

Kennis delen in de praktijk.

“Ik heb mijn trots over onze producten aan onze collega’s kunnen overdagen.”

Dit was de uitspraak van Leo te Hennepe (1958) afsluitend aan het interview wat ik met hem had.

Leo is technisch directeur bij GMT Benelux BV (GMT). Terugkijkend op zijn verhaal blijkt dat het noodzakelijk is dat het bedrijf bewust wordt van de asset van kennis¹. Bij GMT kwam dit bewustzijn in 2012. Leo was op dat moment vanwege zijn gezondheid, tijdelijk niet beschikbaar. GMT werd op dat moment geconfronteerd met het fenomeen dat intrinsieke kennis die maar bij slechts één persoon in het bedrijf aanwezig was.

In het interview vertelde Leo hoe ze de kennisoverdracht bij GMT Benelux BV (GMT) geregeld hebben. Leo is bij GMT Technical Director. Terugkijkend op zijn verhaal is het een crisis, die de organisatie bewust maakt van het feit dat het voortbestaan van de organisatie af kan hangen van het wegvallen van kennis.

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 waarde toevoegt en een grondstof voor een bedrijf is. Een grondstof waar het bedrijf zuinig op moet zijn. Als deze grondstof tijdelijk of permanent niet meer beschikbaar is, dan is dit voor het bedrijf funest. De doelgroep van dit schrijven is de maakindustrie. Het getoonde voorbeeld kan in veel gevallen een **“eye opener”** voor deze sector zijn.

Levensloop Leo

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

Na zijn opleiding als MTS/E is hij in 1983 als technisch verkoper gaan werken bij Stemin Aandrijftechniek bv. Dit was een bedrijf die V-snaren en flexibele koppelingen maakte. Het was ook een handelsonderneming die trillingsdempers in haar programma had.

De toenmalige verkoopleider was voor zichzelf begonnen (GMT). Leo is door hem benaderd om in zijn bedrijf te komen werken. Na zes jaar Stemin vond Leo dat dit een mooie uitdaging. Trillingsdempers en rubbers is niet iets waarin je een opleiding kunt volgen.

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

“Men heeft een trillingsprobleem en eigenlijk weet niemand wat ie er mee moet. Door zich te verdiepen in de eigenschappen van rubber: wat kun je ermee kunt doen en hoe kun je trillingen isoleren en dempen. Het mooiste in dit vak vond ik altijd, om bij het bedrijf wat het probleem had, dit op te kunnen lossen.” Dit is de passie in zijn werk die Leo altijd, en zelfs nu nog heeft. De klant ontzorgen. In zijn contacten met de klant praat hij nooit over geld. Hij benaderde de bedrijven altijd via de technische mensen. Hij was altijd geïnteresseerd waarvoor men de trillingsdempers nodig had. Hoe het apparaat werkte.



Het probleem is vaker groter als het geld van de oplossing.

Als er dan later een inkoper bij komt die zegt: ik moet de laagste prijs hebben, dan was het antwoord van Leo altijd. *“Je bedoelt waarschijnlijk een acceptabele prijs.”*

Naast het zich eigen maken van specialistische kennis op zijn vakgebied heeft hij verschillende opleidingen op het gebied van Sales & Marketing gevolgd. In zijn contacten met klanten adviseerde hij, om de werking van een trillingsdempers duidelijk te maken, om een gedachten experiment uit te voeren. Als je niet weet hoe iets functioneert doe dan maar net alsof je het product bent. Stel je een voor dat jij de demper bent. Wat ervaar je dan?

Je moet het leuk vinden om vandaag aan een bakkerijmachine te werken en morgen aan een raceauto. Dit is de ‘drive’, de passie die Leo nog steeds heeft. Als je alleen commercieel bezig bent en geen oog hebt voor de functie die je product vervult dan ben je bezig met een race naar de bodem. Het product is dan altijd te duur. Verkoop is: product, relatie en omgeving.

Binnen GMT was het verzoek om de focus op de kortlopende projecten te richten. Een jong klein bedrijf wat mensen in dienst neemt heeft het moeilijk. Er moest omzet gedraaid worden om alles te financieren. Al gauw kwam Leo erachter dat: door zich te concentreren op bepaalde marktsegmenten, door te focussen, dat dit veel effectiever was. Hij verkocht geen trillingsdempers maar kwam met oplossingen voor hun probleem. Dit spreekt zich dan al snel rond in het marktsegment. Een betere reclame kun je dan niet hebben.

Leo geeft aan: *“Ik ben een workaholic. Als ik iets leuk vind dan doe ik het. Het maakt me dan niet uit hoe laat het wordt. Het is leuk om projecten te hebben en je ergens op te richten. Ik weet dat het gaat lukken. Het is de flow die me motiveert.”*

Je moet trots zijn op je product, trots op je collega’s en in de goede flow zitten.

Dit was het advies van Leo.

Bewustwording

Toen de vorige directeur van GMT met pensioen ging heeft de eigenaar van GMT Benelux Leo gevraagd, om als technisch directeur lid te worden van de directie. Roy Tervooren heeft de vorige directeur opgevolgd als algemeen directeur. Om Roy wegwijs te maken in de wereld van de trillingdempers hebben ze de eerste drie maanden zeer regelmatig bij elkaar gezeten om zijn 25-jarige kennis over te dragen. Hij benoemde dan de DO's en DONT's. Een van de vragen van Roy was *'als wij straks verder gaan met GMT, hoe zou jij het dan doen?'* GMT in Duitsland richtte zich op toepassingen in treinen, speciale voertuigen en de algemene industrie (o.a. machinebouw). Vooral de toepassingen in de treinen trams en metro's is een lange termijnplanning activiteit. Leo zag een uitdaging in de high Tech industrie liggen. *'Het kan niet anders of daar zijn mogelijkheden: Als je trillingen wilt dempen dan kun je het op drie manieren doen: massa, stijfheid en rubber.'* Door zich te verdiepen in alle aspecten in de hightechindustrie zijn ze hierin nu marktleider.

In 2012 kreeg Leo een TIA. Ze waren toen net een jaar bezig om kennis over te dragen. De enige kennisdrager was er plotseling niet meer bij. Bovendien deed Leo ook de projectmatige verkoop. GMT had een probleem. Gelukkig viel het achteraf allemaal mee. Na drie maanden was Leo weer terug bij GMT. Gelukkig heeft hij er niets aan over gehouden. Dit was de 'eye opener' voor GMT. De hamvraag destijds: "Wat gaan we doen om kennis over te dragen en te borgen?"

Dit was het moment dat GMT ging sturen op het intern overdragen van kennis. De eigenaar van GMT wilde dat de kennis actief werd overgedragen en dat de mensen opgeleid zouden worden, zodat de continuïteit van GMT Benelux geborgd werd. Niet alleen de technische kennis maar ook de manier van verkopen. Als je bij een bedrijf komt met alleen een aanbieding dan koste het altijd geld. Echter als je een relatie opbouwt, als je weet wat voor waarde het bedrijf aan jouw product hecht, dan is verkopen het ontzorgen van de klant. Nu Leo over een aantal jaren met pensioen gaat, wordt duidelijk wat het belang is van actieve kennisdeling en kennisborging.

Kennisoverdracht

De kennis opbouw en overdracht wordt bij GMT aan de hand van de missie, visie en strategie bepaald. Zo richt GMT zich op specifieke marktsegmenten. Je kunt niet overal goed in zijn. Het kost tijd en veel energie om de markt goed te leren kennen en wat mogelijk nog belangrijker is om het broodnodige vertrouwen te winnen. Welke kennis vraagt de markt? Welke kennis hebben we in huis? Wie bezit deze en welke kennis missen we om kwalitatief de juiste producten, die een toegevoegde waarde voor de klant hebben, te kunnen leveren. Men komt periodiek hiervoor 'op de hei' bij elkaar om onder andere over het managen van kennis van gedachten te wisselen.

Momenteel zijn er in de loop van de tijd een viertal kennisdrager op zowel techniek al op verkoop erbij gekomen. Dit zijn mensen die op hun gebied de passie hiervoor hebben. Het zijn mensen waar je graag mee samenwerkt. Ook zijn er medewerkers bij die bewust van rol gewisseld hebben om meer kennis op te doen. Ook bij het aannemen van mensen wordt gelet op hun aanleg voor het verkrijgen van de broodnodige passie voor het werk. Kortom zorgen

voor een divers team met verschillende (latent) aanwezige kwaliteiten. Hier wordt binnen GMT op gestuurd. Men zorgt er nu ook voor dat eenieder een back-up heeft.

“Nu heb ik eindelijk een klankbord.”

Omdat alle mensen bij GMT zich in een grote ruimte zich bevinden vindt er daar ook spontaan kennisuitwisseling plaats.

In het verleden is getracht kennis expliciet te maken door een extern persoon de specialist te interviewen. Het probleem hierbij was dat degene die de kennis formaliseert voldoende basiskennis van de materie moet hebben. Nu pakt men het bij GMT anders aan. Er wordt nu ongeveer een uur per week besteed aan het formaliseren van kennis. Kennis wordt dan in de vorm van documenten op hun intranet vastgelegd.

Leo vindt zich nu meer een coach dan een leidinggevende. Een coach die zijn kennis doorgeeft. Hij komt ook vaak bij bedrijven waar de specialisten zelf aangeven dat ze graag hun kennis, voordat ze met pensioen gaan, willen overgedragen. Dit is mens eigen eigenschap. De mens wil zichzelf overleven. Echter het management luistert niet! Gelukkig is dit niet het geval bij GMT.

Geleerde lessen

De geleerde les is dat kennis de aandacht moet krijgen die het verdient. Dat kennisdeling binnen een organisatie noodzakelijk is om deze robuust te maken.

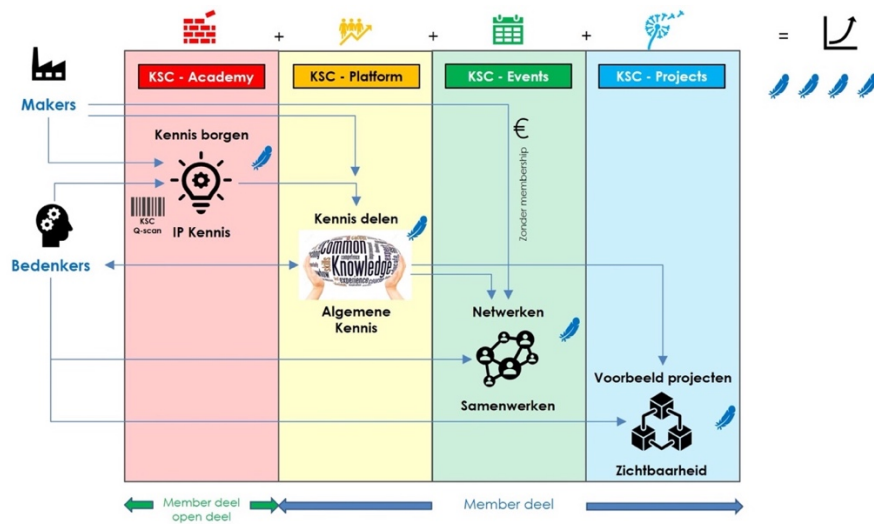
Verantwoording

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

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



#