producten hebben voor meerdere doelgroepen een belangrijke waarde:

- de nieuw uit te zenden TFU-staf en -eenheden kunnen de opgebouwde logistieke kennis gebruiken in het opwerktraject om eenheden en procedures te beoefenen en te verbeteren;
- alle toekomstige secties G4 TFU moeten weten dat deze producten bestaan. Het hoofd

van deze sectie is verantwoordelijk voor de overdracht van de logistieke kennis;

- de instrumenten die voor de duur van de missie zijn ontworpen, zullen een connectie moeten hebben met bestaande kennisinfrastructuur en -processen in Nederland. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor het OTCO.

De TFU heeft geen strategisch kennismanagement toegepast voor de missie in Afghanistan. In het opwerktraject is samen met de logistieke functionarissen een aantal instrumenten ontworpen. Hierdoor ontstond er veel draagvlak om ze ook te gebruiken. Dat is een voorwaarde om op een proactieve manier kennis en ervaring met elkaar te delen zonder dat af te dwingen. De aard en complexiteit van de missie dwong ook tot een vorm van samenwerking die in vredesomstandigheden moeilijker tot stand komt. De instrumenten werden dagelijks gebruikt en regelmatig zichtbaar verbeterd.

Maar voor een structurele en duurzame implementatie van kennismanagement is meer nodig. Het vooraf vastleggen wat en op welke wijze de organisatie gaat leren van de opgedane ervaringen en kennis, op welke wijze kennisoverdracht moet plaatsvinden, het bepalen van een centrale regisseur die de kennisprocessen begeleidt en ondersteunt; dat zijn de elementen van de kenniswaardeketen die nog uitgewerkt moeten worden. ■

Literatuur

- Bertrams, J., *De kennisdelende organisatie, Kunst & praktijk van het hergebruik van kennis*, Scriptum Management, Schiedam, 1999.
- Huysman, M. en D. de Wit, *Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT*, Van Gorcum, Assen, 2000.
- Jägers, H.P.M., W. Jansen en G.C.A. Steenbakkens, *Kenmerken van virtuele organisaties*, Koninklijke Militaire Academie, Breda, 1999.
- Jooren, P.J.A., *Het implementeren van kennismanagement binnen het Opleidings- en Trainingscentrum Logistiek*, Dissertatie Business School Netherlands, Buren, 2002.
- Weggeman, M., *Kennismanagement in de praktijk*, Scriptum Management, Schiedam, 2000.
- Weggeman, M., *Kennismanagement; inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum Management, Schiedam, 2001.
- Weggeman, M., *Organiseren met kennis*, Scriptum Management, Schiedam, 1997.