

## Kennis delen in de praktijk.

“Ik kan nu met een gerust hart met pensioen gaan: in de wetenschap dat mijn kennis goed bij mijn opvolgers geland is en wetende dat alles niet voor niks geweest is.”

Dit was de uitspraak van Matty Wijnen (1956) afsluitend aan het interview wat ik met hem had.

Matty is technology manager bij Aalberts Surface Technology (ST). Terugkijkend op zijn verhaal blijkt dat het noodzakelijk is dat het bedrijf bewust wordt van de asset van kennis<sup>1</sup>. Bij Aalberts ST Eindhoven kwam dit bewustzijn in 1991. De bedrijfsresultaten liepen terug omdat de orderstroom opdroogde. Wat bleek; een bedrijf wat kleine series produceert moet het hebben van de contacten. De contacten tussen de bedenkers (*de OEM-ers*) en de makers. Het hebben, alleen van een verkoop is niet voldoende.

### Samenvatting

In dit schrijven wordt onderzocht, aan de hand van een concreet voorbeeld, hoe en waarom kennis in de praktijk gedeeld wordt. Het blijkt dat er meestal een crisis aan ten grondslag ligt. Een crisis die de waarde van kennis concretiseert. In de waarde van een bedrijf wordt zelden de factor kennis gekwantificeerd. In dit schrijven wordt duidelijk dat kennis een grondstof voor een bedrijf is. Een grondstof waar het bedrijf zuinig op moet zijn. Als deze grondstofbron opdroogt dan is dit op termijn voor het bedrijf funest. De doelgroep van dit schrijven is de maakindustrie. Het getoonde voorbeeld kan in veel gevallen een “**eye opener**” zijn.

### Levensloop Matty

Om de aanpak, hoe en waarom kennis te delen, volgt onderstaand een korte opsomming van de achtergrond van Matty.

Matty is geboren in Valkenswaard. Als 16-jarige trad hij, bij een polijsterij, het bedrijf van zijn vader, in dienst. Omdat er (te) weinig toekomst in het bedrijf zat en mede ook als gevolg van de crisis eind 1970, besloot hij het roer om te gooien. Na het volgen van een HBO medische analisten opleiding, ging hij tijdelijk werken bij een “galvaniseerder” in Eindhoven. Hier begon hij, 44 jaar geleden, met het vullen van de galvaniseerbaden. Omdat de toenmalige chemisch analist vertrok heeft hij na twee jaar zijn werk stap voor stap overgenomen. Later zijn daar nog de nodige taken, zoals project en bedrijfsleider bijgekomen.



---

<sup>1</sup> Whitepaper: [Kennis vinden borgen en delen voor de maakindustrie.](#)

In 1991 heeft Aalberts het bedrijf overgenomen. De functie die hij op dat moment vervulde werd daardoor boventallig. Op zijn aanbod om dan maar een andere baan te zoeken ging Aalberts niet in. Aalberts zag toen al wat het belang, van het behouden van kennis is. Ze hadden meer werkmaatschappijen die zich met oppervlakte-behandelprocessen bezighielden. Hij kreeg toen het aanbod om in Duitsland een R&D organisatie voor Aalberts Surface Technologies (ST) te gaan leiden. Omdat het belangrijk was om te begrijpen waarom en hoe een deklaag hecht aan een materiaal heeft hij toen ook een opleiding metaalkunde gebied gevolgd. In deze periode was het, voor Aalberts, belangrijk om de kennis van de verschillende werkmaatschappijen te delen en te formaliseren. Het omgaan met de verschillende cultuurverschillen van de verschillende landen maakte het werk voor Matty uitdagend.

Op een gegeven moment werd hij benaderd door de directie. Het ging niet zo goed met de vestiging in Eindhoven. *“De bedrijfsresultaten lopen hard achteruit. We zijn een Jobber die werkt met kleine series. We missen een specialist in de contacten met de klant. Kun je ons, hier in Eindhoven komen helpen”*. Dit heeft hij enkele jaren gedaan om als productie leider Eindhoven weer “up en running” te krijgen. Toen het weer liep heeft hij zijn rol als technologie manager weer opgepakt. Deze rol geeft hem de meeste energie. De rol vervult hij nog steeds.

## Zorg tijdig voor opvolging

In 2012-13 kaartte Matty aan dat over ongeveer 9 jaar hij met pensioen zou gaan en dat hij graag zijn kennis over zou willen dragen. De directie stond hier welwillend tegenover. Matty kreeg toen de vrije hand om dit te regelen. Nu, 2022 is het plan dat Matty in de zomer van 2023 met pensioen gaat. Mogelijk zal hij dan, op verzoek, nog enige specialistische ondersteuning geven.

## Bewustwording

Wat mij aangenaam opviel was dat het bedrijf Aalberts bewust was en is, van de waarde van kennis. Dit is een eigenschap die ik bij veel Jobbers<sup>2</sup> niet tegenkom. Meestal wordt er alleen op de kosten gefocust. Op de website staan de volgende kreten: *The Aalberts way winning with people. be an entrepreneur, take ownership, go for excellence, share and learn and act with integrity*. Het blijkt dat Aalberts dit in de praktijk ook zo toepast. Al bij de overname van het bedrijf in 1991 getuigt het opzetten van een kostbare R&D, dat het voor de bedrijfsvoering zeer belangrijk is om in kennis te investeren. Vooral bij de kleine series is het van belang om toegevoegde waarde voor de klant te bieden. Het leveren van kwaliteit, *go for excellence*, kan alleen als er een goede communicatie met de klant op alle niveaus is. Als er daarentegen met grote series gewerkt wordt dan volstaat het meestal, met een eenmalige kennisoverdracht, een bepaalde productiestraat op te zetten. Loopt de productie eenmaal dan is er alleen maar een beperkte mate van procesoptimalisatie kennis noodzakelijk. Echter met kleine productie aantallen is het belangrijk om, efficiënt en liefst de eerste keer goed, het product te leveren. Deze kwaliteit betaalt zich altijd in de vorm van klantbinding en de daaruit voortvloeiende

---

<sup>2</sup> Toeleverend productiebedrijf dat in opdracht van een machinefabriek of apparatenbouwer een onderdeel of een serie onderdelen vervaardigt. De opdrachtgever levert de productspecificaties aan en ook vaak de benodigde ingangsmaterialen.

vervolgopdrachten uit. Ook heeft Aalberts het aan den lijve ondervonden dat, als de aandacht op het hebben van voldoende kennis verslapt, de bedrijfsresultaten snel teruglopen. Getuige het tijdelijk weer terughalen van Matty.

## Methodiek

De toegepaste methodiek om kennis over te dragen is de **specialistische overdracht**<sup>3</sup>. Door het selecteren van “*talentvolle jongens*” werd het mogelijk om deze specialistische kennis, op het gebied van het toepassen van oppervlaktebehandeling, over te dragen. Omdat het overdragen van deze kennis minimaal een zestal jaren in beslag neemt is het belangrijk om relatief jonge mensen te kiezen. In het voorbeeld bij Aalberts lag de leeftijd zo rond de veertig jaar. Het blijkt dat het een tiental jaren kost om als een specialist op een bepaald vakgebied te kunnen opereren.<sup>4</sup> Hierdoor vallen personen rond de vijftig en ouder jaar af. Dit is geen leeftijdsdiscriminatie, het is een logisch gevolg van de tijdsduur om een specialist te worden.

## Hoe bepaal je of iemand affiniteit tot iets heeft?

Bij de keuze speelt ook mee dat de persoon al een tijdje in het bedrijf gesetteld moet zijn. Hierdoor kent de persoon de cultuur en weet daardoor ook of het voor hem of haar lonend is om er de benodigde tijd in te steken. Meestal wordt het zich eigen maken van de specialisatie, in het beging, naast een andere bestaande taak binnen het bedrijf erbij gedaan. En als laatste eigenschap en mogelijk wel de belangrijkste, is het hebben van affiniteit bij de specialisatie.

Hoe bepaal je of iemand affiniteit tot iets heeft? Dit is een gevoel zegt Matty. Je kunt het niet meten, niet kwantificeren. Je merkt het aan de gesprekken, aan de houding en aan de interesse van iemand. “Het voelt goed”.

## Kennisoverdracht

De daadwerkelijke kennis opdracht van de theorie vond plaats om de 2 a 3 weken. In sessies van een halve dag werd dan de theorie behandeld. Ook werd op deze manier de noodzakelijke binding binnen de groep gecreëerd. Vaak werkten de aankomende specialisten in verschillende afdelingen en bij verschillende vestigingen. In een later stadia werden alleen ‘cases’ besproken. Dit waren concrete (klanten) cases die uitgebreid en diepgaand werden besproken. Er werkt daarbij steeds gezocht naar de relatie van de cases naar de theorie.

## Gebruik concrete klant gerelateerde cases.

Omdat het vaak klant gerelateerde cases betrof had men snel feedback over het gegeven advies of over voorgestelde oplossing van een bepaald probleem. Door de cases gestructureerd vast te leggen ontstond, en ontstaat er een database waarop gestructureerd kennis in wordt geformaliseerd.

---

<sup>3</sup>Whitepaper: [Kennis vinden borgen en delen voor de maakindustrie. P12](#)

<sup>4</sup> Zelf houd ik de volgende vuistregel aan: Het kost 3 jaar om een bepaald vakgebied te bergrijpen. Vervolgens kost het nog 3 jaar voordat je in dat vakgebied mag meepraten. En na nog eens 3 jaar word je als specialist in dat vakgebied gezien.

Omdat het voor een bedrijf kostbaar is om een specialist op te leiden heeft men een contact moeten ondertekenen waarin vastgelegd was, dat bij vroegtijdige verlaten van het bedrijf, een gedeelte van de opleidingskosten naar ratio terugbetaald diende te worden.

Van de eerst groep van zes personen zijn er inmiddels twee naar andere vestigingen vertrokken. Momenteel is er een tweede groep van vier personen in opleiding.

In de kennisoverdracht naar de groep verschuift langzaam de rol, van het zijn van een leraar naar het zijn van een coach/mentor. De aankomend specialisten op hun beurt kunnen van verloop van tijd steeds meer zelfstandige taken op zich nemen.

## Geleerde lessen

De geleerde les is dat kennis de aandacht moet krijgen die het verdient.

## Lerende organisatie

- Kennis is de asset van de organisatie.
- Zorg voor een cultuuromslag waarin kennisbewustzijn ontstaat en wat het belang van kennis voor het bedrijf is.
- De kennisoverdracht voor een specialist duurt minimaal 4 jaar.
- Neem tijdig actie om bestaande kennis in de toekomst voor het bedrijf of de organisatie te borgen.
- Zorg voor dat er affiniteit is en blijft bij de specialisten om nieuwe kennis te genereren en over te dragen.
- Zorg voor een lerende organisatie<sup>5</sup>.

## Conclusie

Kennis is een zeer belangrijke asset binnen de organisatie. Zorg er goed voor!

## Kennis = Geld

## Verantwoording

Dit 'white paper' is gemaakt om het belang van kennis delen voor de maakindustrie te belichten.

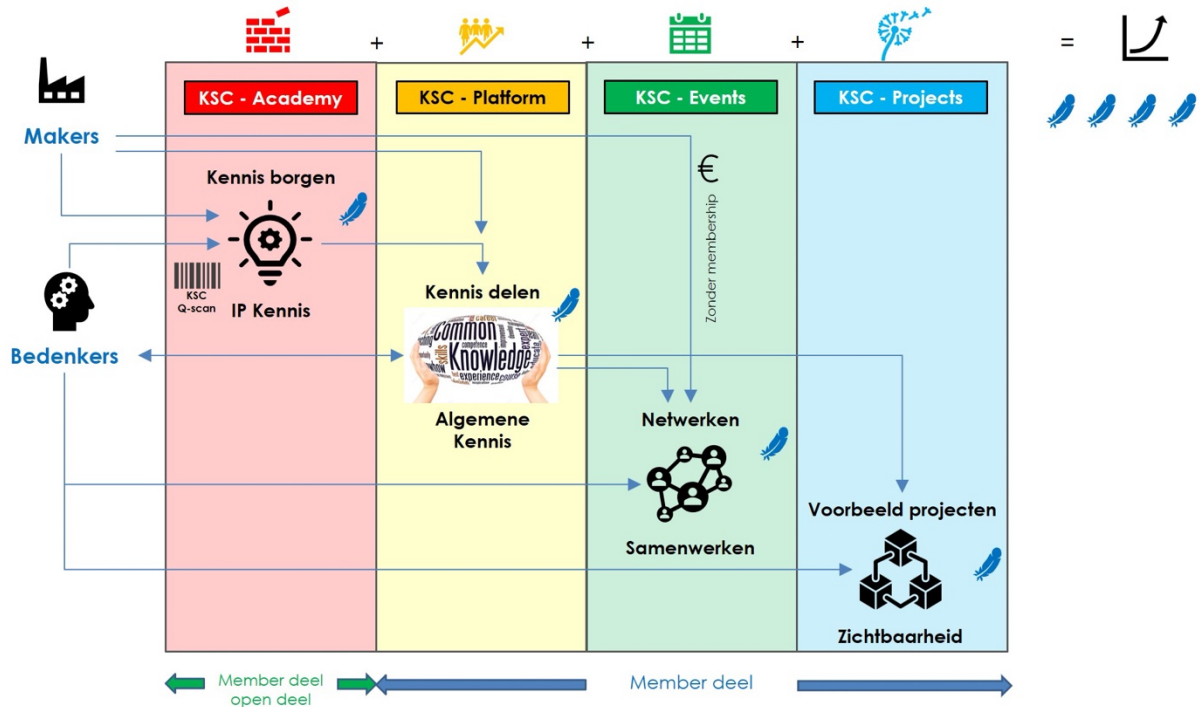
---

<sup>5</sup> Zie het white paper: [The learning organization](#)

Dit schrijven is opgesteld door Laurens van Lieshout. <https://lieshoutconsultancy.nl>

Hij is lid van de <https://www.kscacademy.nl/>.

Het doel van de KSC-academie is om bedrijven en organisaties ondersteuning te bieden op bovengenoemd gebied.



Laurens van Lieshout



© 2022

#