COMMUNICATIE OP DE RIT

"Onderzoek naar de interne communicatie van Xycarb Ceramics."

XYCARB CERAMICS

AFSTUDEERDER	**ANNIE MOESKOPS**
INSTITUUT	**FONTYS HOGESCHOOL COMMUNICATIE**
STUDENTNUMMER	**2167486**
MOBIEL	**06 – 37 28 77 09**
AFSTUDEERBEGELEIDER	**MARIEKE WENNEKER**
BEDRIJF	**XYCARB CERAMICS**
ADRES	**ZUIDDIJK 4** **5705 CS HELMOND**

Voorwoord

Direct na de middelbare school ben ik begonnen aan de opleiding communicatie aan Fontys Hogeschool in Eindhoven. In die korte periode van vijf jaar heb ik ontzettend veel geleerd. Toen ik de opleiding begon was ik ervan overtuigd dat ik de creatieve richting op zou gaan. Toch heb ik na een half jaar mijn mening bijgesteld toen ik meer interesse bleek te hebben in de richting management. Ik heb genoten van deze jaren en ik moet ook eerlijk toegeven dat ik FHC erg zal missen.

Het moment van de afstudeerperiode was voor mij een erg spannende periode waarin ik mezelf steeds verder heb kunnen ontwikkelen in de richting interne communicatie, waar ik enorm veel interesse in heb. Het bedrijf Xycarb Ceramics heeft hier een rol in gespeeld. Een bijzonder bedrijf waarvan ik veel heb mogen leren.

Snel merkte ik de open en gemoedelijke sfeer van de Xycarb familie op waarin ik me vrijwel meteen thuis voelde. Een bedrijf waarvan ik dacht dat het niet veel structuur had in de manier van communiceren, bleek in een crisissituatie verassend goed te kunnen communiceren en werknemers met elkaar te verbinden. Zie de bijlagen voor meer toelichting over deze situaties.

Tijdens mijn scriptie heb ik veel nieuwe mensen leren kennen. Mijn speciale dank gaat uit naar Anita Janssen, Peter Spit, Patricia Beks en Babette Blom voor de steun en begeleiding tijdens mijn afstudeeronderzoek. Ook wil ik Marieke Wenneker bedanken voor mijn begeleiding en kritische blik op mijn scriptie het laatste half jaar. Ik heb veel van jullie mogen en kunnen leren.

Ten slotte wil ik iedereen die me geholpen heeft tijdens het onderzoek hartelijk bedanken. Het was voor mij erg fijn om te merken hoe open iedereen stond voor mijn vragen, en geduld had deze te beantwoorden.

Begrippenlijst

Deze begrippen gelden uitsluitend voor het adviesrapport van Xycarb Ceramics.

BI *Handboek bedrijfsinstructies*

BM *Business manager/ Business management*

BP *Handboek bedrijfsprocedures*

CEO *Chief Executive Officer*

CFO *Chief Financial Officer*

CM *Bedrijfshandboek*

COO *Chief Operations Officer*

CS *Customer Service*

FB *Formulierenboek*

GWO *Gemeenschappelijk Werk Overleg*

HR *Human Resources*

HRM *Human Resources Management*

IP *Intellectual Property*

IT *Informatie Technologie*

MBA *Fabrieksdeel waar het schuren, zagen, boren en dergelijke plaatsvindt met als deeltaken Milling, Turning, Preparing, Finishing, Ceramics Machining.*

ME *Manufacturing Engineering*

MOCVD *Metal Organic Chemical Vapour Phase Deposition*

MTO *Medewerkerstevredenheid Onderzoek*

NPI *New Product Introduction*

OM *Operational Management*

OR *Ondernemingsraad*

PM *Product Management*

PT *Process Technology*

QA *Quality Engineering/ Assurance (het waarborgen van kwaliteit)*

QAM *Quality Assurance Manual*

QI *Quality Inspection*

R&D *Research & Development*

S&M *Sales & Marketing*

Successen viering *Dit is een bijeenkomst waarbij er binnen het bedrijf successen gevierd worden.*

TCA *Thermo Coating, met als deeltaken Process Operating, Maintenance & Facilities*

XC *Xycarb Ceramics*

Samenvatting afstudeeronderzoek

Inleiding

Het afstudeeronderzoek vond plaats bij Xycarb Ceramics in Helmond. Xycarb Ceramics produceert onderdelen voor de halfgeleider-, LED- en solar industrie, gebaseerd op kwarts-, grafiet en ceramiek technologie. In een korte tijd is Xycarb enorm gegroeid in het aantal werknemers en vestigingen over de hele wereld. Volgens het inzicht van de CEO verloopt de communicatie binnen Xycarb Ceramics niet naar behoren. Uit dat inzicht is de behoefte naar een communicatieadvies ontstaan. In de richting van de opdracht werd niet gestuurd. De precieze opdracht werd daarom pas na een uitgebreide oriëntatiefase geformuleerd.

Oriëntatiefase

Het eerste gesprek met de CEO en de HR manager ging voornamelijk over de interne communicatie binnen het bedrijf. De onderwerpen medewerkers tevredenheid, professionaliteit, inwerken van nieuw personeel en interne en externe communicatie op een lijn krijgen waren in dit gesprek besproken.

De theorie over interne communicatie is in deze fase onderzocht. Onder interne communicatie wordt de manier waarop er binnen Xycarb Ceramics omgegaan wordt met het maken, uitwisselen en betekenisgeven van boodschappen verstaan. Hierbij komen verschillende elementen kijken, zoals communicatievisie, structuur, klimaat en strategie. De organisatiefactoren, zoals leiderschapsstijl en organisatiecultuur, maken daarnaast onderdeel uit van de interne organisatie die veel invloed uitoefent op de interne communicatie. Daarom is het belangrijk dat deze factoren ook betrokken worden in het onderzoek. Het model van van den Bosch en Zweekhorst (Bosch en Zweekhorst, 2009) is gebruikt als kapstok voor de toegepaste onderzoeksmethode.

Om de oriëntatie te kunnen uitvoeren zijn er tien interviews gehouden met de stakeholders binnen Xycarb Ceramics. Dit waren de afdelingshoofden, business/operations managers en shiftleaders. Aan deze mensen zijn algemene vragen gesteld over de communicatie binnen Xycarb Ceramics. Hier kwamen een aantal inzichten die betrekking hebben op de huidige communicatie naar voren. Deze inzichten zijn:

- De vestiging van Xycarb Ceramics in Helmond is in vijf jaar tijd van een bedrijf met 109 medewerkers uitgegroeid tot een bedrijf met 215 medewerkers. Deze groei heeft gezorgd voor een grote verandering binnen de organisatie. Binnen een klein bedrijf kan men elkaar nog gemakkelijk bij de koffieautomaat op de hoogte houden maar dat kan niet meer als een organisatie uit meer dan 200 man bestaat. Uit de oriëntatiefase kwam naar voren dat de communicatiestructuur niet is meegegroeid binnen Xycarb. Dit is te zien aan de manier waarop medewerkers elkaar op de hoogte proberen te houden door middel van een gesprekje in de gang (zie observaties).
- In januari 2013 heeft er een wisseling van CEO plaatsgevonden. De leiderschapsstijl van de huidige CEO is anders dan die van zijn voorganger wat ervoor zorgde dat medewerkers die een tijd langer werkzaam zijn binnen Xycarb Ceramics de rol van hun leidinggevende anders zien. Deze medewerkers communiceren minder open over problemen/complicaties/conflicten met hun leidinggevende en collega’s dan de nieuwe medewerkers die alleen de huidige CEO hebben meegemaakt.
- Er heerst een eilandjescultuur, dit betekent dat er tussen de afdelingen slecht gecommuniceerd wordt.
- Afspraken worden niet altijd nagekomen. Het vastleggen van afspraken en de manier waarop afspraken worden gemaakt hebben te maken met de manier van communiceren binnen Xycarb Ceramics.

Conclusie oriëntatiefase

Uit de oriëntatiefase komt naar voren dat er veel factoren zijn die invloed uitoefenen op de interne communicatie. Xycarb heeft een groei doorgemaakt waarbij de manier van communiceren niet is meegegroeid. Er heeft een wisseling van CEO plaatsgevonden, afdelingen communiceren niet goed met elkaar en afspraken worden niet altijd nagekomen.

De centrale vraag luidt daarom dan ook: *'Op welke manier kan de (interne) communicatie binnen Xycarb Ceramics verbeterd worden?'* Deze centrale vraag sluit daarnaast ook aan op de vraag van de CEO die de communicatie binnen Xycarb wil verbeteren.

Onderzoeksmethode hoofdonderzoek

Om meer inzicht in de interne organisatie en communicatie te krijgen is het funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (Bosch van den, 2009) toegepast. Het funderingsschema behandelt alle facetten van de interne organisatie en communicatie waardoor dit een goede kapstok vormt voor een interne analyse.

Aan de hand van groepsinterviews, literatuurstudie en observaties is deze interne analyse, aan de hand van het funderingsschema, uitgevoerd. Er is gekozen voor groepsinterviews, omdat de interviews binnen de oriëntatiefase alleen inzicht verschaften over de huidige situatie waarin Xycarb Ceramics zich bevindt maar niet over de oorzaak van de huidige problemen. Daarom is de keuze gemaakt om deze inzichten verder te onderzoeken in kwalitatief onderzoek. Voor de groepsinterviews is gekozen om de respondenten gezamenlijk een antwoord te kunnen laten vormen. Hierdoor kunnen betere antwoorden gegeven worden op de gestelde deelvragen. De onderwerpen die bij de groepsinterviews besproken zijn: de huidige en gewenste leiderschapsstijl, de huidige en gewenste manier van kennis delen, de huidige en gewenste cultuur, de huidige en gewenste communicatiestructuur en de huidige en gewenste communicatiemiddelen.

Resultaten

Aan de hand van het funderingsschema is de interne analyse uitgevoerd om er achter te komen hoe de huidige interne communicatie bij Xycarb Ceramics verloopt. Samengevat zijn de belangrijkste resultaten van deze analyse:

Organisatiebeleidskader

- *Organisatievisie:* De organisatievisie is voor de medewerkers binnen Xycarb Ceramics onduidelijk. Medewerkers geven aan dat er niet vanuit een visie wordt gewerkt en dat iedereen een andere visie heeft over het gezamenlijke doel van Xycarb Ceramics.
- *Organisatiestrategie:* Gaat expliciet over samenwerking en ideeën creëren maar leeft impliciet nog niet in de organisatie.
- *Leiderschapsstijl:* Uit de resultaten van de groepsinterviews en observaties is de indruk ontstaan dat de leiders niet op een lijn zitten qua communicatie waarbij er op de vloer een strenge leider wordt gemist door verschillende fabrieksmedewerkers.
- *Organisatiestructuur:* Is onduidelijk.
- *Organisatiecultuur:* Binnen Xycarb Ceramics heerst een eilandjescultuur waarbij onvoldoende cohesie is tussen de afdelingen. Hierdoor wordt er kennis over het complete proces gemist omdat een afdeling niet weet waar de andere afdelingen mee bezig zijn. De afdeling wordt voorop gesteld in plaats van de organisatie.

Communicatiebeleidskader

- *Communicatievisie:* Is niet geformuleerd maar komt neer op de activisie van Reijnders (Reijnders, 2010) waarbij er vooral geïnformeerd wordt.
- *Communicatiestrategie:* Is er niet.
- *Organisatie van communicatie:* Er wordt inconsequent gecommuniceerd, vooral wanneer er gekeken wordt naar op de hoogte houden van veranderingen/vorderingen binnen het bedrijf. Weinig medewerkers binnen Xycarb Ceramics zijn bewust bezig met communicatie of voelen

zich daar verantwoordelijk voor. Van de medewerkers wordt er van bovenaf wel verwacht dat ze bewust en consequent communiceren maar er wordt niet gecontroleerd of dat ook daadwerkelijk gebeurt.

- *Communicatiestructuur:* Kennis wordt niet goed vastgelegd of upgedated. Niet alle informatie is gemakkelijk vindbaar, medewerkers zijn lang bezig met informatie zoeken. Dit komt omdat er binnen Xycarb geen centrale database voor informatie is, er wordt gewerkt met verschillende datasystemen. Daarbij hebben managers meer toegang tot informatie dan bijvoorbeeld de fabrieksmedewerkers. Versnippering van informatie is hierbij een van de grootste issues.
- *Communicatieklimaat:* Afstemming van taken tussen afdelingen maar ook binnen afdelingen zelf, loopt nu vaak mis.

Conclusie

De interne communicatie binnen Xycarb Ceramics kan verbeterd worden door kritisch naar de elementen van het communicatiebeleidskader te kijken en meer aandacht te besteden aan deze elementen. De visie, de cultuur waarbij bewuster communiceren onderling een belangrijk aandachtspunt vormt, leiderschap, het maken en houden aan afspraken en het onderling informeren en vastleggen van informatie vormen hierbij belangrijke aandachtspunten. Het is hierbij van belang dat er eenheid wordt gecreëerd binnen Xycarb Ceramics.

Aanbevelingen

Xycarb moet vanuit een visie gaan werken. Deze visie moet door de leidinggevenden overgedragen gaan worden naar de medewerkers. Hiervoor moeten bijeenkomsten komen waarin leidinggevenden het hebben over de visie en het overbrengen van deze visie naar hun medewerkers in de vorm van een strategie. Hiervoor moeten ze getraind gaan worden.

- De cultuur meekrijgen bij deze verandering is een belangrijke stap, deze moet ervoor zorgen dat men communicatiever wordt/bewuster gaat communiceren.
- De leidinggevenden dienen bewuster te gaan communiceren waarbij ze niet alleen informatie zenden maar ook luisteren en dialoog aangaan.
- De afspraken en beloftes moeten vastgelegd worden, zodat er gekeken worden of deze ook daadwerkelijk zijn nagekomen.
- Kennis delen en vastleggen is belangrijk waarbij de juiste middelen op het goede moment worden ingezet. Er moeten trainingen gegeven worden om ten eerste medewerkers in het bedrijf bewust te maken over hoe men kennis met elkaar deelt en hoe men het beste met elkaar kan communiceren, wat kan men wel en wat moet men niet communiceren, hoe doet men dat op een professionele manier?
- De middelen kunnen beter worden ingezet. Intranet heeft een update nodig, het prikbord moet bijgehouden worden, presentaties moeten in de taal van de ontvanger gegeven worden.

Inhoudsopgave

VOORWOORD **1**

BEGRIPPENLIJST **3**

SAMENVATTING AFSTUDEERONDERZOEK **5**

INHOUDSOPGAVE **8**

INLEIDING **10**

BEDRIJFSOMSCHRIJVING 10
VISIE 10
AANLEIDING 10

ORIËNTATIEFASE **11**

INTERNE COMMUNICATIE 12
RESULTATEN ORIËNTATIEFASE 13
De organisatie *13*
Leiderschap *13*
Cultuur *14*
Afspraken en beloftes *14*
Communicatiestructuur *15*

CONCLUSIE ORIËNTATIEFASE **16**

CENTRALE VRAAG 16

ONDERZOEKSMETHODE HOOFDONDERZOEK **17**

LITERATUUR 17
DEELVRAGEN 19
GROEPSINTERVIEWS 19
DESKRESEARCH 19
OBSERVATIES 19

RESULTATEN **20**

ORGANISATIEBELEIDSKADER 20
1. Organisatievisie *20*
2. Organisatiestrategie *21*
3. Leiderschapsstijl *22*
4. Organisatiestructuur *25*
5. Organisatiecultuur *26*
COMMUNICATIEBELEIDSKADER 28
1. Visie op communicatie *28*
2. Communicatiestrategie *30*
3. Communicatiestructuur *30*
4. Organisatie van communicatie *35*
5. Communicatieklimaat *36*
6. Conclusie communicatiebeleidskader *38*
SAMENHANG TUSSEN ELEMENTEN 39

CONCLUSIE **40**

VERBETERING INTERNE COMMUNICATIE 40

AANBEVELINGEN **41**

URGENTIE VAN INTERNE COMMUNICATIE 42
ORGANISATIE VAN COMMUNICATIE 43
VISIE & COMMUNICATIESTRATEGIE 44
COMMUNICATIEKLIMAAT 45
COMMUNICATIESTRUCTUUR 46
PLANNING & MIDDELEN 47

BIBLIOGRAFIE **49**

BIJLAGEN **52**

1. INTRODUCTIEGESPREKKEN 53

2. GROEPSINTERVIEWS 86

3. OBSERVATIES 92

4. XYCARB BEDRIJFSINFORMATIE 93

5. THEORIE 101

UITLEG COMMUNICATIEKRUISPUNT 101
UITLEG FUNDERINGSSCHEMA 102

6. ARTIKELEN 112

Inleiding

Het afstudeeronderzoek vond plaats bij Xycarb Ceramics in Helmond in de periode mei 2014-mei 2015. In deze inleiding wordt een korte bedrijfsomschrijving gegeven en de aanleiding voor het onderzoek toegelicht.

Bedrijfsomschrijving

Xycarb Ceramics in Helmond ontwikkelt en produceert producten, onderdelen en services voor klanten in de hele wereld in de halfgeleider-, LED- en solar industrie, gebaseerd op kwarts-, grafiet en keramiek technologie. Xycarb Ceramics heeft in de Amerika, Europa en Azië een groot marktaandeel. De organisatie is ontstaan in 1981 en hanteert de naam Xycarb Ceramics vanaf 1992.

Xycarb heeft werknemers over heel de wereld (VS, Taiwan, Singapore, China, Korea, Duitsland) waarvan 215 medewerkers gevestigd in Helmond. In zeven jaar tijd is het bedrijf waar 119 mensen werkten uitgegroeid tot een bedrijf met 215 medewerkers in Helmond. In deze afgelopen zeven jaar zijn er ook vestigingen bijgekomen in onder andere Taiwan en de VS. Onder de medewerkers van Xycarb vallen stagiaires, leerlingen, uitzendkrachten, medewerkers op detacheerbasis, met een Xycarb contract en een Payroll contract (Elemans, 2014). De meesten van deze medewerkers hebben een technische achtergrond.

Visie

De visie van Xycarb Ceramics is als volgt door de organisatie geformuleerd: *'De grootste mondiale leverancier worden van geïntegreerde pakketten voor kwarts, grafiet en keramische producten en verwante diensten voor de halfgeleider-, LED- en Zonne-industrie.'*

Aanleiding

Xycarb Ceramics heeft in het verleden niet veel aandacht besteed aan de communicatie, noch intern noch extern. De behoefte aan betere interne communicatie is ontstaan tijdens de enorme groei die het bedrijf nu nog steeds aan het doormaken is. Volgens de CEO verloopt de communicatie binnen Xycarb Ceramics niet naar behoren. Hij geeft bijvoorbeeld aan dat er door de groei van het bedrijf de organisatiestructuur veranderd is, waardoor er op een andere manier gecommuniceerd moet gaan worden. Hier is echter geen aandacht aan besteed en het is onduidelijk hoe de communicatie op dit moment verloopt binnen Xycarb Ceramics.

Uit dat inzicht is de behoefte naar een communicatieadvies ontstaan. In de richting van de opdracht werd niet gestuurd. Omdat de aanleiding zoveel mogelijkheden gaf voor onderzoek was het belangrijk om eerst een oriënterend onderzoek te doen om erachter te komen hoe de huidige communicatie er binnen Xycarb Ceramics uit ziet. Daarom werd de precieze opdracht pas na het komende hoofdstuk, de oriëntatiefase, duidelijk.

Oriëntatiefase

Om meer inzicht te krijgen in hoe de communicatie binnen Xycarb Ceramics loopt is er een analyse gedaan om te verkennen wat er precies speelt in de organisatie.

Het eerste gesprek met de CEO en de HR manager ging over de interne communicatie binnen het bedrijf. De onderwerpen medewerker tevredenheid, professionaliteit, inwerken van nieuw personeel en interne en externe communicatie op een lijn krijgen kwamen in dit gesprek naar voren.

Om de oriëntatie te kunnen uitvoeren heb ik me ten eerste verdiept in wat communicatie inhoudt. Daarvoor heb ik literatuur over interne communicatie bekeken. Daarna is er gekeken wat interne communicatie voor dit verslag gaat inhouden.

Er zijn tien interviews gehouden met de stakeholders binnen Xycarb Ceramics. De interne stakeholders waarmee gesproken is bestaan uit: hoofd Mechanical Engineering (ME), hoofd Coating (TCA), hoofd Quality Assurance (QA), hoofd Customer Service (CS), hoofd Informatie Technologie (IT), Business Manager Semiconductors (halfgeleiderindustrie), Shiftleader coating (ploegchef van TCA), Operations Manager (OM, manager van alle afdelingen op de vloer) en twee operators (twee mensen op de werkvloer).

Er is gekeken naar interne documenten (Xycarb Ceramics, 2013) (Xycarb Ceramics, 2014), (Xycarb Ceramics, sd) (Xycarb Ceramics, 2013). De website en het intranet zijn geanalyseerd.

Ten slotte zijn de resultaten van het medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO, 2014) er bij gehaald. Uit het medewerkerstevredenheid onderzoek zijn verschillende resultaten gekomen die betrekking hebben op de interne communicatie, deze zijn meegenomen in de oriëntatiefase en zijn geanalyseerd ten behoeve van het onderzoek.

Interne communicatie

Om inzicht te krijgen in wat communicatie inhoudt is er gezocht naar verdieping in de literatuur over interne communicatie. Over de inhoud van interne communicatie worden verschillende definities gegeven.

Zo hanteert Eggink de volgende definitie:
'*Interne communicatie is het beschikbaar maken, doorgeven en ontvangen van informatie en instructies, die direct of indirect een bijdrage leveren aan het doeltreffend realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.'* (Eggink, 1993)

Van Putte probeert in haar theorie de bestaande definities van interne communicatie bij elkaar te brengen (Van Putte, 1998). Zij verdeelt ze onder in twee rubrieken:

- Interne communicatie als transport. Hierbij ligt de nadruk op zenderactiviteit: de zender produceert en stuurt bewust een boodschap aan bepaalde organisatieleden, die vervolgens handelen op de wijze die de zender heeft bedoeld (informatie geven)
- Interne communicatie als communicatie in de organisatie. Hierbij wordt alle communicatie die binnen de grenzen van de organisatie plaatsvindt bedoeld. Dit meeromvattende begrip gaat niet alleen uit van verticale informatiestromen (van MT naar medewerkers en de feedback hierop), maar ook van zenden vanuit eigen initiatief, in verticale, horizontale of diagonale richting (communiceren)

De definitie van Rijenders over interne communicatie is als volgt:
'*Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.*' (Reijnders, 2010)

Terwijl Koeleman in zijn boek de volgende definitie hanteert:
'Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen.' (Koeleman, 2012)

Alle definities hebben het over het doorgeven en ontvangen van boodschappen binnen een organisatie. Om de interne communicatie van Xycarb Ceramics te kunnen onderzoeken moet er dus gekeken worden naar de manier van doorgeven en ontvangen van boodschappen binnen de organisatie. Wanneer er naar de definities van Van Putte gekeken wordt kan er gesteld worden dat er binnen Xycarb Ceramics interne communicatie als transport gezien wordt. Dit komt in de eerste gesprekken met de CEO en HR manager al naar voren. Echter omvat communicatie binnen een organisatie veel meer elementen wat de tweede rubriek van Van Putte, interne communicatie als communicatie in de organisatie, ook impliceert. Van den Bosch en Zweekhorst (Bosch van den, 2009) geven de complexheid van de communicatie in een organisatie weer in een schema. Ze verdelen met hun theorie de communicatie en organisatie elementen die van belang zijn binnen een organisatie in het funderingsschema. Deze theorie wordt later in deze scriptie toegelicht en gebruikt als kapstok voor het hoofdonderzoek.

Resultaten Oriëntatiefase

Zoals omschreven bij de bovenstaande theorie over interne communicatie, komt het bij de resultaten van de interviews en het MTO naar voren dat interne communicatie complex is en veel verschillende elementen omvat.
De resultaten van de oriëntatiefase zijn onderverdeeld in verschillende thema's. Deze thema's zijn ontstaan door de overeenkomsten van de resultaten te vergelijken. Over de volgende thema's gaat het:

- De organisatie
- Leiderschap
- Cultuur
- Afspraken en beloftes
- Communicatiestructuur

De organisatie

De vestiging van Xycarb Ceramics in Helmond is in vijf jaar tijd van een bedrijf met 109 medewerkers uitgegroeid tot een bedrijf met 215 medewerkers. Deze groei heeft gezorgd voor een grote verandering binnen de organisatie. Binnen een klein bedrijf kan men elkaar nog gemakkelijk bij de koffieautomaat op de hoogte houden maar dat gaat niet meer als een organisatie uit meer dan 200 man bestaat. De communicatiestructuur niet is meegegroeid binnen Xycarb. Dit is te zien aan de manier waarop medewerkers elkaar op de hoogte proberen te houden door middel van een gesprekje in de gang (zie observaties). Uit de interviews komt naar voren dat er een duidelijke communicatiestructuur zowel intern als extern wordt gemist en dat deze langzamerhand aan het veranderen is (nieuwe meetings etc.).

Uit het MTO komt naar voren dat werknemers die tien jaar of langer in dienst zijn zich het meest thuis voelen bij Xycarb (87%), terwijl dit minder het geval is bij werknemers die korter dan vijf jaar in dienst zijn (71%).

Leiderschap

<u>Wisseling CEO</u>
In januari 2013 heeft er een wisseling van CEO plaatsgevonden. De leiderschapsstijl van de huidige CEO is anders dan die van zijn voorganger. Waar de leiderschapsstijl van de oude CEO als een dwingende leiderschapsstijl te omschrijven is hebben de huidige CEO en COO een gezaghebbende leiderschapsstijl. Dit is terug te lezen in de interviews: "*Vroeger was Xycarb een kleiner bedrijf waarbij de lijnen rechtstreeks waren, de baas het overzicht hield en vertelde wat er moest gebeuren. Dat is zo gegaan tot 31 december 2012, toen is de oude baas met pensioen gegaan en toen hebben Arjen en Peter het overgenomen.*"

Dit zorgde ervoor dat medewerkers die langer werkzaam zijn binnen Xycarb Ceramics de rol van hun leidinggevende anders zien. Deze medewerkers communiceren minder open over problemen/ complicaties/ conflicten met hun leidinggevende en collega's dan de nieuwe medewerkers die alleen de huidige CEO hebben meegemaakt. Dit is terug te zien in verschillende observaties die bij vergaderingen zijn gedaan. Daarbij wilden medewerkers niet voluit hun mening ventileren en werd het opnemen van een vergadering niet gewaardeerd.

Overige leidinggevenden
Uit de interviews kwam naar voren dat het voor afdelingshoofden onduidelijk is wat ze wel en niet met hun werknemers mogen, kunnen en moeten communiceren. Ook kwam er in deze interviews naar voren dat terugkoppeling wordt gemist. Er is namelijk onvoldoende dialoog of terugkoppeling met de mensen uit de fabriek naar het management toe over wat ze met gekregen informatie doen. Er wordt een inspirerend verhaal gemist, zowel op bedrijfsniveau als op afdelingsniveau.

Uit het MTO komt naar voren dat de leidinggevenden mogelijk niet goed in staat zijn om de missie, visie en strategie op een inspirerende manier uit te leggen. Van alle werknemers heeft 50% niet/minder het gevoel dat de leidinggevende goed in staat is om hen te motiveren. Een vertaling van de hogere doelen naar een concreter plan voor de bedrijfsvloer zal helderheid creëren.

Cultuur

Volgens de respondenten loopt de communicatie tussen de afdelingen niet lekker. Dit komt volgens de respondenten door de volgende punten:

- Het onderling begrijpen van het productieproces en taak in de keten wordt gemist.
- Er moet meer gecommuniceerd worden in de taal van de ontvanger (er moet beter gekeken worden naar de verschillende interne doelgroepen).

Uit het MTO komt naar voren dat de werknemers binnen Xycarb twee verschillende culturen ervaren en soms cohesie missen. Er worden namelijk zowel een open en mensgerichte cultuur als een politieke cultuur ervaren. Zo zou het management de werknemers meer de kans kunnen geven om kennis te delen, zodat zij voelen dat er naar hen geluisterd wordt om zo de betrokkenheid te verbeteren. De volgende punten die dit ondersteunen die ook in het MTO naar voren komen zijn:

- Communicatie en als afgeleide hiervan luisteren, is het meest genoemde verbeterpunt.
- Verbetering van de communicatie tussen afdelingen, communicatie door leidinggevenden en de mate en inhoud van communicatie zijn genoemd.
- Het rapportcijfer voor “communicatie tussen de afdelingen” is een 5,4 voor Operations en 5,6 voor Overhead.
- In het MTO wordt de cultuur binnen Xycarb vaak getypeerd als “eilandjescultuur” (12%)
- Het rapportcijfer voor “mate waarin er naar mij geluisterd wordt” is een 6,2 voor Operations en 6,6 voor Overhead.

Afspraken en beloftes

Afspraken worden niet altijd nagekomen. Het vastleggen van afspraken, de manier waarop afspraken worden gemaakt hebben te maken met de wijze van communicatie binnen Xycarb. Mede uit het MTO komt naar voren dat men het gevoel heeft dat afspraken niet altijd nagekomen worden, terwijl er wel beloftes worden gemaakt. Het duurt vaak te lang voordat er actie ondernomen wordt. Het rapportcijfer voor “nakomen van afspraken” is een 5,3 voor Operations en 6,1 voor Overhead.

Communicatiestructuur

Uit de interviews komt naar voren dat medewerkers vinden dat ze niet voldoende van informatie worden voorzien terwijl veel managers/ afdelingshoofden dit probleem niet ervaren. Er zitten duidelijk verschillen in informatiebehoefte en toegang tot informatie, managers hebben meer toegang tot informatie dan bijvoorbeeld de medewerkers in de fabriek. Verder is er sprake van versnippering van informatie en wordt informatie niet goed vastgelegd. Er is geen duidelijk onderscheid in formele en informele communicatie.

Conclusie oriëntatiefase

De oriëntatiefase is uitgevoerd om de concrete opdracht scherper te kunnen definiëren. Veel verschillende factoren binnen de organisatie oefenen invloed uit op de interne communicatie. Xycarb heeft een groei doorgemaakt waarbij de manier van communiceren niet is meegegroeid. Er heeft een wisseling van CEO plaatsgevonden, afdelingen communiceren niet goed met elkaar en afspraken worden niet altijd nagekomen. Op basis van de oriëntatiefase zijn de centrale vraag en deelvragen opgesteld.

Tot nu toe is er nog niet veel aandacht besteed aan interne communicatie wat blijkt uit de huidige manier van communiceren binnen Xycarb Ceramics. Uit de oriëntatiefase komen verschillende problemen naar voren. De problemen worden hieronder nog een keer kort opgesomd:

- De communicatiestructuur binnen de organisatie is niet meegegroeid met de omvang van de organisatie.
- De communicatie tussen afdelingen loopt niet zoals gewenst.
- Het integrale inzicht over de gehele keten van productieprocessen en de individuele taak daarin wordt gemist.
- Er moet meer gecommuniceerd worden in de taal van de ontvanger.
- Communicatie en als afgeleide hiervan luisteren, is het meest genoemde verbeterpunt volgens het MTO.
- Xycarb wordt door de medewerkers vaak getypeerd als “eilandjescultuur” (12%).
- Afspraken worden niet altijd nagekomen.
- Medewerkers vinden dat ze niet voldoende van informatie worden voorzien, terwijl veel managers/ afdelingshoofden dit probleem niet ervaren. Er zitten duidelijk verschillen in informatiebehoefte en toegang tot informatie: managers hebben meer toegang tot informatie dan bijvoorbeeld de medewerkers in de fabriek.
- Er is geen duidelijk onderscheid in formele en informele communicatie.

Hieruit valt op te maken dat er binnen Xycarb meerdere problemen zijn die zowel betrekking hebben op de communicatie als op de organisatie. Omdat deze twee elementen nauw met elkaar verbonden zijn en elkaar kunnen versterken is het belangrijk om alle resultaten te zien om zo later tot een oplossing te kunnen komen. Echter is deze analyse nog niet uitgebreid genoeg om een gericht onderzoek te doen. Daarom heb ik ervoor gekozen om in mijn hoofdonderzoek een uitgebreidere interne analyse te doen van de organisatie.

Centrale vraag

De centrale vraag luidt om bovenstaande redenen als volgt: *‘Op welke manier kan de (interne) communicatie binnen Xycarb Ceramics verbeterd worden?’* De hoofdvestiging van Xycarb Ceramics is Helmond. Vanwege afbakening van de opdracht is ervoor gekozen om deze centrale vraag alleen te richten op de locatie in Helmond en niet verder te kijken naar de andere vestigingen van Xycarb Ceramics.

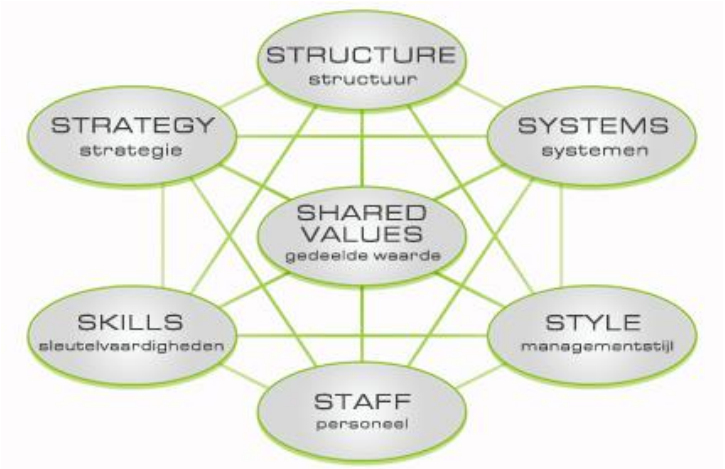
Onderzoeksmethode hoofdonderzoek

Met de informatie uit de oriëntatiefase is een onderzoeksopzet gemaakt voor het hoofdonderzoek. Deze bestaat voornamelijk uit het verder onderzoeken van de huidige interne communicatie van Xycarb.

Literatuur

Het funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (Bosch van den, 2009) vormt een geschikt model om de interne communicatie van Xycarb Ceramics te kunnen onderzoeken. Het funderingsschema behandelt namelijk alle facetten van de interne organisatie en communicatie waardoor dit een goede kapstok vormt voor een interne analyse (zie figuur 2).

Het funderingsschema is gebaseerd op het zogenaamde 7S model. In 1982 publiceerden Peters en Waterman (van organisatie adviesbureau McKinsey) het boek “In search of excellence”. De auteurs onderzochten wat de sleutel was voor succes bij grote bedrijven en introduceerden het 7S model.

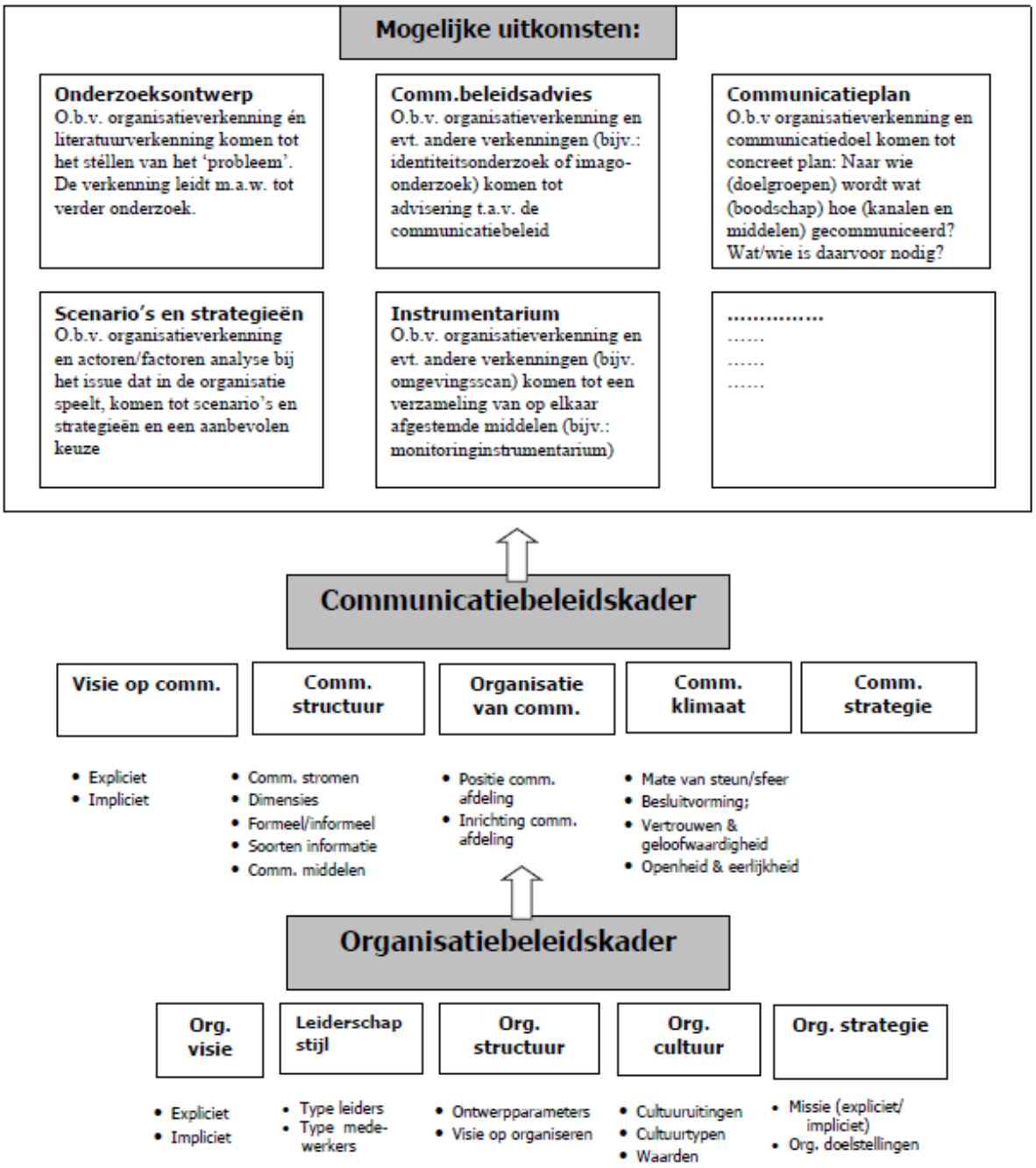


Figuur 1: Het 7S model (McKinsey, 1982)

De onderdelen van het 7S model zijn te vergelijken met elementen uit het funderingsschema. Zo wordt de S van stijl in het funderingsschema uitgelegd als leiderschapsstijl en wordt de S van Structure uitgesplitst in organisatiestructuur of communicatiestructuur.

Het funderingsschema is per afzonderlijk blokje onderzocht. Er wordt eerst naar het organisatiebeleidskader gekeken waarbij de huidige organisatievisie, leiderschapsstijl, organisatiestructuur, organisatiecultuur en organisatiestrategie zijn onderzocht. Daarna wordt het communicatiebeleidskader onderzocht waaronder de huidige visie op communicatie, communicatiestructuur, organisatie van communicatie, communicatieklimaat en communicatiestrategie vallen.

Per blokje in het schema wordt de bijbehorende literatuur van het onderwerp behandeld. Deze literatuur vult de onderdelen van het funderingsschema goed aan. De overige literatuur wordt toegepast en uitgelegd bij het hoofdstuk resultaten.



Figuur 2: Funderingsschema (Bosch van den, 2009)

Deelvragen

Naar aanleiding van de oriëntatiefase en bovenstaande theorie zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Welke elementen zijn van belang om een interne analyse van de organisatie en interne communicatie uit te kunnen voeren?*
2. *Hoe ziet de huidige interne organisatie van Xycarb Ceramics eruit?*
3. *Hoe ziet de huidige interne communicatie van Xycarb Ceramics eruit?*
4. *Wat is de samenhang tussen deze twee elementen?*
5. *Hoe ziet de gewenste interne communicatie van Xycarb Ceramics eruit?*
6. *Wat betekent het verbeteren van de interne communicatie voor Xycarb Ceramics? Wanneer is de interne communicatie van Xycarb Ceramics verbeterd?*

Groepsinterviews

Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren zijn er drie groepsinterviews gehouden. De drie groepsinterviews zijn bij de medewerkers op de vloer, de staf en het management afgenomen waarbij elke groep bestond uit tien respondenten.

Er is gekozen voor groepsinterviews omdat de interviews binnen de oriëntatiefase alleen inzicht verschaften over de huidige situatie maar niet over de oorzaak van de huidige problemen. Deze inzichten zijn in een verdiepend kwalitatief onderzoek onderzocht. Uit onderzoek van Surowiecki (Surowiecki, 2006) blijkt dat meerdere mensen samen een ander antwoord vormen dan een individu. Daarom is er voor de groepsinterviews gekozen, de respondenten die gezamenlijk een antwoord kunnen vormen, geven een vollediger antwoord op de gestelde deelvragen. Een groep mensen verrijken elkaar in elkaars antwoord. Er komt op deze manier meer informatie boven tafel in deze vorm van interviewen (Stalpers, 2007).

De onderwerpen die bij de groepsinterviews besproken zijn, zijn de huidige en gewenste leiderschapsstijl, de huidige en gewenste manier van kennis delen, de huidige en gewenste cultuur, de huidige en gewenste communicatiestructuur en de huidige en gewenste communicatiemiddelen. Bij de groepsinterviews is er gebruik gemaakt van afbeeldingen. Dit is een projectieve techniek waarmee waardevolle informatie achterhaald kan worden die je met een gewone vraagtechniek niet kan verkrijgen. (rightmarktonderzoek.nl, 2013) Deze techniek is gekozen om bepaalde emotionele of rationele remmingen weg te nemen bij de ondervraagden.

Deskresearch

Het deskresearch bestond uit een intern onderzoek naar de organisatiestructuur waarbij de verschillende communicatiekanalen zijn bekeken en interne documenten zijn geanalyseerd waaronder de scriptie van Hanna Elemans over HRM en het document van het kridatie challenge team. Verder zijn er verschillende bronnen onderzocht.

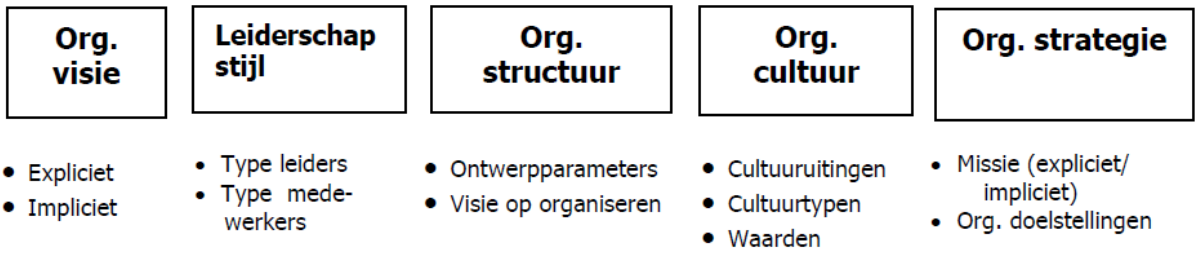
Observaties

Er zijn ten slotte ook observaties gedaan tijdens vergaderingen, lunchpauzes en bij de koffiezetautomaat. Deze observaties komen terug bij de resultaten en worden ingedeeld in de blokjes van het funderingsschema.

Resultaten

De deelvraag: *"Welke elementen zijn van belang om een interne analyse van de organisatie en interne communicatie uit te kunnen voeren?"* wordt, zoals eerder aangegeven, door middel van het funderingsschema beantwoord. In dit schema wordt er onderscheid gemaakt tussen het organisatiebeleidskader en het communicatiebeleidskader. Deze elementen zijn van belang bij het maken van een goede interne analyse.

Organisatiebeleidskader



Figuur 3: Organisatiebeleidskader (Bosch van den, 2009)

Het funderingsschema begint met het organisatiebeleidskader. In het organisatiebeleidskader worden de onderzoeksresultaten met betrekking tot de 1. organisatievisie, 2. organisatiestrategie, 3. leiderschapsstijl, 4. organisatiestructuur en 5.organisatiecultuur besproken. Hiermee wordt de deelvraag: *"Hoe ziet de huidige interne organisatie van Xycarb Ceramics eruit? "* beantwoord.

1. Organisatievisie

Als eerste in het schema komt de organisatievisie aan bod. De organisatievisie is een belangrijk element in de organisatieanalyse omdat de organisatievisie richting geeft aan de manier van werken binnen de organisatie wat leidend is voor het functioneren van de organisatie. Om deze reden is de organisatievisie van Xycarb Ceramics onderzocht. Bij de organisatievisie wordt er een onderscheid gemaakt tussen de expliciete en impliciete visie.

Expliciet

De expliciete visie bestaat uit de geformuleerde visie die terug te lezen is op de website en in de folders. De visie van Xycarb Ceramics is, zoals in de inleiding vernoemd, als volgt geformuleerd: *"Xycarb Ceramics wil de grootste mondiale leverancier zijn van geïntegreerde pakketten voor kwarts, grafiet en keramische producten en verwante diensten voor de halfgeleider-, LED- en Zonne-industrie."* Bron: 'Mission, Vision & Strategy card' (Xycarb Ceramics , 2013).

Impliciet

Tijdens een knowledge managementtraining met het MT en de afdelingshoofden werd de visie door het MT en de afdelingshoofden op verschillende manieren geïnterpreteerd. Tijdens deze sessie werd er gevraagd wat de core competencies van Xycarb zijn en hoe men de visie wil gaan bereiken. Niet alle MT-leden konden dit benoemen. De antwoorden op deze vragen waren heel divers. De ene manager gaf aan dat Xycarb klantgericht werkt, terwijl de ander sprak over het unieke product dat Xycarb levert. Ook waren er MT-leden die geen enkele visie wisten te benoemen. Dat de visie niet duidelijk is kwam ook naar voren tijdens de introductiegesprekken en tijdens het groepsinterview met de fabrieksmedewerkers. Over de visie kan dus gezegd worden dat deze binnen de organisatie op een diverse manier leeft en daarom geen richting geeft. Eigenlijk is daar een organisatievisie wel voor bedoeld.

2. Organisatiestrategie

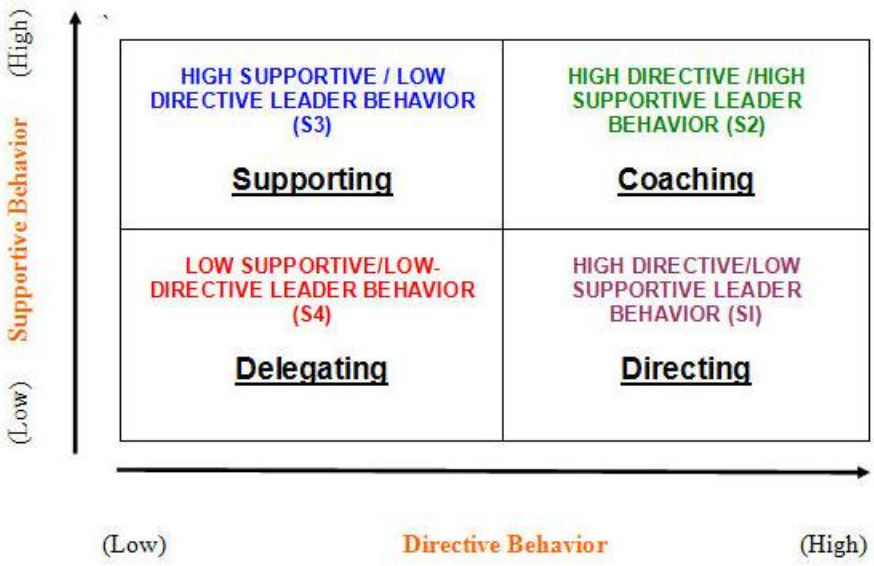
Het tweede onderdeel van het organisatiebeleidskader is de organisatiestrategie. De organisatiestrategie is de concrete uitwerking van de organisatievisie of zou dat moeten zijn. De strategie vormt een belangrijk onderdeel in de interne organisatie en is daarom relevant om te onderzoeken. De expliciete strategie is als volgt (zie figuur 4). "*Enable, create ideas and cooperate to support our strategic building blocks.*" De letterlijke vertaling hiervan is: *"In staat zijn ideeën te creëren en samen te werken om onze strategische bouwstenen te ondersteunen."* Deze strategie is echter niet bekend bij elke medewerker. Dit komt zowel in de groepsinterviews als bij de observaties naar voren. Voorbeeld uit het MT groepsinterview: *"De organisatie zoekt naar een tactische invulling van de visie. Die vertaalslag moet gemaakt worden. We zijn wel stappen aan het maken maar onze ogen zijn groter dan de mond (dan wat we aankunnen)."* De volledige interviews en observaties zijn terug te vinden in de bijlage.

Figuur 4: Mission, Vision & Strategy Card (Xycarb Ceramics , 2013)

3. Leiderschapsstijl

Na de organisatiestrategie komt de leiderschapsstijl aan bod in het organisatiebeleidskader. De leiderschapsstijl van een afdelingshoofd of manager is een belangrijk onderdeel van de interne organisatie en is daarom belangrijk voor de analyse van de interne organisatie. Bij het invullen van het funderingsschema zoals omschreven bij de uitleg door H. van den Elsen en I. Jacobs (H. van den Elsen, 2011-2012) wordt er gekozen om het model situationeel leiding geven van Hersey en Blanchard (Blanchard, 1977) te gebruiken waarin het type leiderschapsstijl wordt gekoppeld aan het type medewerker. Er wordt gekeken naar welke leiderschapsstijl bij welke type medewerker past. Dit is onderzocht binnen de organisatie. Leiding geven wanneer er geen duidelijke strategie is binnen de organisatie is lastig. Het leiderschapsmodel van Blanchard heeft twee dimensies: taakgericht en relatiegericht gedrag van de manager (zie figuur 5).

Kenmerkend voor taakgericht of sturend leiderschap is het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak; bij relatiegericht of ondersteunend leiderschap ligt het accent op de onderlinge verhouding. Volgens Blanchard dient de leidinggevende zijn stijl van leidinggeven af te stemmen op de medewerker en zijn ontwikkelingsniveau (per taak): een beginner vraagt om een andere benadering dan een ervaren medewerker. De leidinggevende dient daarbij rekening te houden met de taak van de medewerker, zijn kennis en vaardigheden, zijn motivatie en zelfvertrouwen.



Figuur 5: Leiderschapsstijlen (Blanchard, 1977)

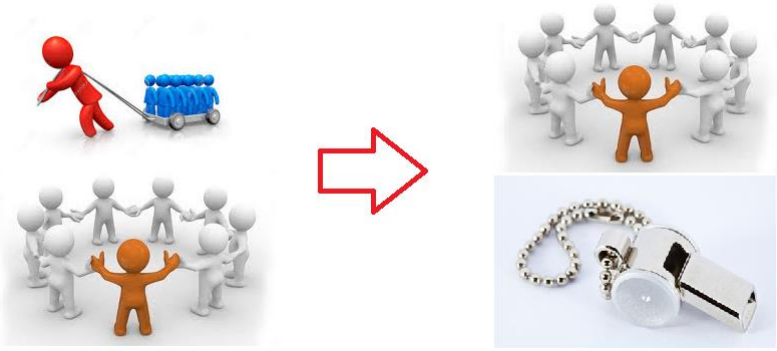
Type leidinggevenden

Opvallend is dat er binnen Xycarb Ceramics verschillende type leidinggevenden rondlopen. De afdelingshoofden hanteren namelijk andere leiderschapsstijlen. Zo hanteert het afdelingshoofd van TCA een delegerende leiderschapsstijl en het afdelingshoofd van ME een begeleidende leiderschapsstijl. Dat het afdelingshoofd van TCA een delegerende leiderschapsstijl hanteert is terug te lezen in het groepsinterview van de medewerkers. Hierin geven ze aan dat ze zouden willen dat de leidinggevende wat meer ondersteunend en sturend zou mogen zijn. Over de leiderschapsstijl van de CEO zijn er verschillende geluiden. De leiderschapsstijl die hij hanteert volgens het management is **begeleiden** terwijl de stijl die hij volgens de staf en medewerkers **leiden** hanteert. Hieruit valt op te maken dat hij wisselt in zijn leiderschapsstijl bij de verschillende medewerkers.

Onderstaande afbeelding geeft weer hoe de medewerkers over leiderschap denken. Hierbij is gebruik gemaakt van een projectieve techniek tijdens de groepsinterviews. Dit is een vraagtechniek waarbij afbeeldingen worden gebruikt. Deze techniek is gekozen om bepaalde emotionele of rationele remmingen weg te nemen bij de ondervraagden. (rightmarktonderzoek.nl, 2013)

Het eerste deel van het plaatje geeft de huidige situatie weer. Deze laat zien dat ze vinden dat de leidinggevende de kar trekt en tussen de mensen staat. Wat er na het pijltje komt geeft weer hoe ze willen dat er leiding gegeven moet worden. Namelijk dat er strenger op de werkvloer opgetreden mag worden maar dat het goed is als de leidinggevende zo verbonden is met de medewerkers als dat nu het geval is.

De medewerkers vinden dat er qua leiderschapsstijl veel veranderd is. De medewerkers voelen zich meer betrokken binnen het bedrijf dan in het verleden. Dit komt door de wisseling van CEO en verandering in leiderschap van sommige afdelingshoofden. Soms wordt de strenge leider gemist. Vooral in de momenten wanneer er wel gepraat wordt maar geen echte actie ondernomen wordt. Dat er meer actie ondernomen moet worden en strenger opgetreden mag worden, wordt zowel van de medewerkers zelf als van het MT gevraagd. Hieruit kan opgemaakt worden dat het afdelingshoofd een **delegerende** leiderschapsstijl hanteert.



Figuur 6: Uitkomst groepsinterview, medewerkers op de vloer

Type medewerkers

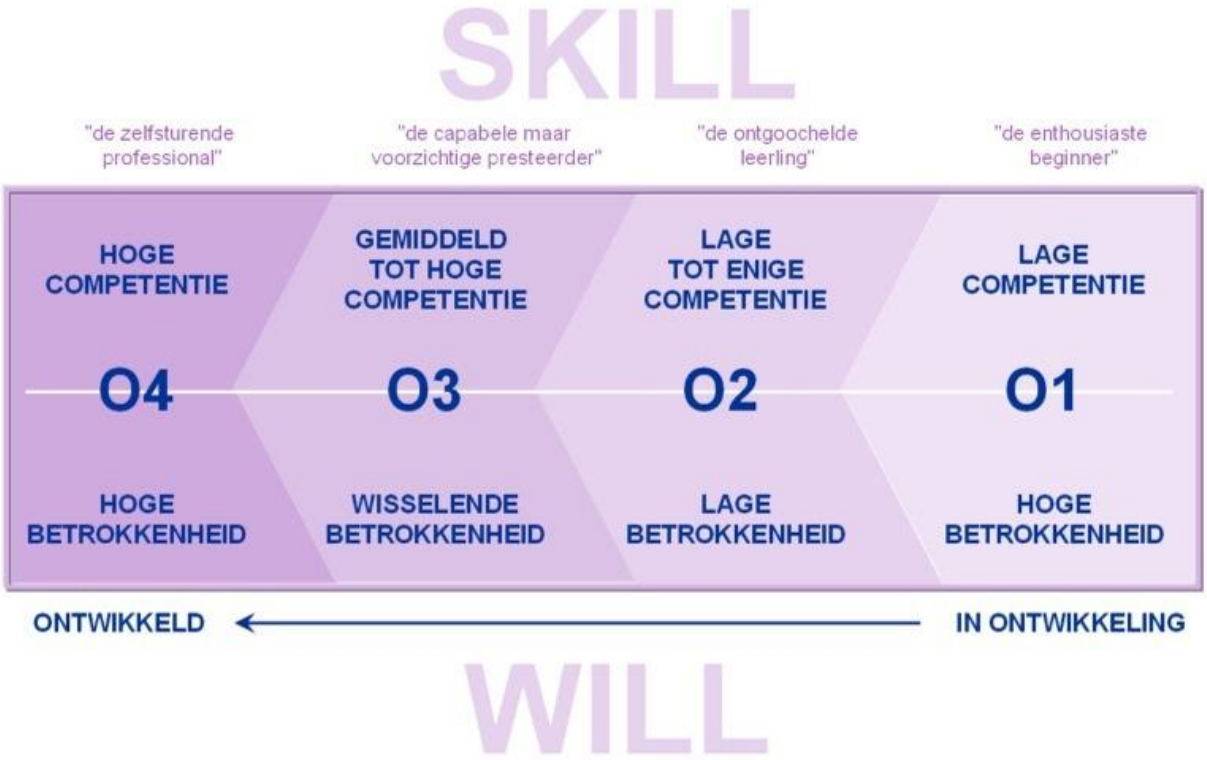
Naast dat er verschillende type leidinggevenden binnen Xycarb Ceramics zijn er ook verschillende typen medewerkers. De medewerkers die op de fabrieksvloer werken en bijvoorbeeld achter de slijpmachine staan hebben namelijk meer sturing nodig dan de medewerkers die in de afdeling research en development (R&D) of manufacturing engineering (ME) werken.

De medewerkers die op de fabrieksvloer werken kunnen zoals omschreven door Hersey en Blanchard de ontgoochelde leerling genoemd worden waarbij de medewerker onzeker is over de uit te voeren taak (zie figuur 7). Dit wordt ook beaamd in het groepsinterview met het management. Daar wordt namelijk gesproken over de behoefte aan medewerkers die het initiatief nemen binnen de organisatie.

De medewerker met een management/leidinggevende functie, zoals een afdelingshoofd of business manager, wordt de capabele maar voorzichtige presteerder genoemd (Blanchard, 1977) waarbij de medewerker beschikt over voldoende kennis en kunde maar aarzelt bij onverwachte problemen in de taakuitvoering of bij gebrek aan klankbord van zijn/haar leidinggevende.

Bij de omschreven medewerkers horen andere leiderschapsstijlen van managers dan nu gehanteerd worden. De medewerkers die op de fabrieksvloer werken hebben namelijk een leidende leiderschapsstijl nodig in plaats van de delegerende leiderschapsstijl die hun leidinggevenden nu aannemen. De leidinggevende van de medewerker met een management/leidinggevende functie hanteren nu een begeleidende leiderschapsstijl terwijl er een steunende leiderschapsstijl gewenst is.

Werknemers met een hogere functie missen soms sturing maar willen tegelijkertijd ook meer vrijheid als het gaat om besluitvorming over zaken zoals de aanschaf van een programma/product of het aannemen van extra personeel. De medewerkers zijn per afdeling anders en hebben een andere leiderschapsstijl nodig. Dit blijkt uit verschillende observaties en interviews die er gehouden zijn. De volledige interviews en observaties zijn terug te vinden in de bijlage.



Figuur 7: Vier types medewerker & situationeel leiderschap Blanchard

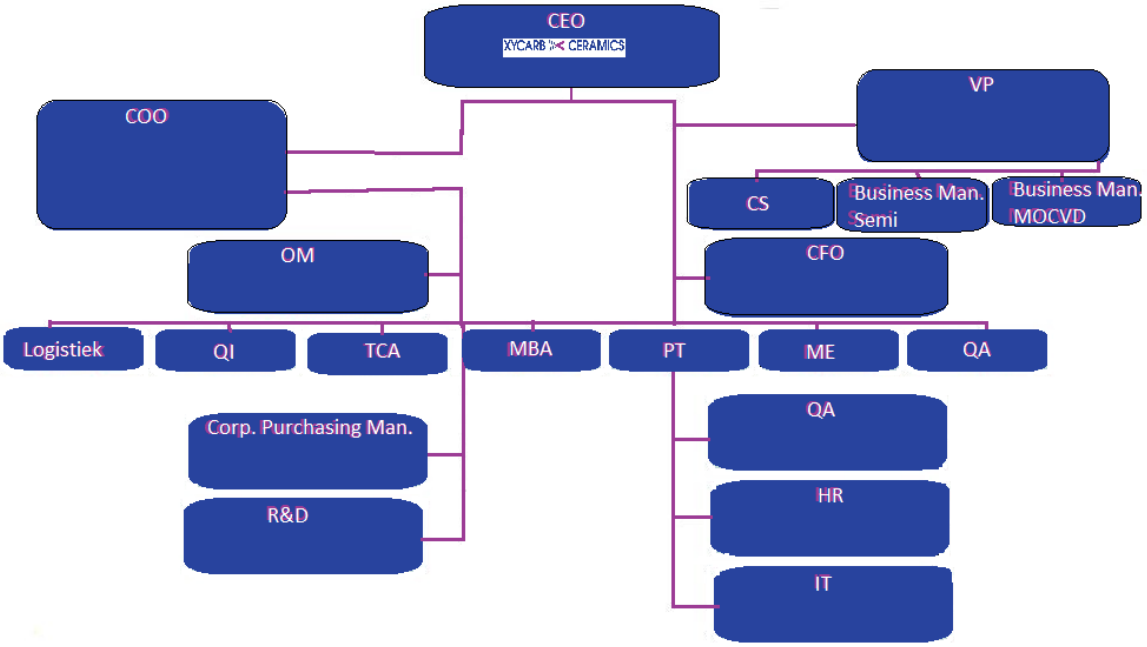
4. Organisatiestructuur

In de organisatiebeleidskader komt als vierde thema de organisatiestructuur aan bod. Dit is een belangrijk onderdeel voor de interne analyse en beantwoordt daarom ook een onderdeel van de deelvraag *"Hoe ziet de huidige interne organisatie van Xycarb Ceramics eruit?"*

Om de resultaten over de organisatiestructuur goed te kunnen ordenen is de theorie van Mintzberg gebruikt. Mintzberg heeft in zijn theorie verschillende organisatiestructuren beschreven. De theorie van Mintzberg wordt aangeraden door H. van den Elsen en I. Jacobs (H. van den Elsen, 2011-2012). Echter past er geen enkele van de door Mintzberg omschreven configuraties perfect bij Xycarb Ceramics. Dit komt onder andere door de manier waarop het organogram is vormgegeven.

De mate van (maximale) gelaagdheid van CEO naar werknemer op de vloer bestaat uit vijf lagen. De manier waarop de lijnen lopen komt niet helemaal overeen met de werkelijkheid. Het organogram schept daarnaast veel onduidelijkheid omdat het niet in een oogopslag helder is hoe de organisatiestructuur in elkaar steekt. Zo ontbreekt bijvoorbeeld de indeling over hoe de organisatie er per productgroep uitziet. Daardoor ontstaat er onduidelijkheid over wie beslissingen neemt en wie de eindverantwoordelijkheid heeft. Medewerkers laten bijvoorbeeld taken liggen die wel onder hun verantwoordelijkheid vallen, én medewerkers nemen taken op zich die niet onder hun verantwoordelijkheid vallen.

.



Figuur 8: Organogram Xycarb Ceramics (Xycarb Ceramics, 2013)

5. Organisatiecultuur

Het vijfde onderdeel van het organisatiebeleidskader is de organisatiecultuur die een belangrijk onderdeel vormt in de interne organisatie en is daarom relevant om te onderzoeken. Om de resultaten over de organisatiecultuur goed te kunnen ordenen is de theorie van Handy (Handy, 1979). In deze theorie worden er vier culturen beschreven waaronder de rollencultuur, de machtscultuur, de personencultuur en de taakcultuur. De situatie van Xycarb Ceramics lijkt het meest op de cultuur omschreven als de machtscultuur. De cultuur is langzaam aan het veranderen en er is ook een behoefte naar een cultuuromslag wat ook uit de groepsinterviews naar voren kwam.

De machtscultuur is te omschrijven als een organisatie waarbij er weinig regels en procedures zijn opgesteld en beslissingen ad hoc genomen worden waarbij de organisatie om de top draait. In het geval van Xycarb gaat het hierbij om de CEO en het MT. De huidige organisatie heeft nog steeds weinig regels en procedures vastgelegd en neemt nog steeds ad hoc beslissingen. Dit blijkt uit verschillende resultaten van de groepsinterviews. Een voorbeeld: *"Xycarb is als bedrijf hard gegroeid maar de manier van werken is niet mee gegroeid. Eerst bestond de organisatie uit 100 mensen: fabriek mensen werden rechtstreeks aangestuurd. Kantoor mensen zagen elkaar regelmatig dus was niet nodig om dat in een structuur te gieten. Nu groter, en werkt dat niet meer. "* Voor meer resultaten zie de bijlage.

		Machtsspreiding	
		Laag	Hoog
Samen werkings-graad	Laag	Rollencultuur	Personencultuur
	Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

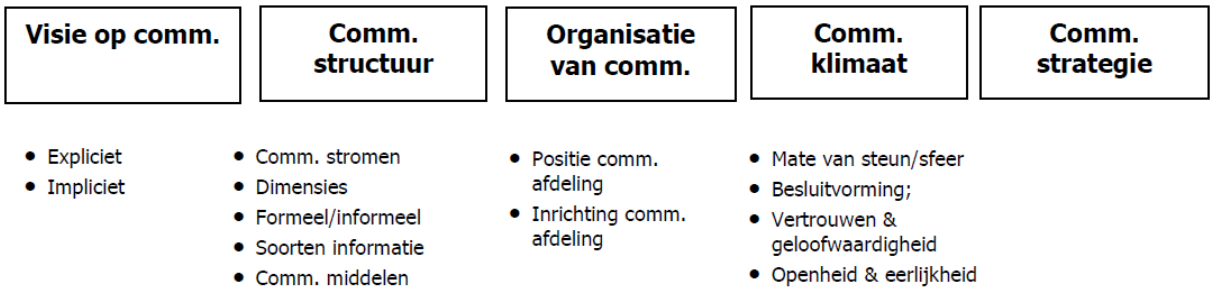
Figuur 9: Organisatiecultuur (Handy, 1979)

6. Conclusie organisatiebeleidskader

Wanneer er naar de onderdelen binnen het organisatiebeleidskader gekeken wordt kan er geconcludeerd worden dat de onderdelen nog niet optimaal zijn ingevuld.

Zo wordt de organisatievisie impliciet niet herkend en ontbreekt de organisatiestrategie die uit deze visie ontstaan zou moeten zijn.
De leidinggevenden weten niet goed hoe ze leiding moeten geven aan hun medewerkers waardoor de leiderschapsrol per leider op een andere manier aanpakt.
Een visie op de organisatie ontbreekt waarbij de organisatie behoefte lijkt te hebben aan structuur. Dit is in de huidige organisatie nog echter niet aan de orde. Hierdoor is er een eilandjescultuur ontstaan. Daar komt nog bij dat de organisatiestructuur onduidelijk is en het bij het organogram al niet in een oogopslag te zien is hoe de organisatie in elkaar steekt.

Communicatiebeleidskader

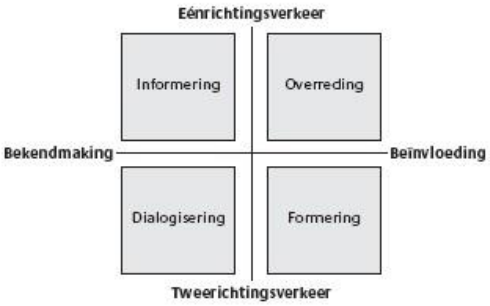


Figuur 10: Communicatiebeleidskader (Bosch van den, 2009)

Na het organisatiebeleidskader komt het communicatiebeleidskader in het funderingsschema. In het communicatiebeleidskader worden de onderzoeksresultaten met betrekking op de 1. Visie op communicatie, 2. Communicatiestrategie, 3. Communicatie structuur, 4. Organisatie van communicatie en 5. Communicatieklimaat besproken. De deelvraag *"Hoe ziet de huidige interne communicatie van Xycarb Ceramics eruit? "* wordt door middel van het invullen van het communicatiebeleidskader beantwoord.

1. Visie op communicatie

Als eerste in het communicatiebeleidskader komt de visie op communicatie aan bod. De visie op communicatie is een belangrijk element in de communicatieanalyse omdat deze richting moet geven aan de manier waarop er gecommuniceerd gaat worden binnen de organisatie (zowel intern als extern). Om deze reden is de visie op communicatie ook onderzocht. Bij de visie op communicatie wordt er net zoals bij de organisatievisie een onderscheid gemaakt tussen de expliciete en impliciete visie. Om de resultaten over de communicatievisie goed te kunnen begrijpen is het communicatiekruispunt van v. Ruler gebruikt (figuur 11). Voor meer uitleg over het communicatiekruispunt zie bijlagen.



Figuur 11: communicatiekruispunt (Ruler B. v., 2005)

Expliciet

Er is geen door Xycarb Ceramics geformuleerde visie op communicatie.

Impliciet

Interne communicatie wordt, zoals al eerder vernoemd in de oriëntatiefase, als transportmiddel voor boodschappen gezien binnen Xycarb ceramics. Deze visie op communicatie wordt door Betteke van Ruler gezien als informering en wordt door Erik Reijnders als de actievisie omschreven waarbij communicatie alleen gezien wordt als middel om informatie te zenden (Reijnders, 2010) Uit onderzoek komt naar voren dat er veel problemen informeel opgelost worden. Veel afspraken worden mondeling gemaakt en niet opgeschreven. Ook zijn de werkinstructies onduidelijk en niet goed vastgelegd. Dit laat zien dat er binnen de organisatie nog niet goed over communicatie nagedacht wordt.

Wanneer er naar het bovenstaande communicatiekruispunt van Betteke van Ruler wordt gekeken (Ruler B. v., 1998) kan er geconcludeerd worden dat er binnen Xycarb door elke manager in verschillende situaties anders gehandeld wordt. Meestal komt het neer op informering en overreding vanuit de management kant (algemene informatieronde, intranet, verstuurde emails, informatieboekjes) maar er wordt ook een poging tot dialoog gedaan tijdens vergaderingen en de informatierondes. Een voorbeeld hiervan is de vragenronde na de informatieronde waarbij er de ruimte geboden wordt om vragen te stellen. De vragen worden echter niet gesteld of steeds door dezelfde personen gesteld.

2. Communicatiestrategie

Als tweede onderdeel van het communicatiebeleidskader is de communicatiestrategie. Deze vormt een belangrijk onderdeel voor de communicatie en is daarom relevant om te onderzoeken. Er vallen binnen Xycarb Ceramics echter geen communicatiedoelen te ontdekken omdat deze niet opgesteld zijn. Hierdoor is het lastig om enige vorm van communicatiestrategie te constateren.
Dit is terug te zien in de interviews waarin er gesproken wordt over de ongestructureerde en vaak informele manier van communiceren. De medewerkers zijn binnen Xycarb Ceramics niet bewust met communicatie bezig. Dat is ook mede een van de redenen dat er geen communicatiestrategie aanwezig is.

3. Communicatiestructuur

Op de derde plek in het rijtje van het communicatiebeleidskader komt de communicatiestructuur aan bod. De communicatiestructuur is een belangrijk element in de communicatieanalyse en is om deze reden ook onderzocht. Hierbij worden de elementen communicatiestromen, dimensies, formeel/informeel, soorten informatie en communicatiemiddelen, zoals in het funderingsschema genoteerd staan, besproken en geanalyseerd. Binnen Xycarb Ceramics wordt er zowel top-down als horizontaal gecommuniceerd. In het onderstaande onderdeel communicatiestromen wordt hier verder op ingegaan.

Het maximaal aantal lagen dat een boodschap doorloopt van CEO naar werknemer op de vloer bestaat uit vijf lagen. De regels en voorschriften die zijn vastgelegd over ‘hoe te handelen’ in bepaalde situaties zijn minimaal. Uit onderzoekt blijkt dat medewerkers willen dat deze informatie goed vastgelegd gaat worden in de toekomst. Dit is terug te lezen bij de interviews in de bijlagen.

Communicatiestromen

Binnen Xycarb Ceramics zijn er zowel verticale als horizontale communicatiestromen waarbij de horizontale communicatiestromen de communicatie tussen afdelingen is en de verticale communicatiestromen vooral top-down is. Volgens Koeleman kunnen zich in het top-down communicatieproces diverse problemen voordoen. Het grootste probleem is dt er door de groei van een organisatie veel tussenlagen in de hiërarchie ontstaan, zoals nu ook het geval is bij Xycarb Ceramics. Dit leidt tot een te grote afstand tussen zender en ontvanger. De boodschap komt dan vervormd bij de doelgroep over. Er treedt filtering van de boodschap op omdat elke tussenpersoon de boodschap eerst interpreteert voordat hij hem weer doorgeeft. Ook kan het zijn dat het middenkader overbelast wordt. Zij ontvangen namelijk een overdaad aan vaak tegenstrijdige informatie. Het management blijkt bij het verzenden van informatie vaak een verkeerd inschatting te maken van de informatiebehoefte. Medewerkers krijgen hierdoor informatie in een laat stadium. Nut en noodzaak van keuzen worden niet goed toegelicht. (Koeleman H. , 2012)

Bottom-up communicatie is binnen een organisatie erg belangrijk. Er wordt binnen Xycarb Ceramics wel een poging gedaan tot bottom-up communicatie, zoals bij de informatierondes waarin medewerkers de ruimte krijgen om vragen te stellen of te reageren, maar dit werkt nog niet optimaal. Bottom-up communicatie is van belang om de ideeën van medewerkers over het werk en beleid te kunnen ontvangen en feedback op de top-down informatie te kunnen verkrijgen. Belangrijke vragen kunnen hierbij zijn, hoe zijn de mededelingen overgekomen, welke suggesties of klachten hebben medewerkers?

Daarnaast lopen er ook diagonale communicatiestromen waarbij er communicatie tussen verschillende hiërarchische niveaus plaatsvindt zoals bij projectbesprekingen, business line bijeenkomsten en lunch colloquia.

Formeel/Informeel

Er is geen duidelijk onderscheid in formele en informele communicatie. Dit is vooral te zien aan het email verkeer, de manier waarop er sommige (gevoelige) onderwerpen bij het koffieapparaat besproken worden, e-mails die bij klanten terecht komen en dergelijke.
Uit de observaties komt bijvoorbeeld naar voren dat er veel mensen in de cc worden gezet en vaak informeel zijn opgesteld. Hierbij is er al een paar keer de fout gemaakt dat de klant ook in de cc gezet werd. De gevolgen zijn dat klanten de organisatie als minder professioneel zien en in het vervolg misschien zelfs op zoek gaan naar een andere leverancier.

Soorten informatie & Communicatiemiddelen

Er zijn vier verschillende soorten informatie namelijk:

- Taakinformatie waarbij het gaat om vakinhoudelijke informatie waarbij werkinstructies procedures en productspecificaties horen.
- Beheerinformatie zorgt ervoor dat alle activiteiten door de juiste persoon op het juiste moment gedaan worden.
- Beleidsinformatie waarbij het gaat om het behalen van de gezamenlijke doelen.
- Motiverende/ sociale informatie waarbij het gaat om het motiveren van medewerkers en het geven van feedback.

De reden waarom een onderscheid in deze soorten informatie is gemaakt is omdat deze informatie op verschillende manieren wordt verspreid of zou moeten worden verspreid.

De communicatiemiddelen kunnen in kaart gebracht worden met de indeling persoonlijke communicatiemiddelen, schriftelijke communicatiemiddelen, audiovisuele communicatiemiddelen, en digitale communicatiemiddelen zoals omschreven in de theorie van het funderingsschema. Per soort informatie wordt er aangegeven welke middelen er ingezet worden voor het verspreiden van deze informatie.

Hieronder wordt aangegeven welke soort informatie via welk middel wordt gecommuniceerd binnen Xycarb Ceramics en wat medewerkers over de verspreide informatie te vertellen hebben.

Taakinformatie

De taakinformatie binnen Xycarb Ceramics wordt via werkoverleg, het mededelingenbord, intranet en via de J-schijf gecommuniceerd. Op dit moment wordt het mededelingenbord niet goed bijgehouden. Er blijven berichten lang op het bord hangen, waarbij er nieuwe berichten op het bord bijgehangen worden en oude berichten niet weggehaald worden waardoor het bord onoverzichtelijk is. Het intranet van Xycarb Ceramics is verouderd. De berichten worden niet up-to-date gehouden en het is moeilijk om de informatie die er wel op staat snel te vinden. Er staan veel documenten op die dateren uit 2006 of zelfs nog ouder. De J-schijf wordt nu gebruikt om informatie in op te slaan. Echter is het lastig om met deze tool informatie te delen of toegankelijk te maken. Daarnaast is de J-schijf erg traag.
Het volgende wordt er over de verspreide taakinformatie gezegd:

- *We gaan er vanuit dat mensen weten hoe het werkt maar als er bijvoorbeeld nieuwe mensen beginnen hebben we geen inwerkprocedure. Ik weet nog steeds niet precies wat mijn taken zijn. Het is allemaal gebaseerd op mondelinge uitleg maar je kunt het nergens terugvinden."*
- *"Ik ben veel bezig met dingen opnieuw uitleggen vanwege individuele uitleg terwijl je sommige dingen in een keer met een groep zou kunnen doen. "*

Beheerinformatie

De beheerinformatie wordt via werkoverleg, vergaderingen, trainingen, mededelingenbord, telefoon, e-mail, intranet en de j-schijf gecommuniceerd. Op dit moment is er geen duidelijk overzicht van hoeveel verschillende vergaderingen er plaatsvinden binnen Xycarb Ceramics. Wel is het duidelijk dat er veel vergaderd wordt en veel werkoverleg plaatsvindt. Door verschillende vergaderingen te observeren is het duidelijk geworden dat er niet altijd effectief vergaderd wordt. Voor de vergadering plaats vindt worden medewerkers niet goed ingelicht over de agenda van de vergadering waardoor deze lastig voor te bereiden is. Er ontbreekt vaak een notulist, medewerkers komen meestal tien minuten te laat binnen en aan het einde van de vergadering wordt er geen actielijst opgesteld met de besproken afspraken. Hierin vallen verbeterslagen te maken. Medewerkers binnen Xycarb Ceramics klagen erover dat er teveel gemaild wordt. Vragen worden vaak niet persoonlijk gesteld (ook al zit de collega in kwestie aan de overkant van het bureau) maar via de mail. Ook wordt er vaak via mail naar informatie gevraagd omdat medewerkers vaak niet weten waar informatie te vinden valt. Dit soort mails gaan dan naar de hele organisatie terwijl meer dan driekwart van deze mensen die informatie ook niet tot hun beschikking hebben. Daarnaast worden huishoudelijke mededelingen ook gemaild, net zoals informatie over beleid en afspraken.

- Het volgende wordt er over de verspreide beheerinformatie gezegd:
    - Bij het **MT** is er een behoefte aan ordening van processen. "*Wat er gecommuniceerd wordt is nog niet goed vastgelegd in een structuur." Elk stapje in alle processen moeten vastgelegd worden. Dat gebeurt nu maar op een summiere manier. Er is niet gedefinieerd wat goed is. Er is een gebrek aan werkinstructies en procedures, daar moeten de mensen in getraind worden.*
    - De **Staf** groep heeft over de informatieverspreiding het volgende te zeggen: "*We leggen weinig vast. Na vergaderingen weten de medewerkers vaak niet wat er afgesproken is.*
    - De **Fabriek** groep zegt het volgende over informatieverspreiding: *"Er zou meer informatie vastgelegd moeten worden. Informatie over processen/beleid/etc en bijbehorende afspraken moeten beter worden gecommuniceerd.*
    - *"Er wordt veel te veel gemaild. Emails worden gebruikt om vast te leggen wat er afgesproken is maar ook om informatie te zoeken of beschikbaarheid aan te geven."*

Beleidsinformatie

De beleidsinformatie wordt via het jaarverslag, mededelingenbord, e-mail, intranet en de j-schijf gecommuniceerd.

- Het volgende wordt er over de verspreide beleidsinformatie gezegd:
    - *"De prikborden hangen veel te vol en zijn niet up-to-date. Je kunt daarnaast niet zien wat nieuw is omdat er geen beheerder is. "*
    - *"Intranet leeft niet echt binnen Xycarb. Het is veel te traag en wordt niet goed bijgehouden. Veel informatievoorziening zou via intranet kunnen gebeuren."*

Motiverende of sociale informatie

De motiverende of sociale informatie wordt via de ideeënbus, mededelingenbord en intranet gecommuniceerd. Toen in 2014 bij een bedrijfsongeval twee medewerkers omkwamen werd alle individuele medewerkers op de hoogte gesteld (het was in de vakantie periode); er werd een indrukwekkende herdenkingsdienst gehouden, de familie is op bezoek geweest, er was een stilte ruimte. Ook was er begeleiding slachtofferhulp. Voor meer informatie over het bedrijfsongeval zie de bijlagen.

- Het volgende wordt er over motiverende of sociale informatie gezegd:
    - De **Staf** groep heeft over de informatieverspreiding het volgende te zeggen: "*Ook mogen we meer complimenten geven. Als we het slecht doen is het heel duidelijk. Maar als de klant een compliment geeft horen we nauwelijks iets."*
    - *"Intranet leeft niet echt binnen Xycarb. Het is veel te traag en wordt niet goed bijgehouden. Veel informatievoorziening zou via intranet kunnen gebeuren."*

4. Organisatie van communicatie

Over dit onderdeel van de communicatiebeleidskader valt vrij weinig te zeggen omdat er geen echte communicatieafdeling is binnen Xycarb Ceramics. Er is een extern marketingcommunicatiebureau dat zich bezig houdt met de externe communicatie van Xycarb. De twee externe communicatieadviseurs zijn beiden 8 á 10 uur per week bezig met Xycarb Ceramics.

Degene die een communicatierol intern in het bedrijf innemen zijn:

- HR (zorgt voor de corporate communicatie)
- Assistent CEO (zorgt voor de organisationele communicatie)
- CEO zelf (zorgt voor de organisationele communicatie)
- Customer Service (investor relations)
- Marketing & Sales (zorgt voor de marketingcommunicatie)
- Extern communicatie Bureau (zorgt voor de marketingcommunicatie)

Weinig medewerkers binnen Xycarb Ceramics zijn bewust bezig met communicatie of voelen zich daar verantwoordelijk voor. Dit is terug te lezen in de interviews van de oriëntatiefase, de groepsinterviews en is op te maken uit observaties die terug te lezen zijn in de bijlage. Voorbeeld uit een interview: *"Er worden soms interne emais doorgestuurd naar klanten, dat zou veel beter kunnen. Niet alle betrokken worden in de cc gezet waardoor je een stukje vertaling naar de organisatie mist."*

Van de medewerkers wordt er van bovenaf wel verwacht dat ze bewust en consequent communiceren maar er wordt niet gecontroleerd of dat ook daadwerkelijk gebeurt. De communicatietaken worden niet consistent uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de organisatie informeren over Intellectual Property waarbij er de ene week drie mails naar het hele bedrijf erover uitgaan om awareness te creëren rondom dit onderwerp en waarbij er de vier maanden daarna niks meer over te horen is.

5. Communicatieklimaat

Het vijfde onderdeel van het communicatiebeleidskader is het communicatieklimaat dat een belangrijk onderdeel vormt voor de interne communicatie en is daarom relevant om te onderzoeken. Om de resultaten over het communicatieklimaat goed te kunnen ordenen wordt er gekeken naar de mate van steun en sfeer, besluitvorming, vertrouwen, geloofwaardigheid, openheid en eerlijkheid. Deze punten komen tevens naar voren in het funderingsschema (Bosch van den, 2009).

- **Mate van steun/sfeer**
  Xycarb Ceramics lijkt in eerste instantie een open sfeer te hebben waarin iedereen elkaar steunt met een sterk wij-gevoel. Dit klopt ook wanneer er binnen een afdeling gekeken wordt. Daar heerst namelijk een gemoedelijke sfeer wat ook blijkt uit de observaties waarbij medewerkers op dezelfde afdeling gemakkelijk elkaar vragen stellen en tijd voor elkaar maken.

  Echter wanneer er naar de banden tussen de afdelingen gekeken wordt is de sfeer bijna competitief te noemen waarbij er bij een gemaakte fout het belang van de eigen afdeling voorop wordt gesteld. In de groepsinterviews wordt dit door alle respondenten genoemd. Een voorbeeld van de omschrijving uit deze interviews is: "*Mensen verdedigen hun eigen koninkrijk en staan er niet bij stil dat eigen handelen consequenties heeft voor andere afdelingen. Er wordt te weinig proces overschrijdend gedacht."*

- **Besluitvorming**
  Er is sprake van zowel een gecentraliseerde als gedecentraliseerde besluitvorming. De gecentraliseerde besluiten die gemaakt worden, worden door de CEO zelf gemaakt en zijn vaak financieel van aard. Voorbeeld: "*Een afdelingshoofd moet vragen voor een nieuw onderdeel van een machine zodat hij de oude machine kan repareren en moet hier goedkeuring van de CEO voor vragen terwijl het afdelingshoofd zelf capabel genoeg is om dit besluit zelf te maken en nemen.*" De gedecentraliseerde besluiten zijn de taak gerelateerde besluiten die het gaan over de uitvoering van het werk, hierbij heerst er vaak onduidelijkheid over wie de eindverantwoordelijkheid heeft.

- **Vertrouwen en geloofwaardigheid**
  Op blz. 31 gaat het al eerder over formele en informele communicatie. Uit het benoemde voorbeeld valt op te merken dat de geloofwaardigheid van Xycarb Ceramics achteruit gaat wanneer er een klant in de cc wordt gezet bij een informele mail.

  Wanneer er naar de huidige besluitvorming gekeken wordt lijkt het er op dat er niet veel vertrouwen is in de eigen medewerkers als het gaat op financieel gebied. Een voorbeeld hierin is dat afdelingen verantwoordelijk worden gehouden voor hun budget, maar niet bevoegd zijn om deze uit te geven. In de praktijk betekent dit dat medewerkers belemmerd worden in het uitvoeren van hun taak.

  Op taakniveau krijgen de medewerkers soms zelfs teveel vertrouwen. Voorbeeld groepsinterview medewerkers: *"Ik weet niet precies wat mijn taakomschrijving is dus ik doe maar wat ik denk dat goed is."* Er heerst veel onduidelijkheid over de taakinformatie zoals eerder omschreven in blz. 32.

- **Openheid en eerlijkheid**
  Xycarb Ceramics lijkt op eerste gezicht een open en eerlijke cultuur te hebben. Binnen de afdelingen van Xycarb is dat ook zo. De afdeling wordt vaak voorop gesteld in plaats van bedrijf voorop. Daarbij zijn de afdelingen niet altijd even eerlijk en open over wat er speelt of waar een fout is gemaakt binnen de afdeling tegenover andere afdelingen of het management. Voorbeeld: *"Door blikseminslag is er een machine kapot gegaan. Daar kom ik toevallig achter doordat ik een monteur tegenkom en hem vraag wat hij doet. Zo hoor ik dat er een machine kapot is en daarom de orders niet doorkomen."*

Er lijkt een open communicatieklimaat te heersen binnen Xycarb Ceramics, maar dat lijkt vooral binnen de afdelingen te gelden en niet tussen de afdelingen. Buiten de afdeling om weten veel medewerkers eigenlijk niet precies wat er speelt. Daarnaast is er sprake van onduidelijke besluitvorming waarbij er op financieel gebied de directie de besluiten neemt. Er kan dus gesteld worden dat er sprake is van een eilandjescultuur waarbij de problemen zich vooral buiten de afdelingen ontwikkelen.

6. Conclusie communicatiebeleidskader

Uit het onderzoek van het communicatiebeleidskader komen er een aantal dingen duidelijk naar voren.

De visie op communicatie is de actievisie (Reijnders, 2010) waarbij er alleen maar geïnformeerd wordt en communicatie als transportmiddel wordt gezien.
De communicatiestrategie is onduidelijk omdat er geen communicatiedoelen zijn opgesteld.
De communicatiestructuur is ook onduidelijk omdat er veel informatie niet is vastgelegd, de communicatiestromen door heel het bedrijf lopen en er geen duidelijk onderscheid is tussen informele en formele communicatie.
De interen communicatie en de organisatie daarvan heeft geen duidelijke plek in de organisatie.
Binnen Xycarb Ceramics is de organisatie van communicatie uitbesteed aan een extern marketingcommunicatiebureau en wordt intern deels opgevangen door verschillende medewerkers, maar de communicatie wordt niet door experts geregeld.
Over het communicatieklimaat valt te zeggen dat het in eerste instantie een open klimaat lijkt te hebben. Maar buiten de eigen afdeling om weten veel medewerkers eigenlijk niet precies wat er verder in de organisatie speelt.

Kortom:

- Er is nog niet goed nagedacht over de communicatie binnen Xycarb Ceramics.
- Het vinden van informatie blijkt lastig.
- Tussen afdelingen onderling wordt er niet goed gecommuniceerd.
- De huidige besluitvorming binnen Xycarb is niet altijd efficiënt te noemen.

Samenhang tussen elementen

Er wordt in dit onderdeel van de resultaten antwoord gegeven op de deelvraag: *'Wat is de samenhang tussen het organisatiebeleidskader en het communicatiebeleidskader?*

Uit de analyse van het funderingsschema vallen er een paar conclusies te trekken. Deze zijn kort weergegeven in onderstaand schema. De elementen hebben veel met elkaar te maken. Zo kan er zonder doorgevoerde visie ook geen doorgevoerde organisatiestrategie zijn en is een logisch gevolg dat er geen duidelijke visie op communicatie is.

Zowel bij de interne organisatie als bij de interne communicatie vallen er veel verbeterpunten te ontdekken. Deze punten zijn terug te lezen in de resultaten. Er is geen communicatieadviseur binnen Xycarb Ceramics om dit op te kunnen pakken. De medewerkers en leidinggevenden van Xycarb Ceramics geven aan gestructureerder te willen werken. Echter komt dit niet overeen met de huidige manier van werken. Met name de leidinggevenden zijn erg gesteld op de huidige aanpak die ze hebben en zullen zich moeilijk aanpassen op het moment dat er daadwerkelijk een verandering hierin plaatsvindt. Wanneer het over ongestructureerd werken gaat bij de gevoerde gesprekken praten de respondenten voornamelijk over de ander waarbij het mis gaat en niet over zichzelf.

Daarnaast is er binnen Xycarb Ceramics sprake van een eilandjescultuur. Dit komt met name door de manier waarop afdelingen onderling met elkaar communiceren waarbij de eerste tekenen al te zien zijn bij leiderschap zoals hierboven omschreven. Dit is echter niet het enige issue, want ook de kennis over de werkzaamheden van de andere afdelingen of überhaupt kennis over de huidige organisatiestructuur ontbreekt bij de medewerkers.

Communicatiestructuur -Platte organisatie -Brede/onduidelijke structuur -Afspraken en procedures liggen vaak niet vast	Communicatieklimaat -Veel verschillen binnen bedrijf -Voor sommige leidinggevenden lastig om: te luisteren, te motiveren, visie over te brengen.	Organisatie van de communicatie -CEO en secretaresse -Externe parttime ondersteuning -Ad hoc -Geen heldere plek in de organisatie	Communciatiestrategie -Geen duidelijke communicatie strategie	Visie op communicatie -Geen duidelijke visie op communicatie beleid
Organisatiestructuur -Onduidelijke organisatiestructuur met kenmerken van divisiestructuur	Leiderschapsstijl - Verschillende type leidinggevenden -Veranderingen in leiderschap	Cultuur -'Eilandjes'	Organisatiestrategie -Expliciet: *Operational Excellence* *-Technology Leadership* *-Pure Service Provider* -Impliciet: niet doorgevoerd	Visie -Expliciet: *"XC wil de grootste mondiale leverancier zijn ……"* -Impliciet: niet doorgevoerd

Figuur 12: Samenhang tussen elementen

Conclusie

Wanneer er naar de resultaten gekeken wordt valt er op dat er zowel op organisatiegebied als communicatiegebied verbeterslagen te maken vallen. In deze conclusie wordt er daarnaast antwoord gegeven op de deelvragen:

- *'Hoe ziet de gewenste interne communicatie van Xycarb Ceramics eruit?'*
- *'Wat betekent het verbeteren van de interne communicatie voor Xycarb Ceramics? Wanneer is de interne communicatie van Xycarb Ceramics verbeterd?'*

Over de huidige interne communicatie binnen Xycarb Ceramics is niet goed nagedacht. Er ontbreekt namelijk een visie op communicatie met bijbehorende communicatiestrategie waarbij ook een duidelijke communicatiestructuur wordt gemist. Dit is terug te zien bij de resultaten.

De organisatie van communicatie ligt nu in handen van de HR manager, assistent en een extern bureau. Echter zijn er geen communicatiemedewerkers met een communicatieachtergrond binnen Xycarb Ceramics. Zonder deze communicatiemedewerkers zal de communicatie nooit op een goede manier aangepakt kunnen worden. Daarbij is het belangrijk dat er een verandering in het communicatieklimaat plaatsvindt, waarbij medewerkers onderling bewuster gaan communiceren met elkaar. Hierbij ligt de nadruk op de communicatie tussen de afdelingen en het delen van kennis.

Verbetering interne communicatie

Om de interne communicatie binnen Xycarb Ceramics te kunnen verbeteren moet er gekeken worden naar alle elementen van het communicatiebeleidskader. Op elk punt valt van het communicatiebeleidskader valt er namelijk een verbeterslag te maken.

- De visie op communicatie is de actievisie. Er worden wel pogingen gedaan tot dialogiseren zoals de algemene informatieronde en het vieren van successen maar hier valt nog meer uit te halen.
- De communicatiestrategie is onduidelijk. Er zullen communicatiedoelen opgesteld worden die de visie op communicatie gaan ondersteunen.
- Er is geen organisatie van communicatie binnen Xycarb Ceramics. Interne communicatie moet eerst een plek krijgen binnen de organisatie zodat er verbetering mogelijk is en de communicatie daarna consistent op een gewenste manier kan blijven verlopen.
- Communicatiestructuur moet worden opgezet. Door een organisatie van communicatie op te zetten kan de communicatie makkelijker gestructureerd worden.
- Het communicatieklimaat kan verbeterd worden wanneer er beter tussen de afdelingen gecommuniceerd wordt.

In het advies/de aanbevelingen wordt uitgelegd hoe deze verbeterslagen gemaakt kunnen worden.

Aanbevelingen

De aanbevelingen sluiten aan op de conclusie. In de conclusie was al te lezen dat er niet goed over de interne communicatie binnen Xycarb Ceramics is nagedacht. Op alle elementen van het communicatiebeleidskader vallen verbeterslagen te maken. Dit is terug te lezen in de resultaten. De centrale vraag: '*Op welke manier kan de (interne) communicatie binnen Xycarb Ceramics verbeterd worden?'* wordt door middel van deze aanbevelingen beantwoord.

Zonder een heldere communicatiestructuur zal de communicatie niet op een goede manier aangepakt kunnen worden. Daarbij is het belangrijk dat er een verandering in het communicatieklimaat plaatsvindt, waarbij medewerkers onderling bewuster gaan communiceren met elkaar. Een visie op communicatie met bijbehorende communicatiestrategie ontbreekt. De organisatie van communicatie ligt nu in handen van de HR manager, assistent en een extern bureau. Het ontbreekt echter aan communicatiemedewerkers met een communicatieachtergrond binnen Xycarb Ceramics. Verbetering aanbrengen binnen de organisatie vraagt om goede samenwerking tussen afdelingen; om vakmanschap, initiatief, betrokkenheid en passie van het personeel; het vraagt om leren en continu verbeteren van de bedrijfsprocessen van zowel de individuen als de organisatie. Het vraagt van het management enerzijds het scheppen van de juiste condities voor succes en anderzijds een strategische visie waar het bedrijf naar toe moet en *wat* er moet gebeuren, om op de juiste manier te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving en de ambities waar te kunnen maken. Het vraagt van de experts op de werkvloer en middelmanagement vakmanschap, initiatief, betrokkenheid, verantwoordelijkheidsgevoel en een visie *hoe* het moet gebeuren.

De volgende punten zorgen ervoor dat de interne communicatie binnen Xycarb Ceramics verbeterd kan worden. Deze punten worden nader toegelicht. Een samenvattend stappenplan is te vinden in figuur 13.

- Urgentie van interne communicatie
  (bewustwording van het belang van communicatie in de organisatie)
- Organisatie van communicatie
  (communicatie een plek geven in de organisatie)
- Visie & Communicatiestrategie
- Communicatieklimaat
- Communicatiestructuur
  (het delen van kennis)
- Planning & middelen

Urgentie van interne communicatie

(bewustwording in de organisatie van het belang van communicatie)

Het is belangrijk dat de urgentie van interne communicatie wordt ingezien door de zowel de leidinggevenden als medewerkers. Deze redenen moeten gecommuniceerd gaan worden naar de leidinggevenden en medewerkers, zodat zij zich bewust kunnen worden van zowel de oorzaak van het probleem als het probleem zelf. Dit helpt ter verduidelijking van waarom er een omslag bij de interne communicatie nodig is en kan zo de eerste weerstand binnen Xycarb wegnemen. Daarom is dit de eerste stap die gezet moet worden om de interne communicatie binnen Xycarb Ceramics te kunnen verbeteren.

Volgens Annemarie Mars is het benoemen van het probleem dé manier om mensen te stimuleren om uit de ontkenningsfase te komen. Het probleem is bij uitstek de ingang om te begrijpen welke belangen er spelen en welke weerstanden er te verwachten zijn. Wanneer mensen niet weten wat het probleem is of als ze twijfelen aan de noodzaak, zal de vraag 'Waar doen we dit voor?' gesteld blijven worden. (Mars, 2009)

De urgentie van interne communicatie kan ingezien worden door te laten zien hoe goede communicatie Xycarb Ceramis kan helpen.

Goede interne communicatie kan zorgen voor:
- Goed geïnformeerde medewerkers
- Tevreden medewerkers
- Betrokken medewerkers
- Medewerkers die bereid zijn om stappen te nemen voor hun leidinggevenden
- Een indirecte bijdrage aan efficiënter en effectiever werken

Door eerst de urgentie in te zien van communicatie kan er ook al meteen aan de oplossing gedacht worden. In het hoofdstuk resultaten was al te lezen wat er in de huidige organisatie speelt en hoe de interne communicatie eruit ziet. Er moet ingezien gaan worden dat veel huidige problemen opgelost kunnen worden met communicatie.

Het is verstandig om ervoor te zorgen dat de medewerkers zich een voorstelling kunnen maken van de streefsituatie. Het belangrijkste is hierbij dat iedereen zich dezelfde voorstelling maakt van de streefsituatie en geen andere interpretatie heeft.

Organisatie van communicatie

Het is belangrijk dat communicatie een duidelijke plek krijgt binnen Xycarb Ceramics. Wanneer er naar Xycarb Ceramics gekeken wordt (zie resultaten), valt het op dat er geen communicatiemedewerkers binnen het bedrijf zijn. De communicatietaken die er zijn binnen Xycarb worden op dit moment door verschillende medewerkers uitgevoerd. In de uitvoering van deze communicatietaken zit echter geen consistentie.

Rol van de communicatiespecialist
De communicatiespecialist krijgt in eerste instantie de rol als facilitator. Hij/zij zal dus niet alleen adviseren, maar ook begeleiden en faciliteren. De bijeenkomsten met de medewerkers zullen dus ook door hem/haar begeleid worden. De communicatiespecialist heeft nauw contact met de CEO. De communicatiespecialist begeleidt de medewerkers die zich al bezighouden met communicatietaken, ondersteunt de taken of neemt deze over.

Voorbeelden van communicatietaken van de communicatiespecialist zijn:
- Maken, uitvoeren en bewaken van communicatiebeleid
- Maken, uitvoeren en bewaken van communicatieplanning
- Informeren
- Dialoog aangaan
- Leidinggevenden en medewerkers begeleiden/ trainen (opzet training zie blz. 44)
- Adviseren
- Coachen
- Actief bijhouden, updaten en bewaken van communicatiemiddelen

Verbeterteam
Degene die deze verbetering in communicatie gaan sturen zijn de leidinggevenden en managers binnen Xycarb Ceramics. Zij spelen een grote rol in de beïnvloeding van de medewerkers en zijn daarom degenen die de verbetering rondom communicatie gaan managen. Zij zullen zorgen voor draagvlak binnen de organisatie en nemen gemakkelijk de mening van de achterban mee in de besprekingen. De medewerkers moeten hierbij zoveel mogelijk ruimte krijgen, zodat ze overal hun mening en ideeën over kunnen geven. De resultaten van deze bijeenkomsten worden doorgespeeld naar het verbeterteam en de directie.

Achterban
Medewerkers mogen meedenken om oplossingen te bedenken op de huidige communicatieproblemen. Het management neemt deze ideeën over, en kijkt wat ze hiermee kunnen doen. Daardoor ontstaat er een selectie die weer kan worden voorgelegd aan de medewerkers. Zo blijven de medewerkers ook betrokken en worden ze meegenomen in het proces.

Visie & Communicatiestrategie

In de stap hierboven ging het al over de communicatietaken die binnen de huidige organisatie nog niet consistent worden uitgevoerd. Dit komt mede doordat er geen visie op communicatie is. Xycarb kan beter vanuit een visie gaan communiceren met elkaar. Vanuit deze visie zullen de medewerkers in de toekomst bewust met elkaar communiceren. Hierbij gaat het niet alleen om het formuleren van een expliciete visie.

Vanuit het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (zie pagina 27.) kan een communicatievisie gekozen worden. Mijn advies is om te pendelen tussen dialogiseren en informeren, dat betekent een combinatie van de actie en interactievisie. Door interactie aan te gaan krijgen medewerkers het gevoel dat ze mee mogen denken wat de minste weerstand op zal leveren. Het is echter niet mogelijk om iedereen overal aan mee te laten denken, omdat er soms ook snelle beslissingen gemaakt moeten worden. Daarnaast hebben medewerkers soms gewoon duidelijkheid nodig.

- <u>Training leidinggevenden</u>
  De leidinggevenden kunnen getraind worden om deze visie over te brengen naar de medewerkers. De communicatiespecialist zal deze trainingen faciliteren. De leidinggevenden leren dan hoe ze op een effectieve manier dialoog met hun medewerkers aangaan, beter luisteren, motiveren, afspraken vastleggen, de visie overdragen, hoe ze hun leiderschapsstijl beter kunnen afstemmen op specifieke situaties en specifieke werknemers. Dit helpt in het motiveren van de medewerkers en geeft extra inzicht.

- <u>Bijeenkomsten</u>
  Binnen het opgezette verbeterteam zal men het ten eerste eens moeten worden over de inhoud van de visie op communicatie en wat daar impliciet mee bedoeld wordt. Dit gebeurt tijdens de eerste bijeenkomst. Vanuit de visie worden doelstellingen opgezet, waarbij de strategie laat zien welke middelen er op welke manier ingezet worden om deze doelen te behalen. Deze doelstellingen zullen per afdeling opgesteld worden, maar dienen wel op een lijn te zitten met de algemene visie en algemene doelstellingen. Daarna moet er gekeken worden naar hoe deze doelen te realiseren zijn. Het is verstandig om de directie nauw te betrekken bij de bijeenkomsten. Om er zeker van te zijn dat alle medewerkers in voldoende informatie worden voorzien tijdens het verbeterproces, zal er een maandelijkse nieuwsbrief verstuurd worden via mail/fysiek en een bericht op intranet komen.

De volgende doelstellingen kunnen met interne communicatie behaald worden. Het is belangrijk om deze doelstellingen te hebben om te weten waar naartoe gewerkt kan worden. De algemene doelstellingen zullen helpen de huidige communicatieknelpunten op te lossen. De tussentijdse doelstellingen kunnen tijdens het proces van verbetering van de communicatie al behaald worden. De algemene doelstellingen behalen zal echter wat langer duren. Voor Xycarb Ceramics zijn de volgende algemene en tussentijdse doelstellingen te adviseren:

- <u>Algemene doelstellingen</u>
  - Goede samenwerking tussen afdelingen
  - Kennis delen en vastleggen
  - Communicatiemiddelen effectiever inzetten

- <u>Tussentijdse doelstellingen</u>
  - Meer bottom-up communicatie
  - Consistent communiceren
  - Afspraken en beloftes nakomen

Communicatieklimaat

Mate van steun en sfeer
Xycarb Ceramics lijkt, zoals eerder benoemd in de resultaten, in de eerste instantie een open sfeer te hebben, maar wanneer er naar de banden tussen de afdelingen gekeken wordt, is de sfeer bijna competitief te noemen. Hier moet verandering in komen. Wanneer er met de medewerkers dialoog wordt aangegaan, krijgen ze het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt, waardoor ze zich gewaardeerd voelen. Hierdoor zal weerstand afnemen en de betrokkenheid toenemen.

Besluitvormingsproces
1. De meningen van de medewerkers worden via bijeenkomsten gepeild.
2. Met de medewerkers wordt er gebrainstormd over ideeën om de problemen aan te pakken en de gestelde doelen te behalen.
3. De directie wordt ingelicht.
4. Nieuwe inzichten van de directie worden teruggekoppeld met de medewerkers. Zij mogen hier hun visie op geven, die wordt meegenomen.
5. Uiteindelijk maakt de directie een beslissing naar aanleiding van de verkregen input. Het besluit wordt daarna weer teruggekoppeld naar de medewerkers.

Afspraken en beloftes
Binnen Xycarb Ceramics ligt een van de huidige problemen bij het vastleggen en nakomen van afspraken en beloftes. Door de afspraken goed vast te leggen kan er makkelijker bekeken worden of deze afspraken zijn nagekomen en kan iemand er ook op aangesproken worden als hij/zij de gemaakte belofte niet nakomt. Om de afspraken die onderling gemaakt worden concreet te maken en te zorgen dat mensen zich aan deze afspraken kunnen houden zullen deze SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) geformuleerd worden en ook vastgelegd worden.

Tussentijdse checks
Het verbeterteam krijgt de taak om, onder begeleiding van de communicatiespecialist, te kijken of de communicatie op een lijn ligt. Zij zijn er voor een groot deel verantwoordelijk voor dat de informatie die wordt opgedaan tijdens bijeenkomsten wordt doorgespeeld naar de achterban. De leidinggevenden zullen gaan wisselen van afdelingen om meer kennis op te doen over de verschillende afdelingen. De afdelingen worden op deze manier met elkaar in contact gebracht. Er zullen een aantal tussentijdse checks komen zodat er in het proces gecontroleerd kan worden of alles goed verloopt. Zodra opgemerkt wordt dat er ergens iets mis gaat of niet lekker loopt, kan het plan aangepast worden aan de behoeftes van de medewerkers en directie.

Communicatiestructuur

Communicatiestromen
De communicatiestromen zouden zowel bottom-up als top-down mogen zijn waarbij de communicatiekanalen open zijn. Om dit te kunnen realiseren moeten er een aantal middelen toegankelijk worden voor iedereen en bruikbaar worden voor alle medewerkers.

Formeel/informeel
Er is geen duidelijk onderscheid in formele en informele communicatie. Dit onderscheid moet er wel gaan komen. Er zal in de toekomst een communicatiebeleidsplan moeten komen waarin het onderscheid tussen formele en informele communicatie wordt opgenomen.

Soorten informatie
Informatie delen en vastleggen is belangrijk, waarbij de juiste middelen op het goede moment worden ingezet. De communicatie is geslaagd als de kenmerken van het medium aansluiten bij de kenmerken van de functie. (Koeleman H. , 2012)

- Taakinformatie zal in de toekomst gecommuniceerd moeten worden via handboeken die gemakkelijk vindbaar zijn, zowel online als in print. Daarnaast kunnen de huidige middelen ook ingezet worden waarin de vindbaarheid van de documenten zowel op intranet als op de j-schijf beter moet. Ook moeten er gezorgd worden voor goede trainingen bij de inwerkingsprocedure, voor zover deze nog niet ingezet worden.
- Beheerinformatie kan in de toekomst beter gecommuniceerd worden via opleidingen, intervisie, handboeken, telefoonlijst, discussieplatforms en de huidige middelen die al ingezet worden.
- Beleidsinformatie wordt al via het jaarverslag, mededelingen, email en intranet gecommuniceerd. In de toekomst kan deze informatie ook gecommuniceerd worden via werkoverleg, toespraken/bijeenkomsten, informatiebulletins, beleidsnotities, visie en missie statements, nieuwspagina, database met notulen en via discussieplatforms.
- Sociale en motiverende informatie kan in de toekomst gecommuniceerd worden via functioneringsgesprekken, feedbackgesprekken, personeelsblad en bij de koffieautomaat. Daarnaast mogen de huidige communicatiemiddelen zoals email en intranet blijven.

Planning & Middelen

Het stappenplan moet ervoor gaan zorgen dat de communicatiedoelen behaald kunnen worden. Binnen Xycarb Ceramics is een van de belangrijkste doelstellingen om de afdelingen bij elkaar te brengen om zo de eilandjescultuur te doorbreken. Tijdens de bijeenkomsten worden de afdelingen gedwongen om over de communicatie met elkaar na te denken en worden zowel de leidinggevenden als hun achterban gemixt om zo saamhorigheid te creëren.

- **Nieuwsbrief**
  Voor het communicatie verbeterproject zal er een tijdelijke nieuwsbrief komen die alle medewerkers van Xycarb Ceramics gaat informeren over het verbeterproject. Dit gebeurt via mail en fysiek. *(Hierin kunnen ook de nieuwste ontwikkelingen van Xycarb Ceramics over andere onderwerpen worden meegenomen als deze ontwikkelingen er zijn.)*

- **Intranet**
  Intranet heeft een update nodig. Wanneer dit gebeurt, moeten de medewerkers goed ingelicht worden over het gebruik van intranet. Mijn advies is dan ook dat hiervoor een goede introductie van de nieuwe versie van intranet kan komen waarbij ze instructies krijgen over het gebruik met uitleg over welke berichten ze er zelf op mogen/kunnen zetten (met welke informatie) en welke berichten per half jaar of jaarlijks worden vernieuwd. De belangrijkste informatie die op het intranet te vinden moet zijn is de beschreven beleidsinformatie, sociale informatie, regels, procedures en voorschriften.

- **Prikbord**
  Op dit moment wordt het prikbord bijgehouden door de assistent van de CEO. De informatie die op de prikborden hangt wordt momenteel slecht gelezen. Er moet nagedacht worden over welke informatie op de prikborden gehangen kan worden, waarbij soms de combinatie van intranet, mail en/of uitleg binnen een afdeling/team –overleg nodig zal zijn.

Figuur 13. Stappenplan

Bibliografie

-. (2010). Cases in Leadership.

Harvard Business Review . (1990). The Core Competence of the Corporation. In G. &. Prahalad.

Aarts, N., & Woerkum, v. C. (2010). *Strategische communicatie.* van Gorcum.

Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* (3e ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Bosch van den, M. &. (2009). Funderingsschema: het funderen van communicatieadvies in organisaties. .

Bosch, M. v. (2004). Communicatiemanagement als kritische succesfactor : een kritieke discussie. . *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 211-221.

Bosch, M. v. (red.). In *Handboek Interne Communicatie* (pp. pp. C.4.2-3 - C.4.2-22). Alphen a/d Rijn: Samsom.

Business School Nederland. (2013). *De manier waarop we kijken maakt dat we zien wat we willen zien.*

Caluwé, d. L. (2012). Veranderen in kleuren. *Essenties van verandermanagement*.

Caluwé, L. d. (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige.* Kluwer.

Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people.* United States.

Dijk, v. G. (2006). *Organisaties als levende systemen.*

Eggink. (1993). *Handboek Interne Communicatie.*

Elemans, H. (2014). *Adviesrapport XC .*

Fiedler, F. (1971). Reviews studies of the contingency model of leadership effectiveness. *Journal: Psychological Bulletin, II*(76), 128-148.

Gravenhorst, E. e. (2005).

H. van den Elsen, I. J. (2011-2012). *Funderingsschema.*

Handy. (1979). Organisatiecultuur van Handy. In v. D. Marcus, *Organisatie en management* (pp. 472-475). Noordhoff Uitgevers.

(1972). Harvard Business Review. In R. Harrison, *Understanding your organizaton's character* (pp. 119-128).

Koeleman, H. &.-J. (2002). Intranet voor de communicatieprofessional. *Een handleiding voor de opzet en verbetering van intranet in organisaties*.

Koeleman, H. (2002). Interne communicatie bij verandering: van middelen- naar interventiedenken. Kluwer.

Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als management instrument.* Amsterdam: Kluwer.

Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument.* Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.

Mars, A. (2009). *Hoe krijg je ze mee?* Assen: Van Gorcum.

McKinsey. (1982). 7s model. In P. &. Waterman, *In search of excellence.*

Mintzberg. (2006). *organisatiestructuren.*

Mintzberg, H. (2006). Organisatiestructuren. Pearson Education Benelux.

Neuijen, S. &. (1992). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding.* Nederlands Gorcum b.v.

Olins, W. (2002). *Corporate Identity: de ultimate resource.*

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage.* Free Press.

Reddin, W. (1970). *3D-model.* Associates Nederland BV.

Redding, W. C. (1972). *Communication within the Organization.* Industrial Communication: Purdue University.

Reesink. (2000).

Reesink, R. (2000). *Vat krijgen op interne communicatie: een diagnose-instrument .* Samsom.

Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie* (7e ed.). Assen: Van Gorcum.

Riel, C. v. (2008). *Identiteit en imago: recente inzichten in corporate communication; theorie en praktijk.* Academic Service .

right marktonderzoek. (sd). *rightmarktonderzoek.nl*. Opgeroepen op 06 14, 2014, van http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/projectieve-technieken.

rightmarktonderzoek.nl. (2013, 04). *Projectieve technieken*. Opgeroepen op 06 06, 2014, van rightmarktonderzoek.nl.

Ruler, B. v. (1998). *Strategisch management van communicatie.* Kluwer.

Ruler, B. v. (2005). Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief. In E. Reijnders, *Basisboek interne communicatie.*

SAGE Publications. (2010, maart 18). Cases in Leadership.

Sanders, G. &. (1992). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding.* Van Gorcum.

Smidts, P. e. (2001).

Stalpers, J. (2007). *Elicitatietechnieken in kwalitatief onderzoek.* KWALON 34.

Surowiecki, J. (2006). *Twee weten meer dan één.*

Vos, M. &. (2007). *Geïntegreerde communicatie: concern-, interne en marketingcommunicatie.* Boom Onderwijs.

Weggeman, M. (2009). *Leiding geven aan professionals?*

Winkelaar, K. A. (2013). *De communicatieadviseur.*

Woerkum, v. C. (2000). *Communicatie en interactieve beleidsvorming.* Wageningen/Alphen a/d Rijn.

Xycarb Ceramics . (2013). Mission, Vison & Strategy card.

Xycarb Ceramics. (2013). *Bedrijfsregelement totaal.* Helmond: Xycarb Ceramics.

Xycarb Ceramics. (2013). *Mission, Vision & Strategy.* Helmond: Xycarb Ceramics.

Xycarb Ceramics. (2014). *Introductie.* Helmond: Xycarb Ceramics.

Xycarb Ceramics. (2014). Introductie. 1-31.

Xycarb Ceramics. (sd). Leiderschaps normen en waarden. 2-10.

Xycarb Ceramics. (sd). *Leiderschaps normen en waarden.* Helmond: Xycarb Ceramics.

Bijlagen

1. Introductiegesprekken

Vragen introductiegesprek

De gesprekjes duren ongeveer 30 minuten

Hoe omschrijft u uw functie bij Xycarb?

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatieadvies?

Wat is de situatie nu? Wat is er volgens u aan het veranderen binnen Xycarb, is er wel iets aan het veranderen? Waaraan merkt u dat?

Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt en hoe het bedrijf te werk gaat?

Wanneer ben je tevreden met het communicatieadvies?

Hoe vindt u dat de communicatie vanuit de organisatie loopt binnen Xycarb?

Welke informatie mist u binnen het bedrijf en heeft u wel nodig?

Wat vindt u van de nieuwsbrieven die nu rondgaan binnen Xycarb?

Heeft u toegang tot intranet? Zo ja, wat vind u hier van? Zo nee, heeft u hier wel behoefte aan?

Bent u tevreden met uw werk? Praat u graag over uw werk tegen anderen?

Wat vindt u van de algemene informatieronde?

Introductiegesprek 1

Business Development - Xycarb
Begonnen op: 1 januari 2013

Functie omschrijving: Vooral bezig met patent aangelegenheden en rechtzaken in de VS.

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatie advies?
Geen idee. Wat er intern gecommuniceerd moet worden binnen datgeen wat je in je functie moet doen, die informatie wordt uitgewisseld. Er zijn ook andere mogelijkheden binnen platforms waarbij er intern gecommuniceerd wordt. En dat zijn het vieren van successen en waar er verbeteringen zijn uit de ideeënbus. Dit wordt wel gecommuniceerd bij bijeenkomsten, dus in die zin is er al het ander. Er is intranet. Daar wordt ook wat aan gedaan maar dat is wat minder, daar zit eigenlijk te weinig structuur in. Dat wordt wel gecommuniceerd maar dat is niet echt goed vastgelegd in de structuur.

Wat is de huidige situatie? Wat is er aan het veranderen? Is er wel iets aan het veranderen?

Er verandert wel wat maar of dat direct ook zijn impact heeft in de werkwijze dat betwijfel ik. Ik heb in de tijd dat ik hier zit, dat is nu nog niet zo heel lang, nog niet zo heel veel zien veranderen. En als er iets verandert dan is het meer oude wijn in nieuwe zakken. Dan is er iets verandert terwijl er eigenlijk structureel niets aan verandert, dan noemen ze het anders. Daar heb je niet zo heel veel aan.

Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt (en hoe het bedrijf te werk gaat)?
Dat zijn twee verschillende dingen natuurlijk. De interne communicatie en de communicatie met de klant zie ik als twee hele verschillende dingen. Wat er gecommuniceerd wordt aan klanten dat ben ik op dit moment, omdat ik veel puin aan het ruimen ben op het intellectual property vlak, nog niet zo bij betrokken. Maar ik betwijfel of het heel veel inhoud heeft. Communicatie naar klanten wordt natuurlijk gefilterd in wat je wilt gebruiken en is veel meer gerelateerd aan deliverabels en andere zaken die te maken hebben met hetgeen wat je de klant beloofd en levert. Terwijl interne communicatie veel bredere basis heeft natuurlijk. Het gaat ook over interne organisatiestructuren, projecten die intern lopen die niet voor de klant zichtbaar zijn. Dus dat is een ander verhaal. Je kunt het niet helemaal loskoppelen maar het zijn twee verschillende dingen. Sommige dingen die intern gecommuniceerd zijn gaan natuurlijk over klanten, over projecten en dan zijn ze wel gekoppeld maar meer niet.

Welke informatie mis je binnen het bedrijf en heb je wel nodig?
Ik denk dat er in ieder geval een tekort is aan echt werkelijke inhoudelijke informatie en duiding daarvan. En dat wordt veroorzaakt door een kennishiaat. De organisatie is heel hard gegroeid, heel lang uitgedreven door mensen die inmiddels weg zijn, zo is mijn analyse van wat ik heb gezien. Daardoor drijft men/rolt men uit op datgeen wat ooit een keer gecreëerd is zonder alle ins en outs te kennen. Dus dat is heel gevaarlijk. Ik kan zelf mijn eigen informatie wel regelen, ik vind de informatie wel maar die komt niet binnen het bedrijf vandaan. Mijn focus is externer gericht zowel als bron als doel voor het creëren van business. Dat komt een beetje door het gebrek aan inhoudelijke kennis, als er geen kiem is kun je daar niks uit laten verspruiten natuurlijk. Dus ik ben nog steeds zoekende naar die kiem waarop het business kan worden gebouwd maarja die zit er niet in, of die heb ik in ieder geval nog niet kunnen detecteren. Dan ligt het of aan mij of aan het ontbreken van die kiem.

Wat vindt u van de verschillende nieuwsbrieven binnen Xycarb?
Is dat zo? Ik ken er geen een. Ik heb er ook geen behoefte aan.

Ben je tevreden over je werk?
Nou niet zo zeer nee, nee. Dat heeft alles te maken met het feit dat de kennisschaarste binnen het bedrijf mij niet in staat stelt om daar iets van op te pakken en naar de markt te brengen. Dus om het heel kort uit te drukken, men heeft al moeite genoeg om te doen waarvan ze zeggen dat ze heel goed zijn, en dat gaat al niet zo goed, wat daar bovenop komt dat zal alleen maar een grotere last zijn. Ik denk dat alle goede bedoelingen ten spijt van de acties die bij interne communicatie heel belangrijk is is dat er eerst een stuk besef wordt gecreeërd van waar we staan en wat we daaraan moeten doen om verder te komen. Misschien als je daarover intern communiceert om verder te komen dat dat goed is. Maar ik denk dat interne communicatie of het mogelijke gebrek daaraan ik denk niet dat dat de oorzaak is van de situatie waarin het bedrijf zich nu verkeerd. Niet dat we in zo'n slechte situatie verkeren want business to businesswijs gaat het best goed maar de innovatiekracht van de organisatie is zegmaar gerust afwezig, dan wel vrij mank. Dit komt door de kennis die ontbreekt. Informatie is nog geen kennis, er is wel heel veel informatie maar de vraag is of iedereen snapt hoe ze dat moeten duiden. Als je informatie gaat uitwisselen ben je nog geen kennis aan het uitwisselen. Dus dat zijn weer andere dingen. Als je van buitenaf naar binnen kijkt dan zie je heel innovatief bedrijf met heel innovatieve producten zo lijkt het, maar als je het van binnen naar buiten bekijkt wordt het beeld een klein beetje anders. En dat heeft mogelijk ook te maken met de structuur waarin het bedrijf zich nu bevindt. Research en development doet voor een deel zijn, in mijn ogen, een analytisch laboratorium voor de productie en slechts zeer beperkt bezig met nieuwe zaken, maar dan ook volledig losgekoppeld van de commercie. Daar zijn ze nu zoekende naar structuur om te kijken hoe wat beter naar elkaar kunnen koppelen. Dat is nog verre van wat het moet zijn.

Scheiding tussen fabriek/management?
Daar kan ik weinig over zeggen maar dat is misschien ook wel een antwoord. Ik doe niet zoveel met de fabrieksmensen maar de vraag is of dat een probleem vormt. Ik denk je in heel veel organisaties daar wel een duidelijke scheiding in hebt tussen operationeel en management. Tussen operationeel uitvoerend en operationeel management zou de koppeling heel goed moeten zijn maar tussen operationeel in de fabriek en het management van de commercie daar liggen geen directe lijnen. Op een gegeven moment kun je niet overal alles meer van weten natuurlijk.

Wanneer zou je tevreden zjin?
Dat is een lastige om te beantwoorden omdat ik nu in een redelijk negatieve vibe zit nu. Het zou mooi zijn als we zouden met beginnen met te realiseren waar we staan zonder onszelf voor de gek te houden dat we de beste zouden zijn. Als je ergens goed in bent mag je dat ook zeggen maar ik krijg vaak het idee dat het een modus is waarin mensen elkaar voor de gek houden. Dat zou ook wel een goed punt zijn om gewoon transparant en oprecht inhoudelijk te communiceren zonder elkaar voor de gek te houden. Als je de klant soms een beetje voor de gek houd in het hem laten geloven dat je de beste bent dat is heel logisch. Als je het intern maar niet doet terwijl je dat niet bent want dan realiseer je ook niet waar je aan moet werken om je te verbeteren. Gewoon realiseren waar je nog aan moet werken en wat nog niet deugt en niet proberen daar een mooi verhaaltje omheen te draaien want daar heb je niet zo heel veel aan. Niet altijd goed weer spelen, het mag ook wel eens een keer slecht weer zijn. Als je maar weet hoe je het weer beter moet krijgen, dat weer is niet altijd te beïnvloeden maar deze aspecten denk ik wel dat we hier iets kunnen doen en iets moeten doen.
Vanaf het moment dat het gros van de organisatie weer met beide benen op de grond staat dan kun je ook weer beginnen met vanaf dat punt opbouwen van datgeen wat je moet opbouwen. De kennis opbouwen van de markt je kern en je producten, productietechnieken enzo om daarmee verder aan de weg te timmeren. Dat doe je niet als je nog een beetje aan het zweven bent want dan gaat het niet veel worden.

Tips & Ideeën interne communicatie
Ja de eerste vraag zou zijn wat wil je bereiken, wat is het doel van het verbeteren interne communicatie of wat je mogelijk zou missen hier zo maar ik denk dat er andere dingen zijn waar ik me op focus heb waar ik denk van waar een grotere hiaat zit. Voordat je andere dingen, die nice to have zijn, gaat aanpakken zijn er andere dingen die eerder mijn focus hebben.

Ik denk dat de amplitude in bepaalde attitude bij sommige mensen heel positief zijn, aan de andere kant ben ik dan vrij negatief realiseer ik me, maar dat is een soort tegenwicht wat ik probeer te genereren voor de mensen die zonder enige kennis van zaken of zonder enige inhoudelijkheid heel positief lopen te doen. Ik denk dat die amplitude, als je dat verder bij elkaar kan krijgen met interne communicatie dat zou al iets zijn. Door de negatieve mensen meer reden te geven om minder negatief

te zijn en de mensen die zonder enige vorm van kennis doen alsof we alles weten. Als die amplitude te groot wordt krijg je een soort wrijving. De negatieveling denkt over de positiveling, hij weet niet eens waar hij het over heeft, dat gaat op een gegeven moment niet bijdragen aan een goede samenwerking.

Overig

Je zult van een aantal mensen heel mooi weer verhalen horen geloof ik, en ik ja, als je naar de business kijkt kun je niet zeggen dat we het heel slecht doen, dat kan ik niet ontkennen maar de vraag is of de fundamenten zo zijn dat je dat kunt blijven vasthouden. Op het moment dat je aan het uitdrijven bent op mensen die inmiddels zijn vertrokken, diens kennis ook weg is, als je weinig nieuwe dingen daaraan toevoegt, of heel veel van het begrip verliest waarom bepaalde dingen zijn zoals ze zijn, dan is dat natuurlijk een recept voor toekomstig falen. Dat is iets wat denk ik de grootste bedreiging is voor het bedrijf. De vernauwing naar een soort techniek, of een soort technologie, waarbij heel veel dingen eigenlijk uit het portfolio weggestreept zijn worden niet meer gedaan en zijn eigenlijk geen ontwikkkelingen meer plaatsgevonden. Dus het is nu hier in Helmond het bewerken van grafiet en het coaten van lichium carbine, daardoor is het bedrijf eigenlijk redelijk een one trick pony geworden. Een trick die niet in alle opzichten zo begrepen is, zo denk ik. Maargoed daar kan ik niet helemaal over oordelen maar als het een klein beetje hetzelfde is als bij die andere zaken waarbij ik wat topics heb geobserveerd dan houd ik mijn hart vast. Zo lang ik hier ben is het mijn taak om hier verbetering in te brengen, maar dat lukt mij sowieso niet alleen. Ik kom niet uit deze professie, ik ben een elektronicus, ik ben geen chemicus, ik ben geen materiaaldeskundige, als ik dan al zie volgens mij worden hier sommige dingen niet goed begrepen, dan houd ik mijn hart vast.

De kennis basis mist. Als je mensen verantwoordelijk maakt voor business en die hebben geen idee waar het over gaat, die laten een echo van tien à vijftien jaar terug weerklinken zonder dat ze daar zelf ooit is een keer kritisch naar gekeken hebben. Als je dat nou gaat zeggen tegen een klant die helemaal weet waar het over gaat, dat is het beste recept om jezelf ongelofelijk voor lul te zetten. Dat is hetgeen waar je dan voor moet waken. In veel gevallen hebben de klanten veel kennis want de tools waarmee wij de consumables verkopen, dat zijn de tools waar zij hun business op moet draaien, waar zij hun kernactiviteit op draaien in operationele zin. Die weten echt wel waar het over gaat. Je moet heel erg uitkijken dat je in je onbenulligheid en je enthousiasme niet ongelooflijk ongeloofwaardig gaat worden. Dat is gevaarlijk. Ik denk denk dat ze op een gegeven moment het punt van ongeloofwaardigheid redelijk bereikt is. Dat hoor ik ook terug uit andere afdelingen, we proberen nu in te etch markt een derde sterke pilaar te vormen terwijl we daar eigenlijk helemaal niks van weten, en de beste man die die etch markt die daar in begonnen is die is in 2004 weggegaan. En toen zijn er geen nieuwe delen meer gecreëerd, misschien een dingjetje, dat is een loscenter, een uppergroundring voor Amac, daar spuit het geld aan alle kanten uit, kennis krijgen we er niet voor terug. Omdat de basis er niet is waar die kennis op blijft plakken. Dan ben je ergens mee bezig, met het bedienen van een klant terwijl je eigenlijk niet weet waar het over gaat, waarom jouw product zo goed is. Je krijgt er geen kennis uit terug (al wordt dat bestreden maargoed) ik heb het niet gezien dus dan weten ze dat tot nu toe voor mij verborgen te houden, en je krijgt er geen geld voor terug. Dus je moet er of heel veel wijzer van worden op intellectueel gebied zodat je het kunt hergebruiken voor de volgende projecten, of je moet er gewoon goed geld aan verdienen. Het liefst allebei natuurlijk maar als het een even uitblijft dan kan dat andere een mooie compensatie zijn. Daar ligt nog een uitdaging. Als mensen praten over ceceptors en grafiet coaten in de tools van upmind materials of ASM en voor ROCVD maar de organisatie komt eigenlijk voort uit en is nog steeds niet veel anders dan: Beste klant bedankt voor de tekening, we trekken hem over en we maken hem en leveren hem uit. Dat is eigenlijk meer een jobshop situatie waarin we onszelf willen doen geloven dat we al op de stoel van een ontwerper kunnen zitten en dat wij een oplossing voor de klant kunnen bieden. Maar op dat punt zijn we nog lang niet. Daar is ook kennis voor nodig, dat is niet triviaal maar dat is waar we staan maar niet waar de ambitie ligt, die ligt veel hoger. Zonder de voldoende kennis kan die ambitie niet waargemaakt worden en gaat het niet werken. Er is in het aannemen van de product manager was het credo higher additudes, trained skills. We huren wel mensen in met de juiste attitude en die skill die leren we ze wel. Toen heb ik de beste business manager gevraagd van goh, bij een grote corporate kan dat, dan heb je alle kennis in huis en dan zet je er gewoon iemand neer die gewoon met een goed stel hersens met de juiste wil en attitude heeft die pomp je vol met die kennis, want die heb je dan ook en is transfereerbaar en je laat 'm gewoon gaan. Maar toen zei ik, wie gaat die beste man met die attitude zonder skills dan trainen? Ja dat gaan wij hier doen zei die. Ik zei nee, naam en rugnummers, wie? Wanneer? Welke kennis? En toen bleef het stil. Toen zei ik, laten we het eens even omdraaien, higher

skills en fuck attitude want die hebben we effe niet nodig, die mensen hebben we al teveel. Gelukkig is toen iemand aangenomen die wel de kennis inhoudelijk had en gewoon de job goed kan doen en dat is veel belangrijker. Dus er moet een inflow komen van kennis als dat niet gebeurd dan gaat het niet goed. Maar dat heeft allemaal weinig te maken met communicatie.

Er is ook een element van interne communicatie en daar denk ik van dat werkt een beetje contraproductief dat wekt de lachers op z'n hand want dat is de intellectual property communicatie. Heb je die al eens langs zien komen? Een foto van een openstaand laatje, met o als hier toevalling eens intellectual property in ligt dan kan iedereen erbij, er stond een keer een ladder tegen het gebouw aan, met het idee dat je geen ladders tegen het gebouw aan moet laten staan want dan kunnen ze op het dak klimmen want als mensen binnen het bedrijf de kennis kunnen vinden dan gaan ze misschien op het dak zoeken, ik begrijp die communicatie nooit zo. Die gaat dus helemaal nergens over. Ze proberen een stukje awareness te kweken, dat is helemaal prima, maar doe er dan niet die stomme voorbeelden bij. Dat gaat niet werken, dan maak je jezelf alleen maar belachelijk.

Ik denk met betrekking tot interne communicatie met dialoog in het management, ik weet niet hoe Arjen het doet maar Peter is nogal van het een op een bespreken. Dus er wordt heel veel een op een afgestemd en ik vraag me wel eens af of sommige dingen die niet te maken hebben met persoonlijke acties of grieven die worden uitgesproken niet beter gewoon in een passend team verband kunnen worden besproken omdat je dan natuurlijk iedereen direct ook meeneemt in een stukje communicatie en het niet blijft hangen in een op eens. Dat is iets waarvan ik denk van nou, je moet de balans dan zien te vinden in de balast die je vormt door dingen die je anders een op een bespreekt om die nu in een groter team te bespreken. Je moet niet verzanden in teveel vergaderen enzo. Maar dat is dan niet een formeel communicatieplatform maar meer een middel om dingen te maken met business afstemmingen waarbij je jezelf moet afvragen is dat het meest effectief om te doen. Of krijg je daar meer uit op het moment dat ik dat in een groep doe die, binnen datgeen dat dan wordt afgestemd, meegenomen wordt in de communicatie en ook kan bijdragen aan ideeën. Zo is er ook een top 20 overleg. Periodiek komt er een soort top20 uit het bedrijf die samengesteld is uit verschillende mensen. Door de verschillende disciplines die je daar bij elkaar stopt is het A een te grote groep en B van een te grote diversiteit, om echt meer te kunnen doen dan alleen hele algemene dingen presenteren. Ik heb nog geen meeting meegemaakt waarvan ik zeg van okee dat is een effectieve geweest. Alles zit erbij, fabrieksmensen, cententellers, en mensen van qualitie. Ik denk dat je beter niet in die groep de zaken kunt bespreken die tot nu toe zijn gepresenteerd. Als je daarbij dingen neerlegt die iedereen aanspreekt en die met echt verstand van zaken daarop aanspreekt, daar was de laatste keer het idee waar al geprobeerd werd om dat op te breken om mensen bij elkaar te zetten die in ieder geval gelijksoortig waren qua discipline en iedere discipline ging over het topic waar ze ook echt kunnen komen met voorstellen en ideeën. Dus dat was wel een verbetering.
Ja goed dat is natuurlijk ook interne communicatie. Ik heb wel al wat verbetering gezien maar toch is het dan een hele dag dat je dan op de hei zit, dat is lang en dat geeft helemaal niets maar uit al die dagen dat ik daar gezeten heb heb ik nooit echt dingen gezien die zijn afgemaakt. Het zijn meer start stops en dan ebt het weer weg. De volgende keer probeer je het wel weer op te pakken maar dat pakt niet door. Ik denk dat iedereen wel gedreven wordt door de waan van de dag en dat er genoeg brandjes te blussen zijn om al die andere dingen te doen, het is een soort een beetje achter de feiten aanlopen. De top 20 is een iniatief van Peter Spit geweest volgens mij, ik weet niet hoe het daarvoor was. Het idee van de top20 lijkt mij te zijn om iedereen mee proberen te krijgen. Wat mogelijk ook een effect heeft (waar ik moeilijk over kan praten omdat ik de vorige situatie niet meegemaakt heb) is met de verandering van het management is natuurlijk niet die hele organisatie veranderd maar is daarvoor wel beïnvloed door een vrij charismatische, eigenwijze CEO die ook wel wat van inhoud wist en behoorlijk entrepeneur was. Weinig ruimte gaf (denk ik) voor tegenwoord, weerwoord, dat zit er in deze organisatie ik niet zo erg in hè. Mensen zijn niet zo dat ze opstaan en zeggen wat ze vinden, dat merk je wel. Ze zijn te voorzichtig.

Te weinig interactie.

Introductiegesprek 2

Twee jaar werkzaam bij Xycarb
IT manager

Functieomschrijving: Binnen Xycarb ben ik verantwoordelijk voor de volledige IT manager op corporate niveau vallen onder mijn verantwoordelijkheid, dat betekent niet alleen Helmond maar ook alle vestigingen buiten Helmond van Xycarb. Mijn functie is opgedeeld in twee stukken met aan de ene kant de kantoorautomatisering en aan de andere kant productie automatisering. Bij productieautomatisering moet je meer denken aan aansturing van machines, en dat automatisch laten verlopen proces besturing etc. Dat valt nog niet onder mijn verantwoordelijkheid maar dat is wel een stukje vacuüm, dat valt onder de afdelingen zelf of raakt ergens tussen wal en schip. De hoofdverantwoordelijkheid is de kantoorautomatisering waar de standaard pc's met officetools bij horen. Ik ben specifiek gevraagd om de IT naar een hoger niveau te brengen. Voorheen was er geen IT manager, gedurende zeven jaar, waarbij er zoveel mogelijk gekeken naar wat er is draaiende houden waarbij er vrij weinig naar de toekomst is gekeken. Daarvoor ben ik hier specifiek binnen gekomen en heb ik ook de opdracht aanvaard om hier te beginnen, dat was ook mijn uitdaging.

Bereikt in twee jaar
Werken aan strategie. Waar willen we op lange termijn staan met IT en wat moet er veranderd worden. Het belangrijkste stukje wat daar bereikt is is organisatorisch intern gericht. Nog niet zozeer naar klanten toe maar vooral intern de organisate van de IT afdeling verbeteren, structureren, dat komt dan vooral op procedures neer een stukje standaardiseren van werk, een van de grotere dingen die naar buiten toe zichtbaar is naar klanten toe is het inrichten van een helpdesk. Zeker voor de communicatie te verbeteren, dat er geen communicatie verloren gaat vooral, dat was de hoofddoelstelling, het tweede was ook om inzichtelijker te maken van waar is nu iedereen mee bezig hoeveel workload is er nu. Dus dat is wel een van de belangrijkste realisaties. Daarnaast nog een aantal echt technische projecten die uitgevoerd zijn.

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatieadvies?
Omdat er in mijn ogen teveel adhoc en dubbel gecommuniceerd wordt. Ik merk regelmatig dat er alleen gecommuniceerd wordt wanneer er een issue is door gebrek aan communicatie. En als er gecommuniceerd wordt dat er vaak twee, drie, vier keer dubbel gecommuniceerd wordt. Ik merk dat er in de ene situatie is een issue en daar wordt informatie gecommuniceerd een ander punt is dat er bij een andere issue diezelfde informatie nog eens een keer wordt gecommuniceerd, bij weer een ander issue wordt nog eens een keer diezelfde informatie gecommuniceerd terwijl als die breder en beter gecommuniceerd zou zijn dan was waarschijnlijk of dat issue al vermeden met die communicatie of in ieder geval snel op kunnen op archeren en op handelen omdat die informatie dan beter en breder bekend was. Dus van mijn kant uit is dat een belangrijk punt. Het zijn niet zozeer de diep technische issues, het gaat dan meer over achtergrond informatie bij wijzigingen, wijzigingen die we de laatste tijd veel hebben doorgemaakt. Wijzigingen in beleid, wijzigingen in structuren, wijzigingen hoe dat we dingen doen. Die worden vaak wel afgesproken binnen een selecte groep maar dan niet of laat breder gedeeld wat dan weer misverstanden creëert op bepaalde vlakken. Ik moet er dan wel eerlijk bij zeggen dat we wel al redelijk wat stappen hebben gemaakt. Dat ervaar ik zelf door bijvoorbeeld minder moppers op de werkvloer. Meer overleg waarbij mensen beter op de hoogte zijn. Effectief feedback van de mensen. Anderzijds doordat er minder vragen gesteld worden of minder geklaagd wordt over het ontbreken van informatie. Dat is niet alleen binnen mijn eigen team maar ook buiten mijn eigen team.

De juiste balans tussen teveel communicatie en net genoeg communicatie.Bij interne communicatie moet er een duidelijke redacteursfunctie moet zijn, lijkt mij, waar iemand zit die goed kan uitfilteren wat breder gecommuniceerd moet worden en wat niet. Dat kan soms verkeerd geïnterpreteerd worden, het is dan wel de noodzaak om een cultuur te creëren waarin mensen ook informatie aanleveren. Die omslag in cultuur hebben we nog niet. Als ik kijk naar de externe communicatie is dat vanuit mijn

oogpunt nog volledig blanco. Ik denk dat we daar op dit moment nog 0,0 doen. Ik denk de businesslinemanagers wel in de lijn van hun verantwoordelijkheid maar algmeen als je kijkt naar intranet, internet bijvoorbeeld social media dat redelijk blanco, nog een open boek om zo te zeggen.

<u>Wat is de situatie nu? Wat is er volgens u aan het veranderen binnen Xycarb, is er wel iets aan het veranderen? Waaraan merkt u dat?</u>
Xycarb is van een klein familie bedrijf, ons kent ons, aan het uitgroeien zijn naar een internationaal gevestigd bedrijf. Dat is de verandering die we nu aan het doormaken zijn en die we ook door moeten maken. Veel mensen trekken hierbij wel aan de kar, Peter Spit vooral, en ik denk dat er wel followers zijn. Op de werkvloer moeten de mensen wennen aan die verandering die soms onpersoonlijk overkomt. Niet direct de communicatie maar is wel noodzakelijk als je naar een internationaal bedrijf doorgroeit. Hoe je het ook draait of keert, de fysieke afstanden zullen misscchien niet groter worden maar de hierarchische afstanden worden wel groter. Waardoor communicatie moeilijker en moeilijker wordt maar ook des te belangrijker wordt. Anders krijg je het doorvertel verhaal waarbij de informatie niet goed, niet snel genoeg of niet correct land daar waar het moet landen. Daarom denk ik dat de communicatie meer en meer belangrijk wordt om het centraal te maken. De neuzen in dezelfde richting houden. Met name een cultuurslag die moet gebeuren waarin ik denk dat communicatie management heel sterk ondersteunend in kan zijn en een enorme stap in kan leveren.

<u>Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt en hoe het bedrijf te werk gaat?</u>
Waar ik zicht op heb, en dat is een heel beperkt deel , vanuit mijn perspecitef, er weinig communicatie naar klanten is. Als ik kijk naar tweede handse informate (hearsay) dan hoor ik daar tegenspraken in. Een deadline die naar de klant gecommuniceerd wordt, wordt vanuit sales communiceerd en daarna intern doorgespeeld wordt naar productie, waarbij de productie terugcommuniceerd naar een van de businessline teamleiders wij kunnen het dan opleveren maar dat is pas drie weken na de deadline waarbij intern gezegd wordt, ja maar dat is goed. Dan krijg je miscommunicatie, de klant vraagt iets aan de saleskant, intern wordt iets bevestigd dat dat goed is, dat geeft bij mij een gevoel van nee dat is niet maar ik heb geen concreet zicht erop. Waar de miscommunicatie dan precies ligt durf ik niet te zeggen. Ik hoor wel signalen dat er regelmatig miscommunicatie is dat wel. Maar dan is het ook meer operationele communicatie.

<u>Welke informatie mist u binnen het bedrijf en heeft u wel nodig?</u>
Voor mijzelf ik ben redelijk dicht betrokken bij de operationele reviews als corporate IT, ik heb dus sowieso grotere exposure aan informatie heb. Maar die informatie komt bij lange na niet aan bij mijn team. De belangrijkste informatie pik ik eruit en vertel ik in de vorm van een overleg. Betekent niet dat alles wat niet gezegd niet interessant voor hun kan zijn. Voor mijzelf, mijn exposure naar de klant en klantinformatie, dat is iets wat ik mis. Er is binnen mijn vakgebied en zelfs binnen corporate IT komt er geen informatie van klanten uit en heb ik ook geen weet van wat naar buiten gaat naar klanten, dus ik kan me daar ook niet op afstemmen binnen mijn vakgebied. Mensen hier op de vloer denk ik dat het voor de bewustwording het soms wel goed kan zijn om veranderingen naar klanten toe en issues ,om daar meer aan blootgesteld te worden om een breder draagvlak creeëren bij de mensen op de vloer naar hetgeen wat speelt bij onze klanten. Dat denk ik dat wel iets is wat van uit mijn standpunt missend is. In het algemeen de snelle verandering de procedurewijzigingen waarin een groei zit dat mag nog meer doorkomen. Dat probeer ik al meer via mezelf te doen maar dat lukt ook niet altijd. En dan kom ik weer op het punt van het verhaaltje wat doorverteld wordt over zes personen die niet goed gecommuniceerd wordt. Als er vragen komen vanuit mijn team dan komt dat wel goed, dan ga ik op zoek naar de juiste informatie en dan breng ik hun in contact maar dat kost tijd, als dat vijf keer gebeurt in vijf verschillende afdelingen (als er hier gebeurt ben ik er zeker van dat het ergens anders ook gebeurt) dan kan een goed communicatie bericht dat veranderen. Dat geeft ook aan dat ik op verschillende vlakken informatie hoor dat herkauwd wordt en dat kan in mijn ogen wat efficiënter.

<u>Wat vindt u van de nieuwsbrieven die nu rondgaan binnen Xycarb?</u>
De nieuwsbrief die ik ken was een nieuwsbrief die elke maand of elk kwartaal werd uitgegeven en ik

heb daar zelfs nog voorbeelden van als je die nog nodig hebt, want die werden in het verleden door een exmedewerker opgestel, dus die verzamelde informatie en goot dat in een pdf bestandje. Waren voor mij ook minder interessant omdat ik die al via een ander kanaal gehoord had. Ze waren wel interessant voor de mensen buiten de vestiging Helmond en andersom. Wat gebeurt er in Georgetown wat niet operationeel besproken wordt, wat gebeurt er in Azië, daar was het wel interessant voor. Het laatste half jaar is er geen nieuwsbrief uitgekomen, en hij wordt niet gemist. Ik denk dat hij in een stille dood gestorven is. Wat ik gehoord heb is dat mensen in de productie het wel interessant vonden. Met name niet alleen voor hun maar voor het thuisfront.

Heeft u toegang tot intranet? Zo ja, wat vind u hier van? Zo nee, heeft u hier wel behoefte aan?
Nee ik ben niet tevreden met het intranet. Daarvoor zit ik nu wel in een projectgroep die Peter opgestart heeft. Wij doen lang niet wat mogelijk is en wat gemakkelijk mogelijk is met intranet communicatie, absoluut niet. Alleen al kijkende naar de techniek is dat oudbollig en achterhaald veel te statig etc.

Bent u tevreden met uw werk? Praat u graag over uw werk tegen anderen?
Tevreden, ja tevreden, iets te druk zeker de laatste periode waardoor ik mijn werk niet zo goed kan doen zoals ik het zou willen doen maar daar wordt aan gewerkt dus wat dat betreft ben ik nog altijd tevreden. Verbetering is altijd mogelijk maar ik ben tevreden genoeg, laat ik het zo zeggen. Wij kunnen in het team ook nog verbeteren in de communicatie. Mijn team, kan daar nog verbeterslagen in maken, dat vind ik heel belangrijk, de juiste communicatie, het juiste commmuniceren op het juiste moment. Daar moet mijn team nog veel van leren. Ik sta altijd open voor tips over communicatie. Er zijn twee dingen die daarin naar voren springen en dat is algemene communicatietraining, hoe moet ik communiceren qua soft skills absoluut en een tweede die nu al een tijd is stilgevallen is een tip of the week van IT om het niveau omhoog te brengen van onze collega's en informatie te delen. Dat is meer informatievoorziening naar de mensen toe. Maar alle hulp is daarin gewenst.

Wanneer ben je tevreden met 'mijn' communicatieadvies?
Als de juiste communicatie op het juiste moment gecommuniceerd kan worden. Dat vind ik heel moeilijk om vatbaar te maken. Ik denk dat er een cultuuromslag moet gebeuren bij de mensen, en dat kan alleen maar door dat te promoten, bezig te blijven en dat te communiceren.

Introductiegesprek 3

Januari 1998 begonnen (werkt er 16 jaar)
Functie: Global customer service manager
Ik ben verantwoordelijk voor de customer service wereldwijd waarin ik Nederland en Amerika

hiërarchisch aanstuur, en Azië functioneel aanstuur. De lokale managers daar die stuur ik dan hiërarchisch aan. in de verschillende landen.

Wat is de situatie nu? Wat is er volgens u aan het veranderen binnen Xycarb, is er wel iets aan het veranderen? Waaraan merkt u dat?
In mijn eigen functie heb ik al veel verandering gezien. Want ik ben binnen gekomen bij customer service of toen heette dat nog verkoop binnendienst, dat heb ik zelf op een gegeven moment zelf uitgebreid toen ik een jaar later manager werd is die functie heel erg gegroeid van meewerkend manager naar aansturend en projectmatig manager. Er is hier in die afgelopen 16 jaar heel wat gebeurt .Ook heel erg uitgebreid in de organisatie want Azië is er natuurlijk bij gekomen. Daarvoor hadden we alleen maar Nederland en Amerika maar nu is Azië erbij gekomen, Singapore, China, Korea, Taiwan. Dus er is heel wat gebeurt in de afgelopen 16 jaar, absoluut. Op de werkvloer is het nu drukker, meer mensen, meer werk, meer omzet, aan onze kant zie je met name meer nieuwe producten, veel meer orders dan voorheen, werkdruk blijft hoog.

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatieadvies?
Ik denk dat wij naar collega's naar werknemers beter kunnen communiceren. Ik denk dat er op dit moment te laat gecommuniceerd wordt. Dat ligt aan tijd en prioriteiten, of mensen het wel of niet belangrijk vinden dat iedereen het wel of niet weet. Wat lastig is, wat is communicatie, we communiceren in principe heel veel in de organisatie naar onze werknemers op papier, via email, op onze website maar communicatie is dubbel, dus tweeledig. Je kunt heel veel informatie geven, maar je moet ook toetsen of mensen het lezen en snappen, die terugkoppeling is niet altijd aanwezig. Als je in de organisatie kijkt is er eigenlijk heel veel informatie beschikbaar maar de mensen moeten weten waar het te vinden is en moeten het ook snappen.

Wanneer ben je tevreden met 'mijn' communicatieadvies?
Dat je vanuit jouw expertise advies geeft over hoe je mensen bereikt, dus ook het buiteland. Het is een lastig iets, communicatie, omdat heel veel informatie geven betekent niet dat mensen het ook snappen, weten, lezen. Ik ging er vanuit dat interne communicatie dat dat jouw focus was maar dat is ook heel breed natuurlijk. Je merkt dat we groter aan het groeien zijn, en dat ik mensen voorbij zie komen waarvan ik denk, wie ben jij, wat doe jij, een paar jaar geleden had je een kleinere organisatie en daarin kende je eigenlijk iedereen.Je ziet ook bijvoorbeeld dat jouw aankondiging pas laat rondgestuurd was want jij was al drie dagen binnen en toen werd er gecommuniceerd dat jij begon. En dan denk ik waarom communiceren we dat niet een week eerder dat iedereen weet dat jij hier rondloopt. Een typisch voorbeeld van hoe het volgens mij niet moet. Wat ik mis, zeker omdat er regelmatig nieuwe mensen starten, zou ik verwachten dat er een stukje communicatie op intranet bijvoorbeeld, aankondigen met vandaag is die en die begonnen op die en die afdeling, kleine afbeelding dat je weet wie de persoon is. Maar dat is een verwachtingspatroon vanuit mijn kant. Het hoeft niet zo ingevuld te worden, nu worden eigenlijk mensen alleen nog voorgesteld aan afdelingen waarmee diegene samenwerkt en daardoor mis je een aantal personen. Je hoeft mensen niet in de diepte te kennen maar dat je in ieder geval weet wanneer er weer eens iemand begonnen is. Daar kun je verschillende invullingen aan geven natuurlijk. Ik heb zelf in de ondernemingsraad gezeten dus ik weet uit ervaring dat ondanks dat je heel veel informatie geeft dat mensen het nog niet opnemen dat je dan een stukje dialoog wel mist. Ik weet niet of dat van mensen perceptie is of dat ze dat op die manier ook zo ervaren. Ik denk dat iedereen er gaat op zijn eigen manier mee omgaat, managers zullen anders communiceren met hun team dan anderen, er is geen standaard manier van communiceren natuurlijk. De een zal veel opener zijn op zijn afdeling dan een ander, die zegt misschien van nah, dit hoeven jullie niet te weten. Terwijl een ander zegt ik geef zo veel mogelijk informatie met hoor en wederhoor.

Wat vindt u van de nieuwsbrieven die nu rondgaan binnen Xycarb?
Het enige is de mail van personeelszaken die rondgestuurd wordt over IP. Ik weet dat er vanuit IT een hele tijd geleden de tip van de week rondgestuurd is maar die tip van de week is meer de tip van het kwartaal. Verder nieuwsbrieven? Nee, geen idee? Mijn idee over een nieuwsbrief is dat de opzet heel ambitieus is maar heel snel verwaterd omdat er geen nieuws is of omdat er andere prioriteiten zijn. Ik vind het een goed streven maar ik denk dat het op lange termijn niet haalbaar is. De tip van de week bijvoorbeeld is al heel lang niet meer rondgestuurd. Het is dus een goed streven maar niet haalbaar. De nieuwsbrief wordt ook niet gemist denk ik.

Heeft u toegang tot intranet? Zo ja, wat vind u hier van? Zo nee, heeft u hier wel behoefte aan?

Ik vind het intranet een goed iniatief maar je kiest voor een setting, engels of nederlands of beide, maar het moet onderhouden worden. Ik heb het idee dat de Engelstalige versie niet altijd onderhouden wordt. En het is heel erg lokaalgericht, er staan geen nieuwsfeiten of te weinig nieuws over Amerika, Azië. Ik open hem elke dag hoor want ik kijk altijd wel of er iets is maar je moet het levendig houden. Het intranet wordt nu bijgehouden door Patricia, Niels, Harro en…?

Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt en hoe het bedrijf te werk gaat?
Niet altijd bijvoorbeeld er wordt iets tegen een klant gezegd en dat wordt niet verder gecommuniceerd in de organisatie. Er wordt naar de klanten gecommuniceerd maar niet iedereen die betrokken is wordt op de cc gezet. Er worden soms interne emails doorgestuurd naar klanten, dat vind ik niet professioneel, dat zou veel beter kunnen. Niet alle betrokkenen worden in de cc gezet waardoor je een stukje vertaling naar de organisatie mist.

Bent u tevreden met uw werk? Praat u graag over uw werk tegen anderen?
Ja dat denk ik wel, ja. Ik ben altijd wel iemand die dan niet tevreden is zijn informatie wel gaat halen. Dat doet niet iedereen. Voor mijzelf denk ik, ja ik weet genoeg maar ik denk niet dat iedereen in de organisatie er zo over denkt.

Introductiegesprek 4

Werkzaam vanaf: 01-09-2002
Functie: Business Manager

Ik heb een hele brede rol, en dat is eigenlijk de marketing rol van het bedrijf. Ik doe niet de verkoop, daarvoor hebben we verkopers en die staan in principe in het veld dicht bij de klant. In Amerika twee maar in Europa en een heleboel in Azië. Dat zijn de verkopers. Wij zijn deproduct managers, we ondersteunen de verkopers. Dit is een technisch bedrijf met technische producten en technische vraagstukken, daar ondersteunen wij de verkopers in en wij zetten de lijnen uit zodat we over een paar jaar de producten nog steeds kunnen verkopen. Als business manager ben ik verantwoordelijk voor het segment semi conducter. We hebben twee product manager en drie applicatiemanagers. Die applicatiemanagers die zijn nog technischer dan de productmanagers en die werken samen met klanten aan wat de machines moeten doen. Hoe beter dat contact hoe beter we mooie producten kunnen leveren. De applicatiemanagers staan dichter bij de klant, je hebt een productmanager die heeft een dubbel rol die is en applicatiemanager voor de regio Europa en productmanager. Die is specialist in die business line zoals we dat noemen, maar die heeft ook nog de hulp van twee applicatie engineers, een in Amerika en een in Azië. De verkopers staan nog dichter bij de klanten, de productmanagers die hebben een wereldwijde rol en die applicatie managers hebben een regionale rol daarvan zeggen we jij bent applicatiemanager voor Amerika, Europa en Azië. Die drie gebieden onderscheiden we. De twee andere productmanagers hebben een kleinere businessline dus die doen alles over de hele wereld, en dat moet ook kunnen omdat dat een kleinere line is.

Met interne communicatie kan je alle kanten op, dus ik kan me voorstellen dat je zegt nou mijn opdracht is nog niet helemaal duidelijk.

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatieadvies?
Ik weet eigenlijk niet of daar behoefte aan is, aan de ene kant loopt het zoals het loopt, zitten daar geen uitdagingen aan, aan de andere kant kan het altijd beter en het moet ook beter. Met name om de mensen hier in Helmond die verder van de klant afstaan beter te laten begrijpen wat de klant nodig

heeft. Wanneer de mensen zeggen van Ah, het is vijf uur ik ga weer naar huis, komt morgen weer een dag terwijl de klant echt om iets staat te springen terwijl als ze een half uurtje of een uurtje doorgewerkt hadden dan kan er een antwoord worden gegeven en op die manier zijn we dan sneller. Een klein eenvoudig voorbeeldje, bewustzijn van wat er bij de klant speelt is belangrijker, bij de technische mensen zie je dat ze pas antwoorden als ze echt alles zeker weten en dat kost veel tijd. Terwijl in veel gevallen je met een stukje van een antwoord al een stapje kan maken en al iets kan uitstralen naar de klant, waar zijn we mee bezig, dit hebben we al gedaan, dit hebben we al bereikt en dit en dit gaan we nog doen waarin je een heel andere image krijgt. Maar die technische mensen zijn wat angstig die willen geen fouten maken. De krachten in onze industrie zijn ook heel erg groot waar als we iets bereiken bij klanten dan gaat dat over miljoenen en dergelijke. De technische kant heeft vaak onvoldoende begrip voor wat de klant nou precies nodig heeft. Als je dat niet weet kun je ook niet communiceren. Het is een stukje van onze rol om daar iets mee te doen. Wat we daarmee gedaan hebben zal ik je even laten zien (laat plaatje zien van Business Line Teams Helmond Plant, november 2013). We hebben daarvoor businessline teams in het leven geroepen omdat niet iedereen alle klanten meer kan snappen. Daarom was het idee er om daar duidelijkheid in te creëren door het in mootjes te hakken. Ik ben verantwoordelijk voor het segment semiconductor, dat is alles wat met die business te maken heeft. Bart hier aan de overkant is verantwoordelijk voor LED. Dus dat is alles wat met licht en ledjes te maken heeft. Binnen semiconductor hebben we drie businesslines. Die heten heel mooi EPI, Anneal en Etch. Hier zie je de verschillende afdelingen, productmanagement, dat zijn wij, manufacturing enginering, quality assurance, customer service, logistiek, proces technologie, thermochemische afdeling en research en development. Nu kan niet iedereen in deze afdelingen al deze businessen meer begrijpen. Je ziet dat de klachten, sorry klanten erg verschillen, daarom kunnen we niet alles meer weten. Klachten helaas ook wel. Je ziet dat we hebben gesegmenteerd in businesslines. Er ontstaat een matrixstructuur waarbij er binnen de afdelingen verschillende specialisten ontstaan in een businessline. Hier lopen we toch ook wel mee te stoeien. Dit is ook een hele goede reden om die interne communicatie te verbeteren. De bedoeling is dat als je met deze mensen steeds weer aan tafel zit, dat is dan multidisciplinair, dan komt er begrip over en weer, natuurlijk zeggen wij dat de fabriek de klant beter moet begrijpen maar de fabriek zegt, de productmanager moet de fabriek beter leren begrijpen om ervoor te zorgen dat wij verkopen wat de fabriek kan, en niet al iets verkopen wat helemaal niet gemaakt kan worden, dat is de klassieke klacht. Door daar met elkaar over te praten en daar ook gewoon concreet mee bezig te zijn, het is niet alleen maar praten, een voorbeeld, hier is een klant die wil dit product daarom hebben en dat steeds met dezelfde mensen te doen bouwt zich hier steeds meer kennis zich op. Als dit heel veel switcht en rouleert dan verlies je steeds weer die kennis. Kennis is heel belangrijk goed in ons bedrijf kennis en ervaring daar moeten we het van hebben. Alle kennis en ervaring krijgen we niet vastgelegd in procedures en werkinstructies. We zijn daarom afhankelijk wat er in hoofden van mensen zit. Je kan alles wel proberen vast te leggen en op te schrijven maar onze industrie verandert zo snel dat zoveel tijd en energie kost dat je dan niet meer effectief en snel bent. Er is een heel groot verschil wanneer je met een engineer praat en die zegt dat weet ik niet precies, dat moet ik even opzoeken, daar kom ik morgen op terug of dat je met een engineer praat die zegt, ja ik weet hoe dat zit dit en dit is het en dat en dat kunnen we doen. Dan kun je gelijk door en anders verlies je weer een dag. Deels van de mensen heeft wel die kennis en deels niet, we zijn een groeiend bedrijf. Het groeit nogal hard hier en wij zijn ook van plan hard te groeien en dat kan ook. We zitten in een hele mooie markt waar we heel veel kansen hebben. Dit is niks van crisis en moeilijk want het kan allemaal maar om dat allemaal waar te maken moeten we kennis en ervaring gaan uitbreiden. Bij het begin hebben we een keer in de twee maanden geloof ik een bijeenkomst met alle nieuwe medewerkers en die gaan we nog eens wat meer over Xycrab vertellen, natuurlijk krijgen ze een introductie van hun manager maar van de verschillende disciplines daar houden mijn collega en ik ook een verhaaltje over. Ook over de markt kant dat mensen een ietwat breder beeld krijgen over wat Xycarb doet en wat we allemaal van plan zijn om te doen.

<u>Wat is de situatie nu? Wat is er volgens u aan het veranderen binnen Xycarb, is er wel iets aan het veranderen? Waaraan merkt u dat?</u>
Wat je ziet is dat wij een bedrijf waren van 120 man, en we zijn over de afgelopen jaren verdubbeld. Daar waar je op een gegeven moment iedereen in een bedrijf kent en daar een praatje mee kan maken, worden we nu zo groot dat we echt afhankelijk zijn van het functioneren van afdelingshoofden en businessline teams om die commucatie door te krijgen en in die businessline teams daar zit maar een klein deel van de organisatie. Die heeft daarmee te maken omdat dat de spelers zijn op indirecte afdelingen. Waar mensen in de fabriek veel meer afhankelijk zijn van hun afdelingshoofd. Dat hebben we onderkend, daarin doen we zes keer per jaar aan algemene informatie rondes, die zijn erg leuk,

dan vertellen er verschillende mensen een verhaaltje in de kantine. We hebben ook het vieren van successen, het is ook belangrijk om uit te stralen wat er allemaal goed gaat. Dat doen we regelmatig, we hebben een intranet pagina waar we nieuws op zetten maar die blijkt niet zo effectief want daar komt nooit reactie op. Dat is mijnconstatering, ik zet er iets op en ja soms als het heel erg interessant is dan zeggen mensen er wat van, van goh leuk of ik snap het niet leg het mij nog eens uit maar dat gebeurt niet altijd. Dat komt misschien ook omdat mensen veel meer gewend zijn aan een andere manier van nieuws krijgen. Je merkt dat je in de kantine bij de Algemene informatieronde, daar komen nog wel eens vragen en opmerkingen.
Er zou veel frequenter kleine stukjes informatie gecommuniceerd moeten worden, zoals je met twitter doet. Dat je elkaar veel meer op die manier op de hoogte houdt.

Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt en hoe het bedrijf te werk gaat? Valt niet tegen, moet ik je eerlijk zeggen. Tuurlijk bestaat de neiging van de commercie om het net ietsje mooier te maken, net ietsje zachter te maken we houden daar absoluut rekening mee en we proberen een voorstellling te maken van de uitstraling die een bepaalde boodschap heeft. Dan zijn er nog wel eens problemen met leverbetrouwbaarheid en levertijd en dan gaan er dingen mis. Dat moet je dan ook communiceren. Maar daar zitten we nog steeds wel, in ieder geval dat we elkaar begrijpen en dat dat intern ook gecommuniceerd wordt van jongens, dit is niet goed, terwijl we naar buiten communiceren van dit en dit hebben we eraan gedaan en helaas het is niet gelukt maar dit gaat wel lukken. En dat is dan over operationeel werk. Verder zijn we niet echt heel erg sterk qua communicatie naar de markt heel actief van goh wat een fantastisch bedrijf we zijn. Wat interessant zou zijn is hoe met name de klanten eigenlijk communiceren in deze wereld, en dan met name onze Aziatische klanten. Wat wij nog zien is dat het wel heel effectief is als je elkaar ook in de ogen kan kijken, dus onze verkopers in Azië zijn veel bij onze klanten en dan heb je ook dat je samen gaat lunchen samen gaat eten en dat is ook een belangrijk deel van de communicatie. Dat hebben we heel goed staan. We hebben wat dat betreft ook een organisatie die heel dicht bij de klant staat, ik weet niet of je dat gezien hebt, maar dat wil ik je wel laten zien want ik ben er wel trots op namelijk. (Xycarb Ceramics World Wide slide) Zo ziet het eruit, we zitten hier in Helmond, we hebben hier een samenwerking met een bedrijf in Duitsland, een agent in Italië, een agent in Israël een bedrijf dat produceert in Singapore, een bedrijf dat produceert in Shanghai, we hebben nog een partnership en we hebben nog een kantoor waar nu volgens mij een vijftal mensen van ons zitten in Shanghai, China, in Zuid Korea zitten drie mensen en in Japan daar werkt mijn collega daar zitten ook drie mensen. In Amerika hebben we drie verkopers verdeeld over eigenlijk heel Amerika, en we hebben daar ook nog een producerende fabriek.

Ons bedrijf is technisch maar onze klanten zijn nog veel technischer, wij zitten dan ook aan tafel met de echte nerds. Je ziet in Azië bijvoorbeeld ook dat de image van techniek is heel hip. Mensen zeggen van techniek maakt ons leven beter, die staan veel dichter nog bij armoede, die hebben ouders ooms en tantes ergens in een hutje tussen een rijstveld en die hebben dan de kans om te studeren. Die zeggen van techniek maakt ons leven beter en daar willen wij ons steentje aan bijdragen. Dat is helaas hier niet zo en dat is wel jammer, dat is wel een stukje algemeen en daar moeten we in Nederland ook voor zorgen dat techniek wat hipper wordt. Want wij kunnen moeilijk aan mensen komen.

Wanneer ben je tevreden met 'mijn' communicatieadvies?
O dat is niet zo moeilijk. Als iedereen een goed begrip krijgt van wat de klant nodig heeft. Dan zou ik heel tevreden zijn. Ik heb nog wel een wens, wat me dan te binnen schiet, ik heb een overload aan emails. Ik zou heel tevreden zijn als we meer met elkaar gaan spreken en minder met mekaar gaan emailen. Daar heb ik echt behoefte aan. De berichten waar iemand iets probeert te bereiken of probeert emoties te uiten, dat moet je niet met een email doen. Of iets wat gewoon ingewikkeld is, waar je antwoord op nodig hebt, daarbij is email niet altijd het juiste middel. Het is wel heel makkelijk want je kan hem versturen op het moment dat jij wil en hij wordt wel een keer gelezen maar het zijn juist de beladen emails, waar je mensen op terecht wil wijzen of emoties uiten, dat moet niet per email.

En dat is ook een kwestie van cultuur en elkaar aanspreken op die mails, van jongens doe dat nou anders. Een heel groot gedeelte is voorbeeld gedrag van het management. Dat is altijd. Maar dat werkt echt. Als topmanagers dat gaan doen dan gaat iedereen het doen en voordat je het weet zit er zoveel onbegrip in een email, die bedoel ik dan. Dus als het management het al niet doet, en zeker niet met heel veel mensen in de cc dan gaat het echt als een olievlek werking en lijkt het alsof je heel de dag emails zit te lezen. Ik heb wel eens dat ik mensen dat ik mensen vraag van goh hoe is het, ja druk ik heb zoveel emails. Als ware dat hun werk emails lezen is. Dat kan nooit je werk zijn. Het is slechts een middel maar dat loopt nog wel een beetje uit de hand eigenlijk. En dan hoop ik niet dat we een soort lijstje krijgen met een soort van email instructie via de email wanneer je wel en niet moet emailen want die iniatieven hebben we hier ook gehad maar dat werkt niet. Het zit 'm in veel softere dingen als voorbeeldgedrag, als elkaar aanspreken etc.

<u>Welke informatie mist u binnen het bedrijf en heeft u wel nodig?</u>
Ik kan aan alle informatie komen ik kan iedereen bellen en iedereen vragen en ik heb het geluk dat ik op zo'n positie zit tussen de verkopers en de organisatie zit dat ik makkelijk aan voldoende informatie kan komen. Ik ken de mensen, ik kan ze bellen en emailen. Interne nieuwsbrieven. Waar nieuws op staat bij intranet nieuwsbrief nodig naar verkopers maar niet aciefs helpen Intranet is goede poging, werkt goed, redelijk actueel, CEO Peter Zit goed achter het intranet

<u>Wat vindt u van de nieuwsbrieven die nu rondgaan binnen Xycarb?</u>
We hebben intranet waar we nieuws op zetten, best handig en dat lees je zo'n beetje per gelegenheid. We hebben nieuwsbrieven gehad, we hebben ook nog wel een nieuwsbrief nodig naar onze verkopers. Maar daar hebben we op dit moment niets actiefs lopen.

<u>Heeft u toegang tot intranet? Zo ja, wat vind u hier van? Zo nee, heeft u hier wel behoefte aan?</u>
Ik vind het goed, een goede poging. Dan doe ik het gelijk weer zo half teniet. Ik denk dat het goed werkt want je ziet dat het nieuws redelijk actueel is. Daar worden ook goede voorbeelden gegeven. Dat je zegt van , als je nieuws hebt zet dat erop. Dat doet de CEO hier, Peter Spit. Die zit daar goed achteraan en dat wordt gestimuleerd. En je ziet het effect daar ook van, allemaal kleine nieuwsberichtjes. Ik heb geen idee hoe het gelezen wordt. Zou heel leuk zijn, want je hebt allerlei technieken om te zien hoe vaak erop geklikt wordt bijvoorbeeld. En je ziet een groot verschil tussen deze site en Amerika. In Amerika hebben ze ook een intranet pagina, nou daar gebeurt helemaal niks. Dus het hele bedrijf is wel erg Helmond gericht. Het topmanagement is erg Helmond gericht. Kleine bedrijfjes, in Amerika zitten bijvoorbeeld maar 50 medewerkers. Die mensen hebben ook het gevoel dat ze er maar een beetje bij hangen, ik was daar de afgelopen weken en ze zeiden van ja hier gebeurt niks. Er is ook vaak niet iemand die dat kan draaien omdat iedereen druk bezig is met de dagelijkse gang van zaken.

Een keer per jaar hebben we een Sales & Marketing meeting. Dan reizen we met zijn allen, van alle vestigingen naar een plek op de wereld en dan zit je met Koreanen, Japanners, Amerikanen, dan zitten we met iedereen een week om de tafel, dan hebben we presentaties, teambuilding, we kennen elkaar, we hebben met elkaar gehuild en gelachen en dan bel je elkaar al gauw op. Op zich is die ad hoc persoonlijke communicatie vrij goed.

<u>Bent u tevreden met uw werk? Praat u graag over uw werk tegen anderen?</u>
Nee niet tevreden over hoe zaken lopen. Levertijden zijn te lang, projecten duren te lang maar dat is veel te algemeen. Als je het hebt over de communicatie, wat ik zeg met de verkopers gaat dat goed, we kennen elkaar goed, intern ik ken de spelers ook wel ik vind alleen wat ik je net liet zien van die businessline structuur, dit moet naar een hoger plan. We moeten meer doen met de kracht die in die businessline teams zitten, met die mensen. En de afdelingshoofden hier hebben nog moeite met het loslaten. Die hebben zelf ook het gevoel dat ze wat doen, en dan moeten ze concreet bezig zijn en ook wat van problemen afweten en die bemoeien zich nog met van alles. Dit zou nog lekkerder

moeten lopen. Het zou fijn zijn als de mensen hier in de fabriek wat meer begrijpen wat onze klanten doen en ik denk dat die wens daar ook ligt, we moeten van alles doen en we snappen er niks van, het moet allemaal maar waarom eigenlijk?

Introductie gesprek 5

TCA manager
Functieomschrijving: Thermo- chemische afdeling. Wat wij hier doen zijn eigenlijk twee stappen in het proces. Dat is het product zuiver maken, chemisch reinigen en daarna coaten. Dus wij laten een laag keramiek groeien op de grafieten producten.

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatieadvies?
Communicatie is heel erg belangrijk voor interne processen. We hebben een productieproces, sowieso belangrijk om goed te communiceren over data en resultaten van ons, kwaliteit etc. Maar ook zeker wat leverperformance betreft, dus dat wil zeggen betrouwbaarheid van het leveren. Daar is communicatie heel belangrijk. We hebben hier bepaalde processen voor, we hebben een planningsoverleg waar we verschillende aspecten bespreken, we hebben planningslijsten en we hebben een SAPsysteem waarmee we dingen kunnen volgen,dat is wat leverbetrouwbaarheid betreft. Als je praat over kwaliteit dat is een bepaalde afspraak, 'sochtends praten we over afkeur en yield (opbrengst; productie; rendement; uitkomst), en daar zijn een paar meetingen gepland per week waar de kwaliteit engineers en de productieleiders praten over effect en gevolg. De reden van afkeur en de mogelijke oorzaak, een keer per maand hebben we rapportages die we bestreken over afkeur en yield. Ik denk dat er nog een aantal dingen verbeterd moeten worden, we zijn heel veel dingen aan het veranderen heel veel processen, alleen we zijn er nog niet. Wij zijn bezig om de leverbetrouwbaarheid te verbeteren door meer helderheid te krijgen en meer flexibiliteit te krijgen. Een van mijn voorstellen daarin is het veranderen van bottlenecks, afhankelijk van de productmix om het zo maar te zeggen. Dat is een continue proces, daar zoeken we nog naar een betere structuur en zoeken wij ook naar een verbetering wat yield betreft zodat wij beter in staat zijn te voorspellen wat de levertijd is. Wij zien dat wij op bepaalde aspecten beter kunnen presteren dan nu . Wij zien zelf dat er verbetering nodig is. Technisch gezien hebben wij voor bepaalde producten nog issues met yield. Wat wij beter moeten doen is gewoon het probleem goed in beeld brengen en een goed capaciteit beeld maken daarbij. Dus productmatig werken zegmaar, daarin is nog een hele weg te gaan en planningsmatig moeten wij anders omgaan en is er nog een verbetering mogelijk in het omgaan met productiecapaciteiten en de flexibilisering daarvan.

Qua planning hebben wij nog meer informatie nodig dan wat we bespreken. Dat is iets wat we zeker kunnen verbeteren. Dat is een issue voor de productie afdeling. Die heb ik maar die heeft mijn collega ook. Wat NPI betreft kan daar ook wat verbetering in komen. De planning heeft ook te maken met levertijd.

Wat is de situatie nu? Wat is er volgens u aan het veranderen binnen Xycarb, is er wel iets aan het veranderen? Waaraan merkt u dat?
Je ziet het in de omgang met verbeteringen, we proberen steeds meer in beeld te brengen, daarin hebben we wat vooruitgang geboekt met het in kaart brengen van problemen. Dat is op dit moment de grootste actiepunt zegmaar. Je ziet nu de laatste tijd dat er veel beter in beeld wordt gebracht wat de volgende stap zal zijn. Dus de capaciteit afbakenen, reserveren voor bepaalde klussen en langzaam gaan wij naar een systeem toe waar we ook kunnen voorspellen wanneer een product klaar is. Maar zover zijn we nog niet. Het is een combinatie van communicatie en techniek, voor het inzichtelijk maken van processen hoef je niet meteen communicatie te gebruiken. Alleen wat je daarna doet daarmee is wel communicatie. Onze communicatie structuren veranderen ook, er worden bepaalde meetings ingepland om meer inzicht te krijgen in bepaalde dingen onderling. Het is een combinatie van technische aspecten en communicatieprocessen. Je blijft communiceren in een vrij technische omgeving.

Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt en hoe het bedrijf te werk gaat?
Ik denk dat daar nog een verbetering mogelijk is. Wat wij wel eens missen is toch de achtergrond van een bepaalde aanpassing van een product of technische specificaties. Wij krijgen de specificaties maar wij begrijpen niet altijd waarom de klant bepaalde dingen wil. De eisen zijn best helder alleen willen wij meer inzicht in het proces bij de klant om te kijken of er nog andere mogelijkheden zijn. We hebben meer expertise in ons eigen proces maar we hebben niet altijd genoeg expertise in het proces bij de klant. Dan zouden we ook kunnen helpen. De laatste tijd wordt een nieuw product wordt beter ingezet, er komt dan een producteigenaar die een presentatie houdt over , dit is een nieuw product

met de nieuwe eisen van de klant. In sommige gevallen komen wij erachter dat we andere verbeteringen zien in het product maar niet die de klant wil. Wij proberen nu om continue de product eigenaar te gebruiken als communicatie mediator tussen de klant en de productie intern. Wij voeren dan met informatie over onze eigen interne processen, technische aspecten waarmee wij verwachten dat de klant hem opvoert met informatie van het proces, of van de klant zelf zegmaar. Het contact met de klant ligt verder van de productie af, er zit namelijk nog een andere afdeling tussen en die heet ME (manufacturing enginering). Die maken eigenlijk in de vertaalslag naar de klant vanuit het productieproces. Dat is een proces die loopt via ME daar zit een afdeling die engineers heeft waarbij ze aanpassingen of nieuwe producten behandelen die via hun binnenkomen. Er zijn bepaalde structuren voor afgesproken. Daarvoor hebben wij het NPI new product introduction waarin wordt alles in vastgelegd. In principe worden daar met een selecte groep, de vertegenwoordigers van alle afdelingen hier, en daar worden nieuwe prototypes geïntroduceerd. Daar worden de risico's in kaart gebracht en de bijzonderheden. En dan wordt zo'n prototype gelanceerd. Daarna komt een heel traject waar veel in te verbeteren valt. Er is een bepaalde procedure afgesproken hoe zou jij zo'n product daarna in productie krijgen. Dus je hebt een prototype en daarna zou je een serie orders nog moeten lanceren en afhankelijk van de resultaten kan ik het vrijgeven. Daar zit nu veel tijd in en daarom willen we dat verbeteren op zo'n manier dat er toch de kwaliteit van de producten niet verslechteren. Dat is wel een proces dat aan een verandering toe is.

Ik zal het even uitleggen hoe het bij ons zit. Ik ben afdelingshoofd van TCA maar ik heb nog drie shift –leaders omdat we in drie ploegen draaien. Twee ploegen door de week en een in het weekend. Daarmee kom ik een keer per week bij elkaar om de afgelopen week in beeld te brengen waarbij de problemen worden besproken. Iedere shiftleader heeft binnen zijn eigen ploeg nog twee groepsleiders onder zich. Dat zijn twee mensen die als meewerkende voorman functioneren die elk een stuk of tussen de vier en zes operators onder zich hebben. Daar zijn ook communicatieprocessen. De shiftleader heeft een belangrijke rol want die spreekt met de planningsafdeling waarmee hij de tijd afspreekt. Hij plant onderhoud in en maakt afspraken, dus dat is een belangrijke rol. De groepsleider is verantwoordelijk voor het opleiden van de mensen. Dat is ook zoiets wat bij hem speelt, de operaters hebben ook een rol met iedere opmerking die ze hebben of die ze zien moeten ze melden. Daarin heeft iedereen zijn eigen rol in het dagelijks leven. Deze structuur wordt door de andere afdelingen ook gevolgd. In principe hebben de shiftleaders overal dezelfde verantwoordelijkheden waarbij ze dezelfde zaken moeten regelen.

<u>Welke informatie mist u binnen het bedrijf en heeft u wel nodig?</u>
Wij missen wel eens inzicht over de workload. Wij hebben een vrij beperkte horizon. Wij weten wel wat we vandaag concreet te doen hebben zegmaar en van daaruit plannen wij, maar wat er over een paar dagen op ons afkomt, dat is niet duidelijk/wat moeilijker. Daar mis je wel eens een stukje inzicht. Ik kan dat ook vrij moeilijk voorspellen. We hebben wel wat klachten die te maken hebben met leverbetrouwbaarheid. De keyspeler hierin is de planner, die komt elke dag op de afdeling. Daar worden een aantal details besproken. Wat wij wel eens missen, wat betekend dat voor de afdeling, wat is de hoeveelheid werk die bij iedere orde meekomt dat is data die een slp staat, nou dat is niet altijd actueel. 100% goed de capaciteit managen is moeilijk.
De informatie rondom marktontwikkeling missen wij allemaal. Over dat stukje informatie zijn wij vrij summier ingelicht zijn. Wat mensen ook missen zijn de ups en downs in de markt. Waarom is de markt zo schommelend op dit moment, tenminste de laatste tijd. Dat is het in grote lijnen

<u>Wanneer ben je tevreden met 'mijn' communicatieadvies?</u>

Ik zou blij zijn als er een advies komt die verbetering brengt natuurlijk. Iets dat werkbaar is en wat wij gemakkelijk kunnen gebruiken. Vooral voor mensen van de vloer is het belangrijk dat er iets komt dat snel te gebruiken is. Misschien is het goed om een analyse te maken van alle vergaderingen die zijn ingepland, wat is daar de efficiëntie van, hoeveel tijd, of dat niet beter kan. Ik denk dat er planningsmatig het snelste iets verandert moet worden. We kunnen in de performance het beste grote stappen maken door anders communiceren denk ik.

<u>Wat vindt u van de nieuwsbrieven die nu rondgaan binnen Xycarb?</u>
We hebben een keer per maand een operation review. Daarin worden de operation reviews besproken. Wat ik mis is een beetje de tijd, alles moet binnen drie kwartier gebeuren. Wat ik ook mis is zeker informatie van de markt. Michiel en Bart (twee businessline managers) worden niet meer

uitgenodigd. Wij focussen ons op intern alleen dat is iets wat ik de laatste tijd zeker mis. Ik heb hun rapportages wel alleen ik mis een beetje meer detail.

Heeft u toegang tot intranet? Zo ja, wat vind u hier van? Zo nee, heeft u hier wel behoefte aan?
Het intranet, daar maak ik niet zoveel gebruik van. Er worden steeds minder data opgezet, veel procedures die er op staan zijn lang niet geupdated, waardoor men er niet meer naar kijkt. Intranet heeft veel onderhoud nodig. Behalve als informatiebron gebruikte we het ook als database voor procedures en afspraken maar daar wordt hij nog zelden voor gebruikt. Er zou iets moeten komen dat beter bijgehouden wordt. Waar de afspraken op komen te staan, meer updates en algemene procedures op te komen staan. Het intranet zelf is wel een mooi systeem maar het is niet goed bijgehouden.

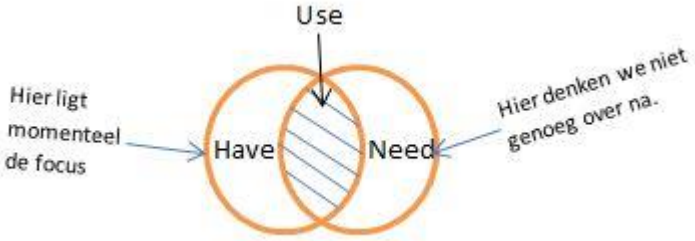
Bent u tevreden met uw werk? Praat u graag over uw werk tegen anderen?
Ja absoluut ik ben tevreden met mijn werk. Ik praat thuis ook graag over mijn werk.

Wat vindt u van de algemene informatieronde?
Ik vind de algemene informatieronde zeker positief, zeker dat iedereen vanuit dezelfde bron hetzelfde verhaal hoort. Maar dat is niet voldoende, daarmee los je het probleem van te weinig informatie niet op. Ik vind het goed om een informatie centraal te houden op alle niveaus, iedereen krijgt hetzelfde verhaal te horen, het is voor duidelijkheid wel goed. De vraag is wat het complete beeld is. Wat duidelijkheid betreft is het zeker een pluspunt. Het is alleen geen plek waar je feedback kan geven, je ziet het wel tijdens een meeting dat mensen niet iets kwijt willen. De vragen die ze hebben die stellen ze daarna pas, dus mensen hebben wat dat betreft als iedereen bij elkaar is niet de kans om vragen te stellen tijdens de meeting, die vragen komen daarna. Ik denk dat het een goede aanzet is maar moet aangevuld worden door andere meetings. Wat wij meestal doen is na de algemene informatieronde plannen wij nog een afdelingsoverleg. Dan heb je een kleinere groep waarbij er specifieke vragen gesteld kunnen worden. Ze stellen dan ook wat makkelijker vragen dan bij zo'n informatieronde in een grotere groep.

Introductie gesprek 6

QA manager
Twee jaar werkzaam bij Xycarb

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatieadvies?
Nou, primair denk ik dat dat nodig is omdat we niet de informatie delen die we met elkaar moeten delen. Ik denk dat als je als organisatie succesvol wil zijn zal je met de juiste informatie aan de slag moeten. Wat mij hier opvalt is dat er hier heel veel versnippering is. Pietje weet iets Jantje weet iets maar ze praten zelden met elkaar. Om even een voorbeeld te geven, sinds vorig jaar zijn we als fabriek bij Schunk waarmee ik een keer in de maand, soms iets frequenter maar zeker een keer in de maand gesprek heb met doctor Wolf (dat is een grafietexpert) ik merk doordat ik nu frequent met die man spreek dat ik veel meer kennis en ervaring opdoe op het gebied van grafiet, en ik merk dat ik ondertussen al meer weet dan de grafietspecialisten hier intern. Dat vind ik wel een heel mooi voorbeeld van hoe beperkt wij omgaan met onze informatie. En hoe beperkt wij ook eigenlijk weten hoe weinig wij eigenlijk weten. In mijn optiek begint met deze wetenschap (begint op het whiteboard te tekenen). Ik teken twee cirkels, de linker cirkel is de informatie die je hebt. De rechter cirkel is de informatie die je nodig hebt. De overlap tussen die cirkels is de informatie die bruikbaar is.



Wat je ziet is doordat wij niet goed nadenken over wat we nodig hebben en alleen kijken naar datgene wat we hebben we eigenlijk onvoldoende weten van wat we nodig hebben. Heel veel problemen die we bijvoorbeeld in de productie hebben daar doen we niks mee omdat we te weinig applicatiekennis hebben over wat er bij de klant gebeurt. En je ziet dat we het ook heel moeilijk vinden om de klant die vragen te stellen. Voor jou een schone taak om eens te kijken hoe je deze processen vorm kan geven.

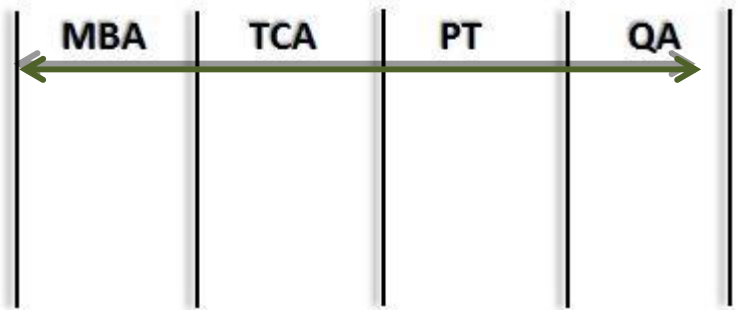
Wat is de situatie nu? Wat is er volgens u aan het veranderen binnen Xycarb, is er wel iets aan het veranderen? Waaraan merkt u dat? Wat je ziet is dat zodra iemand bij ons gesprek zou komen te zitten, moet die persoon meegenomen worden. Als er tien mensen bijkomen moet je tien mensen meenemen, dus die hele groepsdynamica verandert. Je krijgt dan groepsvorming of, coalitie vorming hoe dat zo mooi heet, eigenlijk gaat het om het onderzoek van Bills en Burcatta uit 1950, ik weet niet of dat jou iets zegt? Het is een van de eerste mensen die de groepsdynamiek onderzocht, die kwam er al achter dat als je een groep groter maakt dan zeven mensen dat de effectiviteit dan afneemt omdat niet iedereen de tijd krijgt om zijn mening te uiten en niet iedereen voelt zich nog onderdeel van het geheel. Coalitievorming begint dan al plaats te vinden en er ontstaat een informele leider. Ik kan me voorstellen dat als afdelingen groter worden dat dat juist in die aspecten dingen uit de klauwen groeien. Ik denk dat dat er wel speelt. Ik denk dat dat ook heel moeilijk is voor bedrijven die groeien omdat die mensen van de eerste orde door de verschillende stijlen heengaan van groei. Een kenmerk van de wereld is dat hij elke dag verandert, en wij veranderen wel mee maar op het moment dat wij daar last van hebben is in de mate waarin wij ons verzetten danwel mee gaan met de verandering.

Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt en hoe het bedrijf te werk gaat?
Ik denk dat dat wel een van onze struikelblokken is. Ik merk dat we niet open communiceren met de klant. Dat heeft ermee te maken dat de klanten wat gesloten maar we hebben daarnaast last van een markt die zelf redelijk onvolwassen is. We zijn niet echt scheutig met de informatie naar elkaar toe. Maar anderzijds lijkt het wel alsof we haast bang zijn om met klanten te praten. We hebben moeite om door te vragen op een of andere manier vinden we dat toch lastig of weten we niet zo goed hoe we dat moeten doen. Ik ben professioneel geworden, volwassen geworden in de PCB en automotive

markt. Dat zijn twee hele volwassen markten die heel goed weten hoe hun producten in elkaar zitten. Daar wordt ook heel erg in keten denken gedacht. Keten denken doen wij hier niet. Wij verstoppen ons eigenlijk in de keten. Ik gebruik er meestal dit plaatje voor (begint op het bord te tekenen). Een keten ziet er zo uit, je hebt een supplier die input levert voor het proces, processen genereren output en daar zit een klant aan vast. Of dat nou intern of extern is, dat maakt niet zoveel uit. Dit proces kun je natuurlijk weer uit elkaar trekken. Je kunt het zien als externe leverancier, die levert aan Xycarb en Xycarb levert aan de klant. Maar je kunt het ook naar intern trekken. De afdeling inkoop zorgt voor ruw materiaal aan de zagerij zodat de zagerij schijfjes kan maken en die geeft het weer door aan de klant, in dit geval de fraserij, dus je kunt het ook naar microniveau trekken. In mijn optiek is het enorm belangrijk dat jij weet wat jouw plek in de keten is en wie welke input in jouw proces aanlevert om bepaalde output te genereren voor een bepaalde klant.

Ik denk dat als je niet weet wat je rol in de keten is zul je nooit aan klanttevredenheid kunnen doen omdat je simpelweg niet weet wat er gebeurt met jouw product. Om een voorbeeld te geven, doordat wij niet weten wat een klant doet met onze schijfjes kunnen wij niet inschatten wat er wel of niet belangrijk is aan het product. Dus we kunnen totaal niks afwegen dus voor ons wordt alles belangrijk en ook niks. We kunnen letterlijk die inschatting niet maken, dat maakt het heel moeilijk om te zorgen dat je output voldoet aan de wensen van de klant. Ongeacht wat je af hebt gesproken. Wij moeten gaan kletsen. Dat is wel lastig want het zijn chinezen en chinezen communiceren wat anders. We zijn hier voor de klant, we doen dit om een marktbehoefte te vervullen niet om elkaar gezellig bezig te houden. Het is geen vriendenclubje.

Bent u tevreden met uw werk? Praat u graag over uw werk tegen anderen?
Ik ben niet tevreden. Zoals ik het ervaar is dat we hier teveel cilo denken. (begint te teken) Het tegenovergestelde is cilo denken. MBA doet wat goed is voor haar afdeling, TCA doet hetzelfde. QA doet hetzelfde. Wat je ziet is dat de acties plaatsvinden in de cilo, in de kolom. Terwijl je eigenlijk dit wil hebben. (tekent een pijl). Herken je dit?



Daar hebben we heel veel last van. We hebben letterlijk afdelingen waar je met een sleutel naar binnen moet, dus echt eilandjesvorming met als gevolg dat mensen elkaar niet spreken en minder makkelijk naar elkaar toegaan. Er zitten letterlijke barrières tussen. Wat ik zelf graag zou zien is dat we meer gaan samenwerken en ook de intentie hebben om samen te werken. Een ander deel waardoor ik niet tevreden ben is omdat we heel makkelijke mensen aanspreken op de fout. Dat ze niet de vraag stellen van hee, wat is daar nou fout gegaan in dat proces. Ik beschouw medewerkers en managers als onderdeel van een werkproces. Als managers op zoek gaan naar een straffende persoon gaan ze op zoek naar zondebok. Kijk maar naar jezelf, als je vader vroeger een gesprek met je had over wat je had fout gedaan kon je alleen nog maar defensief worden. Dat krijg je ook. Wat we aan het doorbreken zijn, ik heb in het begin heel veel gesprekken gehad met mijn QAers, dat ging met name over reparatiegedrag waarbij er naar elkaar gewezen werd. Toen heb ik de fout gespiegeld en gezegd nou als die zondebok er niet was geweest was het dan niet gebeurd? Jawel ik had het ook kunnen doen, okee dus dan ligt het niet aan de zondebok? Waar ligt het dan wel aan? Dat wisten ze niet. Zo zijn we ondertussen wel wat verder gekomen en zie je dat ook door reactieve vragen te stellen, ze aan het denken te zetten hoe oorzaak en gevolg in elkaar zit. Dan pas beginnen ze na te denken over hoe het in elkaar steekt. Ik merk nu dat met name mijn jongens dat dat heel langzaam begint te komen. Het is een heel frustrerend proces omdat je eigenlijk fout gedrag aan het afleren bent. Daarna probeer je goed gedrag weer aan te leren. Er is niks zo moeilijk als fout gedrag afleren.

Heeft u toegang tot intranet? Zo ja, wat vind u hier van? Zo nee, heeft u hier wel behoefte aan? Als ik een cijfer moest geven tussen de 1 en de 10 krijgt het van mij een -2. Een totaal onlogische indeling, geen duidelijke eigenaar. Old school. Ik vind het heel lastig te achterhalen waar wat staat. Het is niet logisch opgezet. Het mist een bepaalde intelligentie. Met intelligentie bedoel ik dat het logisch is waar je heen gaat. We missen een soort van boom. Als je kijkt bij corporate nieuws, dan krijg je wat je al op pagina een ziet, niks mis mee, who is who ook prima, maar dan krijg je corporate en dan krijg je dit soort dingen, staat historie bij allemaal in het engels, maar in today is de laatste entry in 2008. Dat houdt niemand bij. Er staat ook nergens bij wie het bijhoudt of er verantwoordelijk voor is. Dat wil dus zeggen dat er in de laatste zes jaar niks is gebeurt. Dan denk ik ja, we hebben zojuist een fabriek in Taiwan geopend. Als je dan kijkt naar producten, zie je de foto's? (uitgerekte foto's van producten komen in beeld), als je dan kijkt naar segmenten, zie je de foto's (uitgerekte foto's komen in beeld). Ook hier heel eigenaardig, wanneer is het geupdate, ik kan nergens iets zien. Dan krijg je organisational structure, organogram 2013, het is ook nog eens heel langzaam btw, maar dan krijg je een ppt en daar staat dit in (laat de ppt zien). Dan denk ik ja, ondertussen heeft Rudi een andere rol gekregen en dat is nog niet verwerkt, Ferder is inmiddels al weg, dus ik vind het niet up-to-date. Dan staan er hier in een keer bij corporate templates, dat moet je ook maar weten, er staan er dan twee, MBA sample, dan denk ik ja bij corporate staat ook nog eens een keer de procedures die er zijn, dat hebben we hier bij Nederland ook staan, zie je, dus het mist een heleboel logica. Er staan een heleboel dingen door elkaar. Snapje dus je haalt de totale waarde onderuit van het systeem. Ik zou het toch echt anders gedaan hebben. Blijkbaar kan ik hier inloggen. En ik vind het zo statisch. Alsof het een stoffige bibliotheek is. Wat ik hier zelf neer zou zetten zijn bijvoorbeeld applicatie filmpjes, je trainingsmateriaal hier naartoe linken, dat soort dingen. Een centraal punt van algemene informatie.

Wat vindt u van de nieuwsbrieven die nu rondgaan binnen Xycarb?
Momenteel sturen alle managers die een afdeling te runnen hebben een monthly report naar elkaar. Dat zijn 25 rapporten van 25 managers, je kunt je afvragen wat staat er dubbel in en wat ga je elkaar vertellen. Ik ben niet tegen rapportages maar ik denk dat er wel iets in moet staan waar als je als organisatie op stuurt. Als afdeling dan wel als hele organisatie en het moet waarde toevoegen. Het moet herkenbare en bruikbare informatie zijn. Als iemand mij een rapport stuurt, dan staat erin –orde situations➔ klant HIGH, klant HIGH, klant extreme HIGH total: extreme high, sales slightly low, sales slightly low, total slightly low en dan denk ik dit zegt toch helemaal niks? Dit zijn geen duidelijke definities. Dat vind ik dan jammer dat soort rapportages. Dan heb je de IP, intellectual propperty protection nieuwsbrieven, nou van mij mogen ze ermee ophouden. Afgelopen week is er een foto gemaakt toevallig van mijn la, dan heb ik zoiets van wat wil je hier nou mee aantonen, dat het een puinhoop is? Daarom ligt het in de la weet je, dan ziet niemand het. Alles wat vertrouwelijk is en ik niet rond mag laten slingeren gaat mee naar huis. Moet ik dan mijn kantoor nog op slot doen? Ik dacht het niet, moet ik dan mijn la op slot doen? Ik dacht het niet. Ik vind het niet gepast dat iemand je la open trekt terwijl je er niet bent, ik heb niks te verbergen maar om dan die foto aan iedereen te laten zien. Ook een tijd terug maakt ze foto's van een palet, heb je die gezien? Mooi is dan sturen ze deze foto

door van een ladder, van je moet geen ladder tegen het gebouw aan laten staan want dan kunnen er dieven in het gebouw komen maar dan staat dit er pal naast, die pallets hier, nou daar kun je razendsnel een trap van bouwen. Om aan te tonen dat dat zo is heb ik een mailtje gestuurd met een foto waar er van pallets een trap is gebouwd. Dat soort dingen mis ik dus. Als je met dat soort dingen bezig bent dan denk ik denk toch eens goed na. En ook zoals nu we hebben gaten in het hek zitten achter en we staan de poorten met man en macht dicht te houden en camera's erboven te houden, waarbij ik denk van wat wil je hiermee bereiken. Van die pleisterplak acties. Maar dat is het wel. Toen ik nog student was en niet zoveel geld had was het ook continue het fietsje repareren. Op een gegeven moment had ik vijf kilo aan ijzerdraad aan mijn fiets hangen, licht deed het niet dat deed het niet, ik had een slag in mijn achterwiel. Maar ik denk dat je daar heel mooi ziet dat hoe je dingen repareert. Het is allemaal quick and dirty als het 't maar doet. Ja dat vind ik hier ook een beetje mee. Dit vond ik wel heel treffend weetje, zeuren over een ladder en hier staan de pallets. Er is echt niet nagedacht. Dat vind ik echt stuitend. In stilte wordt dan de deur geblokkeerd, voorheen waren die deuren altijd open. Wat je dan ziet wat ook heel mooi is is dat ze bij MBA de deur op slot draaien zodat hij niet meer op slot kan vallen, dan zie je gewoon dat je de plank helemaal mis slaat. Nogmaals ik sta er niet negatief tegenover maar het moet wel waarde hebben. Dat mis ik. En ik vind het wel handig als je er goed over nadenkt.

Wanneer ben je tevreden met 'mijn' communicatieadvies? Ik denk dat elk advies dat jij geeft, alles dat leidt tot verandering dat we daar tevreden mee zijn. Aan jou vraag ik om goed na te denken over wat je gaat adviseren. Er komt een hoop informatie van buiten en hoe kan je ervoor zorgen dat die informatie op een goede manier het bedrijf binnen gaat, dat is het idee. Wat ik je net voorlas uit zo'n monthly report, ik denk dat dat wel parten speelt. Toen ik in 2004 voor de eerste keer in kwaliteitsland terecht kwam toen attendeerde Siemens mij erop dat ik rapportages maakte in container begrippen. Ik vroeg aan hem, belde hem op, wat bedoel je daarmee. Je zet veel op papier maar zegt er eigenlijk niks mee, dat vond ik wel een hele mooie. Ik heb later ook erg goed contact met hem gekregen. Dus die knakker zei dat dus tegen mij en ik begon erover na te denken en ik las mijn rapporten en las dat ik daarin schreef, we zullen beter opletten en meer controles uitvoeren. Allemaal van dat soort dingen. Toen heb ik de rapporten concreet gemaakt. Je zou kunnen zeggen ik ben SMART maar dat is het niet. Wat ik vaak zie in communicatie is of het nu face to face is of over het internet. Let maar eens op, hee we moeten eens wat vaker afspreken, hoe ziet vaker afspreken eruit dan? Daar zit mijn zorg, als je wilt communiceren, moet je ook heel goed uit kunnen leggen waarom iets belangrijk is. Door mensen oorzaak en gevolg uit te leggen gaan ze anders acteren, dat zou ik ook wel graag zien want vaak merk ik dat ik wat informatie mis. In de automotive industrie maken ze gehakt van je zodra je niet concreet bent. Dat is een hele andere manier van denken en ik merk dat die manier van denken lang niet altijd zo evident is. Ik denk ook dat het heel belangrijk is dat je puur die informatie voorziet van oorzaak en gevolg, dat mensen snappen waarom. Wat we vaak doen als zender is dat we een pakketje met informatie wegsturen omdat we er graag van af willen. Maar ik vraag me wel eens af in welke mate wij stil staan bij de ontvanger. Met andere woorden een stuk inleving hebben in onze ontvanger. Door daar bij stil te staan ga je anders stilstaan bij de boodschap. Mooi voorbeeld, ik heb een tijdje in de cd industrie gewerkt, waar we die cdtjes maakten, daar maakte we replicatiemachines en daar bouwde we zo'n 55 in het jaar van. Allemaal met een Engelse user interface. Maar waar het gros van die machines naartoe ging was voor 96% van die machines Azië. Op een gegeven moment heb ik een opmerking gemaakt tegen de directeur van goh het is eigenlijk wel vreemd dat we alleen maar engelstalige user interfaces maken. Waarom niet chinees want daar gaat het gros van onze producten naartoe. Daarna hebben ze het aangepast naar chinees. Binnen een paar maanden hadden we Chinese user interfaces. Verplaats je in de ontvanger van je boodschap. Het is wel handig dat je elkaar kan begrijpen toch?

Wat vindt u van de algemene informatieronde?
Ik heb Arjen Costermans laats aangesproken en heb hem gevraagd of hij dacht dat de gemiddelde operator snapt wat er verteld wordt. Ja zegt hij ik denk het wel. Nou ik denk het niet en daar blijf ik bij. Een operator snapt niet wat er verteld wordt. Ik denk als je in Engelse termen blijft praten dat een operator dat niet snapt. Die snapt niet wat EBIT inhoud of return on capital employeed of return on investment. Die snappen alleen wat winst en verlies inhoud. In leken termen moet je ze benaderen en dat doen we niet. Ik denk dat het geen informatierondes zijn maar eerder monoloog rondes zijn, met als gevolg dat mensen ook geen vragen durven te stellen. Het verhaal wordt niet meer gevolgd, ik denk dat dat een beetje gebeurt. Laatste keer was ik erbij en dan sta je mensen in de gaten houden en dan zie je in welke mate de luisteraars betrokken zijn. De presentaties zijn deels in het Engels waarbij we de moeite niet nemen om het naar het Nederlands te vertalen. Ik vraag me wel eens af in

welke mate het management bereidt is om de informatie overgedragen te krijgen. Ze staan het liefst zelf gewoon een showtje op te voeren. Als jij informatie al een andere taal aanlevert hoe kunnen zij dan ooit iets over brengen. Ik doe het ook niet, ik ga ook niet in de kantine zitten. Maar ik denk dat als ik CEO was dan ging ik in de kantine zitten, dan ging ik bij de mannen zitten. Maar je ziet ze nooit. Ik ga meestal lopen, maar op zo'n positie zou ik bewust die keuze maken om tussen twaalf en een in de kantine te zitten.

Introductie gesprek 7

Operations Manager
Functieomschrijving: Per een mei heb ik een nieuwe functie. Dus ik ben daar nog een stuk zoekende in. Maar de functie is dat ik leiding geef aan het totaal operationeel MT. Dat betekent voor mij dat ik het stuk operations, dat ik daar helemaal verantwoordelijk voor ben en dat ik in de juiste structuur leiding ga geven. Verder zijn wij met een operations roadmap bezig. Uit die operations roadmap is al heel snel uitgekomen dat daar een WCM achtig iets moet gaan uitkomen. Dat worden voor mij de doelen die ik van daaruit moet gaan neerzetten in een team. Hoe stuur ik dat aan? Ik stuur zes mensen rechtstreeks aan. Daar zitten een kleine 130-140 mensen onder die door die zes mensen weer aangestuurd worden. De klanten willen we op tijd de producten leveren met de juiste kwaliteit en prijs. In die volgorde. Samenwerking moet ik goed gaan laten verlopen tussen de business managers en de customer service en operations. En dat ik dat ook goed moet gaan doen voor R&D en operations. Hetzelfde geld voor het MA en operations, dus allemaal die contacten die moet ik nu gaan leggen.

Meeting➔ doel ➔ vastleggen

Bent u tevreden met uw werk? Praat u graag over uw werk tegen anderen?
Ik ben daar redelijk tevreden over. Omdat ik die functie in het verleden al verschillende jaren uitgevoerd heb heb ik een vrij goed beeld over hoe het moet. En ik zie ook wat we hier wel en niet goed doen. Ik ben daar redelijk gelukkig mee. Wat ik wel merk is dat we dit beter moeten gaan vastleggen want ik zie vaak dat mensen hier zoekende zijn. De bovenstroom en onderstroom van de inhoud en gevoel. Waar ik meer en meer uitgekomen ben, nu nog, is dat er een geweldige onderstroom zit. We zijn nu geweldig aan het zoeken naar structuren maar dat is niet ons idee over hoe het moet maar dat is vooral om ons eigen ding veilig te stellen om te kunnen zeggen, dat moet jij doen. Daar ben ik niet gelukkig mee. Dus wat dat betreft hebben wij hier nog behoorlijk wat werk aan de winkel.

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatieadvies?
Xycarb is gegroeid van een klein bedrijf naar een middelgroot bedrijf maar eigenlijk acteren we op wereldniveau. Onze klanten zitten over heel de wereld, wij zijn daarin zo snel gegroeid dat we eigenlijk, ik vergelijk het even met een familiebedrijfje, vroeger was het een kleiner bedrijf waarbij de lijnen rechtstreeks waren en de baas hield het overzicht en vertelde wat er moest gebeuren. Die hield het overzicht. Dat is zo gegaan tot 31 december 2012 toen is de oude baas met pensioen gegaan en toen hebben Arjen en Peter het overgenomen. Die zijn nu ook met de structuur bezig en zien dat het niet goed gaat. We zitten hier nu met 300 mensen waarbij we een jaar of zeven geleden met nog geen honderd mensen zaten. Dus dit heeft nu al een communicatiestructuur nodig. Dat is een. Waarom hebben we hier een communicatiestructuur nodig? Omdat ik zie dat ieder met zijn eigen beleving doet en acteert op wat hij denkt wat het beste is. Daarin zijn we elkaar een stukje kwijt. We komen allemaal van eilandjes af, daar zijn we nog niet eens vanaf. Daar zitten we nog hartstikke op. Een paar zijn er al uit gekomen. Maar negen van de tien zitten nog echt op een eilandje en gaan van daaruit schieten naar de buitenzijde. Dat heeft een persoon hier ooit heel mooi laten zien, die noemde letterlijk dat er van een afdeling een persoon naar buiten komt, die roept iets naar buiten en doet zijn deurtje weer dicht. Dus de mensen die weten eigenlijk helemaal niet wat er verteld is in de buitenwereld. Die zijn zelf ook helemaal gesloten. Dat zijn die afdelingshoofden. Er moet communicatie komen die overstijgend is. Dat mensen gaan handelen in die structuur. Niet meer hun eigen gewin of voordeel eruit gaan halen. Wat ik denk is dat de communicatie structuur samen hangt met de organogram structuur. Wij zijn een matrix organisatie. Met een matrix moet je verschillende dingen doen voordat een boodschap naar buiten kan komen. Die weg moet je gaan volgen. Als je er langs gaat schieten dan is het gevolg dat mensen niet meer op de hoogtezijn. Daar moeten wij naartoe om met name mensen te laten zien van jongens dit is de weg. Dus als wij onze doelen helder krijgen, over wat wij gaan doen volgend jaar in hoofdlijnen, die vertalen naar afdelingen, dan weten die precies wat ze moeten doen en dan krijg je precies de communicatie structuur bij bedenken die je nodig hebt. Zo zie ik het heel erg vandaag de dag.

Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt en hoe het bedrijf te werk gaat?

Ik heb zelf geen contact met de klanten. Dus ik sta heel ver weg van de klant. Dus ik hoor geen klant, niks. Wat zie ik gebeuren, dat is als wij vragen hebben naar de klant dat onze business manager die zelden maar kunnen beantwoorden. En dat ze maar heel zelden die vraag een op een doorspelen naar klanten. Dus daar zit geen open communicatie tussen onze klant, ons en omgekeerd. Dus wij informeren, ik denk dat onze klant ook niet weet wat wij precies doen. Wat kunnen wij goed en wat kunnen wij minder. Dat is niet negatief bedoeld maar of diegene nu iets vraagt van een tiende van een millimeter of een duizende van een millimeter, die heeft niet in de gaten wat bij ons kan en wat niet kan. Wij weten omgekeerd niet waarom een klant eisen stelt. Even een voorbeeld. Ik moet gaan koken voor jou en jij roept iets maar dan weet ik niet precies wat jij nodig hebt. Op hetgeen wat jij roept ga ik iets maken. Als ik het dan uiteindelijk aan jou geef zeg jij tegen mij van dat is niet wat ik bedoeld heb, maar ik zie niet wat jij nodig hebt dus ik haal daar niet uit dat jij bijvoorbeeld een vegetariër bent. Dus dat betekent dat jij bepaalde dingen niet eet. By the way, dit zijn de voorkeuren van mijn lievelingseten, dit is wat ik graag eet. Als ik dat allemaal weet dan kan ik beter aan jouw wensen voldoen. Als ik dat niet weet dan moeten we fouten om erachter te komen wat voor jou belangrijk is. Als we die fouten dan niet eens terug krijgen en ik het dan vijf keer op dezelfde manier doe en in een keer zeg jij nou dit was eigenlijk net iets te zout maar ik heb precies dezelfde hoeveelheid zout gebruikt, hoezo de vorige vier keer was dat ook, maar ja nu wil ik dat niet meer. Dus wij weten daar onvoldoende van. Wat dat betreft communicatie tussen de klant en fabriek daar scoren wij een 2 op 10. En dan gaat het met name over technisch inhoudelijke dingen. Dus weten wat de klant wil en weten wat wij kunnen en willen. Waar zit onze communicatie richting klant toe? En dan kijk ik met name naar de business manager en product managers, die hebben wel wat dat betreft een goede band, communicatie met de klant om ze bij ons te houden. Dus we hebben wel klanten binding wat dat betreft. Dus dat is enorm goed. We hebben vaak ontevreden klanten, ze zijn met twee dingen vaak ontevreden, dat is onze doorlooptijd. En de klant vraagt heel veel wijzigingen, waardoor er veel meer testen gedaan moeten worden waardoor ze minder tijd hebben in het reguliere productieproces. Daardoor krijgen ze klachten. De klanten roepen dus iets maar ik weet daarmee niet voldoende over wat ik moet doen. Daar zijn ze ook ontevreden over.

Wat is de situatie nu? Wat is er volgens u aan het veranderen binnen Xycarb, is er wel iets aan het veranderen? Waaraan merkt u dat?

Ik denk dat iedereen heel trots is over de groei die Xycarb heeft doorgemaakt, en welke rol we daar met z'n allen in gespeeld hebben. Dus wat dat betreft is er een enorme loyaliteit in dit bedrijf. Dat maken we wel vaker mee maar hier is dat enorm. Mensen zijn over het algemeen ook vrij gelukkig bij Xycarb heb ik het gevoel. Ik denk dat ze allemaal wat dat betreft hun collega of vriend zouden aanraden om bij Xycarb te komen werken. Door hard te werken, ze zien allemaal dat wij groeistuipen hebben, iedereen probeert met zijn ervaring om er het beste uit te halen. Maar die ervaring wordt niet voldoende gedeeld. Het andere wat ik ervaar is dat een aantal mensen nu een mogelijkheid zien in groeipotentieel voor iemand als persoon, dat is de positieve kant ervan. Wat er minder is dat er veel mensen zijn waar veel meer van gevraagd wordt dan vier vijf jaar terug. En die kunnen dat niet waarmaken. Die hebben de talenten nog niet, of zullen ze nooit hebben. En dat is natuurlijk wel lastig. Dat spel dat kennen wij niet want dat voelen wij als een persoonlijke afrekening en dat zorgt voor onzekerheid waar wij eigenlijk niet mee om kunnen gaan. Dat zie ik eigenlijk als de grootste bedreiging binnen het bedrijf. Want al die mensen moet je een voor een gaan ontmaskeren terwijl als je ze gewoon moest vragen van goh hoe zie jij het en met welk gevoel ga jij s'avonds slapen en hoe lang denk je nog dat het goed gaat. Ik denk dat er best veel mensen zullen zeggen van hmm daar zit ik wel eens mee. Ik heb een beetje het gevoel dat ik niet meer kan waarmaken wat er mij gevraagd wordt.

Heeft u toegang tot intranet? Zo ja, wat vind u hier van? Zo nee, heeft u hier wel behoefte aan?

Het intranet is niet overzichtelijk genoeg, daar mogen we veel meer gegevens opzetten en daarom moeten we een goede structuur bedenken. Als wij aangeven waarom wij intranet gebruiken voor procedures enzovoorts vast te leggen dan moeten we dat ook zo doen. En nu hebben we het op intranet en op een andere plek. Dus het is niet altijd de bron informatie die goed erop staat want de informatie die erop staat is oud en wordt niet geüpdatet. De afdelingen zelf gebruiken de nieuwere versie en die worden niet geüpdatet op intranet. Verder vind ik intranet een gruwelijk langzaam. Ik neem aan dat je hiermee dadelijk op IT komt. De IT is niet meegegroeid met het bedrijf. Toch vraag ik me af hoeveel mensen iets op intranet gaan zoeken. En dan is de vraag dat als ze dan gaan zoeken

en ze grijpen mis, is dat omdat ze onbekend zijn met intranet of is dat omdat dingen er op een onlogische manier erop staan óf is het er niet of niet goed opgezet. Als ik op intranet ga om iets te zoeken dan ben ik op tien dingen aan het zoeken voordat ik op de juiste plaats ben en nu denk ik vaak, ik heb op vijf plaatsen gezocht, als ik het nu niet kan vinden dan zal 't er wel niet op staan.

Wat vindt u van de nieuwsbrieven die nu rondgaan binnen Xycarb?
Er is hier iets aan het oppoppen. Toen ik twee jaar terug hier kwam, toen zag ik de nieuwsbrief van Tonny Visser vanuit PT, dat was in mijn ogen een van de weinige nieuwsbrieven die ik zag, dat waren de nieuwsletters. Wat ik het laatste halfjaar zie is dat er een paar mensen een nieuwsletter maakt en spontaan dat gaan rondsturen. Dat is wat ik nu begin te zien en dan heb ik zoiets van laat ons dat nou maar meer structureren, laten we inderdaad een keer per maand een nieuwsletter rondsturen, dan brengen we alle nieuwsbrieven samen en dat geef je uit. Daar maak je bij wijze van spreken een hard copy van en dat leg je in de kantine neer en dan stuur je die rond en die zet je op intranet, maar dat daar ook wat structuur in zit. Ik denk dat mensen behoefte hebben aan nieuws, daar ben ik van overtuigd. Alleen ik heb nog nooit een middel gevonden waarin ik kon voorzien in de behoefte die de mensen hebben. Ik heb de ervaring erin, de communicatie gaat nooit compleet en nooit goed zijn. Het is met mensen, als je mensen iets vraagt en ze kunnen niet het perfecte antwoord geven zeggen ze al snel, nee ik weet het niet. Dat is wat ik gemerkt heb. Ik heb ook bij een reorganisatie geholpen dat ze vonden dat het allemaal geheimzinnig ging met allerlei verborgen agenda's. Toen heb ik gezegd van jongens ik ga jullie in dingen informeren maar dat betekent dat ik dingen ga vertellen waar ik zelf ook nog niet uit ben, waar ik naar op zoek ben, en dat betekent onzekerheid, dat betekent ook onzekerheid voor jullie. En toen hebben ze gezegd van ja doe maar en na twee weken hebben ze gewoon gezegd van stop. We worden hier helemaal gek. Wat communiceer je wel en wat niet. En ik geloof niet dat mensen dan kunnen zeggen ik wist dat niet. (ich habe das nicht gewust) Dat is wat je met communicatie wil bereiken, maar dat weet je toch? En als dat het doel is is dat een fout doel. En dat is met name met emails. Ik heb je een emailtje gestuurd, oftewel als je een email gestuurd hebt dan moet je volledig mee zijn. En dat mag je bij communicatie, tenminste bij dat soort communicatie nooit verwachten. Dat is ook met die nieuwsbrief, daarbij mag je niet verwachten dat die nieuwsbrief zo gelezen moet worden dat je erop aangesproken kan worden van hee dat moet jij nu weten. Nee als ik iets specifiek moet weten dan wil ik dat je mij erop attent maakt van hee, dat stukje moet je eens lezen want dat is voor jou voor belang. Dus een specifieke vraag stellen.

Wat vindt u van de algemene informatieronde?
Goed, wat vind ik positief. Mensen krijgen nu elke twee maanden een update krijgen over waar we staan met Xycarb. Er wordt informatie gedeeld over wat er goed gaat en minder goed gaat. Dus dat vind ik positief, we doen daar ons best om mensen te informeren. Wat mag daar beter in, wat kunnen we daarin verbeteren. Door een paar punten specifieker te gaan benoemen. Dus vaak is het net te ver weg voor mensen. En we willen daar heel veel informatie op een hele korte termijn brengen. Het gaat allemaal net iets te snel en ze kunnen net niet voldoende vragen stellen. Dus eigenlijk als ik het zo bekijken dat we het maandelijks moeten gaan doen en dat we daarin meer ruimte kunnen nemen want er is nu nauwelijks interactie. In mijn ogen, als er geen interactie is weet je ook niet of mensen het begrepen hebben. Terwijl als je er een paar minuten bij kan stilstaan dan kun je bekijken van hee hoe zitten mensen erin. Nu wordt er eenzijdig een mening gedeeld en daar komen weinig tot geen vragen uit.

Wanneer ben je tevreden met 'mijn' communicatieadvies? Ik zou eerst willen weten waar de onderzoeksvraag ligt en wat daar de reden van is. Is dat in lijn ligt met wat wij hier met zijn alle zien en voelen. Het doel is dat iedereen zich bewust is wat er niet goed gaat, en dat we daar met zijn allen iets aan gaan doen. Voor mij is dat heel belangrijk. Dat iedereen zegt van dit is het nu gaan we het ook aanpakken. Dat de organisatie nu daarmee van start kan gaan. Dan is het voor mij helemaal geslaagd.

Bewustwording van het aantal filters/stofzuigers.

Introductie gesprek 8

Shift- Leader TCA
18 jaar werkzaam bij Xycarb
Functieomschrijving:

Ik moet er eigenlijk ervoor zorgen dat de operators , dat de productie op TCA gewoon door kan lopen. Dus ik heb eigenlijk contact met elke andere afdeling die hier zit en daarmee proberen we eigenlijk om de kwaliteit van de producten die wij maken om die zo goed mogelijk en op tijd de deur uit te krijgen. Dat is een beetje wat ik de hele dag mag doen.

Bent u tevreden met uw werk?
Ik merk dat ik overal toch wel tegenaan loop en dat komt eigenlijk door de tijd van heel veel mensen. Ik wil vanalles doen maar heel veel mensen hebben gewoon geen tijd om dingen te doen, dat is eigenlijk hetgeen wat alles tegenhoud denk ik hier. Maar dat geldt voor mezelf ook hoor. Ik heb ook te weinig tijd. De urgenties veranderen hier gewoon nog al snel. We zijn niet zo goed in dingen afmaken binnen Xycarb. Dus dat is jammer en we zijn ook niet zo goed in dingen vast te leggen. Dat zijn twee dingen waarvan ik denk dat als we daar hard aan werken dat het een heel stuk beter kan.

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatieadvies?
Ik denk dat het belangrijk is dat het in ieder geval een stukje duidelijk worden wat iedereen wil. Niet alleen per afdeling maar als heel Xycarb zijnde. Ze zijn nu druk bezig om de normen en waarden van Xycarb heel duidelijk naar voren te brengen. Maar ik merk gewoon dat het op de werkvloer eigenlijk nog maar heel sporadisch leeft. Het overbrengen van het management naar de middenkader, dat gaat op zich wel maar dan schort het toch ook wel een beetje om het dan nog verder naar beneden te krijgen. En ook gewoon met bepaalde onderzoeken hè. Waar is iedereen mee bezig. Ik merk gewoon heel veel bij operators dat die eigenlijk gewoon niet weten, zeker niet bij mensen uit de andere ploeg waar ik bijvoorbeeld mee bezig ben. Maar die weten ook niet waar een, naah Peter Spit gaat misschien een beetje overdreven maar waar bijvoorbeeld een business line team wat die allemaal doen, of een ME'er. Waarom wordt er geen tijd daaraan besteed, of weet ik veel wat of hoe ver zijn ze daarmee. Je hebt altijd verschillende personen natuurlijk maar sommige mensen hebben wel behoefte aan deze informatie. Er zijn mensen bij die het helemaal niet interesseren maar er zijn ook mensen bij die het wel graag zouden weten. Sommige mensen komen hier gewoon om te werken. Dat merk je gewoon aan de manier van interesse tonen, en andere mensen die stellen continue vragen. Die komen naar mij toe en vragen hoe het met verschillende dingen gaat, ik hoor het ook vanuit verschillende groepsleiders die daar gewoon mee komen.

Wat is de situatie nu? Wat is er volgens u aan het veranderen binnen Xycarb, is er wel iets aan het veranderen? Waaraan merkt u dat?
Het bedrijf is gewoon een stuk groter geworden en hoe groter het wordt hoe meer mensen het proberen via papierwerk allemaal op te lossen. Dus als ik iets wil dan moet het dus allemaal via de mail of via aanvragen op een of andere manier en vroeger kon ik gewoon naar andere afdeling toegaan en vragen van eej ik heb dit nodig kan dat? Dat kan nu ook nog wel maar het wordt wel allemaal heel erg moeilijk gemaakt om het zo maar eens te zeggen. Het is wel belangrijk dat we dat op een goede manier blijven doen.

Wanneer ben je tevreden met 'mijn' communicatieadvies?
Als de afstand tussen directie en medewerker op de vloer een stukje kleiner wordt. Ik weet ook wel dat het ontzettend moeilijk is om iedereen op zijn of haar juiste manier informatie te geven. Sommige mensen zitten daar gewoon echt niet op te wachten.

Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt en hoe het bedrijf te werk gaat? Ik denk dat daar wel een inhaalslag te maken is. Om de mensen van de vloer meer betrekken bij de klant zegmaar. Voor mij is het niet altijd even duidelijk waar een product voor gebruikt wordt. Ik zit dan ook nog in een business line team en ik weet dan hoe moeilijk het is om informatie van de klanten in te wenden. Ze willen niet alles vertellen. Maar ik denk wel dat je daar wel een stukje betrokkenheid van de mensen naar de producten toe kan winnen. Nu zit alles overal verspreidt. Als ik

nieuwe mensen binnen krijg is het voor mij best lastig om de mensen een beetje uitleg te geven over waar ons product voor gebruikt wordt. Sommige mensen die hebben al in die business gewerkt en die kunnen mij nog wel meer vertellen over hoe het werk dan dat ik hun kan wijsmaken. Dat is wel lastig in deze business omdat die echt niet weet waar het voor gebruikt wordt. Ik vind het dan heel lastig om het met voorbeelden of iets dergelijks duidelijk te kunnen maken. Ik denk dat we dat wel kunnen maken.

Heeft u toegang tot intranet? Zo ja, wat vind u hier van? Zo nee, heeft u hier wel behoefte aan?
Ik vind het niet echt een fijn systeem, om het zo maar te zeggen. Het is soms zoeken waar je documenten kan vinden dus het kan zeker verbeterd worden. Het leeft ook niet bij mensen hoor. Helemaal niks. Een stukje overzichtelijker zou het mogen zijn. Met bepaalde informatie over de klant zou het wel kunnen verbeteren maar ik weet ook niet of je alles op intranet wil zetten. Want er zijn heel veel instructies die wij gebruiken die heb ik liever daar niet op. Niet iedereen hoeft te weten wat er in dat proces precies gebeurt natuurlijk. Film en fotomateriaal maakt alles wel veel duidelijker vind ik. Ik denk dat het een combinatie is van uitleg geven.

Wat vindt u van de algemene informatieronde?
Ik denk dat het belangrijk is dat het gebeurt. Ik denk wel dat je een stukje betrokkenheid van de mensen zo krijgt. En ik vind het wel prettig dat de directeur een keertje zijn verhaal komt doen. Heeft voor mij wel een toegevoegde waarde, inhoud is denk ik wel heel lastig om mensen er ook echt bij te blijven houden, het is meestal vrij warm in kantine, we zitten daar met heel veel personen. Sommige tijden zijn een beetje lastig, als mensen om zes uur s'ochtends zijn begonnen met werken en rond drie uur is de informatieronden dan is het voor sommigen een beetje lastig om de ogen open te houden. Maar een andere tijd is ook heel lastig omdat we in twee ploegen zitten. Misschien dat we toch wel de omstandigheden iets kunnen aanpassen. De informatierondes komen niet bij iedereen over maar bij de meeste mensen wordt het wel positief ervaren. De kans voor vragen is er wel maar ik zie gewoon dat mensen het gewoon niet doen. Het is vooral dat mensen wat terughoudend zijn omdat toch de directeur daar staat. We hebben ook afdelingsoverleg met Bogdan en dan is die afstand een stuk kleiner. Ik merk dan wel meer dat mensen het dan doen en een keer in de twee weken heb ik overleg met mijn ploeg en dan is het nog veel opener. Je merkt wel hoe verder de mensen van de medewerkers afstaan hoe moeilijker het is voor de medewerkers om vragen te stellen. Die terughoudendheid zit er wel in bij heel veel mensen. Om het weg te halen is natuurlijk wel heel lastig. Je hebt het werkvolk om het zo maar even te zeggen, je hebt de productieafdeling die achter de groene deur zit, zo werd het vroeger genoemd. Ik moet wel zeggen dat het nu al wel een stuk minder is. Ik heb wel zoiets van het zit allemaal een stukje dichter bij elkaar. Maar dat komt misschien ook omdat ik hier vaker kom. Het is zo dat is voor mij allemaal wel een stukje minder ver is. De mensen op de werkvloer maken dat niet mee.

Welke informatie mist u binnen het bedrijf en heeft u wel nodig?
Als je wat grote projecten krijgt is het vrij schaars, maar dan weten we ook niet precies wat de stand van zaken is. We hoeven niet perse de inhoud te weten maar wat wel interessant is om de voortgang van het proces te kunnen bespreken. Van nou jongens wij zijn zo en zo ver, dit traject dat moet nog komen, dat is denk ik wel interessant voor de mensen, zeker als we er ook zelf bij betrokken zijn. Dus als we zelf een product in de reactor moeten hangen dan is het toch wel fijn als we dan een klein beetje weten waarom mensen het doen. Het ligt er ook aan welke ME'er het doet hoor. De een is daar een stuk makkelijker in als de andere, sommige mensen zijn daar ook heel erg op zichzelf. Ik regel het vanaf mijn bureau en ik schrijf het op en dan weten ze wat ze moeten doen. Ik heb ook ME'ers die komen echt gewoon naar mij toe en zeggen luister dit komt dadelijk en dit komt dadelijk. Daar zit gewoon een wereld van verschil in. Het laatste vind ik prettiger werken. Ik denk dat we gewoon met de producteigenaar moeten gaan kijken waar zijn product uithangt en niet moet gaan wachten totdat iemand een melding maakt. Daar zit wel een groot verschil in.

Introductie gesprek 9

Rob (1 jaar werkzaam bij Xycarb), Peter (10 jaar werkzaam bij Xycarb)
Operators TCA 2
Functieomschrijving: Wij doen het voorbereidend werk van het grafiet materiaal. En het laden en lossen van coatreactoren. Eigenlijk de hoofdmoot.

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatieadvies?
Het zal wel niet zo goed gaan met de communicatie denk ik want anders doen ze dat niet. Daar ben ik wel van overtuigd dat het niet zo goed is namelijk. Ik mis af en toe een beetje terugkoppeling enzo bij bepaalde zaken. Ik heb er in principe minder last van gehad omdat ik nog niet zo lang hier ben maar ik zie wel kleine dingentjes. Gewoon tussen de verschillende afdelingen maar ik heb daar geen concrete voorbeelden van. Ik mis af en toe wen een beetje terugkoppeling of af en toe wat duidelijkheid. Neem nou gisteren met die TOF die stond al in de reactor en wij krijgen een TOF formulier van Michel Soetens en dat was eigenlijk allemaal aan voorbereid en het hoefde alleen nog maar gedraaid te worden maar dat wist hij kennelijk niet, hij krijgt dus ook geen terugkoppeling van de vorige ploeg. Het wordt vaker zo over de schutting gegooid natuurlijk. Iedereen doet natuurlijk zijn best en heeft voornemens om goed te communiceren van boven naar beneden en van links en rechts maar dat schort natuurlijk vaak aan alle kanten. Misschien is het van de echte top down wel verbeterd met die GWO's dat is dan verbeterd, dat was er dan tien jaar geleden niet. Of tenminste niet helemaal de informatierondes dat is dan weer wel verbeterd. Een niveautje lager, nee dat zit nog net hetzelfde als acht jaar geleden. Ik denk wel nu we een nieuwe CEO en CEOO hebben dat dat wel veranderd is. Het vieren van successen ook, dat ze idee beloningen uitleggen wat het idee inhoudt dat is op zich wel goed. Dat zijn toch de positieve mededelingen. Dat er een verbouwing op hande is dat wordt allemaal medegedeeld in die groepsoverleggen enzo. Maar het gaat me meer om de dagelijkse, we krijgen wel steeds meer kleine regeltjes allemaal maar daar schort het ook nog steeds. We doen wel dagelijkse ploegoverdracht op de werkplek behalve vandaag natuurlijk dan. Maar dat is ook niet voor niks in het leven geroepen. In de loop der jaren deden wij dat eerst hier met heel de club, toen was die club nog lang niet zo groot als nu want wat nu twee keer tien man was toen twee keer vijf/vier. En nu is het te groot om iedereen te informeren, want het maakt niet uit niet iedereen hoeft natuurlijk te weten wat hier op TCA speelt voor mij is TCA 2 daar belangrijk in dus daarom doen we nu overdracht op de werkplek en dat is ook met communicatie. Dat gaat goed vind ik zelf. Maar daar heb je dan zelf rechtstreeks invloed op want ik moet dan, of hij moet dan elkaar informeren. Een verdiepinkje hoger gaat het ook nog goed maar dan ja. Qua interesse wil ik af en toe een beetje weten wat er met testjes die we doen of iets dan wil ik gewoon weten wat is daarmee gebeurt, resultaat? Ik mis af en toe de terugkoppeling van PT dan. Die producten die we gemaakt hebben die zijn nu daar en daar en dat is zo zo het resultaat. Maar het zijn allemaal van die kleine dingentjes eigenlijk. Tenminste het zijn voor mij niet heel grote dingen. De PT draaien dan allerlei testen maar dan hoor je daar niets van. Je bent de persoon die voor hun de reactor laait en de test doet en dan vervolgens, dat was het dan. Hun trekken de conclusies uit de test, en dan hoor je vaak niks meer van. Voor mezelf wil ik een beetje betrokken zijn weten wat het resultaat ervan is en waar gaan we naartoe. Ik vind dat wel fijn om te horen. Je hebt zelf ook wel een eigen mening ook over die test maar ook over die situatie waar het getest wordt. Ik iets minder omdat ik iets minder nog ervaring heb en iets minder bekend ben met alle producten, maar ik snap wel dat je ook je mening wil geven. En input wil geven over het product. Maar daar wordt vaak niet naar geluisterd. Dat is ergens wel jammer want er zit hier ook veel ervaring, wij werken er iedere dag mee dus hebben er ook wel kennis over. Ik ervaar dat nog niet zo omdat ik nog niet zo ver ben. Maar iedereen ervaart dat anders. Het is heel individueel gericht allemaal. De een vind dit en de ander vind dat maar ik vind ook wel dat je de ervaring van de mensen op de werkvoer mee moet nemen. Dat ze na zo'n test even komen vragen of je nog dingen gezien of gemerkt hebt. We weten ook niet de achtergrond van de test. Het zou ook fijn zijn om te weten waarom ze testen uitvoeren. Het hoeft niet meteen een analyse te zijn maar meer informatie over de opstelling en proces.

Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt en hoe het bedrijf te werk gaat?
Ik merk daar heel weinig van. Wij krijgen geen informatie over de klant binnen. Die krijgen wij helemaal niet te spreken/zien. Af en toe komt er wel eens een mailtje voorbij maar heel summier, dat loopt dan weer via visuele controleurs, en via de groepsleiders die dan in een projectteam zitten of in een businesslineteam zoiets. Maar nooit rechtstreeks het is altijd via via. Wij horen niks over de klant. Wij krijgen gewoon de opdracht van okee, jullie moeten die producten draaien, zo en zo is het concept. De interesse is er wel om meer over de klant te weten te komen. Maar ook over wat een ME'er een tekenaar is het leuk om meer te weten. Stuk meer achtergrond is wel interessant en dan kun je daarna met die informatie doen wat je zelf wilt. Maar ik vind altijd wel zo'n nieuwe ontwikkeling ofzo interessant. Je hoort wat inderdaad in de informatierondes wel. Ik zou er in principe wel iets meer over willen weten.

Heeft u toegang tot intranet? Zo ja, wat vind u hier van? Zo nee, heeft u hier wel behoefte aan?
Iedereen heeft toegang tot intranet. Intranet vind ik vrij summier eigenlijk. Er staan regelmatig berichtjes op maar misschien zouden ze er nog meer mee kunnen doen. We hebben sowieso de emailtjes die wij krijgen. Daar staan informatiemailtjes bij van onze groepsleider of van de afdelingshoofd of personeelszaken. Maar inderdaad op intranet zouden ze nog iets mee kunnen doen. Dat mag wel vernieuwd worden. Informatie blijft heel lang staan. Het enigste wat ik ervan zie is welke mensen ze hebben aangenomen. Bij ons gaat het dan voornamelijk over welke formulieren enzo. Daar gebruiken wij het t meeste voor. Dat is ook tevens die informatie rondes, als je daar allerlei mededelingen krijgt hoeft dat ook niet nog eens op intranet gezet te worden. Wij hebben dan toevallig de beschikking over een pc omdat we ook dagelijks met de pc werken voor onze administratie maar er zijn ook zat draaiers en frasers die geen toegang hebben tot een pc, hebben ze misschien wel maar niet zo makkelijk en niet zo vaak als wij. Die informatie dingen die in de kantine hangen, daar staat weinig op. Het is echt maar bij wijze van spreken 1 a4tje verdeeld over vier stukjes en dat is het. Dan wordt het alweer weer hetzelfde. Dan zit het in een loopje. Zoiets moet wel een beetje kort zijn want ik zit toch te eten enzo. Nu is het wel heel vaak steeds hetzelfde. Het zijn een paar mededelingen en dat was het dan. Wat ze wel in het begin gehad hebben, nieuwe medewerkers die een introductieverhaaltje hadden. Dan lieten ze een foto zien plus het verhaaltje. Maar dat is al een hele tijd niet meer. Het heeft dus wel zo gewerkt. Dat is op zich ook goed. Want er lopen natuurlijk ook zat mensen rond die niet iedereen te zien krijgt. Als je dan iemand ziet rondlopen weet je wie hij/zij is of dat het iemand van een andere fabriek is een leverancier bijvoorbeeld die even langskomtIk heb ook de foto's van het smoelenboek gemaakt en dat staat dan ook op intranet, en dan kun je dus ook zien wie dat allemaal zijn, ik moet trouwens weer nieuwe foto's gaan maken want er zijn weer een aantal mensen begonnen en die worden dan door Sharla geuploaded. Dan kan iedereen zien wie wie is. Maar dan moet je ook weer beschikking hebben tot die pc want anders dan kun je daar weer niet bij. Als je dan die foto's in de kantine laat zien dan snij je het mes aan twee kanten zegmaar.

Wanneer ben je tevreden met 'mijn' communicatieadvies?
Zoals het van de directie uit de informatierondes worden georganiseerd, dat vind ik prima, ook dat vieren van successen vind ik heel positief dat dat regelmatig terug komt. Dan worden de mensen er ook wel echt bij betrokken. Het onderste niveau van communicatie vind ik prima. Die ploegoverdracht, dus tussen ons onderling van onze afdelingsleiders of groepsleiders naar ons toe is ook goed geregeld. Alleen ergens dat tussenstuk bij de shiftleaders of nog iets hoger en dan ook meer in de breedte daar loopt het wat stroever. En een stukje over van wat de klanten willen en wat ze aan het ontwikkelen zijn. Ik zit dan ook in de OR en heb toen aan Peter gevraagd waar Xycarb staat met 3D printen. Die 3D printer is al echt een tijdje een trend. Ik weet dat ze ermee bezig zijn omdat ik dat zelf eens geïnformeerd heb. Mark heeft toen de opdracht gekregen van Peter om te kijken wat daar de mogelijkheden van zijn. Maar R&D is al met dat soort zaken en dan kunnen ze misschien ook eens wat meer ventileren het bedrijf in. Zo heb je natuurlijk ook van ME de tekenaars die weten wat de klanten meer willen, we weten dat de klanten goedkoper sneller en meer willen, dat is natuurlijk logisch. Dat is eigenlijk geen nieuws dat is gewoon standaard. Maar waar we dan precies zijn dat wet ik niet. Misschien dat we van de technische afdelingen wat meer informatie kunnen krijgen. Dat is dan vooral R&D en de ME afdeling. Daar maken ze toch de tekeningen en de ME afdeling heeft ook voor zover ik weet contact met de klant. Dus die weten wat de klant wil. In dat stuk zou ik wat meer willen zien. Maar dat van de personeelszaken en directie dat loopt goed vind ik. Ze hoeven natuurlijk ook niet elke week iedereen bij elkaar te roepen. Eens in de twee maanden is meer als zat.
Maar iets meer mededelingen op die borden en op die monitoren, die monitor zou ik dan ook wat meer uitgebreider willen zien, introductie van nieuwe mensen etc. Wat dat betreft zou ik dat wel gewoon gebruiken, de mogelijkheid is er, dat ding hangt er. Ze passen het alleen nou niet toe. Dat hebben ze wel gedaan in het begin, maar hij heeft ook een tijd niet gefunctioneerd. De aansturing van dat ding maargoed dat ligt dan bij IT. Ik zou zeggen hang er foto's op en laat de mensen hun verhaaltje doen en hup informatie delen via dat ding. In ieder geval meer als nu. Daar zou ik het meer in willen zien.

De nieuwe ontwikkeling bij de klant. We hebben ooit een keer uitleg gehad van een machinebouwer hier hoe de machines werken en hoe het in elkaar steekt allemaal dat was heel interessant. Dan heb je ook die achtergrond informatie. We hebben nou een product, een schijfje in je hand, dat heeft een naam maar wat doet dat ding. Dat heb je dan in de loop der jaren natuurlijk opgestoken maar het is meer ook ontwikkelingen en waar de klant meer naartoe wil en niet wat de klant verwacht. Bij heel veel producten komen iedere keer weer aanpassingen aan. Een randje hier of een radius zo, dat komt dan meer van ME af. Het komt niet van de klant, ME weet van de klant wat ze willen. Er zit nog

iemand tussen. ME + R&D mogen meer communiceren. R&D weet ook meer wat de markt wil natuurlijk en waar de markt naartoe gaat. Dat is nog wel een stukje achtergrondinformatie of toekomst gerichte informatie. We willen gewoon weten waarvoor we iets maken ze zeggen nu okee, we moeten nou die producten maken met een randje zo, waarom is dat zo. Wat heeft dat voor invloed bij de klant. Wat kan de klant er nog meer mee of langer mee. Het kan ook zijn dat door dat stomme randje dat je hier heel veel problemen krijgt. Dat het afbreekt, waardoor we afkeur hebben wat geld kost. Dat is dan zo'n klein iets maar wel dat we ons afvragen van waarom is dat randje nou scherp of rond. Kan dat niet anders, dat kan zo'n ME'er dan weer uitleggen. Dat is iets wat ik persoonlijk mis. De top informatie en de bottom informatie dat vind ik prima alleen ergens in het midden ontbreekt er nog iets vind ik.

Wat vindt u van de algemene informatieronde?
Positief, er komen ook diverse mensen aan het woord vaak. Niet iedereen altijd maar toch vertellen ze wel over diverse onderwerpen. Wij weten niet precies hoe ze het bijvoorbeeld bij MBA doen en MBA zal bijvoorbeeld niet weten wat wij doen maar ik denk wel dat het voor iedereen wel duidelijk is. Voor de buitenlandse werknemers is er misschien een taalbarrière maar dat houd je nou eenmaal want je woont in Nederland. Als je de Nederlandse taal niet goed beheerst dan houd je dat toch. Ik vind het positief wat ze doen. Werden er maar meer vragen gesteld. Want het is meestal niet dat mensen dan vragen stellen. Dat is ook nog zoiets ja. Ik weet niet waarom mensen geen vragen stellen, ik kan me ook niet voorstellen dat de uitleg voor iedereen helemaal 100% duidelijk is. Er zullen heus wel mensen met vragen blijven zitten of misschien nog achteraf als het wat meer bezonken is. Maar ik denk ook als je wat meer achtergrondinformatie hebt dat je dan ook beter weet waar het over gaat. Mensen nemen het voor kennisgeving aan of denken van, o maar daar heb ik toch niet rechtstreeks mee te maken. Dan is dat zo. Dat kan natuurlijk ook nog.

Bent u tevreden met uw werk? Praat u graag over uw werk tegen anderen?
Ja, anders zat ik hier niet. Zo simpel is het. Want als je niet tevreden naar je werk gaat werkt dat alleen demotiverend. Ik praat thuis niet zoveel over mijn werk maar dat is niet omdat ik het hier niet naar mijn zin heb. Ik heb eigenlijk nooit zoveel te vertellen. We praten wel eens over OR en de verschillen bij mijn werk en haar werk. Maar over het algemeen praat ik er niet zoveel over. Ik heb het heel erg naar mijn zin ik ga met heel veel plezier naar mijn werk en ook weer met heel veel plezier naar huis. Qua werk en collega's enzo is het heel fijn werk.

Introductie gesprek 10

Manager Manufacturing Engineering (ME)
Werkzaam sinds 01-05-2013

Waarom denk je dat er behoefte is naar een communicatieadvies?
Er is behoefte aan management communicatie informatie. Beter gezegd de workflow, in het vooruit en achteruit van de organisatie. Het dagelijkse workflow. Die vraag zal ik nu niet stellen. Ik denk dat vooral om de top-down communicatie gaat. Deze organisatie probeert van alles en nog wat te zenden maar dat is iets anders als communicatie. Maar ook zenden is niet echt effectief en we besteden zelfs daar te weinig aandacht aan. Als het management iets wil dan moet je het vermarkten, je moet overtuiging in de organisatie zien te krijgen dat dat belangrijk is. Daar slagen we niet in. Dan komen we terug op de standaard dingetjes. We hangen wat op de muur we hebben een website en intranet en we doen ook nog een informatieronde maar die mag zeker niet te lang duren, daar moeten we vlug beknopt de belangrijke dingen bespreken en that's it. En voor de rest knallen we vanalles op mail. Dan zijn we dus weer terug bij dat zenden. Het op de muur hangen van documenten waarbij er verwacht wordt dat het iniatief bij de gebruiker ligt, op het intranet is dat all helemaal. Vervolgens heb je een algemene informatie ronde en dat is ook compleet zenden en emails is ook zenden. Zo kan ik de lijn van informatievoorziening verder trekken. Daarbij is de boodschap vaak zo gebracht dat mensen niet snappen waar het om gaat. De boodschap wordt zo gebracht, nu kunt u beter zien. Het is niet geschreven naar doelgroep. De beleving van de werknemers is onderling anders. Er is dus een verschil tussen het MT en de fabriek. De mensen die op de vloer werken weten niet wat ze in het MT wel weten. Andersom weet het MT ook niet wat er op de vloer speelt. Nou daar zou het wel eens handig zijn om een advies over te krijgen hoe het dan wel moet.

Achterin de auto zitten wanneer je naar Spanje gaat is niet leuk, maar je ondergaat het toch omdat je weet dat je dan over twee dagen in Spanje arriveert. Binnen Xycarb werkt dat zo ook, wij kunnen goed nukken en zaniken maar als wij niet binnen Xycarb een fakkeldrager hebben die zegt jongens deze kant op, als we dat de mensen niet voorhouden, dan kunnen ze lekker blijven nukken in het vandaag en morgen en dan gaan ze toch niet mee. De storyteller is heel belangrijk. Dat is de eerste prioriteit, want zolang wij niet overtuigd zijn van welke kant we moeten uitlopen en wie moeten volgen kunnen we heel de dag roepen, nou ik weet niet, ik heb heel de dag al last van mijn telefoon, even heel flauw, dat is voor mij de belangrijkste opdracht. Een inspirerend verhaal missen we. Dat moet consistent doorgevoerd worden en afgestemd wordt op het niveau van de mensen die daar zitten. Je kunt een consistent verhaal door heel het bedrijf houden die voor iedereen begrijpbaar is, en dat kunnen afgeleide verhalen zijn maar de story moet goed zijn.

Wat is de situatie nu? Wat is er volgens u aan het veranderen binnen Xycarb, is er wel iets aan het veranderen? Waaraan merkt u dat? Ik ervaar dat zoals bij elk bedrijf. Ik denk niet dat Xycarb daar uniek in is. Ik denk ook niet dat dat makkelijk is om op te lossen. Als je niet meegaat in het grote verhaal dan ga je toch discussie krijgen over de kleine details. Op mijn afdeling zijn verschillende rollen en functies die er zijn en gaan ontstaan. Over drie jaar weet ik welke functies erbij komen en welke kant we op gaan groeien. Daarom heb ik ook voor iedereen een persoonlijk ontwikkelingsplan gemaakt. Dus voor mijn mensen is de richting van de afdeling helder geworden. Er staat wat de afdeling gaat doen en welke taken wij dan hebben. Dan maak ik het plaatje zo compleet mogelijk, dat gaat niet in een dag en heb daarover regelmatig met verschillende mensen gesprekken over. Dat geeft een heleboel groeipotentie. Dat is hoe ik er met mijn afdeling mee omga. Als management wil je een bepaalde target halen. Die target is voor het management anders dan voor iemand die achter de draaibank staat. Maak er dan een verhaal bij die duidelijk maakt waarom iets gedaan moet worden. Het verhaal kan voor het management wel heel duidelijk zijn maar iemand op de werkvloer is veel meer bezig met de techniek.

Komt de communicatie naar de klanten overeen met wat er geleverd wordt en hoe het bedrijf te werk gaat?
De communicatie is uiteindelijk met de klant wel goed , ik denk dat de communicatie niet pro-actief genoeg is met de klant over de dagdagelijkse dingen, ik denk dat daar heel veel slordigheden en de oja, dat wist ik niet of vergeten te vertellen, die dingen zitten niet goed, uiteindelijk kunnen we het wel verklaren. We brengen niet de juiste content over. We kunnen niet denken in de vorm van de klant. Wij zijn echt slaafjes van de klant zeg ik even zwart wit. Maar in het algemeen is het reactief. Vanuit mijn afdeling zouden we met de klant liever willen praten over maakbaarheid maar we moeten gaan praten over kosten, kwaliteit, levertijd, je preformance en daar de techniek uit afleiden. Diezelfde mensen die graag in hun taal bediend willen worden van goh praten ze in de techniek dan begrijp ik ze maar diezelfde moet leren praten in de taal van zijn ontvanger. En dat is stap een want we praten allemaal in onze eigen wereld en niet in de taal van de ontvanger.

Wanneer ben je tevreden met 'mijn' communicatieadvies?
Ik vind het een hele moeilijke vraag. Eigenlijk ben ik tevreden als jij in staat bent om twee doorbraken te benoemen. Als je twee doorbraken kan laten zien, van kijk dit heeft ze echt verandert dit heeft ze aangeslingerd, dat is een doorbraak geweest dan zal ik heel gelukkig zijn. Voor mij gaat het om de top-down communicatie en dan mag jij even invullen wat dan een doorbraak is. Maar ik denk dat ik niet blij wordt als jij straks 10% meer internetbezoekers genereerd of intranetbezoek. Als jij straks standaard mailtemplates hebt gemaakt word ik ook niet vrolijk van. Een doorbraak dan denk ik echt over de mensen die op de vloer staan, de productie mensen , die zijn zich bewuster over waar het management onderweg naartoe is. Als het management de mensen van de vloer niet begrijpt krijg je de boodschap toch niet over. Een andere manier van communicatie die je ook in zou kunnen voeren is bijvoorbeeld lunchsessies een keer per week voor een aantal mensen uit het management en fabriek. Dit zijn wel al redelijk voor gepolijste modellen. Dat je kunt zeggen daar is een knik gekomen in de positieve zin van de communicatie, daar is dat aangezet die schakelaar. Dan ben ik tevreden met jouw advies.

Heeft u toegang tot intranet? Zo ja, wat vind u hier van? Zo nee, heeft u hier wel behoefte aan?
Intranet, ik kijk er weinig op. Ik vind het een minimale kennis deler, ik denk ook niet dat de kracht van intranet op een haar na begonnen is. Het is nog mijlen van wat eruit gehaald zou kunnen worden. Een simpel voorbeeld, als wij een top zes project willen doen dan zou ik op zijn minst verwachten dat er een tabblad was met top zes programma's maar er is niks. We hebben businesslineteams, daar zou ik

ook wat meer informatie over willen, daar is ook niks over te vinden, ik zou toch op zijn minst verwachten dat mensen dat aan zouden moeten kunnen. Het wordt niet up-to-date gehouden, en er staat bij lange na ook niet op wat je nodig hebt. Het wordt niet als prioriteit gezien bij mensen. Wat je ook ziet, marketing doen we naar buiten wel maar naar binnen niet.

Wat vindt u van de algemene informatieronde?
Het is niet op doelgroep afgesteld. Dat proberen we wel maar, je hebt heel veel dingen heb je van die stomme uitspraken zoals less is more. Het lijkt wel alsof het op het laatste moment bij elkaar geraapt en niet echt doordacht hoe en wat we gaan presenteren. Maar het is wederom niet het verhaal. Als je geen verhaal hebt. Het is niet pakkend. Het is droge kost. Het alsof wij happy worden van getallen. En dat wij dat het mooiste vinden wat er is, managementtaal. Maar in werkelijkheid zitten wij veel liever naar een roman te kijken. Ik ben zelf veel meer van het motiveren van mensen. En er moet nagedacht worden over hoe we de mensen warm krijgen. En iemand die een mooi verhaal heeft, daar blijf je naar luisteren van het begin tot het einde. En toen hadden we 2% meer en 4% meer, dan ben ik al afgehaakt even botweg gezegd.

Bent u tevreden met uw werk? Praat u graag over uw werk tegen anderen?
Nee ik ben nooit tevreden maar ben ik tevreden met wat ik eraan kan doen, ja. Ik ben niet ontevreden maar het werk wat we hier doen kan beter, kan effectiever. En waar ben ik aan het sleutelen? Om dat voor elkaar te krijgen en dat is juist het leuke. Dus ja ik ben wel weer tevreden met mijn werk maar dat is een andere doorsnede. Ik ben natuurlijk een beetje een vreemde eend in de bijt. Ik pak mijn werk op een bepaalde manier op omdat ik iets wil bereiken, ik heb die storytelling in mijn hoofd. Ik weet waar ik heen wil en daar haal ik mijn drive vandaan. Daarmee neem ik graag voor lief dat ik me wel eens tegen een paaltje aanstoot. Dat dingen niet gaan zoals ik wil. Maar als ik het dan uiteindelijk opgelost krijg, dat vind ik wel heerlijk. Dus daar ben ik wel heel tevreden mee maar dat is juist omdat ik aan het bouwen ben aan mijn functie om eigenlijk dit bedrijf lekker te laten lopen.

2. Groepsinterviews

Organisatie visie

<u>Impliciet</u>

MT groep: “Het is geen onwillendheid. Mensen moeten leren wat de impact is van hun doen danwel laten op de rest van de organisatie. Het probleem begint al bij het middenkader. Afdelingshoofden hebben mensen in het verleden verzuimd mensen gedisciplineerd te werken. Zit dat bij het middenkader of daarboven? Twijfels bij anderen: goed voorbeeld doet volgen, als iemand koning was in het niet volgen van procedures … (Wim van Velzen, oude CEO). We zijn snel geneigd short cuts te nemen.”

“De visie is in hoofden aantal mensen duidelijk in de hoofden. Hoe verder in de organisatie, hoe meer mensen daar zelf een invulling aan geven. De organisatie zoekt naar een tactische invulling van de visie. Die vertaalslag moet gemaakt worden. We zijn wel stappen aan het maken maar onze ogen zijn groter dan de mond (wat we aankunnen). Vanuit de competenties, strategie, visie is er ooit een swot gemaakt maar die is met een te beperkte blik gemaakt (met name sales en marketing, bv niet op operations), en niet naar beneden gemaakt. Tijdens heidagen wel zoiets gedaan maar niet gedeeld / geen link gelegd. En dan heb je naast Helmond operations ook nog Georgetown. Building blocks zijn generiek. Er moet per afdeling invulling aangegeven worden. Wat betekent dat voor mijn afdeling, wat kan ik daarmee als persoon, dan kan ik daar als individu aan bijdragen.**”**

Staf groep: “ We maken een uniek product, custom made.”

Leidersschapsstijl

MT groep: “Het probleem begint al bij het middenkader. Afdelingshoofden hebben mensen in het verleden verzuimd mensen gedisciplineerd te werken. Zit dat bij het middenkader of daarboven? Twijfels bij anderen: goed voorbeeld doet volgen, als iemand koning was in het niet volgen van procedures … (Wim van Velzen, oude CEO). We zijn snel geneigd short cuts te nemen.**”**

“Plaatje vier hebben we gehad. Plaatje 1 ook, Wim liep altijd ver voor de troepen uit.”

“Nu is het vooral plaatje 3: je ziet ons nu als een olietanker die een bocht aan het maken is (veranderen, change mgt). Dan heb je kartrekkers nodig. Idealiter plaatje 2, iemand die gedragen wordt en de richting wijst. Plaatje 3 is dan te negatief: directie moet de troepen meetrekken, alsof de rest moet volgen, dat is niet zo. Er is geen weerstand. Plaatje 6: aantal mensen die ideeën hebben, staan achter die persoon, maar zijn nog niet op hetzelfde eiland, de intentie is er wel. Nog wel veel mensen moeten die de omschakeling nog maken. Je moet er rekening mee houden dat er mensen zijn die verteld willen worden wat ze moeten doen. De mensen willen misschien wel maar moeten anders getraind, gecoacht worden. Plaatje 3 die mannetjes op de kar zijn te initiatief loos. We zouden graag naar plaatje 2 willen, Iemand die richting aangeeft. Plaatje 7, alles in een kringetje werkt hier niet.”

Organisatiestructuur

MT groep: “Keuzes maken, prioriteiten stellen, dat gebeurt ook niet op MT niveau. Het probleem bevindt zich niet alleen op middenkader niveau, maar daar begint het pas zichtbaar te worden. Je moet kijken naar het grotere plaatje, waar zit het echte probleem nu. Onderscheid maken tussen uitzonderingen en grote lijn / discipline. Dit is het normale proces. Werkwijzen, beschrijven, mensen eraan houden.” “Organisatie is gegroeid. Voorheen was het voldoende om elkaar persoonlijk op te zoeken. Nu zijn we gegroeid en in verandering, en moet er meer gefaciliteerd worden dan alleen 1:1 overleg.”

Staf groep: “Taken zijn mij niet helemaal duidelijk. Ik weet het op basis van ervaring, maar veel anderen niet. Als ik om 7:00 begin heb ik de klink van de deur nog niet vast of er staan al drie mensen die een vraag hebben. En met hele basic vragen: wat is ons proces bij retouren? We kunnen dat product niet meten want is geen programma van. Ik kijk in systeem en er is gewoon een programma voor. Ik kan het niet vinden want weet niet waar ik moet kijken. Een kwart van de dag ben ik bezig met KK (klote klusjes, vragen waarvan mensen niet weten waar ze naar toe moeten met hun vragen).”

“Mensen worden binnen gegooid en dan is het opgelost, zo werkt het niet. Mensen moeten structureel worden opgeleid. Nu drie dagen machine repareren door foutieve bediending. Mensen zijn doodsbang om fouten aan te geven. Omdat er op getallen gestuurd wordt en mensen niet weten waar ze verantwoordelijk voor zijn.”

Organisatiecultuur

MT groep: “Bedrijf hard gegroeid maar manier van werken is niet mee gegroeid. Eerst 100 mensen: fabriek mensen werden rechtstreeks aangestuurd. Kantoor mensen zagen elkaar regelmatig dus was niet nodig om dat in een structuur te gieten. Nu groter, en werkt dat niet meer. **”**

“Eilandjescultuur: weet ik niet, niet bewust, want zo is de cultuur niet. Maar de overkoepelende factor is er niet. Mensen zitten niet op eigen eiland, mensen zijn wel welwillend. Maar het is onbewust gegroeid omdat het druk is en niet gedefinieerd wat de een van de ander nodig heeft.**”**

“Bij klacht van een klant denkt iedereen dat de fout ergens anders ligt. Mensen verdedigen hun eigen koninkrijk en staan er niet bij stil dat eigen handelen consequenties heeft voor andere afdelingen. Op die manier is er wel een eilandjescultuur. Er wordt te weinig proces overschrijdend gedacht.**”**

“Ik denk dat veel mensen te weinig weten wat er op andere afdelingen gebeurt. Dat zit in de menselijke psyche, maar grootste probleem is dat de mensen in hun genen nog niet de denkwijze hebben om proces overschrijdend te denken. Ik krijg iets van een andere afdeling en als hij het goed voorbereid, is het voor mij alleen een kwestie van mijn eigen werk goed doen. Als een andere afdeling het niet goed voorbereid duurt het bij ons langer en is dus de productietijd langer, dat geldt overigens ook voor als wij ons werk niet goed voorbereiden voor andere afdelingen. Maar we weten niet goed wanneer ons werk voldoende voorbereid is om het werk naar andere afdelingen te kunnen sturen. **”**

Staf groep: "Managers beschermen eigen afdeling. Merk je hoe ze omgaan met capaciteit, problemen. Niet open communiceren, terughoudendheid, veiligheidsmarges inbouwen. Dat doet iedere afdeling waardoor we veel te behouden planningen afgeven.

Voel me thuis op alle afdelingen. Geen haat/nijd, wel competitie bijvoorbeeld TCA/MBA. Totaal andere mensen, eigenlijk twee aparte fabrieken.**"**

"Dingen kunnen gestructureerder. Onbegrijpelijk hoe complex het is om een order de fabriek in te krijgen (tekeningen printen, ondertekenen). Dat kun je automatiseren. Met rapportages ben ik halve dag bezig, niet met 1 druk op de knop. We spenderen zoveel tijd om excel sheets handmatig te maken. Bijvoorbeeld capaciteitssheets, dit kan allemaal veel makkelijker.**"**

Organisatiestrategie

MT groep: "Pas bij klacht van een klant komt er een brainstorm sessie met 8 mensen om deze klacht aan te pakken."

"Building blocks laten zien en tastbaar maken, strategische balance score card. Dit is wat we gaan meten, dit is wat we gaan beïnvloeden. Mensen zitten niet in top 20. Verschillend niveau dus de een snapt dat beter dan de ander."

Communicatie visie

Communicatie structuur

MT groep: "Zorgen dat informatie vastgelegd wordt zodat collega's ook weten wat bijvoorbeeld met klanten is besproken. Elk stapje in alle processen moeten vastgelegd worden. Dat gebeurt maar op een summiere manier. Heel veel zit in de hoofden van mensen. Moeilijk om bij personeelswisselingen zaken over te dragen. Processen, beleid, werkinstructies, beleid, ook dat soort onderwerpen moeten vastgelegd worden. Daarna communiceren en controleren of het up to dat blijft en wel wordt begrepen. "

"Niet gedefinieerd wat goed is: gebrek aan werkinstructies van procedures en in het denken van de mensen zelf. Mensen moeten daarop getriggerd worden. Daar moeten mensen voor open staan. Daar moeten ze in getraind worden."

"Op de werkvloer hebben mensen de ervaring dat ze iets op een bepaalde manier moeten doen, en dan opeens moeten ze het weer anders doen. Maar er zijn ook altijd mensen die dat aangrijpen. Waarom willen mensen een uitzondering / voorbeeld aangrijpen? Mensen zoeken het verhaal om te kunnen afwijken van regeltjes."

"De stelling 'nieuw personeel moet beter ingewerkt worden' en de stelling 'de huidige vastgelegde werkinstructies/procesbeschrijvingen etc. moeten aangepast worden' hangen aan elkaar vast. Als je dat hebt, geldt 'ik weet precies wat mijn taken zijn en welke regels ik moet volgen om mijn werk optimaal te kunnen doen' bullet point 3."

"Denk dat de organisatie het idee heeft dat mensen zo aan de slag kunnen. Bureau, computer, go. Zo werkt het niet. Mensen die niet weten wat ze moeten doen. Mensen in de diepte gooien. Eigenlijk moeten we het doen zoals in Taiwan. Trainingsdocumenten. Training volgen, aftekenen na volgen. Dat doen we hier ook maar persoonlijke initiatieven. Certificering visuele controleurs. Wordt niet gedeeld, geweldig persoonlijk initiatief. Geen centrale , corporate aanpak."

"Als het gaat over de huidige manier van verspreiding van taak, beheers en beleid-informatie op persoonlijk niveau gaat dat voornamelijk via overleg. Maar daar waar processen niet goed genoeg beschreven zijn, blijven er vragen / issues komen die getackeld moeten worden tijdens ' extra communicatie' (ruis in de organisatie – die hebben we nogal wat). Geen extra overleg maar een

standaard vastgelegde aanpak/proces. Werkoverleg daardoor naar een hoger / positiever niveau tillen."

"Het afdelingsoverleg wordt nu gebruikt om te bespreken waar we naar toe willen. Kijken naar de strategie en hoe dat concreet te maken. Vertaalslag van strategie naar thema's. Gebruiken meetings om dit steeds concreter te maken, en te vertalen naar projects. Mensen moeten de juiste focus krijgen. De mensen van de financiën zitten in top 20 dus zijn al goed geïnformeerd. "

"Je ziet grote verschillen per afdeling. Product managers op hoog niveau, snappen wel wat er in het overleg afgesproken wordt. Maar bij cross functional teams merk je groot verschil. Managers interpreteren informatie anders en dragen het anders over. Mooi dat er überhaupt gecommuniceerd wordt. Maar nog niet gestroomlijnd. Wekelijks PM overleg, de output uit Top 20 meeting wordt geïnformeerd. Wordt mondeling toegelicht. Verbeterpunt: centraal faciliteren vanuit top 20, 1 verhaal communiceren en op papier aanleveren. "

"Er moet minder via email gecommuniceerd worden, documenten en emails zijn niet terug te vinden."

"Informatie uit top 20 meetings worden niet op andere manier gedeeld. Wordt niet doorgepakt, we beginnen ermee. Het idee is goed. Intranet is perfect middel. Maar bepalen wat de focus is. En wordt niet onderhouden."

"Hoe alle mensen te bereiken? Mensen die in het weekend werken, kennen we uberhaupt niet. 200 mensen, 120 nauwelijks toegang tot PC. Zien alleen scherm in kantine. Bijvoorbeeld scherm informatie, dagelijks nieuws printje op de lunch tafel? De kantine alleen is te weinig. Het is niet meer zo dat Stan en Bogdan al zijn operators spreekt. Er zit een laag tussen die gefaciliteerd moet worden."

"Tool dat meest gebruikt wordt is de J-schijf. Hoe te vinden, zoeken, geen idee? J-schijf is decentraal opgezet, was niet bedoeld om centraal, internationaal informatie te delen. Internationaal J en G schijf. J-schijf is een gevolg niet de oorzaak. Hoe dit in te richten, verbeteren. Totaal ongestructureerde verzamelbak geworden. Slecht tool, gebrek aan beter. Moet daar iets anders voor komen, hoe willen we informatie inrichten."

<u>"Verbeterpunt prioriteit</u>
- Internal control frame work: alle procedures en processen in verwerkt zijn. Tool waarin alle relevante documenten verzameld zijn. Implementeren van zo'n tool kan grootste verschil maken. Grootste verschil is het gestructureerd informatie aanbieden, toegespitst op de persoon. Mogelijkheden om risico's in te schatten en elimineren.
- Een tool gaat niet helpen, het gaat erom dat we de mensen meekrijgen.
- Hoe onderhouden: process eigenaren duidelijk in kaart brengen. Processen en eigenaren zijn nu niet duidelijk, los zand, je hebt iets nodig om het te verbinden.
- Processen in kaart brengen en een tool. Niet vergeten, het belangrijkste: de mensen meekrijgen, onderhouden.
- Tool is de oplossing, maar eerst proces en mensen in kaart brengen. Welke processen hebben we, zijn dat de processen die we willen?
- Uniforme manier
- Online opvraagbaar
- Iemand die dit op vaste momenten monitort en onderhoudt
- Hoogste niveau: beleidsplan, laagste niveau operationele processen
- Je kunt de tool wel hebben maar je moet vooral beginnen bij de mensen

- “Iedere vrijdag staat er iemand op de stoep die iets met spoed nodig heeft”. Proces wel ingericht maar in praktijk niet. ”

Staf groep: “We leggen weinig vast. Na vergadering weten we niet wat er afgesproken is. Wij hoorden niets van leidinggevenden. **”**

“Nieuw personeel beter inwerken, dat is een feit. Er is geen trainingsprogramma. Ik leg dingen die ik doe vast in een memootje. Ik heb er wel 50-60. Andere afdelingen hebben dat niet. Je hebt geen manual voor een machine.**”**

Organisatie van communicatie

Communicatie klimaat

MT groep: “Ik merk dat soms een omschrijving niet wordt begrepen. Ik heb het toch goed geregeld? Maar niet beseffen dat een ander het niet begrijpt, en wat de gevolgen daarvan zijn.”

“Het bedrijf is te groot geworden. Geen overzicht in informatie afhankelijkheid. Ik stuur iets uit waarvan ik denk dat anderen er meer kunnen werken. En dan durven anderen geen nee te zeggen. Waarom krijg en deel ik bepaalde informatie?”

“Het bedrijf is onbewust gegroeid omdat het druk is en niet gedefinieerd wat de een van de ander nodig heeft. Overal ligt wat informatie (in een email, documentje, kladje) maar niet gestructureerd.”

“Twee soorten mensen: mensen die strict aan regeltjes willen houden. Mensen die iedere kans aan willen grijpen om van de regeltjes af te wijken.”

“Plaatje drie gebeurt beiden binnen Xycarb: de inititiefnemer óf/en degene die van proces afwijkt. ”

“Plaatje vijf herken ik het meest: volgen het goede pad, maar het wijkt niet af, net niet goed. Dat geeft weer hoe we nu werken. Op de oppervlakte lijkt het goed, als je verder kijkt (niveau er onder) is het net niet. Stemmen onderling af maar net niet diep genoeg. In sommige gevallen komt de trein er aan, sommige gevallen staat ie stil, sommige gevallen al ontspoord.”

“Voor elk klein projectje moet je dingen vast blijven leggen omdat er op grote lijnen niets vastligt. We zijn te veel hands on, beginnen meteen, gaan meteen lopen. Capaciteitssheet voorbeeld. Dit hebben we, dit gaan we doen, gedurende het lopen gaan we de wandel route definieren. Soms ook een voordeel omdat er anders eindeloos geouwehoerd wordt. ”

“Plaatje 2 klopt ook wel ieder draagt steentje bij, maar het past niet goed in elkaar.”

“De ideale samenwerking zie ik terug in Plaatje 4 wel qua samenwerking maar ze kijken helaas niet naar buiten. Plaatje 2 is in de positieve uitleg beter, een organisatie waarin iedereen zijn steentje bijdraagt. ”

Staf groep: “Ik doe de planning. Door blikseminslag is er een machine kapot gegaan. Daar kom ik toevallig achter doordat ik een monteur tegenkom en hem vraag wat hij doet. Zo hoor ik dat er een machine kapot is en orders niet doorkomen.We stemmen niet af hoe we dingen met elkaar doen.**”**

“Mensen zijn niet ter kwade trouw maar ik heb wel eens het gevoel dat ze het onder de pet houden om macht te houden. Sommigen gewoon niet kunnen, hoe communiceer ik. Niet de tijd nemen om dat goed vast te leggen. Vergadering hoort agenda te hebben, voorbereid komen, op tijd zijn, notulen maken. Dat is cultureel bepaald en houdt elkaar in stand. Vergaderingen half uur ipv uur is niet de oplossing.**”**“Mensen zoeken redenen om dingen niet te hoeven doen.”

3. Observaties

NPI meeting: Ze beginnen met de meeting voordat iedereen er is, veel mensen zijn te laat. Uitleg verschil oude en nieuwe product. Laten zien wat de klant anders wil dan de 'standaard' en dan wordt er gekeken of dit haalbaar is ja/nee. Worden vragen gesteld. Veel discussie of ze de tekening van de klant kunnen nabouwen ja/nee. Er moeten nog veel test gerund worden die nog niet zijn gedaan. De business manager wil dit niet dus moet worden gefrased, doen ze onder druk van de levertijd maar is niet goed voor het product. 'Na het coaten kan je het vergeten.'

Meeting 2: Grotere groep mensen. Het product fysiek anders maken dan de tekening. Veel dingen zijn niet haalbaar om te maken van de klantentekening. Niet iedereen trekt zijn mond open. Dezelfde mensen zijn steeds aan het woord. Meestal is het gesprek centraal maar tussendoor vaak tweede discussie bezig. Beetje informeel kunnen oplossen met de klanten hoor ik tussendoor vallen. Meetrapport is te laat gecommuniceerd. Er is een standaardisatie die ze weer willen aanpassen. Aan het einde van de meeting worden er geen duidelijke afspraken gemaakt.

Workshop: Mensen komen te laat binnen. Informele sfeer. Opmerking over de verbanden tussen afdelingen die soms niet goed te zien zijn. Telefoons worden opgenomen tijdens vergaderingen Veel onduidelijk vastgelegd, voorbeeld: Er is geen duidelijke definitie van PGI 'fit' 'non fit' 'simmular'. Niemand stelt zich verantwoordelijk om de definitie vast te stellen, tijdens de workshop wijst iedereen naar elkaar dat ze dat hadden moeten vaststellen.

TRI, SAP, onduidelijk voor wie welk programmabelangrijk is. Dezelfde mensen veel aan het woord. Over productieproces: 'Er loopt veel mis op details.' Er zijn geen duidelijke werkinstructies. Veel onduidelijk over wat afdelingen aan elkaar moeten aanleveren.

Algemene informatieronde juni: Sfeer onder publiek informeel, grapjes tussendoor etc. Veel tabellen en grafieken in de presentatie, aandacht verslapt tijdens presentatie. De ppt van de een is in het Nederlands en van de ander weer in het Engels. Er worden nauwelijks tot geen vragen gesteld.

Introductie: Duidelijke inleiding, de quiz na elk langskomend onderwerp zorgt ervoor dat iedereen bij de les blijft. Goede rondleiding. Presentaties zijn goed te volgen, niet te lang, to the point. Geeft een duidelijk beeld over Xycarb Ceramics. Alles is helder en in begrijpelijke taal uitgelegd.

Training: 'Where are we special? En hoe gaan we die visie bereiken?' werd er tijdens de training gevraagd. Niet iedereen had een antwoord op deze vragen en degene die wel een antwoord hadden gaven verschillende antwoorden.

Kridatie: In de presentatie werden verschillende verbeterpunten genoemd. Wat er wel goed ging werd niet vermeld. De CEO zat onrustig in zijn stoel en was kritisch. Hij ging op alle genoemde verbeterpunten in. Er werd door de anderen aanwezigen ook negatief ingegaan op de presentatie.

Informele communicatie: Open sfeer, iedereen is vriendelijk naar elkaar toe met glimlach. Kantoordeuren staan allemaal open. Veel medewerking bij het onderzoek. . Iedereen maakt s'ochtends met elkaar een praatje. De medewerkers komen even 'hallo'zeggen tegen elkaar. Op de mail wordt intern letterlijk alles doorgestuurd, van gevonden fietssleutels, naar taart voor iemands verjaardag, IP nieuwsbrief, aankondigingen nieuwelingen, netjes houden van de koelkasten en je eigen vakje of kastje etc.

4. Xycarb bedrijfsinformatie

1. DE GESCHIEDENIS VAN XYCARB CERAMICS B.V.

Xycarb Ceramics is voor wat betreft de grafiet producten uit Xycarb ontstaan en voor wat betreft de kwarts en keramiek producten uit Louwers Hapert Glastechniek ontstaan. Hierna vindt u de geschiedenis van beide bedrijven.

XYCARB

Aan het eind van de jaren zeventig ontdekte het toenmalige Alectro, dat er behoefte was aan grafiet producten in de Europese halfgeleider industrie. In 1979 werd de eerste stap gezet in deze markt door producten en diensten te verkopen, die geleverd werden door koplopers in de industrie uit Japan en de Verenigde Staten. De halfgeleider productie technologie was nog relatief onderontwikkeld op dat moment en vereiste dan ook een ontwikkelingsgeoriënteerde verkoopstaf. Omdat de meeste producten volgens klantspecificatie gemaakt werden, kwamen er regelmatig vertragingen in leveranties voor. Ook de technische communicatie met de leveranciers leidde tot problemen rond de geleverde producten.

Samen met Ultra Carbon uit de Verenigde Staten werd in 1980 een marktonderzoek gedaan. Dit resulteerde in de oprichting van Xycarb in januari 1981 als een “fiftyfifty ”joint-venture tussen Indivers (de toenmalige moeder onderneming van Alectro) en Ultra Carbon. Indivers zou het bedrijf leiden en de verkoop en marketing ondersteunen; Ultra Carbon zou de technologie inbrengen voor het machinaal bewerken, het zuiveren en het coaten met Siliciumcarbide:

Xycarb werd gestart in Helmond vanwege de uitstekende ligging dicht bij Philips, de beschikbaarheid van arbeidskrachten en omdat het een gesubsidieerde regio was met 25% subsidie op alle investeringen. Xycarb startte met 5 medewerk(st)ers, een gebouw van 1200m² en 1 miljoen gulden kapitaal. De eerste drie jaren waren erg moeilijk. De halfgeleidermarkt kwam in 1982/1983 in een recessie en de technologische ondersteuning van Ultra Carbon, met name de Siliciumcarbide coating, was van een erg laag niveau. De oorspronkelijk geselecteerde klantenkring was eveneens aarzelend in de samenwerking met Xycarb. Twee additionele financiële injecties waren noodzakelijk, wat het totale kapitaal van de onderneming op twee miljoen bracht. Desondanks overleefde Xycarb deze kritische periode en begon winst te maken, waardoor de investeringen van de aandeelhouders zich in december 1985 terugbetaald hadden. Eind 1986 werd Ultra Carbon overgenomen door Stackpole (een Amerikaans grafiet producent), waardoor Indivers de kans kreeg om van Xycarb een 100% dochteronderneming te maken. Binnen Indivers vormde Xycarb met Alectro te Lomm (L) en het in 1986 aangekochte Louwers te Hapert de divisie Industrial Specialties. Deze divisie heeft zich in januari 1988 verzelfstandigd onder de naam Intech Technology N.V.

In 1989 kocht Intech de Firma Electrotools in de USA, wat een interne herschikking noodzakelijk maakte. Zo ontstonden in 1990 de Intech EDM Group, bestaande uit het voormalige Alectro en Electrotools (beiden actief als handelsonderneming in gereedschappen t.b.v. de vonkverspaning), en de Intech Ceramics Group, bestaande uit Intech Ceramics Louwers B.V. (ICL) en Intech Ceramics Xycarb B.V. (ICX), beiden actief in de productie van halfgeleidergereedschappen.

In 1992 werd het traditionele deel van LHG afgesplitst en terug verkocht aan de heer T. Louwers. Het halfgeleider deel werd geïntrigeerd met Xycarb BV waaruit Xycarb Ceramics is ontstaan.

LOUWERS HAPERT GLASTECHNIEK

Louwers Hapert Glastechniek BV is in 1961 als een eenmansbedrijf in een klein schuurtje in de Theodoor van Tuldengstraat in het Eindhovense stadsdeel Tongelre begonnen, en veel geholpen door zijn vrouw Lenie.

Toen de bedrijfsruimte te klein werd verhuisden ze naar de Transformatorstraat, waar hij toch na enkele jaren personeel aan moest nemen, omdat ze op de huidige locatie, aan de Nijverheidsweg, een nieuw pand neerzetten, waar in 1981 nog eens flink uitgebreid is tot 2800 vierkante meter.

Aanvankelijk begonnen als leverancier van conventioneel laboratorium glaswerk groeide het bedrijf uit tot leverancier van allerlei (kwarts)glazen- en keramische gereedschappen en instrumenten, m.n. omdat het bedrijf in 1978 ook startte met de machinale bewerking van glas en keramiek.

Hierdoor openden zich nieuwe markten voor LHG. Er werd voortaan ook aan de halfgeleider-, elektronica- en chemische industrieën geleverd. In 1986 moest de heer Louwers zijn bedrijf om gezondheidsredenen verkopen. Het is toen overgenomen door de N.V. Indivers, waar het opgenomen werd in de divisie Industrial Specialities, later verzelfstandigd onder de naam Intech Technology N.V. In maart 1992 is LHG weer terug gekocht door Tiny Louwers met uitzondering van het halfgeleidergedeelte dat samen met Xycarb Ceramics geïntegreerd werd.

XYCARB CERAMICS

In 1992 werd dus het oorspronkelijke Xycarb en de halfgeleider activiteiten van LHG in één bedrijf geïntegreerd. Intech Technology was nog steeds voor 100% aandeelhouder. Omdat bij de reorganisatie van Intech Technology in 1991/1992 het oorspronkelijke idee om met Intech een beursnotering na te streven niet meer haalbaar was, is in 1995 het besluit genomen de resterende activiteiten (XC en Intech EDM) te verkopen.Dit vond uiteindelijk voor XC zijn beslag begin 1996 toen Schunk de nieuwe eigenaar werd.

Sindsdien is XC die is blijven opereren onder de naam Xycarb Ceramics de wereldwijde firma voor de activiteiten in de halfgeleider markt voor Schunk.

Resultaten MTO

Uit het Medewerkers Tevredenheid onderzoek kwam naar voren dat de communicatie nog niet optimaal verloopt binnen Xycarb. Met als slechts scorende punt het verloop van de communicatie tussen de afdelingen (5,4) en als beste punt de informatie aangaande algemene zaken binnen Xycarb (6,8),

Input 172 van de 220 werknemers (78%)

CONCLUSR RESEARCH
SERIOUSLY PRACTICAL

Rapportcijfers over de jaren heen van de Nederlandse werknemers

Gemiddelde rapportcijfers op alle aspecten	2014	2011	2007
Algemeen			
Het eigen werk bij Xycarb	7,4	7,1	7,0
Xycarb als werkgever	7,6	7,4	7,2
Het algemeen management van Xycarb	6,5	6,4	5,9
De inzet van de ondernemingsraad	7,1	7,1	7,1
De inzet van Personeelszaken	7,2	5,8	5,9
De inzet van de personeelsvereniging	7,4	7,3	7,5
De bedrijfsarts / Arbodienst	6,8	6,1	5,9
Inhoud functie			
De afwisseling in uw werk	7,6	7,4	7,3
De zelfstandigheid binnen uw functie	8,0	7,7	7,8
De mate waarin u duidelijkheid heeft over uw taken	7,3	7,0	7,1
De ontwikkelingsmogelijkheden binnen uw functie	6,7	6,1	5,8
Leidinggevende			
Rapportcijfer leidinggevende	6,9	-	-
De mate waarin u weet of u uw werk goed doet	7,2	6,8	6,7
De begeleiding die u krijgt van uw leidinggevende	6,8	6,5	6,2
Het contact wat u heeft met uw leidinggevende	7,2	7,1	6,8
De manier van leidinggeven van uw direct leidinggevende	6,8	6,6	5,9

Gemiddelde rapportcijfers op alle aspecten	2014	2011	2007
Arbeidsvoorwaarden			
Het salaris dat u verdient	7,0	6,7	6,4
Uw werktijden	7,7	7,1	7,3
De opleidingsmogelijkheden die Xycarb biedt	6,1	5,5	6,4
Werkplek			
Het gereedschap, materiaal en machines waarmee u werkt	6,4	6,5	7,0
De fysieke werkplek (denk hierbij aan geluid, licht, klimaat)	6,2	5,7	5,7
De instructies die worden gegeven over machines / apparaten	6,5	6,0	6,3
Werksfeer/collegialiteit			
De sfeer op de werkvloer	7,7	7,2	7,2
Samenwerking met collega's	7,8	7,3	7,8
Het onderlinge contact met collega's	7,8	7,5	7.8
Communicatie			
De informatie aangaande algemene zaken binnen Xycarb	6,8	6,2	6,2
De mate waarin er naar u geluisterd wordt	6,3	6,0	6,2
De frequentie van werkoverleg	6,9	5,9	6,6
De kwaliteit van het werkoverleg	6,4	5,8	6,3
Het verloop van de communicatie tussen de afdelingen	5,4	4,7	5,5
Het nakomen van afspraken	5,5	5,2	-

De aspecten rondom communicatie scoren beter dan in 2011, desalniettemin blijft dit een aandachtspunt: werknemers zijn hier matig tevreden over. De communicatie tussen diverse afdelingen wordt wederom het laagst beoordeeld; met name door werknemers die 5 jaar of langer in dienst zijn. En men is niet tevreden over het nakomen van afspraken (5,5), dit geldt met name voor werknemers die 10 jaar of langer in dienst zijn.

In het MTO zijn de belangrijkste genoemde verbeterpunten:

Communicatie
Communicatie en als afgeleide hiervan luisteren, is het meest genoemde verbeterpunt. Met name verbetering van de communicatie tussen afdelingen, communicatie door leidinggevenden en de mate en inhoud van communicatie zijn genoemd. Enkele voorbeelden: de directie moet meer communiceren met de werknemers om betrokkenheid te tonen. Een vertaling van de hogere doelen naar een concreter plan voor de bedrijfsvloer zou helderheid creëren. Ook kan de communicatie

verbeterd worden door werknemers het gevoel te geven dat er naar hen geluisterd wordt, dat zij inspraak hebben en er iets met hun kennis en ideeën gedaan wordt.

Maken van en houden aan afspraken en beloftes
Men heeft het gevoel dat afspraken niet altijd nagekomen worden, terwijl er wel beloftes worden gemaakt. Het duurt te lang voordat er actie ondernomen wordt. Er wordt soms ook te groot gedacht ("focus eerst op wat er afgerond moet worden voordat er nieuwe projecten aangenomen worden").

Cohesie en samenwerking binnen Xycarb
Werknemers ervaren binnen Xycarb twee verschillende culturen en missen soms cohesie. Zo zou het management de werknemers meer de kans kunnen geven om kennis te delen, zodat zij voelen dat er naar hen geluisterd wordt om zo de betrokkenheid te verbeteren. Ook kan het contact tussen de verschillende afdelingen beter. Werknemers zijn anno 2014 positiever over de stellingen met betrekking tot de direct leidinggevende. Het meest positief is men over de openheid: indien er problemen spelen, kunnen werknemers in hoge mate terecht bij hun leidinggevende.

Percentage "*mee eens*" en "*helemaal mee eens*" met stellingen over de direct leidinggevende	2014	2011	2007
Kan mij goed motiveren	50%	45%	37%
Houdt mij voldoende op de hoogte van belangrijke zaken	63%	47%	41%
Staat open voor suggesties	60%	55%	48%
Problemen kan ik te allen tijde bespreken	76%	73%	64%
Behandelt mij eerlijk en met respect	73%	68%	50%
# interviews	*154*	*123*	*109*

Basis: Alle respondenten uit Nederland

Bron: Conclusr Research | juni 2014

Verder lijkt het alsof de leidinggevende meer communiceert: inmiddels geeft 63% aan dat zij op de hoogte gehouden worden van belangrijke zaken. Ook voelt bijna driekwart van de werknemers zich eerlijk en met respect behandeld;met deze stelling is 11% het niet eens.

De werknemers hebben echter iets minder het gevoel dat de leidinggevende goed in staat is om hen te motiveren, al is dit deel wel toegenomen. Voor 13% van de werknemers is dit niet het geval, zij zijn het met deze stelling oneens.

Uit het medewerkertevredenheid onderzoek komt naar voren dat de cultuur binnen Xycarb Ceramics positief wordt beschreven. De cultuur wordt vooral informeel en open beschreven en de organisatie dynamisch en vernieuwend en men kan op collega's vertrouwen. Een klein deel noemt bureaucratie (13%) of maakt een opmerking over de eilandcultuur (12%). Maar volgens het medewerkertevredenheid onderzoek worden er verschillende culturen ervaren

Rapportcijfer communicatie	Informatie aangaande algemene zaken			Mate waarin er naar mij geluisterd wordt			Frequentie werkoverleg			Kwaliteit werkoverleg			Verloop communicatie tussen afdelingen			Nakomen afspraken		
	2014	2011	2007	2014	2011	2007	2014	2011	2007	2014	2011	2007	2014	2011	2007	2014	2011	2007
Afdeling																		
Overhead	6,9	6,2	6,4	6,6	6,3	6,5	7,1	6,0	6,7	6,9	6,1	6,4	5,6	4,9	5,6	6,1	5,2	-
Operations	6,8	6,2	6,5	6,2	5,8	6,7	6,8	5,9	6,9	6,3	5,7	6,5	5,4	4,6	5,7	5,3	5,2	-
Leidinggevende functie																		
Ja	7,2	6,6	7,3	6,9	6,8	7,3	7,2	6,7	7,4	6,4	6,4	7,1	5,1	5,3	6,3	5,3	5,5	-
Nee	6,7	6,1	5,9	6,1	5,8	5,9	6,8	5,7	6,3	6,5	5,7	6,0	5,5	4,5	5,3	5,6	5,2	-
Dienstjaren																		
Korter dan 5 jaar	6,9	6,6	6,8	6,4	6,5	6,9	6,9	6,2	7,2	6,6	6,3	6,9	5,8	5,1	5,8	5,9	5,7	-
5 tot 10 jaar*	6,9	6,1	6,3	6,2	5,8	6,5	6,6	5,9	6,7	6,3	5,6	6,2	5,1	4,3	5,4	5,4	5,0	-
10 jaar en langer	6,7	5,8	5,9	6,2	5,4	5,7	6,9	5,6	6,1	6,3	5,4	6,0	5,1	4,4	5,4	5,0	4,8	-
Totaal	**6,8**	**6,2**	**6,2**	**6,3**	**6,0**	**6,2**	**6,9**	**5,9**	**6,6**	**6,4**	**5,8**	**6,3**	**5,4**	**4,7**	**5,5**	**5,5**	**5,2**	**-**
# interviews	*153*	*123*	*105*	*150*	*119*	*103*	*152*	*122*	*101*	*152*	*120*	*102*	*154*	*113*	*102*	*151*	*120*	-

** Indicatief vanwege een beperkt aantal waarnemingen*

Basis: Alle respondenten uit Nederland

Bron: Conclusr Research | juni 2014

waarbij het management de werknemers meer de kans zo kunnen geven om kennis te delen, zodat zij voelen dat er naar hen geluisterd wordt om zo de betrokkenheid te verbeteren.

Ook het contact tussen de verschillende afdelingen kan beter. De kernwoorden die uit het medewerkertevredenheid onderzoek naar voren kwamen over de bedrijfscultuur zijn: open en mensgericht (20%), informeel (16%) chaotisch en ad hoc (16%), goed en positief (16%), collegiaal en goede sfeer (16%), eilandcultuur (12%), van bovenaf aangestuurd/bureaucratisch,/weinig communicatie (13%), vernieuwend vooruitstreven gedreven en ambitieus (10%), professioneel en zakelijk (10%), dynamisch (6%), betrokken (6%), resultaat gedreven (3%).

Uit het MTO kwam naar voren dat het luistergedrag een 6,3 krijgt binnen Xycarb. Van de 154 werknemers in Nederland die hebben meegedaan, hebben er 74 één of meerdere antwoorden gegeven (48%). In totaal zijn er bijna 160 punten genoemd. Communicatie en als afgeleide hiervan luisteren, is het meest genoemde verbeterpunt. Met name verbetering van de communicatie tussen afdelingen, communicatie door leidinggevenden en de mate en inhoud van communicatie zijn genoemd.

Iets minder werknemers geven aan last te hebben/ te maken hebben gehad met pesten of agressie op het werk.

Driekwart van de werknemers voelt zich thuis bij Xycarb, een toename vergeleken met 2011. 10% voelt zich niet thuis. Werknemers die 10 jaar of langer in dienst zijn voelen zich het meest thuis bij Xycarb (87%), terwijl dit minder het geval is bij werknemers die korter dan 5 jaar in dienst zijn (71%). Van deze groep geeft 15% aan zich niet thuis te voelen bij Xycarb. Ruim de helft van de werknemers ervaart de bedrijfscultuur als prettig, 15% zegt deze niet prettig te vinden. Bij werknemers die langer dan 10 jaar in dienst zijn, zegt 23% de cultuur niet prettig te vinden. Het is overigens niet helemaal duidelijk waarom de percentages “ik ervaar de bedrijfscultuur als prettig” en “ik voel me thuis bij Xycarb” zo ver uiteen liggen.

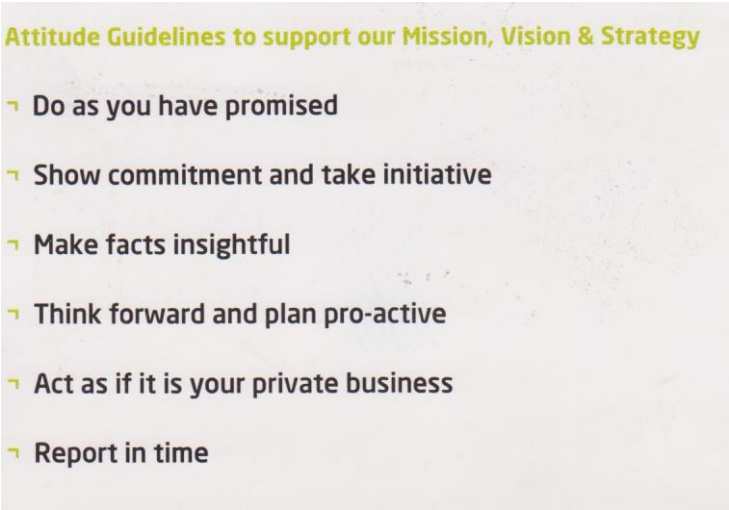
Percentage “mee eens” en “helemaal mee eens” met stellingen over de werksfeer / collegialiteit			
	2014	2011	2007
Ik heb last van pesten en/of agressie op het werk	9%	11%	8%
Ik ervaar de bedrijfscultuur als prettig	52%	51%	35%
Ik voel me thuis bij Xycarb	77%	72%	60%
# interviews	*154*	*123*	*109*

Basis: Alle respondenten uit Nederland

Bron: Conclusr Research | juni 2014

De visie van Xycarb Ceramics is zoals in de inleiding vernoemd als volgt geformuleerd: *“Xycarb Ceramics wil de grootste mondiale leverancier zijn van geïntegreerde pakketten voor kwarts, grafiet en keramische producten en verwante diensten voor de halfgeleider-, LED- en Zonne-industrie. ”* [1]

[1] Xycarb Ceramics – Mission, Vison & Strategy card



Bovenstaand overzicht met een beknopte omschrijving van missie, visie strategie met richtlijnen is ruim verspreid binnen Xycarb. 62% van de geïnterviewden zegt in het MTO dat de doelstellingen / strategie duidelijk is. Toch wordt in het MTO genoemd dat er op dit punt nog verbeterd kan worden: Een vertaling van de hogere doelen naar een concreter plan voor de bedrijfsvloer zou helderheid creëren. Ook kan de communicatie verbeterd worden door werknemers het gevoel te geven dat er naar hen geluisterd wordt, dat zij inspraak hebben en er iets met hun kennis en ideeën gedaan wordt.

Ook bleek dat 50% vond de geïnterviewden dat de direct leidinggevenden in staat was tot motiveren. Mogelijk zijn de leidinggevenden niet goed in staat om de missie, visie en strategie op een

Percentage "*mee eens*" en "*helemaal mee eens*" met stellingen over de communicatie			
	2014	2011	2007
Stap bij de vertrouwenspersoon makkelijk naar binnen	51%	19%	23%
Ben bekend met wie de vertrouwenspersoon is	66%	62%	24%
De doelstellingen / strategie van Xycarb zijn mij duidelijk	62%	58%	37%
Ben goed bekend met de behoeften / wensen van klanten	61%	62%	54%
# interviews	*154*	*123*	*109*

Basis: Alle respondenten uit Nederland

Bron: Conclusr Research | juni 2014

inspirerende manier uit te leggen.

SWOT

Sterktes:

- Er is een organisatievisie binnen Xycarb Ceramics.
- De medewerkers tonen enorme inzet en betrokkenheid

Zwaktes:

- Weinig regels en structuur
- Groeistuipen zorgen voor instabiliteit
- Kernwaarden van XC komen niet overeen met huidige werkwijze
- Luistergedrag is het meest genoemde verbeterpunt
- Geen aandacht aan communicatie
- Eilandjescultuur
- Afspraken
- Leidinggevenden
- Vinden van informatie

Kansen:

- markt staat open voor vernieuwende ideeën
- klanten willen feedback geven op diensten en producten
- er is vraag naar specialistische diensten
- marktleider worden op de huidige markt
- nieuwe markten met nieuwe kansen
- nieuwe behoeften bij klanten
- mogelijkheid om kennis te specificeren

Bedreigingen:

- Afnemende klanttevredenheid
- Toenemende concurrentie
- Lastig te interpreteren marktsignalen

Confrontatiematrix

Kansen + Sterktes

- Markt staat open voor vernieuwende ideeën, de organisatievisie van Xycarb Ceramics speelt hier op in.
- Er is vraag naar specialistische diensten, om de organisatievisie van Xycarb Ceramics te verwezenlijken moeten deze diensten worden aangeboden.
- Xycarb Ceramics wil marktleider worden op de huidige markt, dit staat ook beschreven in de visie.
- Xycarb Ceramics is bereikt nieuwe markten te betreden met nieuwe kansen.
- Markt staat open voor vernieuwende ideeën, omdat de medewerkers enorme inzet en betrokkenheid tonen zou Xycarb Ceramics de nieuwe ideeën kunnen verwezenlijken.
- Marktleider worden op de huidige markt zou een mogelijkheid kunnen zijn met de inzet en betrokkenheid die de medewerkers van Xycarb Ceremics tonen.
- Omdat de medewerkers betrokkenheid en inzet tonen bestaat er de mogelijkheid om kennis in de organisatie te specificeren.

Kansen + Zwaktes

- Klanten willen feedback geven op diensten en producten, het is belangrijk dat de feedback op structurele wijze wordt verwerkt. Er moet aan het luistergedrag binnen Xycarb gewerkt worden. Een vereiste hierbij is dat er meer aandacht aan communicatie wordt geschonken.
- Nieuwe markten betreden kan pas wanneer er meer regels en structuur in de organisatie zit.
- De groeistuipen binnen Xycarb zorgen voor instabiliteit waardoor de vernieuwende ideeën waar de markt open staat en de mogelijkheid om kennis te specificeren nog niet verwezenlijkt kunnen worden.
- Xycarb wil marktleider worden op de huidige markt maar groeistuipen zorgen voor instabiliteit waardoor dat op dit moment nog niet haalbaar is. De huidige werkwijze moet dan overeenkomen met de bedrijfskernwaarden, er beter geluisterd wordt, afspraken beter worden gemaakt en informatie moet beter vindbaar zijn binnen de organisatie. Marktleider worden op de huidige markt is alleen mogelijk wanneer er meer regels en structuur komt binnen Xycarb.
- Bedrijfskernwaarden komen niet overeen met huidige werkwijze binnen Xycarb waardoor er nog niet aan vernieuwende ideeën gewerkt kan worden omdat eerst de bedrijfskernwaarden in lijn moeten gaan liggen met de huidige werkwijze of andersom. Er wordt niet op de nieuwe behoeften bij de klanten ingespeeld.
- Wanneer Xycarb Ceramics nieuwe markten met nieuwe kansen wil betreden moet het luistergedrag verbeterd worden.
- De nieuwe behoeften bij klanten kunnen alleen vervuld worden wanneer Xycarb ook weet wat deze behoeftes zijn. Goed luistergedrag is hierbij een vereiste.
- Wanneer er nieuwe markten betreed worden moet er meer aandacht aan communicatie worden besteed.
- Nieuwe behoeften bij klanten worden alleen ontrafeld door goede communicatie met de klant. Er is momenteel te weinig aandacht voor deze klantencommunicatie.
- De mogelijkheid om kennis te specificeren is er pas wanneer de afdelingen meer met elkaar gaan communiceren.
- Leidinggevenden moeten de nieuwe behoeften bij klanten/mogelijkheden in de nieuwe markten met nieuwe kansen kenbaar maken met zijn/haar medewerkers.
- Klanten willen feedback geven op diensten en producten, deze informatie moet vindbaar zijn voor de medewerkers.
- Informatie over nieuwe markten met nieuwe kansen die interessant zijn voor Xycarb Ceramics moeten vindbaar zijn.

Bedreigingen + sterktes

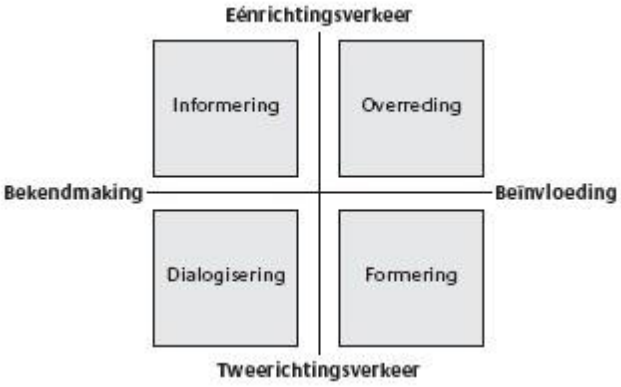
- De afnemende klanttevredenheid kan worden teruggedraaid door de medewerkers die enorme inzet en betrokkenheid tonen.
- Xycarb Ceramics kan zich in de concurrerende markt onderscheiden met haar visie.
- Ondanks de lastig te interpreteren marktsignalen kan Xycarb Ceramics bouwen op haar visie.

Bedreigingen+ zwaktes

- De afnemende klanttevredenheid is een consequentie van wat er kan gebeuren wanneer er niets aan de groeistuipen die Xycarb Ceramics ondervindt gedaan wordt. Deze komen tot uiting in de hoeveelheid regels en structuur. Daarnaast zijn luistergedrag en het maken en nakomen van afspraken twee belangrijke factoren die kunnen helpen bij het verhogen van de klanttevredenheid.
- Bij toenemende concurrentie moet Xycarb Ceramics zorgen voor een goede positie in de markt. Dit gaat niet wanneer het intern niet lekker loopt door o.a. weinig regels en structuur veroorzaakt door groeistuipen.
- Lastig interpreteerbare marktsignalen worden beter te interpreteren wanneer er meer aandacht aan communicatie wordt besteed.
- Wanneer informatie beter te vinden wordt, afspraken beter gemaakt en nagekomen worden, en er beter tussen afdelingen gecommuniceerd wordt kan er beter aan zaken als klanttevredenheid en concurrentie gewerkt worden omdat de focus dan minder intern op de organisatie hoeft te liggen.

5. Theorie

Uitleg communicatiekruispunt



Communicatiekruispunt (Ruler B. v., 2005)

Het model van Ruler is opgesplitst in vier strategieën:
Informeren: Hierbij gaat het om het bekend maken ("transporteren") van een boodschap aan de doelgroep. In dit geval is er geen interactie of mogelijkheid voor de doelgroep om te reageren.
Overreden: Hierbij gaat het beïnvloeden van de doelgroep door het versturen van een boodschap, meestal aan de hand van massacommunicatie. Ook dit is het voornamelijk éénrichtingsverkeer.
Dialogiseren: Hierbij gaat men in gesprek met de doelgroep. Deze communicatiestrategie wordt voornamelijk toegepast bij interactieve beleidsvorming. Een voorbeeld van deze strategie is het werkoverleg.
Formeren: Hierbij raakt men in gesprek met de doelgroep om hen te beïnvloeden/overtuigen (bijvoorbeeld lobbyen)

Uitleg funderingsschema

Het Funderingsschema hebben we in de loop der jaren ontwikkeld vanuit het principe: extern WINNEN is intern beginnen. Een succesvolle communicatiestrategie (en organisatiestructuur) is onmogelijk als de structuur, cultuur en strategie van de organisatie en communicatie niet goed in elkaar zitten (niet goed gefundeerd zijn). Het funderingschema is gestoeld op een analyse van de organisatie (waarbij zowel organisatie- als communicatie-elementen aan de orde zijn) en haar omgeving. Verschillende elementen van de organisatie en de communicatie komen in het schema aan de orde. Het funderingschema kan ook worden gebruikt om organisatie- en communicatie-elementen te beschrijven van afzonderlijke divisies, afdelingen en teams.

In het funderen van communicatie (beleid en uitvoering) staan volgens ons 3 ‘heipalen’ centraal:

A analyse van de omgeving

Bijvoorbeeld: SWOT-analyse; concurrentenanalyse; krachtenveldanalyse; imago-onderzoek; TRENDS & issues (monitoring).

B analyse van organisatie-elementen

C analyse van communicatie-elementen

Deze heipalen hangen met elkaar samen. Organisatie, communicatie en omgeving beïnvloeden elkaar. Alle 3 hebben ze, inwerkend op elkaar, invloed op het beleid, de uitvoering en de uitwerking van communicatie.

De organisatie-elementen

1. Organisatievisie

a. Visie = het beeld of de verwachting die de organisatie naar de toekomst heeft. Ten aanzien van o.a.:

- de situatie waarin de organisatie verkeert (w.o. de financiële situatie)

- de markt en de klanten

- de medewerkers en interne processen

We kunnen bij het beschrijven van de organisatievisie gebruik maken van de kleurentheorie van De Caluwé & Vermaak (2006). Zij beschrijven de perspectieven van waaruit organisaties veranderingen inzetten. Vertalen we dat naar organisatievisie, dan zijn de visies:

1. geel: een organisatie wordt gekenmerkt door 'machtspellen'. Wie trekt aan het langste eind? Deze organisaties vinden het belangrijk duidelijke doelen, spelregels en kaders te formuleren.

2. blauw: een organisatie wordt gekenmerkt door stabiliteit en controle. Deze organisaties vinden het belangrijk alles vooraf te plannen in (maakbare) situaties (blauwdrukken)

3. rood: een organisatie wordt gekenmerkt door zorg voor de best FIT wat betreft gedrag van medewerkers en de sfeer in de organisatie. Deze organisaties vinden het belangrijk hun medewerkers te stimuleren en te motiveren dan wel te beperken (met HRM-instrumenten bijv.)

4. groen: een organisatie wordt gekenmerkt door de mate waarin ze veilig en voldoende open voor de medewerkers is. Deze organisaties vinden het belangrijk dat leerprocessen kunnen plaatsvinden

5. wit: een organisatie wordt gekenmerkt door het voortdurend losmaken van ENERGIE. Deze organisaties vinden het belangrijk ruimte te bieden aan de medewerkers voor (eigen) betekenisverlening en creatie

Er is onderscheid te maken tussen expliciete visie (dat wat op papier staat) en impliciete visie (dat wat je ervaart als je in de organisatie rondloopt en met mensen praat over medewerkers, klanten, de markt, de organisatie e.d.). Veel organisaties zeggen dat ze heel lerend zijn, maar blijken in de praktijk behoorlijk beheersmatig en dwingend.

Expliciete visies zijn vaak erg abstract en algemeen gesteld in termen van "wat zou het mooi zijn als...". Ze leven meer als je ze concreter en passender bij de organisatie formuleert. Het risico dat de impliciete visie sterk afwijkt van de expliciete visie wordt dan meteen kleiner.

Let wel: visie (hoe zie ik het) is NIET hetzelfde als STRATEGIE (hoe ga ik het verwezenlijken)!

b. Missie = een beschrijving van hoe de organisatie zichzelf ziet in werkterrein (wie zijn we en wat doen we) en bestaansrecht (bijv. 'gat in de markt' of SUBSIDIE).

De missie wordt vaak geformuleerd in termen van: “wij zijn op de wereld om….”. De missie geeft dan specifiek invulling aan de expliciete visie.

Veel organisaties hebben prachtige expliciete visies op een betere wereld, maar realiseren zich niet dat hun bestaansrecht feitelijk verdwijnt als ze in hun missie daaraan bij te dragen slagen.

2. Organisatiestructuur

Organisatiestructuur is de wijze waarop taken zijn verdeeld en de afstemming tussen taken is geregeld in de organisatie.

Je kunt deze beschrijven aan de hand van bijvoorbeeld de 6 structuren van Mintzberg (2006): eenvoudige structuur, machinebureaucratie, professionele bureaucratie, divisiestructuur, adhocratie, configuratiesysteem en missionaire organisatie

Hier speelt ook de visie die erin de organisatie op organiseren bestaat. Ziet de organisatie organiseren vooral als iets mechanistisch of als iets organistisch.

Daarbij speelt ook leiderschapstijl een rol: welke stijl van leidinggeven (autoritair, participatief/democratisch) zie je overwegend?

3. Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is te beschrijven aan de hand van het ui-model van Sanders & Neuijen (1992). Zij vergelijken organisatiecultuur met de rokken van een ui: het binnenste is de kern van de organisatie en het moeilijkste te veranderen. Van binnen naar buiten bestaat de organisatiecultuur-ui uit: waarden, rituelen, helden en symbolen. Door te beschrijven welke waarden (normen, waarden, overtuigingen), rituelen, helden en symbolen de organisatie kenmerken, wordt de organisatiecultuur in beeld gebracht: zo zijn we en zo gaan we met elkaar en met dingen/situaties om.

Bij het beschrijven van de organisatiecultuur kunnen we daarnaast de indeling van Harrison (1972) hanteren. Hij onderscheidt vier typen organisaties aan de hand van hun cultuur: machts-, rollen-, taak- en persoonscultuur.

4. Organisatiestrategie

De organisatiestrategie geeft de bepaling van en keuze uit alternatieven op hoofdlijnen aan. Het gaat dan om: de doelen op lange termijn, de weg waarlangs de langetermijndoelen bereikt moeten worden en de tactieken op deze weg.

De strategie van de organisatie kun je beschrijven aan de hand van het 5-krachtenmodel van Porter (1985). Met dit model kan de winstgevendheid van de organisatie (t.ov. concurrentie op de markt) worden bepaald. Hierbij spelen 5 krachten een rol:

1. mate van bestaande rivaliteit tussen organisaties op de markt

2. mate van dreiging van nieuwkomers op de markt

3. mate van dreiging van introductie van concurrerende producten/diensten op de markt

4. mate van macht van afnemers

5. mate van macht van leveranciers

Op basis van de krachtenanalyse kan een keuze gemaakt worden om de organisatie op de markt te positioneren: welke strategie levert de organisatie de beste positie?

Porter onderscheidt dan 4 strategieën:

1. strategie van lage kostenbeheersing (realiseren van lage kosten in productie en distributie. De kostprijs wordt laag gehouden door bijv. te bezuinigen op service. Low budget vliegtuigmaatschappijen hanteren deze strategie)

2. differentiatiestrategie (creëren van een unieke positie door unieke eigenschappen van producten, diensten of organisatie te benadrukken)

3. focusstrategie (op een scherp afgebakende markt (bijv. een niche) een lage kostenvoordeel of differentiatievoordeel behalen. bijv. uitzendorganisatie voor senioren)

4. stuck-in-the-middle strategie (eigenlijk geen strategie, want er wordt geen keuze gemaakt: de organisatie positioneert daardoor niet, maar blijft ergens vaag in de markt 'hangen')

Een andere kijk op strategie wordt gepresenteerd door Prahalad & Hamel (1990). Zij stellen dat EEN BEDRIJF ambitieuze doelen moet stellen en zich niet moet blind staren op bestaande product-markt combinaties. Topmanagers laten zich te veel leiden door cijfers en bedreigingen (concurrentie) van buitenaf. Ze zouden meer proactief moeten kijken naar de sterkten van de eigen organisatie (kernkwaliteiten) en de kansen in de omgeving. Kernkwaliteiten zijn bijv. specifieke technische kennis en nauwe relaties met klanten of toeleveranciers.

Een kernkwaliteit moet:

1. klanten/afnemers een voordeel verschaffen

2. moeilijk na te maken zijn

3. over meerdere producten/diensten en markten in te zetten zijn

Als een activiteit van een organisatie geen kernkwaliteit (of daarvan afgeleide) zijn, kan deze beter worden uitbesteed omdat er anders teveel ENERGIEverloren gaat die anders aan de werkelijke kernkwaliteiten besteed kan worden.

De bestaande organisatie-elementen worden beschreven en vergeleken met de gewenste organisatie-elementen.

De communicatie-elementen

1. Visie op communicatie

Een visie op communicatie geeft weer hoe een organisatie aankijkt tegen hoe communicatie werkt. Het gaat dan om (impliciete) antwoorden op vragen als: wat is het doel van communicatie en hoe bereik je dat doel?

We kunnen globaal vier visies op communicatie onderscheiden:

1. Eenzijdig: communicatie is het zenden van boodschappen. Of de boodschap (goed) aankomt wordt niet geproblematiseerd. We zouden kunnen zeggen dat organisaties met deze visie ‘folders over de rand kieperen’. Zo zagen we ooit een gezinsvervangende instelling voor kinderen met een lichamelijke handicap waar ouders bij de intake stapels brochures uitgereikt kregen met allerhande handicaps en stoornissen. De organisatie wilde de ouders van goede informatie voorzien. Dat de ouders er alleen maar verward en gefrustreerd van raakten kwam niet bij de organisatie op. Deze visie komt gelukkig niet heel veel meer voor. Maar dat betekent niet dat ze er helemaal niet meer is.

2. Instrumenteel: communicatie is een instrument dat je in kunt zetten en waarmee je situaties naar je hand kunt zetten. Publieksgroepen zijn slechts actief in de ruimte die ze krijgen van de organisatie om te reageren (feedback- en feedforwardmogelijkheden). Deze visie komt het meest voor in de communicatiepraktijk. Organisaties vinden het belangrijk alle communicatieuitingen op elkaar af te stemmen, zodat publieksgroepen goed geïnformeerd raken of een eenduidig beeld krijgen van de communicatie. In deze tijd van sociale media kan dit voor organisaties een frustrerende bezigheid worden; want probeer die communicatie maar eens te controleren en te beheersen! Voor je het weet ren je van communicatiebrandje naar communicatiebrandje.

3. Niet-eenzijdig: communicatie is een interactief proces waarbij partijen informatie uitwisselen (en eventueel tot overeenstemming komen). Deze visie komt nog niet vaak voor, hoewel véél organisaties en communicatiemensen claimen deze visie te hebben.

4. Betekenisverlening; communicatie is een interactief proces waarbij partijen betekenissen toekennen (aan mensen en dingen om hen heen) en uitwisselen. Deze visie is sterk in opkomst, maar eerder in andere disciplines dan in communicatie. Wij vinden dat vreemd omdat communicatie toch juist een proces van betekenisverlening is. Organisaties die van deze visie uitgaan beseffen dat communicatie niet te beheersen is, maar dat de betekenissen die mensen toekennen in het dagelijks leven interessant zijn om te vertalen naar beleid. Daarvoor wordt het belangrijk om issues (dat wat leeft) te monitoren.

Net als bij organisatievisie is ook hier onderscheid te maken tussen expliciete visie (dat wat op papier staat of als visie geuit wordt) en impliciete visie (dat wat je ervaart als je in de organisatie rondloopt en met mensen praat over communicatie, zenders, ontvangers, publieksgroepen/doelgroepen, e.d.). Maar weinig organisaties hebben een

communicatievisie op papier. Communicatiemanagers zeggen vaak dat ze de ‘interactieve visie’ hanteren (expliciete visie) maar blijken in werkelijkheid communicatie toch vooral instrumenteel te zien (impliciete visie).

Ook hier geldt dat visie (hoe zie ik het) NIET hetzelfde is als strategie (hoe ga ik het verwezenlijken)!

2. Communicatiestructuur

Als we het hebben over communicatiestructuur, dan bedoelen we de manier waarop communicatie in een organisatie geregeld is. Dan moeten we naar verschillende dingen kijken, willen we de communicatiestructuur beschrijven (zie bijv. Koeleman, 1997, 2008; Vos & Schoemaker, 2007):

1. Dimensies van communicatie

- de mate van formaliteit (de regels en voorschriften die zijn ontwikkeld over 'hoe te handelen' in omschreven situaties. Hoe meer regelgeving, des te sterker is de formalisatie)

- de mate van gelaagdheid (aantal niveaus in de organisatiehiërarchie dat een boodschap maximaal doorloopt tussen de eerste zender en uiteindelijke ontvanger)

- de breedte van de communicatiestructuur (aantal verschillende elementen (personen, groepen, afdelingen) dat maximaal op hetzelfde hiërarchische niveau voorkomt)

2. Communicatiestromen

- verticale communicatiestromen (tussen een meerdere en een ondergeschikte)

- horizontale communicatiestromen (tussen organisatieleden en groepen hetzelfde hiërarchische niveau)

- diagonale communicatiestromen (tussen verschillende hiërarchische niveaus. Er is dus geen directe gezagsrelatie tussen de deelnemers)

3. Soorten netwerkstructuren

- wiel

- cirkel

- open-kring

- ketting (onduidelijk wanneer het eindigt)

- spinnenweb (combinatie van wiel + open-kring structuur)

4. Formele en informele communicatie

Onder formele communicatie wordt de communicatie verstaan die verloopt via het formele organisatienetwerk. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld vergaderingen of memo's die mensen vanuit hun formele bevoegdheden aan anderen verzenden. Het gaat om officiële berichten. Informele communicatie komt voort uit het informele netwerk als een geheel van sociale relaties, dat spontaan ontstaat wanneer mensen contact met elkaar hebben. De informele communicatie is een essentieel onderdeel van de totale communicatie binnen een organisatie. De informele communicatie geeft vaak aan wat er mis is en is in die zin op te vatten als een vorm van belangrijk diagnose-instrument.

5. Communicatie via de (hiërarchische) lijn of parallelle communicatie (= buiten de lijn om, dus in 1 x iedereen benaderen (d.a. personeelsblad, kersttoespraak)

6. Soorten informatie

- taakinformatie (nodig om taken te kunnen uitvoeren. Hieronder vallen: Werkinstructies, procesinformatie (informatie over productie en werkwijze in de organisatie), marktgerichte informatie (tbv klantencontacten) en beslisinformatie (tbv besluitvorming))

- beheerinformatie (nodig om activiteiten op de juiste momenten uit te voeren: info over de voortgang van de organisatie, bijv. jaarcijfers, maandresultaten)

- beleidsinformatie (organisatiebrede informatie over het (voorgenomen) beleid en het waarom daarvan)

- motiverende of sociale informatie (informatie om medewerkers voor hun werk gemotiveerd te houden; bijv. info over secundaire arbeidsvoorwaarden. Informatie over het sociale beleid of informatie van de afdeling Personeelszaken)

7. Communicatiemiddelen

- persoonlijke communicatiemiddelen

Hieronder vallen: werkoverleg en vergaderingen, beoordelings-, functionerings- en POP-gesprekken, toespraken, lezingen, trainingen, workshops

- schriftelijke communicatiemiddelen

Hieronder vallen: personeelsblad , nieuwsbrief, memo, ideënbus, jaarverslag, huisorgaan, mededelingenbord, direct mail

- audiovisuele communicatiemiddelen

Hieronder vallen: bedrijfsvideo, bedrijfsjournaal en telefoon

- digitale communicatiemiddelen

Hieronder vallen: e-mail, intranet, website, digitale nieuwsbrieven, databeheer, sociale netwerken (twitter, hyves, facebook, linkedin)

3. Organisatie van de communicatie

De positie van de communicatieafdeling (in het MT? Als staf onder de top? In een andere afdeling, zoals marketing?) de inrichting van de communicatieafdeling (aantal fte, budget, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)

4. Communicatieklimaat

Met communicatieklimaat wordt het gedeelde beeld van de communicatie(sfeer) in de organisatie bij de medewerkers bedoeld. Gedeeld in de zin dat 1 medewerker nog geen communicatieklimaat 'maakt'. Communicatieklimaat heeft raakvlakken met organisatiecultuur maar is niet hetzelfde. Over het algemeen is communicatieklimaat minder verankerd in organisaties dan de cultuur. Zien we organisatieculturen door de jaren heen maar langzaam (en moeizaam) veranderen, het communicatieklimaat kan veranderen met bijvoorbeeld de komst van een andere directeur. Om het communicatieklimaat te beschrijven kunnen we, in navolging van Redding (1972), kijken naar 5 dimensies:

1. Mate van steun en support

2. Mate van democratische besluitvorming

3. Mate van vertrouwen in zichzelf en anderen en geloofwaardigheid

4. Mate van openheid en oprechtheid

5. Mate waarin resultaat en prestaties benadrukt worden

Volgens Reesink (2000) is er geen standaardinstrument om het communicatieklimaat te onderzoeken. Elke organisatie is anders en daarom ook elk communicatieklimaat. En dus kunnen de dimensies die aan de orde zijn per organisatie verschillen.

5. Communicatiestrategie

Met communicatiestrategie bedoelen we de weg(en) waarlangs (en de tactieken waarmee) de organisatie de communicatiedoelen denkt te bereiken. We onderscheiden verschillende soorten communicatiestrategieën op basis van de visie die de organisatie heeft op communicatie.

Communicatiestrategie vanuit de instrumentele visie op communicatie

Organisaties die erop uit zijn de uitingen op elkaar af te stemmen om eenduidigheid in informatie en imago te creëren bij publieksgroepen kunnen gebruik maken van de strategieën van corporate communication van Van Riel (2008):

Corporate reputatiemanagement

Het minimaliseren van het verschil tussen corporate identiteit en corporate imago/reputatie)

Corporate branding

Het invulling geven aan de identiteitsstructuur, oftewel de ‘company behind the brand’, oftewel de wijze waarop de moederorganisatie in de communicatieuitingen van de dochters zichtbaar is. Er zijn volgens Olins (2002) drie identiteitsstructuren: monolitisch (de moeder en dochtere uiten zich op een en dezelfde wijze, bijv. Philips, Shell); endorsed (de moeder is zichtbaar in de uitingen van de dochters, bijv. L’Oréal en tegenwoordig steeds meer Unilever); branded (de moeder is niet zichtbaar in de uitingen van de dochters, bijv. Ahold, Heinz)

Sustainable corporate story

Een ‘fuzzy’, niet dwingende vorm van mission statement waarin op verhalende toon wordt verteld wie de organisatie is en wat ze doet

Communicatiestrategieën vanuit de interactieve visie op communicatie

Volgens Van Ruler (1998) kunnen organisaties met een interactieve visie op communicatie de juiste communicatiestrategie bepalen door te bekijken welke aard en welk resultaat van het contact met publieksgroepen wordt nagestreefd. Ze splitst hiertoe de aard van het contact op in gecontroleerd eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer en het beoogde resultaat van het contact in bekendmaking en beïnvloeding. Wanneer je deze tegen elkaar afzet in een matrix, krijg je vier kwadranten met elk een communicatiestrategie:

Informering:

Bij deze strategie is de aard van het contact gecontroleerd eenrichtingsverkeer, en het beoogde doel bekendmaken. Het gaat hier om puur informeren, wanneer de organisatie wil dat mensen aan het denken worden gezet en een mening kunnen vormen.

Overreding:

Hierbij gaat het weer over gecontroleerd eenrichtingsverkeer, maar het beoogde doel is beïnvloeden. De organisatie kan deze strategie inzetten wanneer zij mensen wil overtuigen van haar gelijk.

Dialogisering:

Dit is het kwadrant van tweerichtingsverkeer en bekendmaking. De organisatie kan in dialoog gaan met de stakeholders, wat samenspraak genereert en interactieve beleidsvorming. Het past echter ook als strategie bij werkoverleggen of een kleinschalige brainstorm. De

organisatie kan op die manier problemen in kaart brengen en mogelijke oplossingen verzamelen.

Formering:

Dit is de combinatie tussen tweerichtingsverkeer en beïnvloeding. Deze strategie kan van waarde zijn wanneer er conflicten zijn, of partijen met verschillende belangen. Deze strategie helpt dan ook bij het omgaan met verschillende belanghebbende partijen.

Koeleman (2002, p.67-84) beschrijft mogelijke communicatiestrategieën bij organisatieveranderingen aan de hand van de kleurentheorie van De Caluwé & Vermaak (2006). Dat levert dan 5 communicatiestrategieën op die bij organisatieveranderingen kunnen worden ingezet:Gele communicatiestrategie Blauwe communicatiestrategieRode communicatiestrategieGroene communicatiestrategieWitte communicatiestrategie

Communicatiestrategieën vanuit de visie op communicatie als betekenisverlening

Issuesmonitoring van de omgeving als mentaliteit (Van den Bosch & Zweekhorst, 2002 [83 KB]).

Hieronder valt ook informatie uit (sociale) netwerken halen: publieksgroepen vormen, naast dat ze een eventuele communicatieve relatie met de organisatie hebben, ook netwerken met andere organisaties en publieksgroepen. Die netwerken kunnen van informatieve waarde zijn voor de organisatie. De communicatiemanager kan proberen die informatie en de bijbehorende betekenisconstructies beschikbaar te krijgen door zorg (oog en oor) te hebben voor die netwerken. Vervolgens kunnen deze betekenisconstructies gebruikt worden bij framing van boodschappen.

Strategisch scenariodenken (Van den Bosch & Zweekhorst , 2004 [72 KB])

Een creatief intuïtieve manier van denken.

Storytelling

In organisaties leven talloze verhalen bij medewerkers. Ze vertellen de geschiedenis van de organisaties of geven een kijkje in hoe het er reilt en zeilt. Voor medewerkers zijn deze verhalen vaak erg belangrijk, maar in de praktijk is er weinig aandacht voor in organisaties. We kunnen medewerkers stimuleren deze verhalen aan elkaar te vertellen (bijv. in 2-tallen) of we kunnen de verhalen verzamelen en bundelen.

6. Artikelen

Personeel van Xycarb Helmond is strijdbaar

Geplaatst op

06 juni 2015

Laatste update

06 juni, 13:19

De schade is goed te zien vanuit de lucht

Ronald Otter

HELMOND - Hij was er donderdagmiddag, kort na het uitbreken van de brand, vrij stellig in: het voetbaltoernooi van Xycarb Ceramics moest doorgaan.

Teams van verschillende internationale vestigingen van het moederbedrijf troffen elkaar vrijdagmiddag op de velden van Mifano in Mierlo. Niet om praktische redenen, bijvoorbeeld omdat Spaanse collega's al onderweg waren. "De werkzaamheden liggen stil, waarom dan niet voetballen", herhaalde directeur Peter Spit gisteren. "Helpt ook bij de verwerking." Want dit hakt erin. "Iedereen schrikt bij zo'n gebeurtenis. Het gaat niet in je koude kleren zitten."

Bedrijfsongeval
Zijn personeel heeft in een jaar tijd heel wat voor de kiezen gekregen. Tien

maanden geleden overleden twee werknemers na een bedrijfsongeval. "Ervaren krachten", omschrijft Spits de mannen die 53 en 55 jaar werden. Natuurlijk kwam die herinnering in volle hevigheid terug bij het personeel, stelt hij. "Het is bekend dat trauma's in zulke gevallen weer de kop opsteken. We hebben direct slachtofferhulp ingeschakeld. En onze mensen gestimuleerd er gebruik van te maken."

Strijdvaardig personeel
Spit zei zelf eerder al dat het bedrijfsongeval en de brand los van elkaar moeten worden gezien. Die mening heerst ook onder het personeel, dat op 'the day after' werd geïnformeerd tijdens een bijeenkomst in Hotel Fitland. De medewerkers kregen de opdracht om na afloop niet met de pers te praten en hielden zich daar aan. Een enkeling liet termen vallen als 'saamhorigheid' en 'we gaan door'. "Wat er donderdag is gebeurd, kan ook thuis gebeuren", liet één zich ontvallen. "Het personeel is strijdvaardig. Het heeft steun aan elkaar", zo had Spit ervaren in de bijeenkomst.

Onzekerheid
Naast de emoties over de gebeurtenissen, heerste er onzekerheid. Heb ik nog wel een baan? "We gaan door met het bedrijf. En hebben dus gewoon de mensen weer nodig", haalde de directeur wat kou uit de lucht. Of het voor iedereen geldt, is niet duidelijk. Wat gebeurt er bijvoorbeeld met mensen die een contract hebben? Het is te vroeg om daarover iets te zeggen, stelt hij. Voorlopig wordt iedereen doorbetaald. "Afhankelijk van hoe we kunnen opstarten, zullen we sommige mensen eerder weer nodig hebben dan andere."

Gewonde bij grote brand in Helmond

BEWAAR ARTIKEL

Door: redactie

4-6-15 - 20:44 © Jos Coolen Twitter @kiepeboer.

De brand bij een bedrijf in Helmond is onder controle. Iets na 19.00 uur werd het sein brand meester gegeven. Dat meldde de gemeente. Het duurt waarschijnlijk nog uren om de laatste vlammen te blussen.

© Twitter/ haraldhelmond.

De brand brak rond 14.15 uur uit. Een medewerker is gewond geraakt. Over zijn of haar toestand is nog niets bekend. Ook de oorzaak is nog onduidelijk. Het pand is verloren gegaan.

De brand trof het bedrijf Xycarb Ceramics, dat onderdelen van halfgeleiders en ledlampen maakt. Het bedrijf werkt met gevaarlijke stoffen, maar die zijn volgens de gemeente niet vrijgekomen.

Ongeval

Bij Xycarb kwamen vorig jaar augustus twee mensen om het leven. Het waren monteurs die in een silo bezig waren met onderhoudswerkzaamheden aan een reinigingsinstallatie. Ze raakten bedwelmd door een vrijgekomen stof en overleden in het ziekenhuis. „Ik kan me voorstellen dat deze brand enorm ingrijpend is voor iedereen die betrokken is bij Xycarb. Voor de tweede keer in korte tijd wordt dit bedrijf diep getroffen. We leven mee met alle medewerkers", laat burgemeester Elly Blanksma-van den Heuvel weten op de site van de gemeente.

Zeer grote brand bij bedrijf in Helmond

Gepubliceerd: 04 juni 2015 14:40Laatste update: 04 juni 2015 23:40

In Helmond woedde donderdag een grote brand bij het bedrijf Xycarb Ceramics aan de Zuiddijk. Een persoon is met brandwonden afgevoerd naar het ziekenhuis.

Iets na 19.00 uur werd het sein brand meester gegeven. Dat meldde de gemeente. Zeer waarschijnlijk is de brandweer nog tot middernacht aan het blussen.
Bij Xycarb Ceramics wordt met gevaarlijke stoffen gewerkt. De brandweer is daarom attent op het mogelijke vrijkomen ervan, zeker gelet op de enorme rookontwikkeling.

Het bedrijf maakt onderdelen voor de elektronische industrie, zoals onderdelen voor LED-lampen.

Mensen die in de omgeving wonen, wordt geadviseerd ramen en deuren te sluiten.

za 16 aug 2014, 14:33

|

lees voor

Bedrijfsongeval Helmond eist tweede leven

HELMOND -

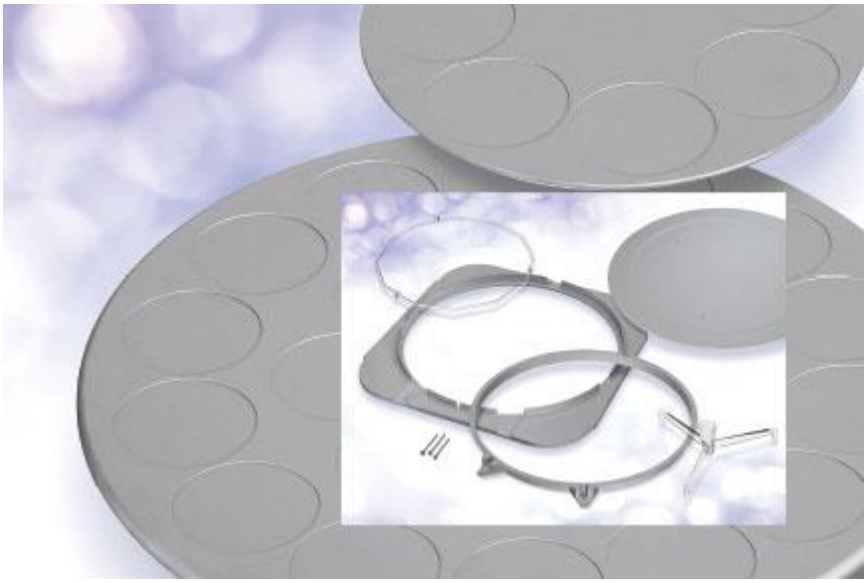
De gevolgen van een bedrijfsongeval woensdag in Helmond hebben een tweede leven geëist. Dat meldde het bedrijf Xycarb Ceramics zaterdag.

Foto: TLG

De twee monteurs van de firma die onderdelen maakt voor de elektronische industrie, waren in een silo bezig met onderhoudswerkzaamheden aan een reinigingsinstallatie. Daar raakten zij bedwelmd door een nog onbekende vrijgekomen stof. Beide medewerkers werden met spoed naar het ziekenhuis gebracht, waar een van hen donderdag overleed. Later kwam ook zijn collega om.

„Xycarb is in diepe rouw om het overlijden van onze tweede collega", meldt het bedrijf op Twitter. „Onze aandacht en gedachten zijn bij hun naasten." De Inspectie SZW onderzoekt hoe het ongeluk heeft kunnen gebeuren.

Xycarb ontwikkelt bakplaat-technologie voor wafers - artikel



De allernieuwste innovatie van het Helmondse Xycarb, een internationaal toonaangevend bedrijf dat susceptors maakt voor het fabriceren van wafers, is de 450 millimeter susceptor.
Download het artikel in PDF

ENGINEERINGNET -- «Deze kale basis wafer kost al een paar duizend dollars. Maar eenmaal afgemaakt kan deze meer dan honderdduizend dollar waard zijn», stelt CEO Peter Spit, terwijl hij naar een glimmende plaat van siliciumkristal wijst. «Maar we zoeken nooit publiciteit.» Voor Engineeringnet gingen - uitzonderlijk - de deuren open.

Zo'n wafer bevat dan namelijk vele processorkernen, voor het maken van chips. Of, wanneer de wafer van ander materiaal is gemaakt, voor het produceren van LED-lampjes, sensoren van digitale camera's of zonnepanelen, om een paar producten te noemen. Die processorkernen zijn zorgvuldig opgebouwd door het aanbrengen van honderden laagjes en het vormen van minuscule structuren op de wafer. Dat hele proces kan alleen plaatsvinden wanneer de wafer op de juiste susceptor ligt: een zeer geavanceerde bakplaat die allerlei bewerkingen mogelijk maakt zoals het onder extreem hoge temperatuur gelijkmatig laten neerslaan van gassen op de wafer.

Wereldwijd is een op de drie microprocessoren en zeven van de tien LED-TV's gebakken op de susceptors van Xycarb. Tot hun klanten behoren TSMC, Texas Instruments, Osram, Philips, Epistar, Samsung, NXP en Infineon. Azië is daarbij de belangrijkste en snelst groeiende markt. «Ons aandeel in de Japanse markt ligt op 25%», zegt Spit. «En dat terwijl twee van onze grootste concurrenten Japans zijn.»

Het ruim dertig jaar oude bedrijf is ook de laatste jaren hard gegroeid en telt nu vestigingen in de Verenigde Staten, Taiwan, Singapore, Zuid-Korea, Japan, Italië, Duitsland en China. De fabriek in Helmond is vorig jaar in capaciteit verdubbeld door het bijplaatsen van reactoren in een nieuwe clean room en het installeren van robots om onderdelen te bewerken.

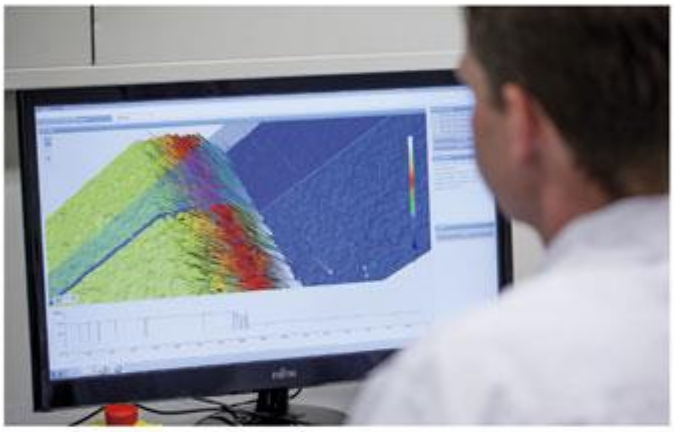
Vrij onbekend bedrijf
Ondanks al het internationale succes is Xycarb in Nederland een vrij onbekend bedrijf. Spit glimlacht: «Wij zoeken eigenlijk nooit de publiciteit op omdat we genoeg bekend zijn bij wafer- en chipsfabrikanten. Ook zijn we voorzichtig met het vrijgeven van informatie over onze technologie omdat die tot de beste ter wereld behoort, zoals onze Silicium Carbide (SiC) coating. Dat soort knowhow is niet te patenteren: dan staat het in alle chemische boeken en kan iedereen het namaken.»

Superieure bakplaat
Xycarb levert susceptors voor zowel single wafer systemen, waarbij de meest voorkomende maat de 300 millimeter is, als ook batch systemen. Deze laatste zijn geschikt voor het behandelen van meerdere, kleine wafers en hebben de vorm van een poffertjespan of ze lijken op een paraplubak, wat in vaktermen een barrel heet.

Het maken van zo'n geavanceerde susceptor heeft heel wat voeten in de aarde. De voorraadhal van Xycarb ligt vol met grote ronde bonken grafiet, die na een eerste test doorgaan naar de zagerij om er schijven uit te zagen, of in geval van een barrel, het stuk grafiet uit te hollen en het vijfkantig te maken.

Daarna wordt elke susceptor voorzien van een eigen look, al naar gelang de proces eisen van de klant: de plaat krijgt meerdere pockets voor wafers of een rand voor het dragen van één wafer. Er worden gaatjes ingeboord of sierlijke patronen aangebracht om bijvoorbeeld de temperatuur over de wafer zo gelijkmatig mogelijk te laten zijn.

Opvallend is dat vervolgens met de hand alle scherpe hoeken en randen van de susceptors worden afgerond. Een enorm precisiewerk. De susceptors worden daarna ontdaan van alle grafietdeeltjes die er nog aan kleven, om vervolgens in een stoof te komen liggen die al het vocht eruit bakt. Hierna gaan ze door naar de



Op de foto's, van boven naar onder:
• Slijpen van een grafieten schijf
• Oppervlakteanalyse met Optical Profiler
• Eindcontrole op CMM, een highech coördinaten-meetmachine.

reinigingsreactor die op 1900 graden alle verontreinigingen, zoals metalen deeltjes, uit het grafiet brandt.

Pas dan is de susceptor klaar om zijn beschermingslaagje van Silicium Carbide te krijgen die het materiaal bestand maakt tegen agressieve gassen en temperaturen tot 1200 graden. «Puur Silicium Carbide is erg duur, maar in combinatie met grafiet is het wel kosteneffectief», aldus Spit.

De susceptor ondergaat in elke stap van het proces allerlei testen, door middel van contactmetingen, het maken van dwarsdoorsneden van meegecoate testplaatjes, het vergroten tot wel 5000 keer met microscopen op luchtvering en röntgenstraling om te kijken hoe de moleculen in de susceptor zich tot elkaar verhouden. Spit stelt: «Wij maken heel zuivere en exacte producten die geen afwijkingen vertonen. Dat is ons unique selling point.»

Exotische namen

Behalve susceptors en toebehorende onderdelen, zoals heel kleine pinnen van grafiet die de wafers uit de susceptor tillen, produceert Xycarb in Texas ook reactor kamers van kwarts. Deze zijn geschikt om de wafers te verwarmen met infra rood lampen en om ze daarna te behandelen. «Die kamer mag niet vervuild zijn met metaal, want dan raakt de wafer daarmee gecontamineerd. Als er een tot twee parts per million aan ijzer of koper in een processorkern zit, werkt deze al niet meer», legt Spit uit.

In zo'n kwartskamer vinden allerlei processen plaats met exotisch klinkende namen, zoals physical vapour deposition, waarbij plasma wordt ingezet voor het bombarderen van de wafer met een bepaald soort gas of een ander materiaal dat erop neerslaat. Ion Implant staat voor het schieten van atomen in de wafer met een groot kanon.

Zo ontstaan er diverse soorten laagjes en chemische verbindingen op de basis wafer, waarbij de susceptor het enige onderdeel van de machine is dat daar direct contact mee maakt. De susceptor mag daarom geen enkele afwijking of vervuiling hebben. Spit: «De kleinste fout kan al voor een afwijking op moleculair niveau zorgen in de laag die wordt aangebracht op de wafer.»

Xycarb maakt op jaarbasis zo'n dertig nieuwe soorten susceptors. «Het kan zijn dat

een klant vandaag komt met een idee of een schets. Wij maken dan binnen zes tot acht weken een susceptor, die de klant kan testen. Dit duurt meestal een tot twee maanden, maar het komt ook voor dat het wel twee jaar duurt voordat de testfase is afgerond.»

«Sommige stappen in de productie moeten onze klanten weer met hun eigen klant verifiëren," aldus Spit. «Een automotive fabrikant zal bij hun chipleverancier zeker eisen: 'Als jij een verandering doorvoert die cruciaal is voor performance van deze chip, moet je dat wel heel goed getest hebben en bij ons aanmelden, voordat je die verandering kunt gaan doorvoeren.'»

Wereldpremière
Xycarb bracht in 2011 als eerste ter wereld een 450 millimeter susceptor op de markt, en ondertussen is er maar één concurrent bijgekomen die ook deze maat kan maken, een Japans bedrijf. Nu is de meest gebruikte maat nog de 300 millimeter susceptor, maar vergroting van dit oppervlak naar 450 millimeter maakt het mogelijk veel meer processorkernen te produceren per wafer.

«Het is een enorm kostbaar proces om alle laagjes op een wafer aan te brengen om zo de processorkernen op te bouwen. Door het oppervlak van de wafer te vergroten, zijn er veel meer chips te maken, terwijl het aantal stappen hetzelfde blijft. De productie gaat dus omhoog, terwijl de kosten omlaag gaan», zegt Spit.

«De uitdaging wordt wel veel groter: het is al heel moeilijk om op 300 millimeter zo nauwkeurig te werken, laat staan op 450 millimeter», vervolgt Spit. Dat komt ook omdat er tegelijkertijd een andere ontwikkeling aan de gang is, namelijk het verkleinen van processorkernen. Er passen dus sowieso al meer kernen op één schijf. Dit drukt de kosten van deze processorkernen ook.

Maar het zal nog wel even duren voordat de 450 millimeter in productie wordt genomen. Spit: «Het kost veel tijd om dit systeem verder te ontwikkelen met onze klanten. Er zijn immers ook machines nodig die kunnen werken met deze maat. Die zijn nog in ontwikkeling, net als alle toebehorende onderdelen. Wij verwachten dat de eerste productielijnen in 2016 of 2017 gereed zijn.» (foto's: Xycarb / Corné Clemens)
Door Lydia Heida, Engineeringnet
Tweeten @Ingenieurstweet volgen