



Storyconversation & MCB Nederland

Onderzoek naar de bedrijfscultuur, betrokkenheid en storytelling binnen MCB.

| AUTEUR

NAAM	Wiesje van Woerkum
STUDENTNUMMER	2144400

| OPLEIDING

NAAM	Fontys Hogescholen
OPLEIDING	Communicatie
PLAATS	Eindhoven
JAAR VAN AFSTUDEREN	2014
BEGELEIDEND DOCENT	Sjoerd Snijer

| BEDRIJF

NAAM	MCB Nederland
ADRES	J. F. Kennedylaan 59 5555 XC Valkenswaard
TELEFOONNUMMER	040 2088 333
E-MAIL	info@mcb.nl
WEBSITE	www.mcb.nl
OPDRACHTGEVER	Edwin Vlems
E-MAIL	edwin.vlems@mcb.nl

VOORWOORD

In Eersel woonde een meisje. Een meisje dat stiekem altijd van communicatie en verhalen gehouden heeft. Niet per se van het lezen van boeken, dat duurde haar te lang. Maar wel van het luisteren naar en vertellen van verhalen. Verhalen hadden en hebben altijd iets magisch. Iets waardoor je gaat nadenken, ook al was het een fantasieverhaal. Deze verhalen vertelde dat meisje vaak door, of ze speelde het verhaal na met haar barbies en poppen.

Later werd ook haar wereld wat serieuzer, waardoor verhalen gekoppeld konden worden aan eigen ervaringen, soms positief, soms negatief. Maar deze verhalen wisten wel betekenis te geven en in vele gevallen te inspireren.

De vraag of dit meisje voor haar afstuderen bij MCB Nederland iets met 'storytelling' wilde doen was dan ook niet zo'n lastige vraag. Dat wilde ze wel! Graag zelfs!

Veel theorieën, boeken en modellen werden door haar met veel interesse gelezen en bekeken. En door haar begeleider vanuit MCB, Edwin Vlems, werd ze meegenomen naar interessante en waardevolle lezingen en inspirerende personen, waar Edwin zelf er echter ook één van was. Edwin is iemand waar het meisje mee kon sparren en een persoon die een goede, kritische blik wist te bieden voor onder andere de scriptie. Hiervoor een *special thanks* voor Edwin. Beter had ze het niet kunnen treffen!

Er was eens...

Graag wil deze dame naast Edwin ook nog enkele andere hoofdrolspelers speciaal bedanken, waaronder haar afstudeerbegeleider vanuit school, Sjoerd Snijer. Hij wist haar af en toe los te laten in haar verhaal, en bood haar de mogelijkheid om haar eigen ding te kunnen doen. Hiernaast wist hij de jongedame (gelukkig) wel goed bij te sturen op de juiste momenten.

Eveneens gaat een dankwoord uit naar Debbie Bernasco, de vrouw waar je meteen aan denkt zodra het over storytelling gaat. Zij wist dankzij een interview, een lezing, haar andere evenementen en haar *kennis delende* blogs een twist te geven aan deze scriptie, waarvoor het meisje ook haar erg dankbaar is!

And last but not least, wil de jongedame een dankwoord uitbrengen aan alle MCB-ers die hun persoonlijke verhaal met haar hebben willen delen, en eveneens aan eigenlijk iedereen die haar ondersteund hebben gedurende het afstuderen.

Dit was het voorwoord van de scriptie en daarmee ook het sluitstuk van de opleiding Communicatie van dat ene meisje. En inderdaad. Dat meisje (ehm, jongedame), dat ben ik.

Ik wens jullie veel leesplezier!

Wiesje van Woerkum

Valkenswaard, 10 juni 2014

Inhoudsopgave

Voorwoord	21
Management summary	
1. INLEIDING	1
1.1 INLEIDING	1
1.2 AANLEIDING	1
1.3 MOTIVATIE	2
1.4 DOELSTELLING	2
1.5 DIT LEIDDE TOT DE VOLGENDE CENTRALE VRAAG... ..	2
1.6 ... EN DEZE DEELVRAGEN	2
1.7 LEESWIJZER	2
1.8 ENKELE OPMERKINGEN VOORAFGAAND.....	3
2. DESKRESEARCH.....	4
2.1 MCB ALGEMEEN	4
2.2 OMGEVING	5
2.3 HET ORGANISATIEBELEIDSKADER.....	5
2.4 HET COMMUNICATIEBELEIDSKADER	6
2.5 RELEVANTE ONDERZOEKEN	8
2.6 INZICHTEN.....	9
3. HET THEORETISCH KADER.....	11
3.1 INTERNE COMMUNICATIE	11
3.2 BETROKKENHEID & BEDRIJFSCULTUUR	13
3.3 STORYTELLING	17
3.4 INZICHTEN	21
4. FIELDRESEARCH.....	23
4.1 INTERVIEWSTRATEGIE.....	23
4.2 RESULTATEN INTERVIEWS MEDEWERKERS.....	23
4.3 RESULTATEN INTERVIEWS KLANTEN	26
4.4 INZICHTEN	26
5. DE BEDRIJFSCULTUUR VAN MCB	28
5.1 VROEGER.....	28
5.2 NU	29
5.3 TOEKOMST	30
5.4 INZICHTEN	31
6. CONCLUSIES	32
6.1 CONCLUSIES	32
6.2 RELEVANTIE VAN CONCLUSIES.....	36
7. ADVIES	33
7.1 INSPIRATIE VOOR ADVIES.....	38
7.2 STRATEGISCH & TACTISCH ADVIES.....	39
7.3 AANBEVELINGEN	48
7.4 RANDVOORWAARDEN	49
8. MIJN EIGEN VERHAAL OVER MCB	52
Bibliografie.....	51
Bijlagen	55

MANAGEMENT SUMMARY

In dit rapport wordt er antwoord gegeven op de volgende centrale vraag:
Hoe kan MCB door middel van storytelling de bedrijfscultuur versterken, waardoor MCB-medewerkers zich meer met de organisatie verbinden?

De centrale vraag is gedurende het onderzoek enkele keren gewijzigd. MCB stelde in eerste instantie de vraag hoe storytelling klanten kan aantrekken en medewerkers kan verbinden met de organisatie. Gedurende het onderzoek werd al snel duidelijk dat er een gat bestaat tussen wat medewerkers van MCB belangrijk vinden, welke cultuur er nu heerst en waar ze naartoe willen. Ook was er een kloof zichtbaar tussen groepen medewerkers. Zo is er bij dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen een groep medewerkers die MCB nog als familiebedrijf gekend heeft (en hierbij langer dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn) en een groep die het familiebedrijf niet gekend heeft (en minder dan 15 jaar bij MCB werkzaam zijn). Deze groepen bleken te verschillen in hun opvattingen en gedragingen. “Intern beginnen is extern winnen”, moest mede ook daarom eerst bij MCB toegepast worden, waardoor er bij de centrale vraag meer de focus kwam te liggen op de medewerkers en de daarbij behorende bedrijfscultuur.

Medewerkers willen meer betrokken worden en zijn op zoek naar het groepsgevoel, het menselijke en eerlijkheid. Door een groot gedeelte van de medewerkers wordt vroeger nog ‘gemist’, hoewel de medewerkers wel begrijpen dat het niet meer zo gaat worden als vroeger. Ondanks dat vroeger ‘gemist’ wordt, bestaat er wel een grote mate van trots onder de medewerkers. Daarnaast beseffen de medewerkers dat er samengewerkt moet worden om de bedrijfscultuur te kunnen versterken. Voor de gewenste cultuur blijken echter de heldere en tastbare richtlijnen nog te ontbreken.

Aansluitend op de centrale vraag en de gestelde conclusies heeft zowel de interactie-visie als de ‘Internal Branding Strategie’ van Wil Michels, als De Trap van Quirke, een houvast geboden om een passend strategisch advies te ontwikkelen. Vanuit dit strategisch advies zijn aanbevelingen opgesteld, die als doel hebben de bedrijfscultuur te versterken en medewerkers te verbinden aan de organisatie, waarbij een groepsgevoel gecreëerd moet worden en trots omgezet moet worden in energie. Deze aanbevelingen worden onderstaand weergegeven, met waar nodig een korte toelichting.

1. **Creëer samen een commitmentverhaal om aan te geven waarom de cultuur moet veranderen en waardoor medewerkers**

geïnspireerd kunnen worden.

2. **Zoek kernwaarden die binnen de organisatie gaan leven en als richtlijnen kunnen worden vastgehouden.**

3. **Ken de kracht van verhalen en maak gebruik van verhalen van medewerkers en de organisatie en van de conversaties die hiertoe kunnen leiden:** Verhalen kunnen gebruikt worden bij het uitleggen van beweegredenen, keuzes en opvattingen. Verhalen laten emoties zien en weten mensen eerder te overtuigen. Verhalen kunnen er ook voor zorgen dat kernwaarden gaan leven en als richtlijnen kunnen gaan dienen.

4. **Handel intern en extern vanuit de interactie-visie en wijs iemand aan die de communicatie kan begeleiden:** De interactie-visie stelt dat iedereen verantwoordelijk is voor de interne communicatie en dat interne communicatie overal is waar mensen samenwerken. Door de almaar groeiende vraag naar transparantie mag eveneens iedereen zich verantwoordelijk gaan voelen voor de externe communicatie en is iedereen eigenlijk al verantwoordelijk, onder andere doordat vrijwel iedereen gebruik maakt van sociale netwerken. En door iedereen verantwoordelijk te maken, zullen ze zich ook meer betrokken voelen bij alles wat daarop volgt. Ook binnen deze visie is het echter wel van belang dat één persoon met een goed communicatief vermogen de interne en externe communicatie enigszins begeleidt en interactie(en conversatie)mogelijkheden faciliteert (om ook storyconversation op gang te brengen).

5. **Medewerkers moeten meer betrokken worden bij processen en besluiten:** Binnen de cultuurverandering is het goed medewerkers mee te laten denken over de cultuur en de richtlijnen hiervan (zoals de kernwaarden).

6. **Wijs interne ambassadeurs aan en stimuleer de bestaande ambassadeurs:** Ambassadeurs kunnen de trots van MCB uitstralen, betrokkenheid stimuleren en inspelen op de interactie-visie en storyconversation.

7. **Houdt (allemaal) rekening met verschillende opvattingen die er bestaan binnen MCB:** Opvattingen binnen MCB verschillen veel, hoewel ze wel te koppelen zijn binnen twee ‘valueframes’. Het is goed dat zowel medewerkers als managers als directie deze ‘valueframes’ begrijpen, op deze manier kunnen deze groepen ook elkaar beter begrijpen. Hierdoor wordt de kans op succesvol veranderen groter, *en leeft iedereen nog lang en gelukkig.*

1. INLEIDING

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Aanleiding
- 1.3 Motivatie
- 1.4 Doelstelling
- 1.5 Dit leidde tot de volgende centrale vraag...
- 1.6 ... En deze deelvragen
- 1.7 Leeswijzer
- 1.8 Enkele opmerkingen voorafgaand...

Waar het allemaal begon...

1.1 INLEIDING

Het is 1941. Metaalcompagnie „Brabant” wordt opgericht door Marinus van Kempen en Frans van Ettro met als doel heel *Brabant* ‘te veroveren’ met hun handel in metaal. De tweede wereldoorlog woedt over heel Nederland en het zijn af en toe zware tijden. Metaalcompagnie „Brabant” weet zich toch in verschillende jaren uit te breiden, ook buiten Nederland, waardoor de naam na enkele jaren veranderde in MCB International. MCB Nederland is een onderdeel van de internationale MCB Groep. Als groothandel, service center en/of leverancier kan MCB omschreven worden als een partner van de metaalverwerkende industrie. MCB dient op metaalgebied als intermediair tussen klanten en kwaliteitsleveranciers. Waar het in 1941 bij twee personen begonnen is, werken er nu bij alleen MCB Nederland al ongeveer 600 medewerkers.

1.2 AANLEIDING

Vanuit MCB werd de vraag gesteld hoe storytelling bij MCB klanten kan aantrekken en medewerkers kan verbinden met de organisatie. Om te onderzoeken wat de vraag achter deze vraag in dit geval is hebben er korte, interne gesprekken plaatsgevonden, zowel op kantoor als op de werkvloer als bij de vrachtwagenchauffeurs op de weg. Hier kwamen diverse invalshoeken naar voren, waarvan de cultuurverandering binnen de organisatie een belangrijke is. Van het ‘sociale’ familiebedrijf wat MCB ooit was is nu weinig meer over volgens enkele medewerkers. Waar het eerst door een familie aangestuurd werd wordt het nu gestuurd door ‘harde’ managers (zoals enkele medewerkers dat zelf noemen). Dit leidde tot verandering van de cultuur van MCB dat door sommige medewerkers als moeilijk wordt ervaren.

Gedurende het vooronderzoek is er tevens naar relevante onderzoeken gezocht, waaronder het cultuur- en waardenonderzoek (2013) dat is uitgevoerd bij medewerkers van MCB Nederland. Deze meting geeft aan welke cultuur de medewerkers van MCB belangrijk vinden, welke cultuur er nu heerst en waar ze naartoe willen. Uit de meting bleek dat hier een redelijk groot gat tussen zit. De belangrijkste uitkomst is dat de medewerkers méér betrokken willen worden bij wat er gebeurt in de organisatie. Medewerkers willen méér inbreng en invloed hebben op hun dagelijkse werkzaamheden en de organisatie hiervan. Intern moet er orde op zaken worden gesteld. Medewerkers hebben behoefte aan besluitvaardigheid, betrouwbaarheid, duidelijkheid en doelgerichtheid.



Zie bijlage 1 voor meer informatie.

Op basis van deze gegevens is er opnieuw gekeken naar de vraag die vanuit MCB gesteld werd (hoe kan storytelling een bijdrage leveren aan het aantrekken van klanten en het verbinden van medewerkers?). “Intern beginnen is extern winnen”, is de zin die al snel in deze hele vraag op de voorgrond kwam. Het is van belang dat eerst intern de richtlijnen voor een sterke bedrijfscultuur tastbaar worden en dat de eigen medewerkers in ‘het verhaal’ van MCB kunnen gaan geloven. Om deze reden is de centrale vraag gewijzigd en ligt bij de vraag nu de focus op de medewerkers en de bedrijfscultuur, op het interne gedeelte. Het doel is nu: het versterken van de bedrijfscultuur, waardoor MCB-medewerkers zich meer verbinden met de organisatie. En storytelling kan hier mogelijk een goede tool voor zijn.

1.3 MOTIVATIE

Waarom storytelling? Door middel van een (goed) verhaal kunnen personen, in dit geval medewerkers, jou (MCB) beter begrijpen (Nishi, 2013). Verhalen geven betekenissen en geven een invulling en inspiratie voor het dagelijks leven. Ook weten verhalen emoties te stimuleren. Emoties en verhalen zorgen ervoor dat je iets gemakkelijker leert, je aandacht er beter bij houdt, dingen beter herinnert en sneller besluiten kunt maken (McMahon, 2013).

Hiernaast sluiten verhalen eenvoudigweg aan bij onze manier van informatie verwerken en onthouden we een verhaal veel gemakkelijker dan bijvoorbeeld een rijtje 'feiten'. Die feiten en informatie begrijpen we dan ook veel beter, zodra we deze uitgelegd krijgen in een verhaal. Verhalen geven context. Ze maken concreet wat abstract is, waardoor de overtuigingskracht groeit.

Doordat verhalen vaak ook nog eens herkenbaar en geloofwaardig zijn, weten ze mensen te verbinden met elkaar en/of met hun organisatie (Scheringa, 2013).

Een verhaal kan betekenis geven en is er niet speciaal voor hoe en wat er gaat gebeuren, maar meer om 'de waarom' centraal te stellen. Simon Sinek stelt dat mensen bij jou kopen om de reden waarom jij dat doet en niet hoe of wat je doet. Dit geldt ook voor het binden van medewerkers aan een organisatie. Zodra zij weten waarom wat gedaan wordt kunnen zij zichzelf en anderen eerder overtuigen (Sinek, Start with why: how great leaders inspire action, 2009).

1.4 DOELSTELLING

Het doel van deze scriptie is het geven van een advies aan MCB over hoe storytelling intern ingezet kan worden, waardoor de bedrijfscultuur versterkt wordt en de medewerkers zich meer met MCB verbinden.

1.5 DIT LEIDDE TOT DE VOLGENDE CENTRALE VRAAG...

Hoe kan MCB door middel van storytelling de bedrijfscultuur versterken waardoor MCB-medewerkers zich meer met de organisatie verbinden?

1.6 ... EN DEZE DEELVRAGEN

1. Wat is MCB?
2. Hoe kan een bedrijfscultuur versterkt worden?
3. Hoe kan betrokkenheid gecreëerd worden bij medewerkers?
4. Wat is storytelling en hoe kan het strategisch ingezet worden?
5. Welk beeld hebben medewerkers van MCB?
6. Welke 'verhalen' zijn er beschikbaar bij MCB?
7. Hoe ziet de bedrijfscultuur van MCB eruit?
8. Wat is de kloof tussen de gewenste en huidige cultuur, en hoe kan deze overbrugd worden?
9. Welke strategische stappen kunnen gezet worden om de bedrijfscultuur bij MCB te versterken?



De gehele onderzoeksopzet is te vinden in bijlage 2.

1.7 LEESWIJZER

Zowel intern als extern is er onderzoek verricht naar het antwoord op de bovenstaande onderzoeksvraag en deelvragen. In dit rapport wordt u geleid door zowel het verhaal van MCB, als door het verhaal van mijn eigen afstuderen. Gebaseerd op de deelvragen is deze scriptie ingedeeld op de volgende wijze:

Figuur 1.



| Introductie- en visiefase

Wat is MCB? Voordat er een start gemaakt kon worden aan het fieldresearch, was het van belang eerst een duidelijk beeld te verkrijgen van wat MCB Nederland doet en (volgens henzelf) is. Hoofdstuk 2 zal dit in beeld brengen. Tevens wordt er in dit gedeelte onder andere een blik gericht op de missie, visie, kernwaarden, strategie en het organisatie- en communicatiebeleid.

| Theoretisch kader

Bij het theoretisch kader dat in hoofdstuk 3 belicht wordt, wordt een blik geworpen op de onderwerpen: ‘interne communicatie’, ‘storytelling’, ‘verbinden en betrokkenheid’ en ‘bedrijfscultuur’. Hierbij wordt er antwoord gegeven op onder andere de volgende vragen: *Hoe kan een bedrijfscultuur versterkt worden? Hoe kan betrokkenheid gecreëerd worden bij medewerkers? En wat is storytelling en hoe kan het strategisch ingezet worden?*

| Diagnosefase

Welk beeld hebben medewerkers van MCB? Welke ‘verhalen’ zijn er beschikbaar bij MCB? En hoe ziet de bedrijfscultuur van MCB eruit? De diagnosefase bestaat in deze scriptie voornamelijk uit fieldresearch, waarbij open interviews zijn gehouden met MCB-medewerkers en een drietal klanten. Op deze manier zijn er antwoorden verkregen op bovenstaande vragen en worden deze omschreven en uitgelicht in hoofdstuk 4 en 5.

| Conclusies

Alle relevante inzichten uit de vorige fases worden in hoofdstuk 5 bijeen gebracht en hieruit wordt een strategie opgesteld, die MCB helpt bij het invoeren van storytelling en het creëren van een sterke bedrijfscultuur.

| Strategisch advies

Bij het strategisch advies in hoofdstuk 7 wordt er een concreet antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en wordt er uitgelegd welke strategische stappen gezet kunnen worden om de bedrijfscultuur van MCB te versterken met (onder andere) behulp van storytelling.

| Mijn eigen verhaal over MCB

Onder het motto: *“Vertrouw geen storytellingexpert die zelf geen verhalen vertelt”*, vertel ik in hoofdstuk 8 mijn eigen verhaal over mijn afstuderen bij MCB.

1.8 ENKELE OPMERKINGEN VOORAFGAAND...

| De kleur blauw behoort tot de huisstijl van MCB Nederland, om deze reden komt in dit rapport de kleur blauw veelvuldig terug.

| Iedere blauwe pagina betekent een begin van een nieuw hoofdstuk. Op deze blauwe pagina’s wordt een (relevante!) introductie gegeven voor het betreffende hoofdstuk.

| Dit gehele rapport is opgesteld in de volgorde waarin dit onderzoek is uitgevoerd.

| Relevante opmerkingen tussendoor zijn te kenmerken aan de blauwgekleurde letters met dit ‘|’ teken voorafgaand.

| Tegen het einde van ieder hoofdstuk worden mijn inzichten weergegeven over dat desbetreffende hoofdstuk. Hierbij wordt ook uitgelegd welke vragen er worden gesteld met betrekking tot het volgende hoofdstuk en hierbij het volgende gedeelte van het onderzoek.

| Bij de conclusie wordt uitgelegd hoe en welke inzichten worden meegenomen in de strategie en het advies.

| De bronvermelding bij figuren en afbeeldingen worden per figuur weergegeven bij de bibliografielijst.

| In bijlage 15 wordt een begrippenlijst weergegeven die mogelijk hulp kan bieden bij de uitleg van enkele belangrijke begrippen in dit rapport.

2. DESKRESEARCH

NAAR MCB NEDERLAND

- 2.1 MCB algemeen
- 2.2 Omgeving
- 2.3 Het organisatiebeleidskader
- 2.4 Het communicatiebeleidskader
- 2.5 Relevante onderzoeken
- 2.6 Inzichten



In bijlage 3 is de gehele interne en externe analyse te vinden.

Wat is MCB? Wat is hun visie?

Wat willen zij uitdragen?

Dit zijn enkele vragen waarop in dit hoofdstuk door middel van deskresearch en enkele interne gesprekken antwoord wordt gegeven. Dit hoofdstuk is voorafgaand aan de interviews ingevuld. Mogelijk komen om deze reden later in het rapport nog aanvullingen aan bod op dit hoofdstuk.

Met behulp van het 7S-model, de DESTEP analyse, en het funderingsschema zijn de interne- en externe analyse ingedeeld. Deze gehele analyse is te vinden in bijlage 3. Een uitleg van de gebruikte modellen wordt in bijlage 4 en 5 weergegeven.

In dit hoofdstuk komt enkel de meest relevante informatie voor dit onderzoek aan bod. Zoals bij de inleiding uitgelegd is, worden de inzichten in het laatste onderdeel (2.6) van dit hoofdstuk benoemd.

2.1 MCB ALGEMEEN

MCB is een onderdeel van de internationale MCB Groep. MCB Nederland dat in 1941 opgericht is, is tegenwoordig een groothandel, service center en leverancier in de metaalverwerkende industrie.

2.1.1 Missie

MCB wil een proactieve en innovatieve intermediair in metaal zijn voor haar klanten en leveranciers.

2.1.2 Visie

- De voortbrengingsketen waarin wij ons bevinden is internationaal zeer competitief en dynamisch. Wij helpen onze klanten om in deze omgeving competitief te blijven.
- Onze medewerkers zijn bepalend voor het succes.
- Wij zijn een toonaangevende distributiepartner voor onze leveranciers.
- Wij zijn ons bewust van onze functie in de maatschappij en dragen bij aan de balans people / planet / profit.

2.1.3 Kernwaarden

- Ondernemerschap
- Verantwoordelijk
- Klantgericht
- Samenwerken
- Waardering & vertrouwen
- Innovatief

| Met behulp van het 7S-model¹ is er antwoord gegeven op de volgende paragrafen (2.1.4 tot en met 2.1.8)



Zie bijlage 4 voor het 7S-model.

¹ Het 7S-model is een, door McKinsey-medewerkers ontworpen, managementmodel om een interne analyse te maken. De zeven 'S'-factoren worden in dit model verdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' factoren (stijl, skills, shared values en staf).

2.1.4 Structuur

Bij MCB heerst er structuur, hiërarchie en een duidelijke taakverdeling. Iedere afdeling weet wat de verantwoordelijkheden zijn en wordt aangestuurd door een manager of leider. Bij MCB bestaan afdelingen als inkoop, human resources, financiën, IT, operations & logistiek, verkoop en marketing. Hiernaast zijn ook enkele afdelingen verdeeld in bepaalde hoofdproducten (zuilen), zo legt één zuil vooral de focus op het inkopen en verkopen van roestvast staal.

2.1.5 Staf

Bij MCB Nederland werken er circa 600 medewerkers, waarbij er gemiddeld meer mannen dan vrouwen zijn. Zeker op de werkvloer kan er gesproken worden over een 'mannencultuur' binnen MCB. Deze 600 medewerkers hebben samen een behoorlijke expertise op het gebied van metaal en weten zich commercieel sterk te profileren. Dit is mede dankzij het brede scala aan opleidingen en cursussen dat door MCB beschikbaar wordt gesteld aan hun werknemers.

Uit het cultuur- en waardenonderzoek dat in 2013 gedaan is (zie bijlage 1), is echter gebleken dat de medewerkerstevredenheid van MCB op dit moment laag is (in 2.5.2 wordt hier verder op in gegaan).

2.1.6 Skills

Bij MCB bestaat er een goede combinatie van goed opgeleide mensen en ervaring. Er bestaat een enorm kennisnetwerk bij MCB. MCB beschikt dan ook over commerciële voelspriet en krijgt ondersteuning vanuit het MIS (Marketing Intelligence Systeem). Dit systeem zoekt zelf naar nieuwsberichten, die relevant zijn voor MCB en worden vervolgens direct vanuit MCB verzonden per e-mail.

Hiernaast wordt er jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. MCB weet hierdoor wat er speelt bij de klant en wat zij mogelijk nog beter moet of kan doen. Een andere *skill* van MCB is de logistieke betrouwbaarheid waar de klant van MCB profijt van heeft.

Doordat MCB zelf beschikt over vrachtwagens en heel wagenpark, kan MCB zelf het transport verzorgen. Hierdoor bestaat er meer zekerheid dat de vracht tijdig op het afgesproken moment geleverd wordt.

2.1.7 Stijl

Binnen MCB heerst er, zoals al eerder vermeld, structuur, hiërarchie en een duidelijke taakverdeling. Hiernaast bestaat er een vriendelijke sfeer bij de werknemers. De werknemers van MCB werken zelfstandig en houden zelf de kwaliteit in de gaten (zowel op kantoor als op de werkvloer), dit moet echter wel verantwoord worden bij de leidinggevende.

2.1.8 Shared values

MCB kan de klant zekerheid bieden. Dit houdt in dat de klant krijgt wat hij zoekt: kwaliteit, tijdige levering en vriendelijkheid van het personeel.

2.2 OMGEVING

| Met behulp van de DESTEP analyse (waarbij ingespeeld wordt op alle belangrijke factoren in ontwikkeling) is er onderzoek gedaan naar de externe omgeving. Deze gehele analyse is te vinden in de bijlagen. De twee belangrijkste punten die mogelijk interessant zijn voor dit onderzoek worden onderstaand weergegeven.



Economisch

Conjunctuur: Er is sprake van een wereldwijde economische depressie, zoals die sinds de jaren '30 niet is voorgekomen. Banken zijn hierdoor meer terughoudend met het verstrekken van krediet, waardoor als gevolg een rem wordt gezet op investeringen (Vlems, Het marketingplan van MCB, 2014).



Technologisch

Transparantie: Dankzij automatisering in het algemeen, en internet in het bijzonder, wordt het steeds moeilijker om informatie af te schermen (Vlems, Het marketingplan van MCB, 2014).

2.3 HET ORGANISATIEBELEIDSKADER

| Aan de hand van het funderingsschema² is paragraaf 2.3 en 2.4 (organisatiebeleidskader en communicatiebeleidskader) ingedeeld.



Zie bijlage 5 voor het funderingsschema.

2.3.1 Organisatievisie

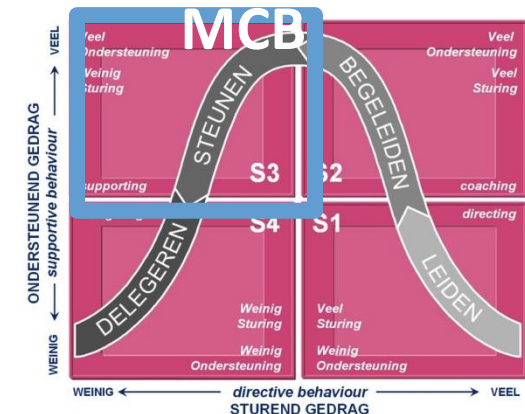
De organisatievisie staat geformuleerd in paragraaf 2.1.2.

2.3.2 Leiderschapsstijl

Type leiders

MCB is ooit ontstaan als een familiebedrijf dat gedreven werd door passie en hard werken. Het familiale was duidelijk zichtbaar binnen het bedrijf en daarbij ook in de stijl van leiding geven. Sinds enkele jaren bestaat de directie niet meer uit de familie waar het bedrijf door opgericht is, en heeft de leiderschapsstijl een verandering doorgemaakt.

Medewerkers spreken nu over 'echte, harde managers', die voornamelijk op de korte termijn cijfers en omzet willen zien.



Figuur 2.
Leiderschapsstijlen van
Hersey en Blanchard

² Het funderingsschema is ooit ontwikkeld vanuit het principe: extern winnen is intern beginnen. Het funderingsschema geeft een analyse weer van de organisatie (waarbij zowel organisatie- als communicatie-elementen aan de orde zijn) en haar omgeving. Ook voor MCB vond ik het van belang dat eerst alle organisatie- en communicatie-elementen in beeld werden gebracht. Alleen al om voor mezelf een beeld te kunnen ontwikkelen van de basis.

Zodra er gekeken wordt naar de leiderschapsstijlen van Hersey en Blanchard kunnen we de leiderschapsstijl van het huidige MCB indelen bij 'delegeren'. Dit houdt in dat de leidinggevende voorwaardenstellend is. De leidinggevende geeft dus wel aan wat er gebeuren moet, maar de wijze waarop deze taak wordt uitgevoerd wordt overgelaten aan de medewerkers. Zij zijn zelf verantwoordelijk en krijgen hiervoor ook de nodige bevoegdheden. Deze leiderschapsstijl staat ook wel bekend als 'management by exception' (Nieuwenhuis, 2003-2010).

2.3.3 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur van MCB is aan het veranderen. In hoofdstuk 5 wordt de 'oude' cultuur, de 'huidige' cultuur en de cultuur waar MCB naartoe wil uitvoerig omschreven.

2.3.4 Organisatiestrategie

De organisatiestrategie wordt bij MCB ingedeeld in drie strategieën: een marketingcommunicatiestrategie, de groeistrategie van Ansoff en de waardestrategie van Treacy en Wiersema. In deze paragraaf wordt iedere strategie kort omschreven, in bijlage 3 (6.5) is een meer uitgebreide versie hiervan te vinden.

✚ **Marketingcommunicatiestrategie:** MCB hanteert een 'thought leadership'-strategie. Hierbij gaat het erom dat MCB een toonaangevende positie inneemt in de markt. Factoren zoals betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, expertise en een voortdurende drive om steeds beter te presteren spelen hier een hoofdrol in. Continu houdt MCB de veranderende markt in de gaten en speelt hier zo goed als mogelijk op in.

✚ **Groeistrategie van Ansoff:** Deze strategie geeft weer waar een bedrijf zich op focust als het gaat om producten en klanten. Met name de bestaande markt en de huidige producten van MCB, zijn voor MCB de focuspunten. Dit houdt in dat MCB 'marktpenetratie' (bestaand product, bestaande markt) als groeistrategie aanhoudt.

✚ **Waardestrategie van Treacy en Wiersema:** De waardestrategie van Treacy en Wiersema stelt dat het voor een organisatie van belang is om drie disciplines te beheersen: product leadership, operational excellence en customer intimacy. De organisatie dient zich hiernaast te excelleren op één van deze disciplines. Bij MCB is het voornamelijk het

frontoffice dat zich bezighoudt met customer intimacy, dat de focus legt op klantaandacht en klantenservice. Het backoffice van MCB richt zich hiernaast meer op operational excellence, wat draait om de superieure operaties en uitvoering. De focus ligt hierbij op efficiency en gestroomlijnde operaties. Bij MCB kan er dus gesproken worden over een combinatie van twee componenten. Product leadership valt grotendeels af om het feit dat MCB zich moeilijk op het gebied van innovatie kan onderscheiden in de huidige markt.

2.4 HET COMMUNICATIEBELEIDSKADER

2.4.1 Visie op communicatie

Vanuit de afdeling Marketing wordt er gehandeld volgens de methode van 'inbound marketing'. Dit houdt in dat er onder andere geen producten meer richting de klant worden gepusht en dat er niet meer aan eenzijdige communicatie gedaan wordt. Dit was eerder, bij outbound marketing, wel het geval. Inbound marketing faciliteert tweezijdige communicatie, waarbij de tactiek is gericht op het interesseren van mensen, hierdoor kunnen klanten als het ware aangetrokken worden. Klanten kunnen MCB nu vinden door middel van zoekmachines, zoals Google, verwijzingen, blogs en social media. Bij inbound marketing ga je op zoek naar die toegevoegde waarde.

De algemene visie op communicatie hierbij is: *"Stop INTERRUPTING what people are interested in and BE what people are interested in."*

2.4.2 Communicatiestructuur

✚ Interne communicatie

Formele communicatie

Via het formele communicatienetwerk vinden vergaderingen, presentaties en workshops plaats. Hiernaast wordt voor de formele communicatie gebruik gemaakt van intranet, de e-mail en telefoon. Hierbij gaat het om officiële, zakelijke berichten.

Informele communicatie

Informele communicatie ontstaat uit het informele netwerk als het geheel van sociale relaties, dat spontaan ontstaat zodra medewerkers contact met elkaar hebben. De informele communicatie vormt met regelmaat een aanvulling op de formele communicatie. Deze informele communicatie

vindt bij MCB voornamelijk plaats op kantoor of/ op de werkvloer met de medewerkers. In bijvoorbeeld de kantoorruimte van MCB, waarin ongeveer 120 medewerkers werkzaam zijn, is duidelijk zichtbaar dat collega's regelmatig even naar een andere collega lopen om iets te bespreken of te vragen. Zodra medewerkers zich niet binnen hetzelfde kantoor bevinden, wordt vaker de telefoon of e-mail gebruikt.

Interne communicatiemiddelen waar MCB gebruik van maakt zijn:

- Personeelsblad 'de Smeltkroes';
- Intranet.

Externe communicatie

De externe communicatie gaat zo veel mogelijk op de 'inbound marketing'-wijze. Klanten worden niet meer lastiggevallen met offline advertenties en reclames. Klanten van MCB zoeken veelal op Google en MCB zorgt dat zij hier gevonden worden. Dit doen zij met behulp van Google Adwords³ en HubSpot⁴ en het Marktnieuwssysteem.

Externe communicatiemiddelen die door MCB ingezet worden om gevonden te worden en kennis te delen zijn:

- Advertenties op Google;
- Blogs (op de website);
- Website;
- Digitale nieuwsbrief per e-mail, waarin kennis gedeeld wordt over de metaalwereld;
- Social media: LinkedIn, Twitter, Facebook, SlideShare, Google+ en YouTube.

2.4.3 Organisatie van communicatie

Communicatie valt bij MCB grotendeels onder de afdeling Marketing, die momenteel bestaat uit één persoon, de marketing manager. Deze marketing manager heeft echter wel een directielid (CCO) boven zich waarbij hij zijn verantwoording aflegt.

³ Google Adwords laat bedrijven toe reclame op Google-websites te maken. Dit gaat via advertenties die gebaseerd zijn op zoekwoorden die aangegeven zijn door de adverteerder (Google, 2014).

⁴ HubSpot is een inbound marketing software dat bedrijven helpt bezoekers en klanten aan te trekken en leads te verzamelen (HubSpot, z.j.).



2.4.4 Communicatiedoelen

In 2020 wil de afdeling Marketing/ Communicatie de volgende doelen hebben behaald:

- MCB-medewerkers naar de voorgrond (via onder andere LinkedIn), het merk MCB naar de achtergrond;
- Stoppen met outbound marketing⁵: de authentieke stem van de medewerkers laten horen;
- Thought leadership van medewerkers:
Wat weten de medewerkers en wat dragen ze uit?
- Communicatie is niet campagnegericht maar real time.
- Marktbewerking verschuift van positioneren naar 'grease in the machine'.
Grease in the machine: ondersteuning bieden aan werknemers; niet alleen de afdeling Marketing/ Communicatie moet publiceren.

2.4.5 Communicatiestijl

Aan de hand van de vier communicatiestijlen van Roos van Leary is de communicatiestijl van MCB in te delen bij de stijl van 'leidingnemend'. Dit houdt in dat de stijl waarin MCB communiceert initiatiefrijk en vriendelijk is met hierbij oog voor de belangen van de ander. Een voorbeeld hiervan is de digitale nieuwsbrief die door MCB verstuurd wordt. Hierin wordt kennis verzameld over de markt waarin de desbetreffende klant geïnteresseerd is.



Zie bijlage 3 (hoofdstuk 10) voor extra uitleg over de communicatiestijlen van Roos van Leary.

⁵ Outbound marketing gaat over het pushen van een boodschap. Vaak zijn dit marketingactiviteiten waarbij de focus ligt op het *en masse* binnenhalen van (nieuwe) contacten (via bijvoorbeeld bulk e-mails en uithangborden) (Holterman, 2012: Outbound is out, inbound is in!, 2012).

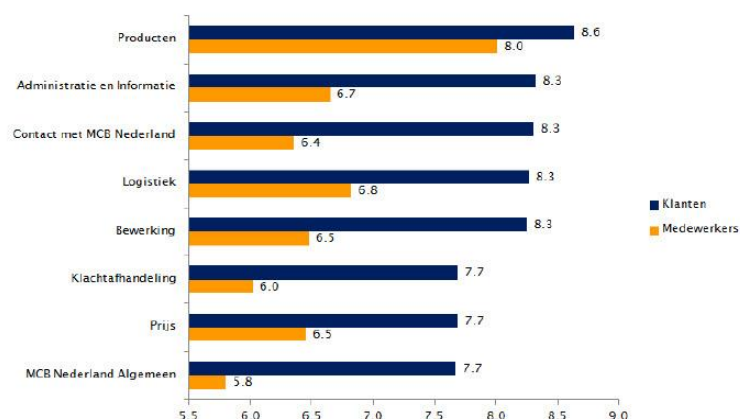
2.5 RELEVANTE ONDERZOEKEN

2.5.1 Klanttevredenheidsonderzoek

Uit het klanttevredenheidsonderzoek in 2013 blijkt dat de klant van MCB tevreden is. Dit blijkt onder andere uit de 8,2, wat het gemiddelde cijfer is dat de klant aan MCB geeft. Dit onderzoek is telefonisch, steekproefsgewijs gehouden met grote, middelgrote en kleine klanten (A, B en C klanten). Klanten uiten hun tevredenheid voornamelijk met de focus op de producten. Hierbij hebben we het zowel over de kwaliteit als de breedte van het assortiment. Minder tevreden is de klant over de klachtafhandeling (ook het leereffect hiervan), de flexibiliteit en de prijs-kwaliteitverhouding.

Tegenover de 8,2 van de klant staat wel dat deze tevredenheid erg onderschat wordt door de medewerkers. Het is dan ook een uitdaging de medewerkers bewust te maken van de sterktes van MCB. Medewerkers weten wel goed in te schatten wat belangrijk is voor de klant.

MCB weet zich op het gebied van producten, logistiek en de bewerkingen te onderscheiden van de concurrent. De prijs wordt als minst onderscheidend ervaren (Integron, 2013).



Figuur 3. Resultaten klanttevredenheidsonderzoek

2.5.2 Cultuur- en waardenonderzoek

In 2013 is er een cultuurwaardenonderzoek uitgevoerd bij MCB. Deze meting geeft aan welke cultuur de medewerkers van MCB belangrijk vinden, welke cultuur er nu heerst en waar de medewerkers naartoe willen. Uit de meting blijkt dat hier een redelijk groot gat tussen zit.

Wat de medewerkers als de vier belangrijkste cultuurwaarden zien zijn: betrouwbaarheid, betrokkenheid, eerlijkheid en samenwerking. Dit willen de medewerkers graag uitstralen en zo willen ze zijn. Maar de praktijk ziet er nog anders uit. Wat MCB wil zijn, wat MCB doet en wat MCB aan gedrag vertoont, komen niet met elkaar overeen. De huidige cultuur die in de praktijk door de medewerkers ervaren wordt, is een hokjesgeestmentaliteit, een cultuur van overleven, van bureaucratie, controle en informatie achterhouden voor elkaar. Medewerkers waren onzeker over het werk, weten regelmatig niet goed waar ze aan toe zijn en zijn vooral gericht op kostenreductie en kortetermijnoplossingen. Samengevat geeft dit het beeld van een bedrijf waar te weinig onderlinge samenhang en oog voor de lange termijn is en waar de medewerkers elkaar kennelijk niet helemaal vertrouwen.

Wat eveneens uit dit onderzoek komt is dat de medewerkers meer betrokken willen worden bij wat er gebeurt. Ze willen meer inbreng hebben en invloed op hun dagelijks werk en de organisatie hiervan. Intern moet er orde op zaken worden gesteld. Medewerkers hebben behoefte aan besluitvaardigheid, betrouwbaarheid, duidelijkheid en doelgerichtheid. Tegelijkertijd wil MCB naar buiten toe ervaren worden als een bedrijf dat de klant centraal stelt. Een bedrijf met een groot aanpassingsvermogen, dat inzet op continue verbetering en een hoge klanttevredenheid.

2.6 INZICHTEN

Bij ieder hoofdstuk omschrijf ik in de laatste paragraaf de inzichten die op zijn gedaan door dat desbetreffende hoofdstuk en dat desbetreffende deel van het onderzoek. Onderstaand worden alle inzichten weergegeven die gedurende het deskresearch naar MCB zijn opgedaan.

Inzicht 1 – Visie, missie en kernwaarden

Zowel in de visie als de missie als in de kernwaarden komt veel vakjargon naar voren, zoals: proactief, innovatief, competitief, dynamisch en toonaangevend. Wat bedoelt MCB hiermee? En hoe geven zij hier vorm aan? Sluiten de gestelde visie, missie en kernwaarden wel aan bij het huidige MCB?

Met name de visie die vanuit MCB is opgesteld kan ik niet als een ‘echte visie’ zien. Een visie is namelijk een algemeen streven, of voorstelling van de toekomst van de organisatie. Dit komt niet naar voren in de ‘visie’ die nu door MCB weergegeven wordt. Nu begint de visie met “Wij zijn...” in plaats van bijvoorbeeld “Wij streven naar...”

Een goede visie neemt tevens de kernwaarden als uitgangspunt, wat nu ook niet het geval is. De kernwaarden horen te fungeren als ethisch kompas en horen de kern te vormen van de bedrijfscultuur binnen MCB (Nieuwenhuis, 2003-2010).

Gedurende de interviews wil ik mede hierom op zoek naar wat er nu speelt binnen de organisatie, hoe medewerkers dus de organisatie zien, waar ze trots op zijn en waar de medewerkers naartoe willen.

Hoogstwaarschijnlijk komen hier een meer tastbare en heldere missie, visie en kernwaarden uit, die bij kunnen dragen aan de bedrijfscultuur en storytelling binnen MCB.

Inzicht 2 - Structuur

Bij ‘structuur (2.1.4)’ wordt er weergegeven dat er structuur, hiërarchie en een duidelijke samenwerking heerst. De vraag die ik me hierbij stel is of dit zorgt voor een hokjescultuur en of dit invloed heeft op de communicatiestromen. Mogelijk is dit tevens een onderdeel die ik mee kan nemen in de interviews.

MCB is aan het veranderen, de hierin omschreven cultuur en structuur worden op de schop genomen, mogelijk zien deze er over twee jaar geheel anders uit.

Inzicht 3 - Omgeving

Met een blik op de omgeving heb ik ervoor gekozen slechts twee ‘trends’/ ‘ontwikkelingen’ weer te geven: de economische crisis en de groeiende vraag naar transparantie.

In de eerste weken bij MCB kwamen de woorden ‘crisis’, ‘ontslagrondes’ en ‘bezuinigingen’ meerdere malen naar voren. Hierdoor werd het voor mij duidelijk dat deze ontwikkelingen speelden binnen de organisatie en deze mogelijk invloed heeft op de bedrijfscultuur van MCB.

De groeiende vraag naar transparantie is een tweede ontwikkeling die naar mijn mening onder de aandacht gebracht moest worden. Uit interne gesprekken is gebleken dat MCB hier ook zelf af en toe nog mee worstelt. Wat kan wel naar buiten en wat niet? Eveneens zie ik het onderwerp ‘transparantie’ als een belangrijk onderdeel van storytelling.

Inzicht 4 - Leiderschapstijl

Bij de leiderschapstijl wordt duidelijk dat er een verschil is tussen de managers en directie van vroeger en nu. Vanuit de ervaringen van de eerste weken lijkt dit niet als positief gezien te worden. Of dit daadwerkelijk zo is en waarom komt mogelijk naar voren in de interviews.

Inzicht 5 – Visie op communicatie

Op dit moment wordt voornamelijk naar buiten toe op de ‘inbound marketing’-wijze gehandeld. Voor een groot gedeelte gaat inbound marketing ook over hoe de organisatie aantrekkelijker te maken is voor klanten. Maar naar mijn mening kan de visie op inbound marketing ook intern bij medewerkers werken. Hiermee focus ik me op het gedeelte: “Inbound marketing faciliteert tweezijdige communicatie, waarbij de tactiek is gericht op het interesseren van mensen, waardoor klanten (of medewerkers dus) als het ware aangetrokken worden.”

De visie op communicatie is echter nog niet de visie die alle medewerkers op communicatie hebben. Zo wordt vanuit de afdeling Marketing tegenwoordig wel rekening gehouden met dat klanten niet lastig gevallen worden met bijvoorbeeld advertenties, maar een paar meter verder zijn er wel verkopers die aan 'cold calling' doen en dus toch klanten onderbreken.

Inzicht 6 – Interne (formele) communicatie

Qua interne communicatie viel het me in eerste instantie op dat er niemand specifiek bezig is met 'interne communicatie'. Enkele jaren geleden was dit wel nog het geval. Aangezien de afdeling Marketing/Communicatie binnen enkele jaren van 16 medewerkers naar één medewerker gekrompen is wordt de focus nu voornamelijk gericht op het externe gedeelte.

Qua interne, formele communicatie viel het me op dat de marketing manager diverse workshops heeft gefaciliteerd voor medewerkers die interesse hadden om wat meer over social media te weten te komen. Zo ben ik eens aanwezig geweest bij een workshop LinkedIn. Medewerkers konden zich hiervoor vrijwillig opgeven en kregen informatie over wat LinkedIn is, hoe hiermee om te gaan en hoe zij hun kennis kunnen delen via dit medium.

Inzicht 7 – Interne, informele communicatie

In het personeelsblad 'Smeltkroes' worden er al ontwikkelingen, weetjes en verhalen van medewerkers en MCB gedeeld. Dit is al een communicatiemiddel om de betrokkenheid van medewerkers te stimuleren en misschien ook al wel een onderdeel dat bijdraagt aan storytelling. Medewerkers delen middels dit blad immers al hun verhaal.

Inzicht 8 – Klanttevredenheidsonderzoek

Het is opmerkelijk dat de klant MCB een (heel wat) hoger cijfer geeft dan dat de medewerker had verwacht. De medewerker lijkt MCB hiermee te onderschatten. Waar dit door komt is nog onduidelijk en kan mogelijk door middel van de interviews wat concreter worden gemaakt.

Inzicht 9 – Cultuur- en waardenonderzoek

Na het lezen van het cultuur- en waardenonderzoek is de centrale vraag van dit onderzoek aangepast. Er moet intern eerst blijkbaar nog veel duidelijkheid en samenhang geschept worden, voordat MCB klanten gaat overtuigen van bijvoorbeeld hun verhaal.

3. HET THEORETISCH KADER

- 3.1 Interne communicatie
- 3.2 Betrokkenheid & bedrijfscultuur
- 3.3 Storytelling
- 3.4 Inzichten

Voor het theoretisch kader zijn gegevens en informatie verzameld over de onderwerpen 'interne communicatie', 'storytelling', 'het creëren van betrokkenheid' en 'het versterken van de bedrijfscultuur'.

Deze informatie is verzameld middels zowel desk- als fieldresearch. Het deskresearch bestond uit het lezen van boeken, blogs, websites en het bekijken van relevante YouTube video's. Qua fieldresearch is informatie verzameld middels lezingen, het StorytellingMatters Event en middels een interview met Debbie Bernasco (een Nederlandse storytellingexpert).

De meest belangrijke informatie voor het onderzoek wordt in dit hoofdstuk weergegeven. Overige, relevante informatie zijn te vinden in de bijlagen van dit rapport. Dit wordt tevens vermeld bij de bijbehorende stukken.

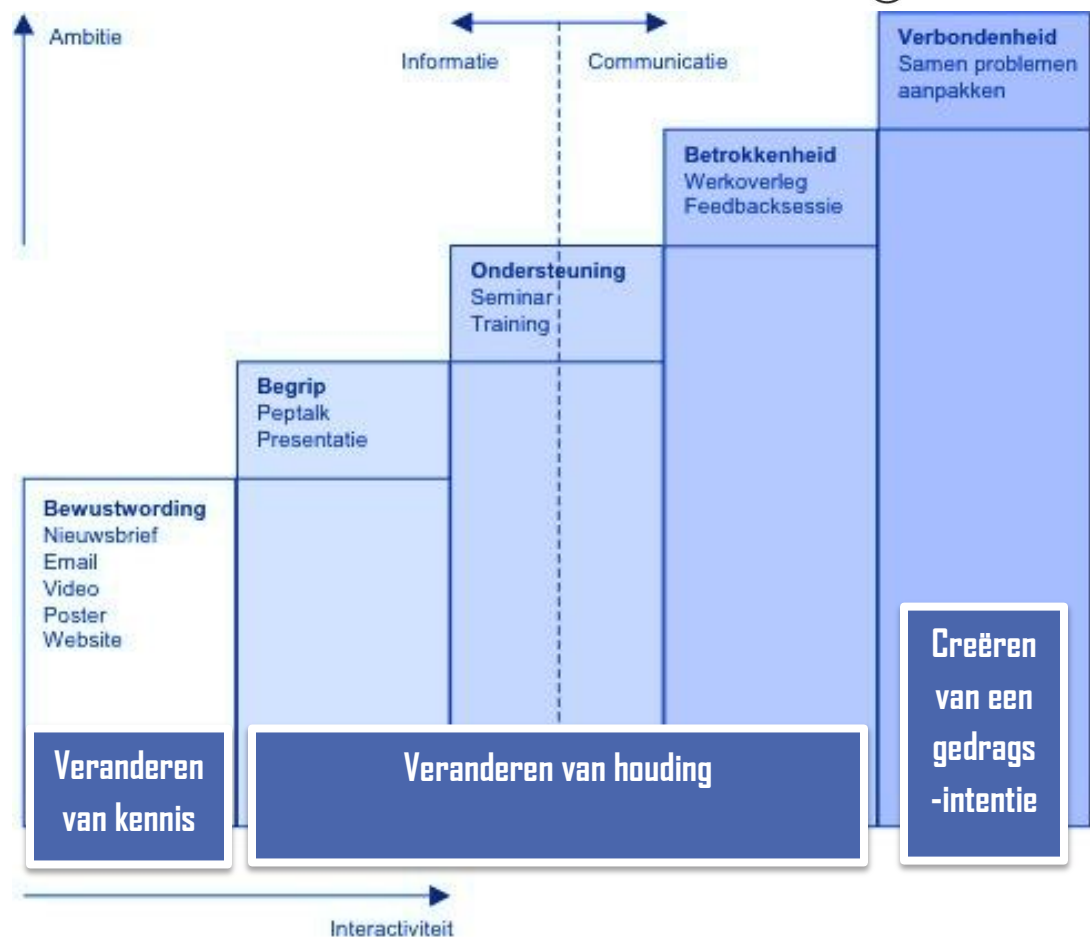
3.1 INTERNE COMMUNICATIE

Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie (Reijnders, 2010).

Naar aanleiding van de centrale vraag in dit rapport, dat (in eerste instantie) gericht is op de interne organisatie, komt hier het onderdeel 'interne communicatie' aan bod. Hierin worden de doelen en functies omschreven. Eveneens komt de interactie-visie aan bod, vanuit waar er naar interne communicatie gekeken kan worden.

3.1.1 Doelen van interne communicatie

Aan de hand van De Trap van Quirke worden doelen van interne communicatie weergegeven (bewustwording, begrip, ondersteuning, betrokkenheid en verbondenheid). Op de verticale as wordt 'ambitie' weergegeven en op de horizontale as 'interactiviteit'. Dit laat zien dat een oplopende ambitie eveneens leidt tot oplopende interactiviteit. Binnen veel organisaties is er voornamelijk vertrouwen in de formele informatievoorzieningen en wordt er vanuit gegaan dat deze voorzieningen houdingen en gedrag kunnen veranderen. Maar zo werkt het niet, stelt Reijnders. Zonder interactie zullen scepsis en geruchtvorming de overhand gaan krijgen (Reijnders, 2010).



Figuur 4. De Trap van Quirke

Zodra we kijken naar communicatiedoelstellingen zoals het veranderen van kennis, houding en gedrag kunnen we deze toepassen op De Trap van Quirke. 'De bewustwording' sluit hierbij aan op de kennisdoelstellingen. 'Begrip', 'ondersteuning' en 'betrokkenheid' passen bij de houdingsdoelstellingen en 'verbondenheid' sluit aan bij het creëren van een gedragsintentie. Hoewel dit communicatiedoelstellingen zijn, is communicatie echter nooit de enige factor die het effect bepaalt en is communicatie geen wiskunde (Reijnders, 2010)! Zoals Mak stelt: "wie voortdurend de complexiteit van de werkelijkheid vervalst tot hapklare cijfers, verzinkt uiteindelijk in een schijnwereld (Mak, 2004)."

3.1.2 Functies van interne communicatie

Volgens Reijnders heeft interne communicatie drie functies:

- *Smeerfunctie*: Interne communicatie weet voor doelgerichtheid van activiteiten te zorgen. Je kunt het zien als een olie die de motor draaiende houdt.
- *Bindfunctie*: Interne communicatie heeft een bindfunctie. Deze bindfunctie bestaat doordat interne communicatie zich richt op communicatie-inspanningen die als doel hebben dat medewerkers zich trots voelen op het bedrijf en zich verbonden voelen met de bedrijfsdoelen en de missie.
- *Interpretatiefunctie*: Interne communicatie beschikt tot slot over de interpretatiefunctie. Middels dialogen, die voortkomen uit interne communicatie, kunnen interpretaties en betekenissen gedeeld worden. Hiermee kan helder gemaakt worden wat mensen precies bedoelen, waardoor begrip voor elkaar kan ontstaan. Mensen kunnen hierdoor dichter tot elkaar komen en processen kunnen op deze manier soepeler verlopen (Reijnders, 2010).

3.1.3 Visie op interne communicatie: de interactie-visie

Vanuit de interactie-visie wordt gesteld dat interne communicatie overal is waar mensen samenwerken. Door met elkaar in gesprek te gaan, wordt er een beeld gevormd van wat het werk inhoudt. Tevens bestaat er op deze manier een beeld van wat wenselijk en gebruikelijk is.

Volgens deze visie is eigenlijk iedereen verantwoordelijk voor interne communicatie.

Voorwaarden voor interactie zijn: de nieuwsgierigheid naar opvattingen en aannames van anderen en een klimaat van vertrouwen, begrip en openheid in de organisatie of het team (Reijnders, 2010).



De andere visie op interne communicatie is de actievisie, waarbij het voornamelijk over het informeren gaat. Een tabel met deze verschillen worden weergegeven in bijlagen 6.

3.1.4 De communicatiespecialist

Voor interne communicatie is dus iedereen verantwoordelijk. Er bestaan vele momenten waarin het communicatief vermogen wordt getest bij medewerkers en leidinggevendenden. Niet iedereen is hier even goed in. Dit is ook niet zo vreemd, de meeste medewerkers hebben immers geen

communicatieopleiding gevolgd, of slechts alleen een training gehad. Een communicatiespecialist die vanuit de interactie-visie werkt, is hier dan degene die zowel het management als de medewerkers helpt communicatiever te worden, waardoor de interne communicatie tegelijkertijd kan verbeteren. Binnen deze visie houdt de communicatiespecialist zich hiernaast bezig met het mogelijk maken van en adviseren over interactieprocessen, zoals een bijeenkomst. Deze kan de communicatiespecialist plannen, organiseren en begeleiden, maar een dergelijke bijeenkomst wordt niet door de specialist overgenomen. “Ze vindt dat het effectiever is om mensen te leren vissen, in plaats van hen telkens vis te geven.”

Het voorbeeld van bijeenkomsten past bij de persoonlijke communicatie binnen de interactie-visie. Binnen de digitale communicatie vallen hiernaast onder andere informatieplatformen als intranet of een wiki⁶. Intranet is niet alleen te gebruiken voor zendergerichte boodschappen (zoals veel bedrijven het wel alleen daarvoor gebruiken). Het is ook een samenwerkingsgereedschap, stelt De Ruijter. Het gaat steeds meer draaien om het verbinden van mensen, informatiebronnen en communicatieprocessen. De Ruijter weet het intranet te onderscheiden in vier digitale ruimten (de Ruijter, 2007):

1. *Communicatie en voorlichting*
2. *Informatie en documentatie*: Dit is een ruimte voor waar documenten centraal kunnen staan.
3. *Transactie en dienstverlening*: Intranet kan een groot deel van de terugkerende offline communicatieactiviteiten overnemen, een voorbeeld hiervan is het reserveren van vergaderruimtes of het rapporteren van een klacht.
4. *Participatie en samenwerking*: Samenwerking op intranet komt echter nu steeds meer onder de aandacht, waarbij trends horen, zoals: co-creatie (samenwerken aan content of producten), prosumer (de in (content) productie participerende consument) en crowdsourcing (het aanboren van de collectieve ideeënbus die wij als webgebruikers vormen).

⁶ Een wiki is een applicatie of computerprogramma, waarmee webdocumenten door meer redacteurs samen kunnen worden bewerkt.

3.2 BETROKKENHEID & BEDRIJFSCULTUUR

Wat houdt betrokkenheid in? Hoe creëer je betrokkenheid? Waar beschikt een sterke bedrijfscultuur over? En hoe kan een sterke bedrijfscultuur medewerkers verbinden met de organisatie?

Dit zijn enkele vragen die centraal staan in deze paragraaf. Net zoals in de vorige paragraaf worden eerst de definities uitgelegd en komen vervolgens de relevante onderwerpen aan bod.

Betrokkenheid (ook wel 'commitment') houdt in dat je je verbonden (onderstaand gedefinieerd) voelt met de organisatie waarvoor je werkt en het werk dat je doet. Je hebt wat je noemt 'hart voor de zaak' en spant je in om de doelen te behalen die de

Verbondenheid is 'het gevoel dat je bij elkaar hoort' (Woorden Nederlandse Taal, z.j.) of dat je enige affiniteit of een band hebt met die persoon of organisatie. Hiernaast hangt verbondenheid samen met sympathie, solidariteit en trouw (MWB, z.j.).

Bedrijfscultuur is een reeks gedeelde waarden en overtuigingen die individuen helpt om het functioneren van het bedrijf te begrijpen. Een duidelijke bedrijfscultuur maakt het voor medewerkers eenvoudig om te weten wat de werkgever verwacht. Cultuur biedt mensen een richting voor welk gedrag gewenst is binnen het bedrijf (Van Belleghem, 2012).

3.2.1 Cultuur

Een cultuur kan gezien worden als een mentale programmering van een organisatie: wat het ene bedrijf van het andere onderscheidt. De cultuur is de persoonlijkheid van een bedrijf. Medewerkers en hiernaast ook klanten hebben de mogelijkheid die cultuur zichtbaar en daarmee tastbaar te maken (Van Belleghem, 2012).

3.2.2 Cultuurverandering

"Communiceren binnen een verandering is geen show, geen walk, geen talk. Het is een ongoing business."

—Annet Scheringa

Zodra er een cultuurverandering wordt gewenst dan houdt dit in dat er geplande aanpassingen moeten worden gedaan aan het handelen van mensen. En het zijn hierbij de mensen zelf die betekenis moeten geven aan die gewenste cultuur. Een cultuurverandering kun je namelijk niet zomaar opleggen. Zonder interactie en medewerking is een cultuurverandering onmogelijk (Reijnders, 2010).

Bij vrijwel iedere verandering zijn mensen op zoek naar een mate van houvast: Hoe kan de verandering in relatie gezien worden tot iets met wat je eerder ervaren hebt?

Hoe kan de informatie geplaatst worden die je over de verandering krijgt? Hoe verhoudt de verandering zich tot wat belangrijk is voor je? (Scheringa, 2013). Storytelling kan hierbij hulp bieden.

Storytelling kan een goede bijdrage leveren aan een cultuurverandering. Vaak gaat dit in de vorm van een commitmentverhaal. Dit is een verhaal dat betekenis geeft aan een verandering. Met een commitmentverhaal kan een organisatie een verandering in een context plaatsen. Zo kunnen medewerkers geholpen worden om zich aan de verandering te verbinden (Scheringa, 2013).

Veel managers willen het vaak meteen hebben over het nieuwe en hoe de organisatie dat gaat bereiken. De verleden tijd is voor hun niet interessant genoeg meer en wordt gezien als weggegooid tijd. Toch heeft het verleden wel bepaald hoe een organisatie nu is en hoe medewerkers aan

zullen kijken tegen deze nieuwe cultuur (in wording). Het is daarom belangrijk om toch 'die oude koeien uit de sloot te halen'.

Swieringa & Jansen stellen mede om deze reden dat het van belang is om een startconferentie te houden waarin 'schoonmaakprocessen' en 'rouwprocessen' de aandacht krijgen.

- ✚ Schoonmaakproces: het schoonpoetsen van 'het stof' dat zich heeft genesteld in onderlinge relaties. In een bijeenkomst moet hierbij antwoord worden gegeven op: "Wie doet wat niet goed? En hoe kan wat beter?"
- ✚ Rouwproces: Voordat er nieuwe perspectieven kunnen worden gezien is het van belang de fasen te doorlopen van het 'rouwen' (de pijn van het moeten loslaten, de angst voor het niet aan kunnen van het nieuwe).

(Swieringa & Jansen, 2005)

3.2.3 Bedrijfswaarden

Volgens Steven van Belleghem kunnen bedrijfswaarden gezien worden als de onderbouw van de bedrijfscultuur. Jammer genoeg zijn waarden in bedrijven vaak 'holle woorden', stelt Van Belleghem. Ze kunnen niet ingekleurd worden door medewerkers. Nordstorm (een Amerikaans warenhuis), dat bekend staat om de perfecte service, weet de waarden echter wel te laten leven onder de medewerkers. Hoe? Door ze verhalen te vertellen aan hun nieuwe medewerkers. Stuk voor stuk zijn het 'heldenverhalen' waarin één van hun medewerkers een 'wow'-ervaring wist te bezorgen bij de klant. Deze verhalen weten waarden concreet te maken, waardoor medewerkers de waarden als het ware in kunnen kleuren. Dit werkt beter dan enkele holle woorden ophangen in de kantine en zo verwachten dat de medewerkers er wel iets mee doen. Waarden moeten gevoeld worden binnen een organisatie, ze kunnen een houvast bieden bij zowel bestaande als nieuwe medewerkers (Van Belleghem, 2012). Immers genieten bedrijven met sterke waarden van meer gemotiveerde en trouwe medewerkers (Lencioni, 2002). Zodra medewerkers spreken vanuit de bedrijfswaarden zal dit klinken als één stem, zelfs al komen deze verhalen uit honderden verschillende monden.

In het boek 'de Conversation Company' wordt gesteld dat er drie waarden zijn die kunnen leiden tot een sterke identificatie met de bedrijfscultuur:

1. Open: "Transparantie is een sterkte, geen bedreiging", zoals Nike dat erg mooi omschrijft. Communiceer open naar medewerkers en klanten. Duidelijke en open communicatie weet te leiden tot vertrouwen tussen mensen.
2. Authentiek: Echt zijn, echt overkomen en eerlijk zijn.
3. Happiness: Positief overkomen en een goed gevoel scheppen bij medewerkers en klanten.

"82% van de bedrijven die ver zijn op het gebied van klantgericht denken, hebben duidelijke en toegepaste bedrijfswaarden, versus 54% bij bedrijven die aan het begin van hun verandering staan."

"77% van de verst geëvolueerde bedrijven vindt cultuur even belangrijk als strategie, versus 31% bij beginnende bedrijven."
(Van Belleghem, 2012)



Lees bijlage 7 dat het verhaal laat zien van Studio 100 dat groeit op basis van sterke waarden.

3.2.7 Het managen van cultuur en waarden

Alle medewerkers kunnen verantwoordelijk zijn om interne, informele content te ontwikkelen en/ of te delen. Bij veel bedrijven wordt informele communicatie vaak vergeten of als onnodig beschouwd. Spontane verhalen, filmpjes van grapjes op de werkvloer of een foto van een vergadering zijn allen mooie contentvormen om te delen met elkaar. Dit soort 'verhalen' kunnen de bedrijfscultuur tot leven brengen. Het weet een bedrijf toegankelijk en menselijk te maken (Van Belleghem, 2012).

Het boek 'de Conversation Company' geeft hiernaast nog een lijstje om de waarden te managen (Van Belleghem, 2012):

HR-implicaties:

- Waarden vermelden in vacatures.
- Bij indienstneming eerst kijken naar *fit* (of het past) bij de cultuur, pas in de tweede plaats naar de capaciteiten van de sollicitant.
- Medewerkers evalueren op hun *fit* met de waarden van de organisatie.
- Mensen ontslaan als de cultuur-*fit* te laag is.

Customer service-implicaties:

- De klantendienst werkt met dezelfde waarden als alle andere afdelingen van het bedrijf.
- Online conversatiemanagement wordt intern uitgevoerd door echte vertegenwoordigers van het merk.
- Via alle communicatiekanalen de waarden van het bedrijf uitstralen.

Marketingimplicaties:

- De waarden tegenover de medewerkers en tegenover de klanten zijn dezelfde.
- In alle communicatie wordt rekening gehouden met de waarden van het bedrijf.
- Erover waken dat verschillende merken toch voldoen aan dezelfde kernwaarden als het overkoepelende bedrijf.

3.2.4 Betrokkenheid

Medewerkers nemen uiteindelijk zelf de keuze om ergens aan mee te doen of niet en ook of zij zich wel of niet betrokken voelen bij een organisatie. Mensen maken op verschillende manieren keuzes hiervoor. Zo maakt bijvoorbeeld de cynicus een keuze op basis van welbegrepen eigen belang en een gedragswetenschapper op basis van conditionering. Uiteindelijk zit er in alle opvattingen die er zijn een kern van waarheid en moet met al deze opvattingen rekening gehouden worden. De persoon die wil inspireren tot een verandering, verbindt de bestaande opvattingen met elkaar en laat deze zien in een helder verhaal.

Aanmoedigen van betrokkenheid

Op de traditionele wijze wordt er gewerkt volgens het volgende principe: 'Allereerst moeten de aandeelhouders tevreden zijn, vervolgens ook de klanten. De derde prioriteit is dat de medewerkers tevreden zijn.' Vanuit het boek de Conversation Company willen ze dit omdraaien: "Als de medewerkers gelukkig zijn, maken zij met plezier de klanten gelukkig. Als de klant tevreden is, dan volgt gegarandeerd een tevreden aandeelhouder (Van Belleghem, 2012)."

Edwin Veekens, één van de oprichters van 'Gers! Magazine', wist inspirerend te vertellen over het van 'binnen naar buiten' effect op het Storytellingmatters Event. 'Gers! Magazine' is het blad dat geheel is ontstaan uit trots en passie voor Rotterdam.

Veekens: "Rotterdamers hebben het in zich om veel te klagen. Maar waarom eigenlijk? Eigenlijk hebben we een schitterende stad bedachten we met een stel vrienden in de kroeg. We zouden eens wat meer dingen moeten gaan benoemen vanuit de kracht. Onze trots moeten we gaan omzetten in energie. Het klagen moeten we ombuigen naar iets positiefs. Zo kwamen we op Gers! (wat in Rotterdam staat voor positief, mooi en trots). We gingen nadenken over wat er allemaal 'gers' is in Rotterdam. Ook inwoners hebben we mee laten denken. De passie, het gunnen en het geven zijn waarschijnlijk de belangrijkste elementen die het blad 'Gers! Magazine' tot een succes wisten te maken."

Naast het bovenstaande verhaal gaf Veekens het publiek de volgende tips mee:

- Doe iets wat je leuk vind. "Doe iets waar je staart van gaat kwispelen."
- Werk van binnen naar buiten. "Rotterdamers moeten trots uitstralen over hun eigen stad en kunnen dit aan de rest van de wereld laten zien."
- Gebruik met elkaar de energie die er is. Verbinden is hierbij het sleutelwoord. "Poets niet alleen je eigen stoepje."
- Laat de ambassadeurs hun werk doen. "Koester de lokale helden in je wijk."

3.2.5 Leiders

Van leiders verwachten medewerkers geen besluiten, maar ze willen dat de leiders leidinggeven aan het proces van bewustwording en dus betekenis weten te geven aan de verandering (De Ruiter, Valueframing, 2012).

Mensen kunnen zo uiteindelijk vanuit hun individuele vrijheid per keer eigen keuzes maken. De ondersteuning hierbij vertrouwen mensen echter alleen toe aan leiders die naast hen staan, met wie ze zich verbonden voelen en wier interpretaties van de context ze waarderen.

Zingeven vraagt dan ook van de leider en van de medewerkers dat je je eigen emotionele betrokkenheid en je eigen beleving onderzoekt.

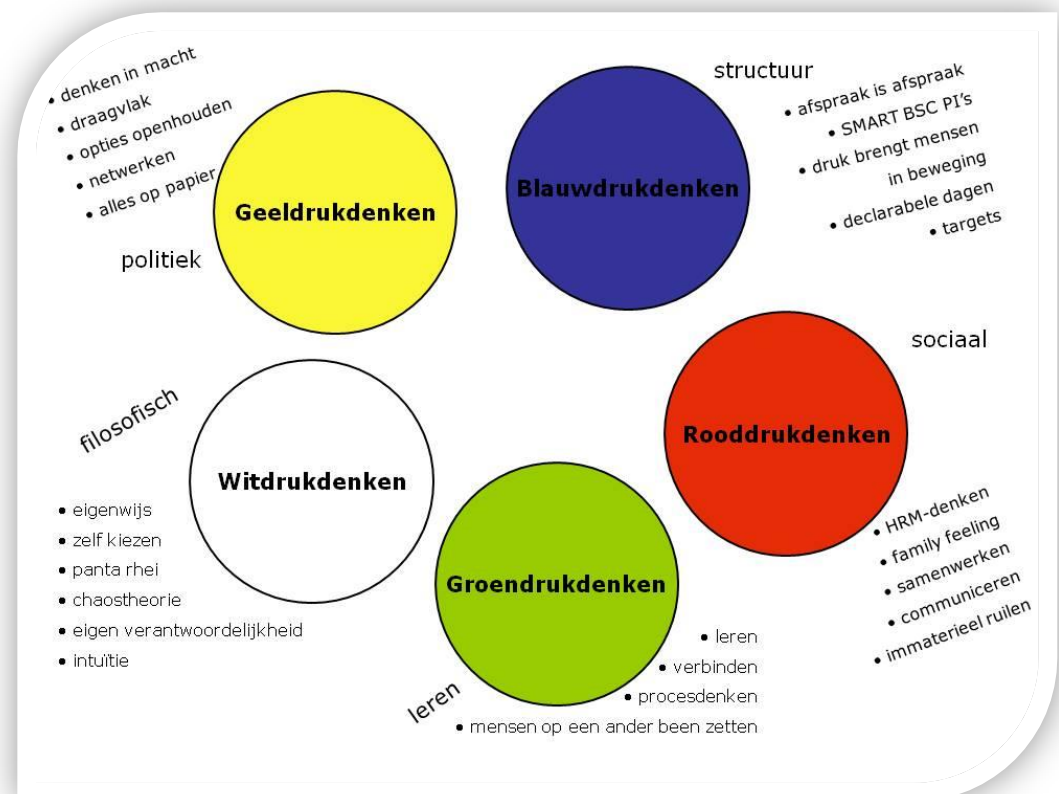
3.2.6 Veranderstrategieën De Caluwé

Volgens De Caluwé zijn er verschillende manieren om mensen ergens in mee te krijgen:

- Middels de blauwe strategie: mensen dwingen.
- Middels de gele strategie: mensen overtuigen.
- Middels de rode strategie: mensen verbinden
- Middels de groene strategie: mensen de ruimte geven om te leren en experimenteren. .
- Middels de witte strategie: mensen te inspireren.

Dit rijtje begint boven bij de extrinsieke motivatie (moeten) en hoe verder je naar beneden gaat hoe meer het naar de intrinsieke motivatie (willen) gaat.

 Zie ook bijlage 8 voor de veronderstellingen achter de vijf manieren van denken.



Figuur 5. Veranderstrategieën De Caluwé

3.3 STORYTELLING

Storytelling is het ontwikkelen, verzamelen, vertellen en delen van het verhaal van de organisatie (MCB), haar medewerkers en haar producten, als magneet voor zowel klanten als medewerkers als mogelijk andere stakeholders (Scheringa, 2013).

“To persuade people, tell them a story” – Dennis Nishi

3.3.1 Waarom?

Waarom klopt de quote van Dennis Nishi? Waarom worden mensen eerder overtuigd door middel van het vertellen van een verhaal? Waarom kan storytelling effect hebben?

Dit heeft te maken met dat verhalen betekenis geven en een invulling en inspiratie voor het dagelijks leven (Montague, 2013). Verhalen stimuleren emoties. Emoties en verhalen zorgen ervoor dat je iets gemakkelijker leert, je aandacht er beter bij houdt, dingen beter herinnert en sneller besluiten kunt maken (McMahon, 2013). Hiernaast sluiten verhalen eenvoudigweg aan bij onze manier van informatie verwerken, en onthouden we een verhaal veel gemakkelijker dan bijvoorbeeld rijtje ‘feiten’. Die feiten en informatie begrijpen we dan ook veel beter, zodra we deze uitgelegd krijgen in een verhaal. Verhalen geven context. Ze maken concreet wat abstract is, waardoor de overtuigingskracht groeit.

Doordat verhalen vaak ook nog eens herkenbaar en geloofwaardig zijn, weten ze mensen te verbinden met elkaar en/of met hun organisatie (Scheringa, 2013). Een verhaal kan betekenis geven en is er niet speciaal voor hoe en wat er gaat gebeuren, maar meer om de ‘waarom’⁷ hieraan te verbinden.

Gedurende de lezing over storytelling van Debbie Bernasco (Nederlandse expert op gebied van storytelling) werd het publiek de vraag gesteld “Waarom is storytelling ‘hot’?”

⁷ Een verhaal kan betekenis geven en is er niet speciaal voor hoe en wat er gaat gebeuren, maar meer om ‘de waarom’ centraal te stellen. Simon Sinek stelt dat mensen bij jou kopen om de reden waarom jij dat doet en niet hoe of wat je doet. Dit geldt ook voor het binden van medewerkers aan een organisatie. Zodra zij weten waarom wat gedaan wordt kunnen zij zichzelf en anderen eerder overtuigen (Sinek, Start with why: how great leaders inspire action, 2009).

Het publiek geeft het antwoord: “Storytelling draait om emotie en het is menselijk. Het begon er even op te lijken dat we elkaar verloren. We dachten allemaal aan onszelf en het draaide alleen nog maar om winst maken. We vergaten waar het eigenlijk om ging. Op dit moment zoeken we toch weer steeds meer naar die basis. We willen terug naar de oude waarden. Tevens maken alle social media het mogelijk om verhalen en content deelbaar te maken, waardoor goede verhalen vliegensvlug verspreid kunnen worden.”

Verschillende storytellingexperts, waaronder Annet Scheringa en Debbie Bernasco geven aan dat storytelling niet zozeer een methode als wel een bepaalde attitude is. Storytelling geeft het geloof in de kracht van verhalen weer. Bij storytelling gaat het om het openstaan voor anderen, het vertellen op een inspirerende wijze en het belangrijkste: het kunnen luisteren naar elkaar. De zakelijke stijl waarmee managers vaak optreden, leidt meestal niet tot de gewenste effecten en roept geen emotionele betrokkenheid op. Inspirerende verhalen doen dat wel (Loo & Horsten).

3.3.2 Vormen en soorten

Storytelling en verhalen zijn er in verschillende vormen en soorten. Hieronder wordt er een onderscheid gemaakt tussen drie voorkomende vormen van verhalen.

-  **Corporate stories:** Verhalen van en over organisaties. Deze verhalen komen vaak vanuit het management en geven de identiteit en doelen weer van de organisatie (Scheringa, 2013).
-  **Organizational stories:** Authentieke verhalen⁸ die er eenvoudigweg zijn en de ronde doen. Door deze verhalen te vertellen weten mensen betekenis toe te kennen aan bepaalde situaties en geven zij zin aan hun werk. Deze verhalen geven eveneens inzicht in de organisatiecultuur en het hart en de ziel van de organisatie. Deze verhalen vertellen wat er echt gedacht en gevoeld wordt (Scheringa, 2013).

⁸ Authentieke verhalen: Echte verhalen van echte mensen. Verhalen die er gewoonweg zijn (Scheringa, 2013).

Gevormde verhalen: Waar de corporate story en organizational story overlappen. Deze verhalen zijn te zien als een soort co-creatie⁹ van mensen in de organisatie die gebaseerd zijn op authentieke, echte verhalen. Gevormde verhalen hebben hun wortels in de werkelijkheid, waardoor ze geloofwaardiger worden (Scheringa, 2013).

3.3.3 Verschillende verhaalniveaus

Een verhaal kan door de luisteraar op verschillende niveaus gelezen worden volgens Breuer (Breuer, 2002). Zo stelt hij ook dat dit in een bepaalde volgorde plaatsvindt:

1. Zoeken van de verhaallijn;
2. Het begrijpen van een verhaal;
3. Het leggen van associatieve verbanden met eigen denk- en leefwereld.
4. De toepasbaarheid van de oplossing in het verhaal bij de eigen situatie. Kan de oplossing ook daarvoor gebruikt worden?
5. Op zoek naar de vertaalslag voor het eigen probleem en oplossing
6. Uiteindelijk kan het leiden tot een andere manier van denken. Het verhaal weet een nieuw perspectief te bieden.

Annet Scheringa geeft in haar boek 'Storypower' haar eigen verhaalniveaus weer:

- Wat doet het verhaal mij? → betekenisniveau 1
- Wat zegt het verhaal volgens de narratieve elementen¹⁰ → betekenisniveau 2
- Wat zegt het verhaal mij? Welke verbinding heb ik er mee? → betekenisniveau 3

⁹ Co-creatie is een vorm van samenwerking, waarbij meerdere mensen invloed hebben op de ideeën, resultaten en/of het proces (Wikipedia, z.j.).

¹⁰ Narratieve elementen: de ingrediënten van een verhaal, zoals tijd, ruimte, conflict en personages (Dijkerman, 2007).

3.3.4 Tips

In alle boeken, artikelen, blogs en lezingen over storytelling worden veel tips weggegeven. Onderstaande tips zijn de drie tips die meerdere malen terug komen in deze bronnen:

- Ga eerst op zoek naar het DNA van het bedrijf. Zoek de conversatie op (Bernasco, 2014).
"Brand is de basis", stelt Boonstra. Alleen als de basis van je merk goed is kan je met storytelling oprecht en transparant naar buiten treden. Authenticiteit moet in je DNA zitten. Vertel eens een echt verhaal over je merk en faciliteer een waardevolle conversatie zowel online als offline. Om een verhaal krachtig te houden dien je de authenticiteit goed te bewaken. Het verhaal moet zowel herkenbaar zijn voor de klant als voor de medewerkers. "Maak van je medewerkers storytellers" (Boonstra, 2014).
- Het verhaal moet van iedereen zijn die bij MCB betrokken is. De afdeling Communicatie (marketing in het geval van MCB) kan hierbij het proces ondersteunen, maar is er niet om het verhaal te bedenken (Scheringa, 2013).
- Het management moet zich kunnen vinden in het verhaal. Zij moeten dit verhaal als eerste uitdragen (Scheringa, 2013).

3.3.5 Model

Het storytellingmodel, dat hiernaast te zien is, ontwikkelde Annet Scheringa voornamelijk voor verandercommunicatie. Volgens dit model kunnen er vier stappen worden gezet (Scheringa, 2013):

1. Visiefase: Wat willen we?
2. Diagnosefase: Hoe staan we ervoor?
3. Strategiefase: Hoe bereiken we onze bestemming?
4. De interventieplanfase: Hoe krijgen we 'ze' mee?



Figuur 6. Storytellingmodel

3.3.6 Wat een verhaal nodig heeft

Een goed verhaal is kloppend, bevat actie en zorgt ervoor dat het publiek het zich herinnert (Cohen, 2013). Kloppend betekent daarnaast niet dat het vol feiten staat, maar meer in de zin dat het consequent en authentiek is. Goede verhalen beloven iets aan de lezer of luisteraar: dit kan plezier, genot, entertainment, tijdbesparing of veiligheid zijn. Hiernaast wekt een goed verhaal vertrouwen en doet het voornamelijk een beroep op de zintuigen van anderen. Het moet dan ook een bepaalde emotionele waarde hebben. Een verhaal wordt vaak beter als je je niet op iedereen richt, mede om de authenticiteit. En een verhaal moet hiernaast ook niet tegengesproken worden. En het belangrijkste: goede verhalen komen overeen met ons wereldbeeld en leren ons iets nieuws.

De meest krachtige verhalen sluiten aan bij waar we al in geloven en wat mensen hierdoor een slim en gerust gevoel geeft (Godin, Alle marketeers liegen vertellen verhalen, 2010). Dit betekent ook dat we ruimte moeten geven aan het oordeel van de lezer. De kunst van storytelling zit hem dan ook juist in de objectiviteit. Als bedrijf moet je niet zelf gaan omschrijven waarom jij beter dan de ander bent. Zie het juist als uitdaging om de klant zelf een oordeel te laten vellen over de essentie van het verhaal (Moonen & Pulse, 2013).

“We geloven wat we willen geloven en wanneer we ergens eenmaal in geloven, dan wordt dat vanzelf werkelijkheid.”- Seth Godin

De wereld wordt almaar transparanter, en mensen vragen dan ook steeds meer om die transparantie en eerlijkheid. Een goed verhaal moet bestand zijn tegen kritische blikken. Zo niet, val je door de mand. Zodra je een ‘story’ te pakken hebt binnen jouw organisatie, leef daar dan ook naar! Maak het kloppend, authentiek en bestand tegen die kritische blikken. Verfraaiingen mogen, dit zijn ‘kleine’ leugentjes die zorgen dat het verhaal waarheid wordt. Verhalen vertellen werkt namelijk pas zodra het verhaal het product, dienst of organisatie ook werkelijk verbetert. Verzinsels zijn hiernaast gevaarlijker. Als een verzinsel in een verhaal eenmaal uitkomt blijft er helemaal niets van het ‘goede’ verhaal over. Mensen zullen zich bedrogen voelen (Godin, Alle marketeers liegen vertellen verhalen, 2010).

Iets specifieker...

Een verhaal heeft nodig:

- Een begin, midden en einde;
- Een plot;
- Een wending;
- Protagonist (hoofdpersoon);
- Een visie¹¹;
- Een resultaat.



Zie bijlage 9 voor de Storytellingregels die opgesteld zijn door Emma Coats van Pixar

“De manier waarop de hoofdpersoon met de worsteling omgaat, laat zien wie hij werkelijk is. Dat maakt dat een verhaal eigenlijk altijd over waarden gaat.” – Annet Scheringa

3.3.7 Storyconversation

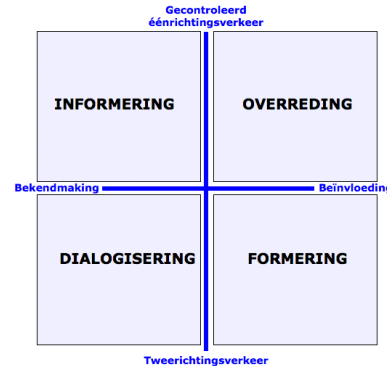
In een lezing over storytelling legt Debbie Bernasco uit dat storytelling eigenlijk helemaal niet de juiste benaming is. Storytelling noemt ze liever storyconversation. Storyconversation is een beter begrip omdat we een verhaal willen delen en daarover met elkaar in gesprek willen gaan. Bij storytelling lijkt het er te veel op dat we weer willen zenden, terwijl dit eigenlijk niet ons doel is. Storytelling faciliteert conversaties: Storyconversation dus (Bernasco, 2014).

Persoonlijke interactie hoort bij storyconversation en is essentieel bij het vertellen van verhalen. Dit houdt in dat je mensen gewoon mens laat zijn en dus geen script laat voorlezen. Dit betekent ook dat je niet handelt volgens een strikte lijst met regels, maar je handelt als mens, zoals jij zelf bent.

¹¹ Een richtinggevende en inspirerende visie verwoordt de context en de bestemming van de verandering. Samen vormen de context en bestemming het antwoord op de waaromvraag bij de verandering. De visie is tegelijkertijd het startpunt van het veranderverhaal en de toetssteen voor alle inspanningen.

Maak van je medewerker een mens die zelfstandig nadenkt en zich als persoon laat zien die over veel kennis en passie beschikt. Dit kan onder andere door de medewerkers eerlijke blogs te laten schrijven. Oprechtheid maakt impact (Godin, Alle marketeers liegen vertellen verhalen, 2010).

Als we kijken naar het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler willen we met storyconversation voornamelijk de ‘dialogisering’ stimuleren. ‘Dialogisering’ is een basisstrategie die past bij de samenspraak, interactieve beleidsvorming en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is een faciliterende brugfunctie, waarbij bijvoorbeeld managers de functie als ‘boundary spanners’ vervullen, wat verwijst naar een positie die als het ware een brugfunctie vervult tussen organisatie en de medewerkers.



Conversationmanager

Om storyconversation aan te moedigen is het goed een conversationmanager aan te wijzen. Deze conversationmanager heeft dan de taak om te observeren, conversaties te faciliteren en vervolgens hierop te participeren. Om conversaties te kunnen faciliteren moet men een platform aanreiken waar mensen de kans krijgen om met elkaar en het merk te converseren. De meest ideale situatie is zodra een offline en online platform gecombineerd worden. Het faciliteren van deze conversaties kunnen twee mooie dingen opleveren: je krijgt inzicht in wat er speelt en je kunt mensen verbinden met je merk (Van Belleghem, 2012).

3.3.8 Fabels

- Dat de bovenstroom en onderstroom¹² één op één samenvallen met het management en werkvloer.
Ook bij het management bestaan emoties, irrationaliteit, associaties en mooie verhalen. Hiernaast kan het er op de werkvloer af en toe ook erg rationeel aan toe gaan (Scheringa, 2013).
- Dat een model volgen garantie voor succes is.
Een model kan houvast bieden en richting geven, maar het biedt geen garantie. Uiteindelijk ben jij degene die het zelf moet doen (Scheringa, 2013).
- Dat storytelling een vriendelijk en misschien wel soft instrument is.
Dit hoeft zeker niet zo te zijn. Verhalen weten genadeloos zichtbaar te maken wat er speelt (Scheringa, 2013).
- Dat storytelling een wonderolie is.
Storytelling is geen gemakkelijke wonderolie van het ‘communicatie- en marketingapparaat’.
Kletsboek gelooft namelijk niemand meer. Vertel geen verhalen die mensen willen horen en je eigenlijk niet bent. Een goed verhaal begint bij het DNA van het bedrijf. Dus het laten zien van wie je bent (Minderhoud, 2013).

¹² Annet Scheringa maakt in haar boek een onderscheid tussen de boven- en onderstroom. De bovenstroom bevat al het rationele: de feiten, cijfers, processtappen en schema’s. De onderstroom bestaat hiernaast uit al het menselijke, zoals emoties, het irrationele en het associatieve. Hierin komt ‘gevoel’ naar boven. De onderstroom wordt vaak pas zichtbaar zodra mensen elkaar spontaan verhalen vertellen (Scheringa, 2013). Vaak wordt de aandacht alleen gericht op de bovenstroom, terwijl de onderstroom minstens zo belangrijk is. Bij storytelling moet hier een combinatie in gevonden worden.

3.4 INZICHTEN

Inzicht 10 – Visie op communicatie

Mijn visie op interne communicatie sluit aan bij de interactie-visie. Ook mijn mening is dat iedereen verantwoordelijk is voor interne communicatie. En overigens ook voor de externe communicatie, wat onder andere te maken heeft met de groeiende vraag naar transparantie. Een communicatiespecialist is hiernaast wel degene die het proces kan begeleiden (3.1.4).

Hiernaast sluit de interactie-visie goed aan bij de communicatievisie van MCB waarbij de richtlijnen van ‘inbound marketing’ worden gevolgd. Inbound marketing is eveneens voor het faciliteren van de dialoog, de tweezijdige communicatie.

Door mijn gedeelde visie en het feit dat de interactie-visie aansluit bij de communicatievisie van MCB, is er voor gekozen in dit hoofdstuk alleen deze visie te omschrijven.

Inzicht 11 – De Trap van Quirke

De Trap van Quirke weet in eerste instantie weer te geven dat een oplopende ambitie weet te leiden tot een oplopende interactiviteit. In het ‘Basisboek Interne Communicatie’ wordt de Trap van Quirke al in verband gebracht met de kennis-, houding- en gedragsdoelstellingen. Naar mijn inzien geven zowel deze doelstellingen als de Trap van Quirke mogelijke stappen weer voor een (cultuur)verandering, waarbij mogelijk ook vormen van storytelling ingevoerd kunnen worden.

Inzicht 12 – Storyconversation

Storyconversation is een begrip dat ik goed vind aansluiten op de interactie-visie en de communicatievisie van MCB. Storyconversation weet een verbinding te maken tussen storytelling, interne communicatie en de interactie. Eveneens weet het begrip storyconversation de kracht van verhalen beter weer te geven: “We willen niet zenden, maar juist een gesprek op gang brengen”.

Om storyconversation te stimuleren is een persoon met een goede communicatief vermogen nog die het proces stuurt.

Inzicht 13- Participatie en samenwerking

De communicatiespecialist (of in ieder geval degene die hier bij MCB sturing aan kan geven) heeft eveneens als taak de interactie te faciliteren. De Ruijter heeft laten zien dat ook intranet voor deze interactie ingezet kan worden. Het valt me op dat het intranet bij MCB voornamelijk nog wordt gebruikt vanuit een zendend perspectief, maar hier zou mogelijk wel wat meer gedaan kunnen worden met interactie en samenwerking.

Inzicht 14 – Schoonmaak- & rouwproces

Swieringa & Jansen stellen dat het belangrijk is dat er niet meteen verder gegaan wordt met een nieuwe visie. Het is namelijk eerst belangrijk om het nog eens over die oude verhalen, waarden en normen te hebben. Zij hebben immers het bedrijf en de medewerkers gemaakt tot wie zij nu zijn. Nu noemen Swieringa en Jansen het echt schoonmaak- & rouwprocessen, wat ik het zelf niet zal noemen, eenvoudigweg omdat het wat heftig klinkt en het naar mijn gevoel de mogelijke negatieve sfeer kan stimuleren. Maar het idee om het eerst te hebben over wat er allemaal niet goed is en hoe wat beter kan, lijkt mij persoonlijk een goed onderdeel om mee te starten.

Inzicht 15- Waarden

Gedurende het deskresearch naar MCB Nederland liep ik al tegen de ‘kernwaarden’ aan. Dit zijn momenteel: ondernemerschap, verantwoordelijk, klantgericht, samenwerken, waardering & vertrouwen en innovatief. Deze lijken tot nu toe aan te sluiten bij de ‘holle woorden’ waar Van Belleghem het over heeft in zijn boek. Ze hangen inderdaad aan (onder andere) de muur in de kantine en veel emotie komt daar vooralsnog niet bij kijken.

Inzicht 16 – Storytellingtips

“Ga eerst op zoek naar het DNA van het bedrijf. Zoek de conversatie op.”, was de eerste tip die weggegeven werd. Deze conversatie heb ik nu al zoveel mogelijk opgezocht met MCB-medewerkers, alleen al door veel op kantoor (in de kantoorruimte met 120 medewerkers) te zitten, een dag mee te lopen op de werkvloer en door een dag met een vrachtwagenchauffeur door te brengen. De volgende stap is de conversatie opzoeken middels interviews met medewerkers. “Om met storytelling naar buiten te treden moet de basis van je merk goed zijn. Authenticiteit moet hiernaast in je

DNA zitten”, stelt Boonstra. Mede om deze reden ga ik tijdens de interviews ook op zoek naar de authenticiteit binnen MCB, en zal ik mezelf uiteindelijk de vraag stellen of de basis bij MCB goed is (goed genoeg om ermee naar buiten te treden).

“Het verhaal moet van iedereen zijn die bij MCB betrokken is”, is de tweede tip, ook hiermee moet ik rekening houden bij de interviews. Van vrijwel iedere laag moet ik iemand hebben gesproken, het liefst ook nog enkele klanten, om zo een compleet beeld te verkrijgen van MCB (en het bijbehorende DNA).

“Ook het management moet zich kunnen vinden in het verhaal.” Het is belangrijk dat er ook gekeken wordt naar wat het management graag wil. Hiervoor moet ik dus managers spreken en/ of ergens kunnen vinden welke kant het management op wil gaan, voornamelijk qua cultuur binnen MCB.

Inzicht 17 – Verhaal niet voor iedereen

Hoewel in mijn vorige inzicht beschreven is dat het verhaal van iedereen is, lijkt het me echter wel onmogelijk om het verhaal op iedereen te richten. Gedurende de interviews zullen er naar verwachting ook tegenverhalen naar voren komen of opvattingen, meningen of uitspraken die een uitzondering zijn voor de rest.

Inzicht 18 – Aanpassing bedrijfscultuur

Bij MCB moet er ook rekening gehouden worden met het feit dat een cultuurverandering inhoudt dat er aanpassingen moeten worden gedaan in het handelen van mensen. Het zijn hierbij de mensen zelf die betekenis moeten geven aan de gewenste cultuur, het is niet iets wat je zomaar op kunt leggen. Interactie en medewerking zijn essentieel voor een cultuurverandering. Het is hierom belangrijk dat je als sturende persoon mensen weet te inspireren, waarbij verhalen een goed middel kunnen zijn. Door verhalen kunnen mensen geïnspireerd worden en is het mogelijk om de verandering voor zichzelf een betekenis geven.

Inzicht 19 – Veranderstrategie

Kijkend naar storytelling en de veranderstrategieën van De Caluwé, past naar mijn mening storytelling het beste bij de witte strategie. Met een verhaal probeer je mensen in eerste instantie te inspireren. Met een ‘storytellingstrategie’ is het hiernaast wel het doel om mensen uiteindelijk te verbinden (rode strategie) en mensen ondertussen de ruimte te geven om te leren en experimenteren (groene strategie).

Inzicht 20 – Storytellingmodel

Het storytellingmodel laat vier stappen zien die aansluiten bij het huidige onderzoek. De visiefase (wat willen we?) lieten we al zien in de inleiding, en was de eerste stap die genomen werd. Momenteel zit dit onderzoek in de diagnosefase (hoe staan we ervoor?), waarbij de interviews een belangrijk onderdeel zijn. De strategiefase (hoe bereiken we onze bestemming?) en de interventieplanfase (hoe krijgen we ze mee?) gaan aan bod komen bij het hoofdstuk ‘advies’. Op de weg daar naartoe zullen verhalen verzameld, gevormd en verteld worden.



Figuur 8. Figuratief

4. FIELDRESEARCH

- 4.1 Interviewstrategie
- 4.2 Resultaten interviews medewerkers
- 4.3 Resultaten interviews klanten
- 4.4 Inzichten

 Vanaf bijlage 10 is de uitgebreide analyse van de interviews te vinden.
In bijlage 11 is de gespreksstrategie te vinden.

P.S. Een verslag per interview is eventueel op te vragen. Deze worden niet in het verslag vermeld om de beloofde anonimiteit te waarborgen.

Om achter het beeld van de medewerkers te komen moet onderzoek gedaan worden. Hierbij is gekozen voor interpretatief onderzoek. Dit houdt in dat bij het onderzoek de focus ligt op de ervaringen van personen en achterliggende ideeën.

Teksten, observaties en verhalen kunnen gezien worden als uitgangspunt voor het onderzoek.

Gedurende het fieldresearch, wat in dit hoofdstuk uitgelicht wordt, is ervoor gekozen om alleen kwalitatief onderzoek uit te voeren. Dit heeft als reden dat met name de interpretatie en de uitleg die personen aan een bepaalde situatie of verhaal geven het meeste van belang is om uiteindelijk antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

Het kwalitatief onderzoek bestond met name uit ongestructureerde diepte-interviews, die gehouden zijn met medewerkers van verschillende lagen. Voor de interviews zijn er alleen enkele topics op papier gezet die de rode draad van het interview konden vormen. Hiernaast was de eigen inbreng van de respondenten erg groot, waardoor ieder interview verschillend is verlopen en iedere keer nieuwe onderwerpen aan bod kwamen.

Gedurende deze interviews is de keuze gemaakt een onderscheid te maken tussen een groep medewerkers die al langer dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn en een groep medewerkers die minder dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn. Het werd namelijk al snel duidelijk dat er een onderscheid te maken is tussen deze twee groepen.

Naast de interviews met de medewerkers zijn er nog een drietal klanten geïnterviewd om enig inzicht te krijgen in hun beeld van MCB.

Op de volgende pagina's worden de resultaten vanuit het fieldresearch inzichtelijk gemaakt.

4.1 INTERVIEWSTRATEGIE

In de interne interviews werd de focus gelegd op de verhalen van medewerkers. Storytelling werd als het ware hierbij als strategie gebruikt. Van de vertelde verhalen is zowel een verhalenboekje als een verhalenweb ontstaan (zie bijlage 12 en 13). Het verhalenweb laat een soort logboek van de verhalen zien, waarbij ook de bijbehorende thema's, emoties en patronen worden weergegeven. *Patronen in verhalen wijzen de weg naar wat 'de organisatie' op een bepaald moment nodig heeft.* Hiernaast werden er aan de hand van de verhalen en de genoteerde topics nog enkele vragen gesteld om een beeld te schetsen over hoe de medewerker tegen MCB aankijkt.

| Zoals in de introductie staat uitgelegd wordt er een onderscheid gemaakt tussen de groep medewerkers die langer dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn en de groep die minder lang bij MCB in dienst zijn. Voor het gemak worden deze groepen omschreven als groep 1 (langer dan 15 jaar) en groep 2 (minder dan 15 jaar).

4.2 RESULTATEN INTERVIEWS MEDEWERKERS

In 4.1.1 worden eerst de verschillen tussen de groepen omschreven die gedurende de interviews naar voren kwamen en in 4.1.2 zullen de overeenkomsten tussen deze twee groepen aan bod komen.

4.2.1 Verschillen

A. Mate van trots

Al snel wordt het duidelijk dat er een verschil merkbaar is tussen de groep medewerkers die langer dan 15 jaar bij MCB werken (groep 1) en de groep die hier minder lang werkt (groep 2). Zo komt uit de interviews dat de mate van trots bij het overgrote deel van groep 1 is afgenomen. Bij de andere groep lijkt deze mate van trots in verschillende gevallen juist te zijn toegenomen. Dit lijkt met name te maken te hebben met het feit dat groep 1 MCB nog als familiebedrijf heeft gekend en groep 2 niet. Waarover beide groepen (nog) trots zijn wordt omschreven in de volgende paragraaf (4.2.2).

B. De omschrijving van MCB

Groep 1 heeft MCB nog echt gekend als familiebedrijf en maakten vaak de vergelijking tussen vroeger en nu. Zo legt deze groep uit dat het zakelijker is geworden, maar ook professioneler. Het gaat nu veel meer om winstmarges en rendement. "Vroeger was MCB veel socialer", is vaak verteld gedurende de interviews. Daarentegen is er ook nog een groep medewerkers die zegt dat het nog steeds een sociaal bedrijf is, maar misschien inderdaad wel wat minder dan vroeger. MCB staat onder druk en heeft geen plaats meer voor negativiteit. Er is één persoon die echt spreekt over een teloorgang. Een groot ander gedeelte van deze groep geeft echter aan wel vertrouwen te hebben in de toekomst.

Bij groep 2 lijkt dit vertrouwen nog wat groter te zijn. MCB wordt (nog steeds) gezien als een grote speler, er wordt zelfs gesproken over 'een icoon, met alles erop en eraan'. Verder wordt MCB door deze groep omschreven als een vriendelijk en open bedrijf, dat een goede combinatie laat zien tussen formeel en informeel.

C. Bedrijfscultuur

Volgens een groot gedeelte van groep 1 is de cultuur 'harder' geworden, het menselijke is vervaagd en er wordt nu vaak gesproken over rendement en winstmarges. Het familiegevoel is weg bij het merendeel. Hiernaast wordt er aangegeven dat er nog onrust onder de medewerkers bestaat: het blijft onzeker of je je baan kan blijven behouden. De saamhorigheid en betrokkenheid waren 'vroeger' erg groot, dit is flink afgenomen en nu (nu het weer wat beter gaat) lijkt het weer enigszins toe te nemen volgens meerdere respondenten van deze groep.

Het overgrote deel van groep 2 kijkt naar MCB als een bedrijf dat een gemoedelijke, vriendelijke cultuur kent. Het is nog echt Brabants. Er zijn ook nog veel blauwe hartjes te zien, vertelde een medewerker. Het verschil tussen groep 1 en 2 is alleen nog wel duidelijk zichtbaar. Zo wordt er aangegeven dat dit te merken is aan bijvoorbeeld het modulaire denken van voornamelijk de medewerkers die hier al lang in dienst zijn. Groep 2 lijkt het gemakkelijker te vinden om integraal te denken en de aanspreekcultuur is bij deze groep al wat verder ontwikkeld. Dit heeft waarschijnlijk te maken met dat de jongere generatie dit ook al op de opleiding geleerd heeft.

D. Taalgebruik & onderwerpen

Bij groep 1 wordt er veel gesproken over 'een blauw hart' en 'de echte MCB-er'. Een blauw hart houdt in dat je een hart hebt voor MCB en je je verbonden voelt met MCB. De echte MCB-er zou ook een zodanig blauw hart hebben en moet eveneens ook wel over enkele capaciteiten beschikken. Zo is dit een persoon die gestimuleerd blijft om zichzelf te ontwikkelen; iemand die mogelijkheden ziet en begrijpt; iemand die de wensen van de klant op de juiste manier weet in te vullen en zo binding creëert en iemand die trots is op zijn/haar werk, bedrijfskleding draagt en in staat is om iets extra's te doen. Tot slot: Een echte MCB-er is betrokken bij zijn/haar bedrijf. Maar volgens deze groep bestonden er vroeger meer echte MCB-ers dan nu.

'SAP' (een nieuw automatiseringssysteem) is een ander onderwerp dat bij groep 1 meerdere malen naar voren kwam tijdens de interviews. SAP wordt door een groot deel van deze groep genoemd als de oorzaak dat het achteruit ging met MCB en dat er mensen (die al lang in dienst waren) ontslagen werden. SAP lijkt nog steeds een gevoelig onderwerp te zijn, maar er wordt in veel gevallen eveneens toegegeven dat het ook voor positieve dingen heeft gezorgd. Zo is onder andere de transparantie hierdoor gegroeid en verloopt de communicatie hierdoor beter. Groep 2 (waarbij SAP minder vaak aan bod kwam gedurende de interviews) praat voornamelijk alleen over de positieve punten van SAP. Zo vullen zij groep 1 aan op de positieve punten: SAP helpt medewerkers meer integraal te denken en te handelen en hierdoor worden discussies inhoudelijker.

Waar groep 1 het dus heeft over 'de echte MCB-er', 'een blauw hart hebben' en 'SAP', spreekt groep 2 meer over de termen: 'verandering', 'ambitie', 'ontwikkeling' en transparantie.

E. Typerende uitspraken

Groep 1:

"We moeten eigenlijk niet meer zo stil staan bij dat familiebedrijf dat we vroeger waren. Dat zijn we gewoon niet meer. Waarden, normen en gedragsregels zijn veranderd."

- Bij het merendeel van groep 1 komt duidelijk naar voren dat vroeger 'gemist' wordt, maar ze zijn zich ook vrijwel allemaal bewust van het feit dat ook de markt en de wereld daaromheen is veranderd en het mede hierom al niet meer zo als vroeger kan worden.

"We hebben inmiddels veel verschillende directeuren gehad, dat is natuurlijk niet echt heel goed. We kennen deze directeuren niet meer. Of in ieder geval, maar amper. De medewerkers in het magazijn zien bijvoorbeeld alleen dat ze meteen in dikke auto's rijden, terwijl ze een dag later aan die medewerkers komen vertellen dat MCB moet bezuinigen. Ieder dubbeltje moet omgedraaid worden."

- Verschillende medewerkers van deze groep geven aan dat ze al veel directeurs hebben zien komen en gaan. En nee, prettig is dit niet voor de medewerkers. "We worden nu continu heen en weer geslingerd. Waar de ene directie links wil gaan, gaat de andere directie rechts", legt een medewerker uit. De opmerking die in deze uitspraak gemaakt wordt over de 'dikke auto's' van de directie is echter een opmerking die meerdere malen naar voren is gekomen bij de interviews met deze groep medewerkers. Het vertrouwen in dat de directie dan ook zuinig is met het geld wordt soms betwijfeld.

Groep 2:

"Mensen moeten zich eigenaar gaan voelen en na gaan denken over wat er voor en na hun stuk gebeurt."

- Deze uitspraak speelt erg in op het integraal denken, waar het management met de cultuur naartoe wil (in het volgende hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan). Ook laat deze uitspraak zien dat je een team bent en het samen voor het zeggen hebt of MCB voor- of achteruit gaat.

4.2.2 Overeenkomsten

Naast alle verschillen bestaan er ook zeker enkele overeenkomsten. Deze overeenkomsten worden op de volgende pagina weergegeven.

A. Trots op

Waar beide groepen aangeven trots te zijn op MCB komt redelijk overeen. Zo laten verschillende medewerkers van zowel groep 1 als 2 weten trots te zijn op hun eigen functie, de prestaties van MCB in de huidige markt en het aanpassingsvermogen van MCB (zowel in de markt als het aanpassen aan de klant).

B. Authenticiteit

Door het merendeel van beide groepen wordt MCB niet meer als een authentieke organisatie ervaren. Hiernaast beamen vrijwel alle respondenten wel dat MCB ergens in uitblinkt. Logistiek, levering en het aanpassingsvermogen werden hierbij het meeste benoemd.

C. Algemene ontwikkelingen MCB

Beide groepen beamen dat MCB inderdaad een bedrijf was dat door de familie aangestuurd werd, en dat MCB nu meer een zakelijk en een door managers gestuurde organisatie is geworden. MCB is mede hierom volgens hen niet zo onderscheidend meer als vroeger. En ook niet alleen MCB is veranderd, maar de gehele markt. Zo is er nu meer concurrentie en hebben veel innovatieve producten, diensten en machines hun intrede gedaan en is de transparantie gegroeid. Hiernaast geeft het merendeel aan dat er een gat bestaat tussen de oudere en jongere generatie. “De jongeren willen blijven innoveren en de oudere generatie blijft af en toe vertrouwen op het oude.” Deze visies kunnen botsen bij veranderingen, wordt aangegeven. Enkele jaren geleden werd er eveneens nog meer gewerkt vanuit een hokjescultuur, nu wordt er meer procesmatig gedacht en gewerkt.

D. Typerende uitspraken

Vanuit groep 1: “We moeten blijven denken in kansen en niet in bedreigingen. Zoals wij moeten denken: Ik ga die order boeken! In plaats van: Ik weet niet of het lukt hoor..”

Vanuit groep 2: “Het is de uitdaging om iets negatiefs om te toveren in iets positiefs → Iedere klacht is een kans.”

- Beide uitspraken komen op hetzelfde neer. De medewerkers willen negatieve punten omtoveren in iets positiefs, waarbij je dus moet denken in kansen en niet in bedreigingen.

Vanuit groep 1: “We zijn allemaal afhankelijk van elkaar en we hebben allemaal hetzelfde einddoel.”

Vanuit groep 2: “We willen uiteindelijk samen beter worden” en “Medewerkers hebben een eigen verantwoordelijkheid, die ze tevens ook zelf willen en ze zijn zelf verantwoordelijk voor het eigen veranderen. Doe het dus samen, met hulp van elkaar.”

- De groepen lijken het met elkaar eens te zijn dat ze het uiteindelijk samen moeten doen. Ze zijn samen verantwoordelijk voor hoe het met MCB gaat.

E. Positief over

Wat door beide groepen als positief wordt ervaren is de groeiende transparantie, waar de ontbijt- en bijpraatsessies¹³ een onderdeel zijn. Toch mag MCB volgens verschillende medewerkers nog transparanter worden. Ook de doorgroeimogelijkheden, de vrijheid en verantwoordelijkheden in werkzaamheden wordt door beide groepen als iets positiefs gezien.

F. Verbeterpunten

De verbeterpunten die door beide groepen benoemd worden zijn: 1. Dat zowel de medewerkers van kantoor als de directie vaker op de werkvloer mogen komen. Dit kan het wij-gevoel versterken en dit helpt medewerkers van kantoor om meer feeling te krijgen voor producten en processen. Hiernaast wordt er ook in beide groepen de uitspraak gedaan dat MCB over veel kennis beschikt en hier nog veel meer gebruik van gemaakt kan worden. “Krachten en kennis moeten gebundeld worden.”

¹³ Ontbijtsessies: Bij deze sessies nodigt de directeur iedere keer andere medewerkers (van alle lagen) uit om te komen ontbijten en om op een redelijk ‘informele’ manier te kunnen praten over MCB. Bijpraatsessies: Enkele keren per jaar komt de directie van MCB naar de werkvloeren om aan de medewerkers te presenteren hoe het gaat met MCB en waar MCB naartoe wil.

4.2.3 Verhalen

| Alle verhalen die gedurende de interviews zijn verteld, zijn verzameld in een verhalenboekje (bijlage 12). Hierin komen thema's en emoties naar voren die weer per verhaal verzameld zijn in het verhalenweb (bijlage 13). De thema's hierbij zijn objectief verzameld en de emoties subjectief. Hierbij gaat het dus om emoties die ik persoonlijk zie in het verhaal en in de wijze waarop het verhaal verteld werd.

Thema's die veelvuldig in de verhalen naar voren komen zijn verhalen over collega's en vroeger. Het thema 'collega's' lijkt 'betrokkenheid', 'plezier' en een 'informele sfeer' op te roepen. Over 'vroeger' wordt veel met 'nostalgie' gesproken, waarbij 'betrokkenheid', 'authenticiteit' en 'trots' belangrijke emoties zijn. Eveneens werd vaak over de directie van vroeger gepraat zodra er gesproken werd over vroeger.

De emotie 'plezier' komt het meeste naar voren bij verhalen met de thema's 'collega's', 'grappen' en 'feesten'. De emotie 'betrokkenheid' komt ook naar voren bij verhalen over 'collega's' en 'feesten', hiernaast riepen de thema's 'vroeger' en 'directie' ook de emotie 'betrokkenheid' op.

4.3 RESULTATEN INTERVIEWS KLANTEN

Er zijn drie klanten geïnterviewd om te peilen of het beeld van de medewerkers enigszins overeenkomt met dat van de klanten.

Er is gekozen om hiervoor drie verschillende klanten te interviewen die alle drie een andere soort klant zijn van MCB. Zo zijn interviews gehouden met een grote, middelgrote en kleine klant.

In de drie interviews wordt met veel positiviteit over MCB gesproken. De samenwerking wordt door alle drie de klanten als 'erg goed' ervaren en ze weten verschillende krachten van MCB te benoemen:

- Snelle levering (*"Als we vandaag MCB opbellen voor materiaal kunnen we ervan uitgaan dat het morgen binnen is"*);
- Grote voorraad en breed assortiment;
- Prijstechnisch;
- Betrouwbaarheid;
- Logistiek;
- Snelle en goede service;

- Kwaliteit.

Klant: *"Het is echt het totaalplaatje waarom wij zaken doen met MCB."*

Op de vraag of MCB onderscheidend is, wordt verschillend geantwoord. De ene klant vindt van niet. De andere klant vindt dat MCB niet meer onderscheidend is qua assortiment (vroeger echter wel), maar volgens hem weet MCB zich wel te onderscheiden dankzij de goede service en de kwaliteit.

MCB wordt door de klant ook niet meer als familiebedrijf gezien, "daar is het tegenwoordig veel te groot voor". "Ik zie MCB als betrouwbaar, serieus en gemoedelijk. Serieus in de zin van professioneel en kundig. De medewerkers weten heel goed waar ze mee bezig zijn en waar ze het over hebben."

"Als ik met MCB zaken doe, heb ik het gevoel dat ik met gezichten te maken heb en dat is prettig."

4.4 INZICHTEN

Inzicht 21 – Kloof

Er zijn duidelijke verschillen zichtbaar tussen de twee groepen. De ene generatie (groep 1) laat meer emotie zien bij het merk MCB (blauw hart en de echte MCB-er), maar de andere generatie laat meer vertrouwen zien in de organisatie en deze groep lijkt ook positiever naar het merk 'MCB' te kijken (groep 2).

Inzicht 22 – Vroeger

Een groot deel van groep 1 laat merken dat 'vroeger' gemist wordt, ook al weten en begrijpen ze dat het nooit meer geheel hetzelfde kan worden. Ze delen in ieder geval nog graag verhalen over vroeger, en ik denk dat dit als positief gezien kan worden zodra dit in de positieve zin verbonden wordt aan de 'MCB van nu'. 'Vroeger' heeft een belangrijk aandeel gespeeld in dat MCB is, zoals het nu is. Maar 'vroeger' moet naar mijn mening niet meer zo erg gemist worden, omdat dan mooie dingen waar MCB nu over beschikt niet meer voldoende gezien worden. Groep 2 ziet deze mooie dingen namelijk nog wel en vertellen hier dan ook graag over.

Inzicht 23 – Storytelling?!

Vooraf groep 1 geeft aan weer terug te willen naar de basis en weer terug

naar het ‘menselijke’. Een verhaal kan dit ‘menselijke’ van een organisatie laten zien, mits het een goed verhaal is. Dit is ook precies de reden dat storytelling tegenwoordig ‘hot’ is werd mij uitgelegd gedurende een lezing over storytelling: “Storytelling draait om emotie en het is iets menselijks. Mensen leken elkaar even vergeten te zijn. Mensen waren vergeten waar het eigenlijk om ging. Huidig zoeken we weer steeds meer naar die basis. We willen terug naar de oude waarden.” En dit is precies wat voornamelijk de medewerkers uit groep 1 ook lijken te willen: terug naar de basis en weer terug naar het ‘menselijke’.

Inzicht 24 – Authenticiteit

Naar aanleiding van inzicht 16 heb ik aan verschillende medewerkers gevraagd of zij MCB authentiek vinden. Het grootste deel van de medewerkers weet te vertellen dat MCB niet echt authentiek meer is. Vroeger waren ze dat nog wel, vertelden de medewerkers me. Zo vertelde één medewerkers me: “Vroeger waren we nog het mooiste meisje van de klas, maar nu zijn er helaas nog heel veel meer mooie meisjes in die ene klas.” Wel vinden medewerkers dat MCB op enkele vlakken uit weet te blinken: logistiek, levering en aanpassingsvermogen.

Inzicht 25 – De basis

Zodra we kijken naar of de basis van MCB goed is (wat ook nodig is volgens inzicht 16) zien we aan de resultaten dat deze nog niet goed (genoeg) is. In ieder geval: ik vind van niet. Er bestaat nog een te groot gat tussen de beide groepen, wat voor twee verschillende wereldbeelden zorgt. Deze moeten eerst gaan aansluiten bij elkaar voordat er een juiste basis bestaat, waarbij de neuzen dezelfde kant op wijzen.

Inzicht 26 – Organizational stories

Veel organizational stories (verhalen die er eenvoudigweg zijn en die de ronde doen) zijn voorbij gekomen gedurende de interviews. Deze verhalen geven inzicht in de organisatiecultuur en het hart en de ziel van de organisatie. Deze verhalen weten wat er gedacht en gevoeld wordt. In de organizational stories uit de interviews werden veel emoties zichtbaar. Ook het ‘gat’ tussen de medewerkers en binnen de bedrijfscultuur werd nog beter zichtbaar door de verschillende verhalen.

27 – Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur van MCB is aan het veranderen. Naar aanleiding van de interviews lijkt het erop dat de ‘jongere generatie’ deze cultuur aan het bijsturen is en hier mogelijk anderen in mee kunnen trekken. Zo gaven enkelen van groep 1 bij mij al aan dat de ‘jongere club’ wel wat beter was in bijvoorbeeld de aanspreekcultuur. Zij hebben dit vanuit school meegekregen en zijn het ook gewend om iemand aan te spreken op zijn/haar fouten of juist op wat de ander goed doet. De oudere generatie is dit niet zo gewend en het is duidelijk dat zij er wat meer moeite mee hebben om iemand anders aan te spreken op fouten. Hiernaast is de jongere generatie meer van het integrale denken, terwijl groep 1 nog (te) veel modulair denkt. Zo legt één medewerker me uit: “Het is regelmatig het geval dat klanten een verkeerde bestelling doorgeven en velen van MCB zien dat dan als fout van de klant. Maar ik heb gezegd dat we die aantal fouten moeten gaan verminderen. Ik krijg dan terug te horen: “Hoezo dat is toch niet onze fout?” “Laten wij daar dan eens onze fout van gaan maken en ervoor zorgen dat dat minder wordt.” En dat kan door zelf je verantwoordelijkheid te nemen, iets verder te kijken dan alleen ‘jouw deel’ en resultaat te leveren in plaats van inspanning.” Een deel van groep 1 moet nog wennen aan de cultuur waar MCB naartoe gaat. Een gedeelte van groep 2 laat hiernaast merken dat de ‘ongewenste’ cultuur die er nu nog enigszins heerst als storend wordt ervaren, als een cultuur waar inderdaad wat verandering in kan komen. *(In het volgende hoofdstuk ga ik verder in op de bedrijfscultuur)*

Inzicht 28 - Klanten

In hoofdstuk 2 heb ik gesteld dat het een opmerkelijk verschijnsel is dat de klant MCB een (heel wat) hoger cijfer geeft bij het klanttevredenheidsonderzoek dan dat de medewerker had verwacht. Ook in de interviews met de klant komt een positiever beeld van MCB naar voren, dan gedurende de interviews met de medewerkers. Waar dit door lijkt te komen is dat veel medewerkers weten en mee hebben gemaakt hoe het vroeger met MCB ging en dat MCB in die tijd maar bleef groeien. Dat is nu niet meer zo en MCB is ook niet meer de enige die handelt in metaal en daarbij over een zodanig groot assortiment beschikt. Hiernaast kunnen de medewerkers veel kritischer naar het bedrijf kijken dan de klant.

DE BEDRIJFSCULTUUR VAN MCB

- 5.1 Vroeger
- 5.2 Nu
- 5.3 Toekomst
- 5.4 Inzichten

De bedrijfscultuur van MCB is aan het veranderen. Dit kwam al naar voren in mijn vooronderzoek, maar ook duidelijk in de interviews. Naar aanleiding hiervan en in kader van de gestelde centrale vraag wordt in dit hoofdstuk de bedrijfscultuur van MCB uitgebreid omschreven.

| Gedurende het onderzoek wordt mijn beeld over MCB almaar duidelijker. Ik weet wat er speelt, maar ik zie ook heel veel gebeuren en informatie voorbij komen die lastig te omschrijven zijn. Om de lezer een beter beeld te geven van in dit geval de bedrijfscultuur is er gebruik gemaakt van het boek ‘Valueframing’ van Floor de Ruiter. Middels dit boek is MCB van vroeger en de toekomst in te delen in kleuren waardoor de bedrijfscultuur inzichtelijker wordt en mogelijk de gedachtegangen beter begrepen kunnen worden.

5.1 VROEGER

‘Vroeger’ is een thema dat gedurende de interviews veel naar voren komt. Vroeger was MCB nog een bedrijf dat aangestuurd werd door een familie en ook bij de sollicitatiegesprekken werd gewoonweg gevraagd of je al familie bij MCB had werken. Dit vergrootte vaak de kans dat je aangenomen werd. Een ander onderdeel wat meespeelde was je geloof. “Ben je katholiek?” was dan ook een standaard vraag bij een sollicitatiegesprek. MCB was een echt Brabants, katholiek familiebedrijf dat is ontstaan uit passie voor metaal. Het ene directielid, Marinus van Kempen, was verantwoordelijk voor de werkvloer, het praktische gedeelte. En Frans van Ettro, het andere directielid, was verantwoordelijk voor het kantoor, het financiële en het theoretische gedeelte. De cultuur van vroeger wordt omschreven als familiair, persoonlijk en sociaal. Zo kwam de directie op 1 januari iedereen (echt iedereen) persoonlijk een handje geven om een gelukkig nieuwjaar te wensen. Dat het een sociaal bedrijf was laten ook veel verhalen zien. Zo werd door één medewerker verteld dat zijn toenmalige vrouw ooit zijn auto in elkaar had gereden. De directie had dit ook te horen gekregen en bood deze medewerker een renteloze lening aan om een nieuwe auto te kunnen kopen. De medewerker wist op dat moment niet wat hij hoorde. “Ja, MCB was echt een sociaal bedrijf en de directie had nog wat op met de medewerkers.”

Floor de Ruiter schreef zijn boek ‘Valueframing’ onder het motto: “If you don’t understand people, you don’t understand communication.” Ieder mens communiceert anders en communiceert vanuit verschillende waarden. De Ruiter ontdekte dat deze diversiteit op gebied van communicatie uiteindelijk opgebouwd is uit slechts enkele natuurlijke

basisperspectieven, die in zijn boek worden uitgedrukt in kleuren. Deze kleuren kunnen mensen helpen inzicht te krijgen in de waarden en emoties van jezelf en de doelgroep. Het kan een mens helpen bij het overbrengen van een boodschap en dan niet om het te verkopen, maar om het creëren van verbinding en om betekenis te geven (De Ruiter, Boeken, 2011). ‘MCB van vroeger’ is in te delen in het paarse kader dat duidelijke kenmerken van een familiebedrijf laat zien. Onderstaand worden enkele andere kenmerken weergegeven:

BASISVRAAG	BLOKKEREND	OPENEND
Worden onze historie en onze identiteit wel begrepen?	Ontheiliging, afwijking van vaste patronen	Ritualiteit begrip voor historie, familiegevoel

ROL	FRAME	HOUDING, STIJL
Stamhoofd	Jarenlange ervaring en traditioneel vakmanschap heeft ons altijd verder gebracht	Vaderlijk, in de stijl van meester en gezel

BASISWAARDE	HET BASISFRAME VAN DE ONTVANGER
Geborgenheid & veiligheid	Ik voel me veilig en geborgen bij onze collectieve waarden en het uitspreken ervan, ik ben er trots op deel uit te maken van mijn groep.

Figuur 9. Het paarse ‘valueframe’

5.2 NU

Vanuit de interviews is de huidige cultuur nauwelijks te omschrijven. In de huidige cultuur van MCB is een 'gat' zichtbaar tussen de medewerkers die MCB als familiebedrijf gekend hebben en dus langer dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn, en degenen die minder dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn.

De bedrijfscultuur van MCB is aan het veranderen. Het management heeft hiervoor schema's opgesteld: één schema met punten van de ongewenste cultuur die nu nog zichtbaar is en één schema met de gewenste cultuur.

| Gedurende de interviews zijn er verschillende voorbeelden voorbij gekomen die een toelichting, gedachte of mening weergeven van de geconstateerde cultuur. Om de punten vanuit het management tastbaarder te maken, zijn waar mogelijk deze voorbeelden onder het betreffende aandachtspunt vermeld.

Vanuit het management is de volgende ongewenste cultuur geconstateerd:

- **Leveren inspanning.** Mensen werken niet resultaatgericht, maar kijken vooral naar de gewerkte uren. Men heeft te weinig oog voor kwaliteit en output.
Vanuit interview: "Er zijn nog teveel mensen die, voordat ze de poort van MCB binnenkomen, al hun uren hebben geteld. Er is nog teveel negativiteit. Teveel mensen zijn nog niet in staat om dat beetje extra voor MCB te doen. Hier moet verandering in komen."
- **Modulair denkend.** Mensen werken op 'eilandjes' en realiseren zich niet dat ze deel uitmaken van een groter geheel. Men mist scherpste, snelheid en efficiency.
Vanuit interview: "Modulair denken zie ik nog steeds wel eens terug bij sommigen. Zo denken verschillende mensen alleen maar aan hun eigen gedeelte. Wij doen namelijk vaak het 'hoopje klanten die er ook nog ergens bij horen'. Soms krijgen we ook wel eens van die klanten van collega's doorgeschoven met net niet letterlijk de boodschap 'Zoek het maar uit', want het hoort in ieder geval niet meer bij hun gedeelte."
- **Sociaal en zorgzaam.** Mensen volgen het 'familie karakter' van MCB: sociaal en zorgzaam, met veel oog voor de rechten van medewerkers. Men heeft (en neemt) weinig verantwoording.

Vanuit eigen ervaring: "Nog niet alle medewerkers lijken uit zichzelf in staat te zijn verantwoordelijkheden over te nemen van ex-collega's die in de afgelopen jaren ontslagen zijn. Soms word je van het kastje naar de muur gestuurd om een verantwoordelijke te zoeken, die een goedkeuring durft te geven."

- **Praktisch ingesteld.** Mensen doen alleen wat ze moeten doen en zijn zeer pragmatisch ingesteld. Men heeft geen (of te weinig) oog voor het gehele proces of de wensen van de klant.

Vanuit interview: "Teveel gebeurt nog als 'standaardisatie' en vrijwel niet nadenkend over de consequenties."

Vanuit de interviews wordt de hedendaagse cultuur als volgt omschreven: Groep 1 (langer dan 15 jaar in dienst) omschrijft dat de cultuur 'harder' is geworden, er nog onrust bestaat (m.b.t. het behouden van hun baan) en het familiale weg is. Hiernaast is de saamhorigheid en betrokkenheid volgens hen in de afgelopen jaren afgenomen, maar begint deze langzamerhand wel weer bij het merendeel toe te nemen.

Een professionelere cultuur is echter aan het groeien binnen MCB, geeft een gedeelte van de groep aan. Zo gaat MCB naar een aanspreekcultuur (wat er eerst nog niet echt was), waarin medewerkers elkaar wijzen op fouten en elkaar ook aanmoedigen. Hiernaast krijgt de medewerker wat meer verantwoordelijkheid.

Door groep 2 wordt de organisatiecultuur niet als 'hard' omschreven, maar juist als open, vriendelijk, informeel, gemoedelijk en Brabants. Ook deze groep omschrijft dat een meer professionele cultuur in opkomst is, waarin de aanspreekcultuur een onderdeel is. Door een gedeelte van deze groep wordt ervaren dat er binnen MCB nog teveel modulair wordt gedacht, maar het gaat wel richting het integrale denken, geven ze aan. Hiernaast is het wijsgedrag nog duidelijk zichtbaar, zo vertellen de medewerkers in de interviews. Vaak wordt er hierbij naar de directie gewezen. "Als zij dit nu eens veranderen, of als zij het eens zo doen..."

5.3 TOEKOMST

Ideeën over de gewenste cultuur in de toekomst zijn eveneens verschillend. De medewerkers, voornamelijk vanuit groep 1, lijken op zoek te zijn naar het menselijke en het creëren van onderlinge samenhang en groepsgevoel. Deze waarden vallen volgens de Ruiter binnen het groene kader:

COMMITMENT	INTEGRITEIT	PROFESSIONALITEIT	OPENHEID
Wij hebben groepsgevoel	Gaat eerlijk met eigen en andermans emoties om	Is in staat om zakelijkheid te verenigen	Is niet gesloten, en eerlijk over gevoelens.

BASISVRAAG	BLOKKEREND	OPENEND
Draagt dit bij aan harmonie, of worden verschillen en conflicten gecreëerd?	Arrogantie, gevoelloosheid, egocentrisme	Gelijkheid, aansluiting bij ideologie, gevoel tonen

BASISWAARDE	HET BASISFRAME VAN DE ONTVANGER
Idealen & groepsgevoel	Samenwerken doe je niet alleen, niets is zo belangrijk als de mens, iedereen is even belangrijk

Figuur 10. Het groene 'valueframe'

De gewenste cultuur ziet er vanuit het management als volgt uit:

- **Leveren resultaat.** Mensen werken resultaatgericht. Zij hebben geen '9 tot 5 mentaliteit' en hebben oog voor kwaliteit en output. *Vanuit interview: "Een jaar geleden was deze 9 tot 5 mentaliteit inderdaad duidelijk zichtbaar. Dit verandert al wel weer wat. Eerst werd je natuurlijk ook niet echt gemotiveerd, als anderen (waarmee je jaren gewerkt hebt) zo naar buiten geschopt worden. Je eigen baan is dan ook niet eens zeker meer. Hiernaast ging het ook nog eens slecht met MCB. Nee, motiverend was het niet. Maar die 9 tot 5 mentaliteit is echt al wel wat verminderd, nu het weer wat beter gaat."*
- **Integraal denkend.** Mensen beseffen dat ze deel uitmaken van de integrale keten. Men is scherp en werkt efficiënt en snel. Men

bewaakt de voortgang van het proces.

Vanuit interview: "Toen ik hier binnenkwam (12,5 jaar geleden) viel het mij heel erg op dat het allemaal hokjes waren. Daar was de marketingafdeling, daar de inkoop, daar de verkoop, hij doet dit, en zij doet dat. Er bestond een structuur, wat allemaal geweldig geregeld was hoor. Maar nu doen we toch al wat meer aan procesmatig denken. Het is allemaal heel anders ingedeeld en het is een andere manier van werken. In projecten werken we nu met verschillende mensen samen en nemen we eens iets van een ander over. Ik moet zeggen dat dit ook prettig werkt en het heeft wel iets om bij een ander in de tuin te kijken."

- **Ondernemend en verantwoordelijk.** Men blijft sociaal, maar is tegelijkertijd bereid een ander aan te spreken op gedrag of resultaat. Zelf is men ook bereid verantwoording te nemen. *Vanuit interview: "Als iemand een fout opmerkt van een ander wordt dit meteen gezegd. De aanspreekcultuur is op onze afdeling dan ook al goed ontwikkeld. Ook bestaat er bij onze afdeling de regel dat als je een fout maakt, je worstenbroodjes moet trakteren. Overigens worden er ook worstenbroodjes getrakteerd als de eerste grote order van een nieuwe medewerker binnen is."*
- **Gericht op doelmatigheid proces.** Mensen denken in processen en daaraan gekoppelde budgetten. Men werkt doelmatig en procesgericht, zonder de wensen van de klant uit het oog te verliezen.

Deze wensen lijken overeen te komen met de wensen van een groot gedeelte van groep 2. Zo benoemden zij zelf de volgende verbeterpunten in de interviews:

- "We moeten meer oplossingsgericht gaan denken."
- "Medewerkers moeten meer integraal gaan denken."
- "Medewerkers mogen nog meer zelf de verantwoordelijkheid gaan nemen."

Volgens de Ruiter passen deze wensen, waarden en gedachtegangen binnen het oranje kader, dat gericht is op bereiken, groei en voortgang.

(De Ruiter, Valueframing, 2012)

COMMITMENT	INTEGRITEIT	PROFESSIONALITEIT	OPENHEID
Wij gaan samen voor de gestelde doelen	Heeft geen dubbelde agenda's	Is sterk gericht op resultaat en klanttevredenheid. Is flexibel.	Is duidelijk over doelen.

BASISVRAAG	BLOKKEREND	OPENEND
Wat levert het op? Biedt dit kansen? Draagt dit bij aan het resultaat?	Statusontkenning, niet serieus nemen	Doelgerichtheid, kansen tonen

BASISWAARDE	HET BASISFRAME VAN DE ONTVANGER
Competitie & ondernemen	Als je mij de ruimte geeft, zal ik jullie eens wat laten zien

DOELSTELLING	HET APPEL
"To make things better by setting goals and mastering life's game"	Doe een transactie met me. Wat heb je voor mij, en wat krijg ik daar voor terug? Laten we samen voor de winst gaan.

Figuur 11. Het oranje 'valueframe'

5.4 INZICHTEN

Inzicht 29 - Structuur

Bij inzicht 2 stel ik mezelf de volgende vraag:

"Bij 'structuur (2.1.4)' wordt er weergegeven dat er structuur, hiërarchie en een duidelijke samenwerking heerst. De vraag die ik me hierbij stel is of dit zorgt voor een hokjescultuur en of deze invloed heeft op de communicatiestromen."

Gedurende het onderzoek werd het almaar duidelijker dat MCB flink aan het veranderen is. De hiërarchie en de strakke structuur lijken af te nemen. Zo vertelde ook een medewerker me dat je vroeger nog veel meer onderdanig was aan je leidinggevende dan nu en dat iedereen nu veel meer gelijk is. Ook werd aangegeven dat de hokjescultuur in een mindere mate zichtbaar, doordat er meer in projecten en processen gewerkt wordt. Een MCB-medewerker kijkt nu vaker ook eens naar het werk van anderen.

Inzicht 30 – Gekleurde kaders

Middels het boek 'Valueframing' heb ik MCB van vroeger en MCB van de toekomst kunnen kaderen in kleuren.

Medewerkers lijken bewust te zijn van het feit dat MCB geen familiebedrijf meer is. Er zijn veel medewerkers die dit jammer vinden, maar ze lijken in staat enkele waarden van het familiebedrijf te kunnen laten vallen. Waar ze wel naar opzoek zijn is het groepsgevoel en het menselijke (het groene kader). Ze houden niet van arrogantie en gevoelloosheid. Zo vertelde één medewerker me: "het lijkt erop dat de directie nog maar amper met de ogen knippert als er weer een collega van me (die hier al meer dan 25 jaar werkzaam was!) eruit geknikkerd wordt." Op sommige momenten willen medewerkers zien dat ook de directie 'gewone mensen' zijn met gevoel. Dit lijkt af en toe te ontbreken volgens verschillende medewerkers.

Bij de 'MCB van nu' bleek het kaderen vrijwel onmogelijk te zijn, omdat meningen over de cultuur sterk verschillen.

Inzicht 31 - Cultuurverandering

Medewerkers lijken zich eveneens bewust van en eens te zijn met de cultuur waar MCB naartoe wil. Wat mijns inziens alleen in deze richtlijnen van de cultuur vergeten wordt is het begrip 'commitment'. Commitment is het verbonden voelen. Oftewel het eigenaarschap en de verbinding tussen een mens en zijn gedrag (Weick, 2001). Het verbonden voelen uit zich vervolgens in een positieve houding die verantwoordelijkheid toont. Die verbondenheid en positiviteit mag wat mij betreft wel wat meer naar de voorgrond gebracht worden.

Hiernaast ben ik van mening de richtlijnen van de cultuurverandering niet tastbaar genoeg zijn voor alle medewerkers. Ze staan vermeld in een schema, die nog niet eens iedere medewerker ooit heeft gezien, laat staan dat er naar geleefd wordt.

6. CONCLUSIES

- 6.1 Conclusies
- 6.2 Relevantie van conclusies

In dit hoofdstuk worden de voorgaande hoofdstukken en inzichten gekoppeld tot conclusies (dikgedrukt). Uiteindelijk worden deze conclusies opgedeeld in verschillende soorten conclusies: conclusies die ik meeneem in mijn advies, conclusies die invloed hebben op mijn advies en conclusies die voor dit rapport niet relevant zijn. De conclusies die ik meeneem en invloed hebben op het advies worden zichtbaar in het tabel dat aan het einde van dit hoofdstuk weergegeven wordt.

6.1 CONCLUSIES

Missie, visie en kernwaarden

Aan de hand van inzicht 1 en 15 wordt gesteld dat in de missie, visie en kernwaarden veel vakjargon wordt gebruikt, zoals: innovatief, competitief, dynamisch en toonaangevend. Ook de visie wordt momenteel nog niet als een visie omschreven. Zo begint de visie met “Wij zijn...” in plaats van bijvoorbeeld “Wij streven naar...”

De verwachting bij inzicht 1 was nog dat mogelijk gedurende de interviews een meer tastbare en heldere missie, visie en kernwaarden ontdekt zou kunnen worden. Dit was echter niet het geval. Meningingen en verhalen die gedurende de interviews verteld zijn waren te afwisselend hiervoor. In inzicht 15 geef ik dan ook aan dat de huidige kernwaarden als ‘holle woorden’ kunnen worden gezien, wat inhoudt dat ze niet leven binnen de organisatie. Richtlijnen voor de cultuur, waarvoor kernwaarden voor zouden kunnen dienen, lijken echter ook nog te ontbreken, wat ik laat zien in inzicht 31.

Hieruit blijkt dat:

- **MCB beschikt nog niet over een tastbare en heldere missie en visie.**
- **De kernwaarden bieden nog geen houvast voor de medewerkers en kunnen nog gezien worden als holle woorden.**
- **Heldere en tastbare richtlijnen voor de cultuur ontbreken nog.**

Uit interview: “Alles was aan het veranderen toen ik hier Binnenkwam (2013) en het meest vervelende: er was geen duidelijke richting en ik bleef maar op zoek naar die pijlers, naar die kernwaarden, waar je jezelf aan vast kon houden.”

Structuur

Vanuit inzicht 2 en 30 kan gesteld worden dat de cultuur bij MCB op de schop wordt genomen en deze er mogelijk over twee jaar weer geheel anders uit zal zien. De verandering werpt nu al enkele vruchten af. De hiërarchie en strakke structuur lijken af te nemen. “Iedereen is nu veel meer gelijk dan vroeger”, werd er gedurende de interviews al verteld. “De hokjescultuur is eveneens in een mindere mate zichtbaar, doordat er nu

meer in processen en projecten gewerkt wordt. Hierdoor kijk je ook eens naar het werk van anderen.”

Hieruit kan het volgende worden geconcludeerd:

- **De structuur en cultuur zijn bij MCB aan het veranderen;**
- **De hiërarchie en strakke structuur lijken af te nemen;**
- **De hokjescultuur is in mindere mate zichtbaar, doordat er meer in processen en projecten gewerkt wordt.**

Trends en ontwikkelingen

Bij inzicht 3 werd er een blik geworpen op de trends en ontwikkelingen, die ook bij MCB zichtbaar zijn. Eén hiervan is de economische crisis. Gedurende mijn gehele periode bij MCB zijn de woorden ‘crisis’, ontslagrondes’ en ‘bezuinigingen’ vaak gevallen. Het is duidelijk dat de crisis speelt binnen de organisatie en enigszins invloed heeft op de bedrijfscultuur van MCB, waardoor onrust en angst (voornamelijk voor het verliezen van de eigen functie) bestaat.

De tweede ontwikkeling is de vraag naar transparantie. Uit interviews komt naar voren dat de groeiende transparantie, wat mede is ontstaan door SAP (het automatiseringssysteem) als positief wordt ervaren. Wat gedurende de eerste interne gesprekken al bleek is dat ‘transparantie’ echter nog een begrip waar af en toe mee geworsteld wordt. Hieruit zijn de volgende conclusies te halen:

- **Medewerkers ervaren de groeiende transparantie binnen MCB als positief, hoewel het soms nog transparanter mag.**
- **Er bestaat nog een kleine worsteling met wat wel en niet naar buiten kan.**
- **Er bestaat onrust en angst over de economische crisis die over heel Nederland woedt.**

Visie op communicatie

Inzicht ging in op de visie van MCB op communicatie.

- **Vanuit de afdeling Marketing/ Communicatie wordt er gehandeld vanuit de ‘inbound marketing’-wijze.**

‘Inbound marketing’ gaat erover hoe MCB aantrekkelijker te maken is voor de klant, zonder de producten naar de klant te pushen. Wat eveneens bij dit inzicht gesteld wordt is dat volgens mijn mening deze wijze ook intern kan werken en voornamelijk bij het gedeelte: “Inbound marketing

faciliteert tweezijdige communicatie, waarbij de tactiek is gericht op het interesseren van mensen, waardoor klanten (of medewerkers dus) als het ware aangetrokken worden.” Enerzijds gebeurt dit al enigszins, wat ook zichtbaar wordt in inzicht 6. Anderzijds zou hier wat meer mee gedaan kunnen worden, zodat het gaat leven binnen de organisatie.

Dit brengt ons tot de volgende conclusie:

- **Inbound marketing kan naast extern ook (nog meer) intern doorgevoerd worden.**

Wat inzicht 5 ook laat zien:

- **De visie van inbound marketing wordt op dit moment nog niet gedeeld door alle medewerkers.**

Dit blijkt uit het feit dat de afdeling Marketing/ Communicatie tegenwoordig rekening houdt met dat klanten niet lastiggevalen worden, maar dat enkele meters verder wel medewerkers zitten die aan ‘cold calling’ doen en klanten dus toch onderbreken.

Visie op communicatie gekoppeld

Inzicht 12 laat het volgende zien:

- **De communicatievisie van MCB sluit aan bij de interactie-visie en het begrip storyconversation.**

Bij alle drie de begrippen wordt de focus gelegd op de dialoog, het aangaan van gesprekken, het converseren met elkaar. “We willen niet alleen zenden, maar juist een gesprek op gang brengen.” En bij alle drie de termen is het uiteindelijk het doel om mensen aan te trekken en te betrekken bij een bepaald proces of de organisatie.

Interne communicatie

In inzicht 6 wordt het volgende aangegeven:

- **Er is momenteel niemand specifiek verantwoordelijk voor de (interne) communicatie.**

Bij inzicht 12 wordt gesteld dat zo’n specifiek persoon storyconversation en interactie zou kunnen stimuleren en het veranderproces zou kunnen begeleiden.

Tevredenheid van klanten

Wat uit het klanttevredenheidsonderzoek (inzicht 8) al bleek, werd er ook bij de interviews met klanten zichtbaar dat in ieder geval deze klanten erg

tevreden zijn over MCB, meer tevreden dan de medewerkers zelf. Wat in inzicht 28 al aangegeven wordt lijkt dit te komen doordat veel medewerkers weten hoe het vroeger met MCB ging en dat MCB in die tijd maar bleef groeien en eveneens authentiek in haar soort was. Dit is nu niet meer zo, geven de medewerkers aan. Er zijn tegenwoordig nog veel andere metaalleveranciers die net zo goed beschikken over een vergelijkbaar assortiment. Medewerkers hebben deze status van MCB zien veranderen, waar mogelijk mede hun trots door is afgenomen. Een medewerker kan veel kritischer kijken naar MCB, doordat zij MCB veel beter kennen dan de klant. Hieruit kunnen we concluderen dat:

- **MCB-medewerkers lijken minder tevreden over MCB dan de klant. Dit komt mogelijk door het feit dat de MCB-medewerkers MCB van dichtbij kennen en beter weten hoe MCB het vroeger deed (“in de gouden jaren”, zoals de medewerkers dat noemden).**

Bedrijfscultuur

Bij inzicht 22 werd gesteld dat ‘vroeger’ gemist wordt.

- **Vroeger was MCB een heel ander soort bedrijf dan dat het nu is. Waar het eerst gestuurd werd vanuit een familie, wordt het nu gestuurd door managers.**

Mede hierdoor was vroeger ook de leiderschapsstijl anders dan nu, dit werd zichtbaar in inzicht 4.

- **De medewerkers geven aan dat er vroeger een geheel andere directie was, met een andere soort instelling.**

Wat uit het cultuur- en waardenonderzoek al bleek:

- **Er bestaat een gat tussen de cultuur die er nu heerst, welke cultuur medewerkers belangrijk vinden en naar welke cultuur MCB toe wil.**
- **‘Betrouwbaarheid, betrokkenheid, eerlijkheid en samenwerking’, worden als de vier belangrijkste waarden beschouwd vanuit de medewerkers, wat bleek uit het cultuur- en waardenonderzoek. Medewerkers willen dit graag uitstralen en willen zo zijn.**

In inzicht 9 wordt mede hierom het volgende gesteld:

- **Intern moet er duidelijkheid en samenhang geschept worden.**

Ook inzicht 27 gaat in op de cultuurverandering en hierbij is een verschil merkbaar tussen de groep die al langer dan 15 jaar bij MCB in dienst is (groep 1) en de groep die minder lang bij MCB in dienst is (groep 2). Uit inzicht 27 kunnen de volgende conclusies gehaald worden:

- **Het lijkt erop dat het merendeel van groep 2 de cultuur aan het bijsturen is en mogelijk hier anderen in mee kan nemen. Momenteel is voor hen de huidige (ongewenste) cultuur enigszins storend.**
- **In het bijzonder groep 1 moet nog wennen aan de cultuur waar het management naartoe wil: de aanspreekcultuur en het integraal denken. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat zij de 'oude' manier van werken alle vele jaren gewend zijn.**
- **Qua 'integraal denken' en 'de aanspreekcultuur' is een kleine vooruitgang zichtbaar.**

Bij inzicht 30 wordt er gesproken over 'valueframing'. 'Valueframing' laat zien dat verschillende waardes gekaderd kunnen worden. Uit deze inzichten kunnen de volgende conclusies gehaald worden:

- **De kleuren paars (dat MCB als familiebedrijf was), groen en oranje (waar MCB naartoe wil) komen naar voren zodra de 'valueframes' toegepast worden.**
- **Medewerkers zijn zich bewust van het feit dat MCB geen familiebedrijf meer is.**
- **Het merendeel van de medewerkers geeft aan op zoek te zijn naar het groepsgevoel en het menselijke binnen een organisatie. Ze houden niet van arrogantie en gevoelloosheid. Op sommige momenten willen medewerkers zien dat ook de directie 'gewone mensen' zijn met gevoel. Dit lijkt volgens sommige medewerkers nu nog te ontbreken.**

Uit interview: "Het lijkt erop dat de directie nog maar amper met de ogen knippert als er weer een collega van me (die hier al meer dan 25 jaar werkzaam was!) eruit geknikkerd wordt."

- **Ook de directie en het management hebben wensen wat cultuur betreft. Maar zij handelen meer vanuit hun basiswaarden: competitie en ondernemen. De medewerker moet zo meer resultaatgericht werken, integraal denken, ondernemend en**

verantwoordelijk zijn en er moet een aanspreekcultuur gaan ontstaan. Groep 2 lijkt hier (vanuit de interviews) beter bij aan te sluiten dan groep 1.

Uit interview: "We zijn allen verantwoordelijk voor de cultuur."

Inzicht 18 stelt hiernaast nog:

- **Bij een cultuurverandering moeten geplande aanpassingen gedaan worden in het handelen van mensen. Het zijn hierbij de mensen zelf die betekenis moeten geven aan die gewenste cultuur.**
- **Een cultuurverandering kun je niet zomaar opleggen. Zonder interactie en medewerking is een cultuurverandering onmogelijk.**

De Trap van Quirke

In inzicht 11 wordt het volgende gesteld:

- **De Trap van Quirke biedt mogelijkheden voor het advies, waarbij storytelling en cultuurverandering betrokken kunnen worden.**

Intranet

Inzicht 13 geeft het volgende weer:

- **Intranet wordt momenteel alleen nog vanuit een zendend perspectief gebruikt.**

Naast het zendend perspectief bestaan er ook verschillende mogelijkheden om het intranet te gebruiken vanuit interactie en samenwerking.

Oude verhalen, normen en waarden

In inzicht 22 wordt aangegeven dat 'vroeger' een onderwerp is dat gemist wordt door MCB-medewerkers die al lang bij MCB in dienst zijn.

Grotendeels wordt wel begrepen dat MCB nooit meer geheel hetzelfde kan worden, maar medewerkers praten er wel nog graag over. Dat vroeger een belangrijk aandeel heeft gespeeld in dat wat MCB nu is, is duidelijk. Het 'gemis' lijkt er alleen nog voor te zorgen dat medewerkers de mooie van dingen van de 'MCB van nu' niet meer voldoende zien.

Hieruit kan de volgende conclusie getrokken worden:

- **Vroeger wordt gemist door MCB-medewerkers die hier langer dan 15 jaar in dienst zijn, maar geven wel aan te begrijpen dat MCB niet meer geheel hetzelfde kan worden.**

Basis – DNA

Aan de hand van inzicht 16, die gebaseerd is op het onderwerp storytelling, kan ik het volgende stellen:

- **Voor storytelling moet de basis en het DNA goed zijn;**
- **Voor het zoeken naar het DNA van een organisatie moet de conversatie opgezocht worden.**

Aan de hand van inzicht 25 is te concluderen dat de basis nog niet goed (genoeg) is:

- **Er bestaat een nog te grote kloof tussen de wereldbeelden van de groep die langer bij MCB is en de groep medewerkers die minder lang in dienst is. Ze hebben andere meningen, overtuigingen en ideeën. Dit zorgt ervoor dat de basis van MCB nog niet 'goed' te noemen is.**

Kloven

Bij de vorige conclusie wordt al aangegeven dat er kloven zichtbaar zijn tussen de groep die langer dan 15 jaar bij MCB in dienst is en de groep medewerkers die minder lang dan 15 jaar bij MCB werkzaam is.

In onder andere inzicht 21, 23 en in de resultaten van de interviews worden drie van deze kloven/ verschillen getoond:

- **Groep 1 toont meer emoties bij het merk MCB en groep 2 laat hiernaast zien dat zij meer vertrouwen hebben in MCB en positiever tegen de organisatie aankijken.**
- **Voor de medewerkers van groep 1 (langer dan 15 jaar in dienst) wil weer terug naar de basis, naar waar het ooit begon, en weer terug naar het 'menselijke'.**
- **De mate van trots lijkt bij het merendeel van groep 1 afgenomen te zijn, terwijl het merendeel van groep 2 aangeeft die mate van trots bij hen alleen maar toeneemt.**

Storytelling

Volgend op één van de vorige conclusies (dat medewerkers het 'menselijke' weer terug willen en terug willen naar de basis) kunnen we uit inzicht 23 de volgende conclusies halen:

- **Een verhaal kan het 'menselijke' gedeelte tonen, mits het een goed verhaal is.**
- **Met storytelling kun je teruggaan naar de basis, naar waar men op zoek is.**

Authenticiteit

Uit interview: "Vroeger waren we nog het mooiste meisje van de klas, maar nu zijn er helaas nog heel veel meer mooie meisjes in die ene klas."

Aan de hand van inzicht 24 kan het volgende gesteld worden:

- **Authentiek vinden de medewerkers MCB niet meer. Wel lijken de medewerkers het met elkaar eens dat MCB weet uit te blinken op de volgende vlakken: logistiek, levering en het aanpassingsvermogen.**
- **Bij bijna alle respondenten bestaat er een mate van trots. Waar de medewerkers gezamenlijk het meest trots op zijn, zijn het aanpassingsvermogen van MCB (zowel aan de markt als aan de klant), de huidige eigen functie en de prestaties van MCB in de huidige markt.**

Commitment

De gewenste cultuur is door het management op papier gezet waarin bepaalde richtlijnen worden gegeven. Bij het laatste inzicht in deze scriptie, inzicht 31, gaat het over deze richtlijnen en wordt het volgende gesteld:

- **De richtlijnen van de gewenste cultuur zijn nog niet tastbaar genoeg, zodat medewerkers zelf een richting en invulling hieraan kunnen geven.**

Door onder andere voorbeelden te formuleren kunnen de medewerkers pas geïnspireerd worden en is het voor hen mogelijk om een eigen invulling hieraan te geven.

- **Het begrip 'commitment' komt nog niet naar voren bij 'de gewenste cultuur' die door het management is opgesteld.**

Wat ik al aangeef in inzicht 31 lijkt dit wel van belang te zijn, aangezien 'het verbonden voelen' zich vaak weet te uiten in een positieve houding die verantwoordelijkheid toont.

6.2 RELEVANTIE VAN CONCLUSIES

Deze conclusies neem in mee in mijn advies...
- De kernwaarden bieden nog geen houvast voor de medewerkers en kunnen nog gezien worden als holle woorden. - Medewerkers ervaren de groeiende transparantie binnen MCB als positief, hoewel het soms nog transparanter mag. - Er bestaat nog een kleien worsteling met wat wel en niet naar buiten mag (transparantie). - Vanuit de afdeling Marketing/ Communicatie wordt er gehandeld vanuit de 'inbound marketing'-wijze. - Inbound marketing kan naast extern ook (nog meer) intern doorgevoerd worden. - De communicatievisie van MCB sluit aan bij de interactie-visie en het begrip storyconversation. - Er is momenteel niemand specifiek verantwoordelijk voor de (interne) communicatie. - Er bestaat een gat tussen de cultuur die er nu heerst, welke cultuur medewerkers belangrijk vinden en naar welke cultuur MCB toe wil. - Intern moet er duidelijkheid en samenhang geschept worden. - Het lijkt erop dat het merendeel van groep 2 de cultuur aan het bijsturen is en mogelijk hier anderen in mee kan nemen. Momenteel is voor hen de huidige (ongewenste) cultuur enigszins storend. - De kleuren paars (dat MCB als familiebedrijf was), groen en oranje (waar MCB naartoe wil) komen naar voren zodra de valueframes toegepast worden. - Het merendeel van de medewerkers geeft aan op zoek te zijn naar het groepsgevoel en het menselijke binnen een organisatie. Ze houden niet van arrogantie en gevoelloosheid. Op sommige momenten willen medewerkers zien dat ook de directie 'gewone mensen' zijn met gevoel. Dit lijkt volgens sommige medewerkers nu nog te ontbreken. - Ook de directie en het management hebben wensen wat cultuur betreft. Maar zij handelen meer vanuit hun basiswaarden: competitie en ondernemen. De medewerker moet zo meer resultaatgericht werken, integraal denken, ondernemend en verantwoordelijk zijn en er moet een aanspreekcultuur gaan ontstaan. Groep 2 lijkt hier (vanuit de interviews) beter bij aan te sluiten dan groep 1. - Bij een cultuurverandering moeten geplande aanpassingen gedaan worden in het handelen van mensen. Het zijn hierbij de mensen zelf die betekenis moeten geven aan die gewenste cultuur. - Een cultuurverandering kun je niet zomaar opleggen. Zonder interactie en medewerking is een cultuurverandering onmogelijk. - De Trap van Quirke biedt mogelijkheden voor het advies, waarbij storytelling en cultuurverandering betrokken kunnen worden. - Intranet wordt momenteel alleen nog vanuit een zendend perspectief gebruikt. - Vroeger wordt gemist door MCB-medewerkers die hier langer dan 15 jaar in dienst zijn, maar geven wel aan te begrijpen dat MCB niet meer geheel hetzelfde kan worden. - Voorname-lijk de medewerkers van groep 1 (langer dan 15 jaar in dienst) wil weer terug naar de basis, naar waar het ooit begon, en weer terug naar het 'menselijke'. - De mate van trots lijkt bij het merendeel van groep 1 afgenomen te zijn, terwijl het merendeel van groep 2 aangeeft die mate van trots bij hen alleen maar toeneemt. - Een verhaal kan het 'menselijke' gedeelte tonen, mits het een goed verhaal is. - Met storytelling kun je teruggaan naar de basis, naar waar men op zoek is. - De richtlijnen van de gewenste cultuur zijn nog niet tastbaar genoeg, zodat medewerkers zelf een richting en invulling hieraan kunnen geven.

Deze conclusies hebben invloed op mijn advies...
De structuur en cultuur zijn bij MCB aan het veranderen.
De hiërarchie en strakke structuur lijken af te nemen.
De visie van inbound marketing wordt op dit moment nog niet gedeeld door alle medewerkers.
Vroeger was MCB een heel ander soort bedrijf dan dat het nu is. Waar het eerst gestuurd werd vanuit een familie, wordt het nu gestuurd door managers.
De medewerkers geven aan dat er vroeger een geheel andere directie was, met een andere soort instelling.
'Betrouwbaarheid', 'betrokkenheid', 'eerlijkheid' en 'samenwerking', worden als de vier belangrijkste waarden beschouwd vanuit de medewerkers, wat bleek uit het cultuur- en waardenonderzoek. Medewerkers willen dit graag uitstralen en willen zo zijn.
Vooral groep 1 moet nog wennen aan de cultuur waar het management naartoe wil: de aanspreekcultuur en het integraal denken. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat zij de 'oude' manier van werken al vele jaren gewend zijn.
Qua integraal denken en de aanspreekcultuur is een kleine vooruitgang zichtbaar.
Voor storytelling moet de basis en het DNA goed zijn.
Voor het zoeken naar het DNA van een organisatie moet de conversatie opgezocht worden.
Er bestaat een nog te grote kloof tussen de wereldbeelden van de groep die langer bij MCB is en de groep medewerkers die minder lang in dienst is. Ze hebben andere meningen, overtuigingen en ideeën. Dit zorgt ervoor dat de basis van MCB nog niet 'goed' te noemen is.
Groep 1 toont meer emoties bij het merk MCB en groep 2 laat hiernaast zien dat zij meer vertrouwen hebben in MCB en positiever tegen de organisatie aankijken.
Bij bijna alle respondenten bestaat er een mate van trots. Waar de medewerkers gezamenlijk het meest trots op zijn, zijn het aanpassingsvermogen van MCB (zowel aan de markt als aan de klant), de huidige eigen functie en de prestaties van MCB in de huidige markt.
Het begrip 'commitment' komt nog niet naar voren bij 'de gewenste cultuur' die door het management is opgesteld.

7. ADVIES

- 7.1 Inspiratie voor advies
- 7.2 Strategisch en tactisch advies
- 7.3 Aanbevelingen
- 7.4 Randvoorwaarden

Voor het ontwikkelen van het advies hebben vele inspiratiebronnen en ontstane kennis hulp geboden.

In 7.2 wordt een strategisch & tactisch advies gegeven die is voortgekomen uit de conclusies. Aansluitend op het advies worden de aanbevelingen gedaan die passen bij dit uitgeschreven advies.

Ten slotte zijn er nog enkele randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan om de stappen succesvol te doorlopen.

7.1 INSPIRATIE VOOR ADVIES

Gedurende het onderzoek heb ik veel kennis opgedaan bij vele inspiratiebronnen. Door alle conclusies te koppelen is ook mijn eigen visie over MCB ontstaan met betrekking tot communicatie. Deze visie sluit aan bij de interactie-visie, storyconversation en inbound marketing, waarin transparantie het toverwoord is. Wat dit betekent? Naar mijn mening zijn alle medewerkers verantwoordelijk voor zowel interne als externe communicatie. De wereld wordt almaar transparanter, waardoor intern en extern steeds meer parallel gaan lopen. Dit houdt in dat de interne verhalen ook extern gedeeld (kunnen) worden, waarop zowel intern als extern gesprekken (kunnen) ontstaan. En zoals Nike stelt: “Transparantie is een sterkte, geen bedreiging”. Er moet open gecommuniceerd worden naar zowel de medewerker als de buitenwereld. Duidelijke en open communicatie kunnen leiden tot vertrouwen tussen mensen.

Het verhaal van Edwin Veekens over zijn blad ‘Gers! Magazine’ heeft eveneens als een belangrijke inspiratiebron gediend. Hij vertelde in zijn presentatie dat Rotterdammers het in zich hebben om veel te klagen, terwijl ze eigenlijk in een schitterende stad wonen en dat er wel degelijk een mate van trots bestaat, maar dat deze maar zelden getoond wordt. En dat is jammer. Om deze reden bedacht hij met een stel vrienden dat deze trots omgezet moest worden in energie. Het klagen moest omgebogen worden naar iets positiefs. En dat hebben ze kunnen bereiken met ‘Gers! Magazine’. Inwoners van Rotterdam mochten meedenken over wat er allemaal mooi is aan Rotterdam en welke verhalen er spelen in deze stad. Alle inwoners deden dingen die ze leuk vonden en wisten hiermee een bijdrage te leveren aan het blad. Met het magazine werd van binnen naar buiten gewerkt en de lokale helden werden gekoesterd. Door die passie en het gunnen is het ‘Gers! Magazine’ een succes geworden. Schitterend en authentiek, al zeg ik het zelf.

Toegepast op MCB

“We klagen teveel met gezonde benen”, is een uitspraak die in de interviews met de medewerkers naar voren kwam en die bij mij ook regelmatig naar boven kwam gedurende de interviews. Nee, MCB heeft niet meer die omzet die het eerder ooit had. Ja, MCB is kleiner aan het worden. En nee, niet iedereen is nog zeker van zijn of haar baan. Maar is

het nodig om hierover te klagen? Gedurende vele interviews kwam namelijk naast het ‘geklaag’ een mate van trots aan bod die ongelofelijk mooi was. En deze trots is een hulpmiddel dat MCB vooruit kan helpen. Ook bij MCB zou deze trots omgezet kunnen worden naar energie. Medewerkers zouden zich bewust moeten zijn van deze trots en het is de uitdaging dat deze medewerkers hun trots gaan delen met elkaar en de rest van de wereld. Hierbij wordt de kracht van binnenuit uitgestraald naar buiten (eigenlijk net als bij ‘Gers! Magazine’), waardoor het zowel de bedrijfscultuur van MCB kan versterken, maar ook de buitenwereld hiervan kan meegenieten.

De trots is er in ieder geval, maar past de gestelde visie ook bij de medewerkers en het management van MCB?

Medewerkers en managers geven aan positief te zijn over de ontwikkelingen rondom de transparantie. Het wordt steeds transparanter bij MCB, maar dit zou gerust nog wat versterkt mogen worden volgens een groot gedeelte van de medewerkers. Hiernaast zijn veel medewerkers al bekend met het begrip ‘inbound marketing’, hier wordt met regelmaat een presentatie over gegeven door de marketing manager. Hoewel het even geduurd heeft voordat enkele medewerkers deze term met de daarbij behorende visie begrepen, lijken nu steeds meer mensen bewust te zijn van de gedachtegang hierachter.

Hiernaast geeft het merendeel van de medewerkers gedurende de interviews aan dat ze geloven in de kracht van verhalen en uit de interviews is dan ook gebleken dat vrijwel iedere medewerker een goede verteller van verhalen kan zijn, waarin veel trots getoond wordt. Dus: Ja, naar mijn mening sluit de gestelde visie goed aan bij MCB en is MCB in staat de visie te volgen, al moet hier wel het één en ander voor gedaan worden.

Nu ligt er natuurlijk nog de vraag: *Wat moet MCB doen om de kracht van binnenuit naar buiten uit te stralen?* En natuurlijk de centrale vraag van dit rapport: *“Hoe kan MCB door middel van storytelling de bedrijfscultuur versterken waardoor MCB-medewerkers zich meer met de organisatie verbinden?”*

7.2 STRATEGISCH & TACTISCH ADVIES

Vanuit het idee dat er van binnen naar buiten gewerkt moet worden om de kracht van MCB uit te stralen en de trots van de medewerkers te laten zien, weet zowel de gestelde visie als de 'Internal Branding Strategie' van Wil Michels als De Trap van Quirke een houvast te bieden om een passend strategisch advies te ontwikkelen, dat aansluit bij de centrale vraag van dit rapport.

Consultancy Bureau Berenschot wist de strategie goed te verwoorden, dat aansluit bij de door mij gestelde visie:

CONSULTANCY BUREAU BERENSCHOT OVER STRATEGIE:

- Strategie is een iteratief proces, dat continu inspeelt op authenticiteit, interactie en slagvaardigheid.
- Strategie werkt alleen in dialoog met interne en externe belanghebbenden; een dialoog impliceert echter geen democratie.
- Strategie is omgaan met de spanning tussen keuzes maken en opties openhouden.
- Strategievorming is onlosmakelijk verbonden met strategierealisatie en uitvoering.

Uit: Het groot strategieboek (2012)
(Michels, 2013)

7.2.1 Internal branding

Waar Internal branding (1.0) eerst werkte van buiten (extern) naar binnen (intern), werkt Internal branding tegenwoordig vooral van binnenuit naar buiten. Internal branding is in dit geval echt gericht op de medewerkers. Zodra zij trots zijn op de organisatie en erkenning ervaren, zullen zij deze trots ook naar buiten uitstralen.

Met behulp van internal branding worden medewerkers betrokken bij de organisatie, waardoor medewerkers beter betekenis en invulling kunnen gaan geven aan hun dagelijkse werk en aan MCB als organisatie. Hierdoor kan de bedrijfscultuur versterken en de medewerkersbetrokkenheid groeien (Hemminga, 2010). Om de reden dat dit goed aansluit bij de gestelde visie en de centrale vraag wil ik internal branding graag bij het advies voor MCB betrekken.

7.2.2 De Trap van Quirke

De Trap van Quirke is een communicatiemodel dat middelen weet te verbinden aan een veranderproces.

Wat inzicht 11 al weergeeft:

"De Trap van Quirke weet in eerste instantie weer te geven dat een oplopende ambitie weet te leiden tot een oplopende interactiviteit. In het 'Basisboek Interne Communicatie' wordt de Trap van Quirke al in verband gebracht met de kennis-, houding- en gedragsdoelstellingen. Naar mijn idee geven zowel deze doelstellingen als de Trap van Quirke mogelijke stappen weer voor een (cultuur)verandering, waarbij mogelijk ook vormen van storytelling ingevoerd kunnen worden."

Zo kunnen bewustwording en begrip mogelijk ontstaan met behulp van een commitmentverhaal. Naar 'het' verhaal dat vorm geeft aan de cultuur van MCB zelf kan gewerkt worden middels onder andere trainingen en werkoverleggen (ondersteuning en betrokkenheid). Dit verhaal kan op verschillende manieren uitgedragen worden en medewerkers zullen/moeten hiernaar gaan leven. Door dit 'gedeelde' verhaal kan uiteindelijk verbondenheid ontstaan. Dit kan gezien worden als de laatste stap, maar dit moet wel voor 'altijd en eeuwig' blijven leven onder de medewerkers, waarbij het vertellen en herhalen van de verhalen essentieel is. Op de volgende pagina worden deze stappen visueel weergegeven en worden ze vervolgens stap voor stap uitgelegd.

7.2.3 Algemeen doel

Het creëren van een sterke bedrijfscultuur, waardoor de medewerkers zich meer met MCB verbinden.

7.2.4 Opmerkingen voorafgaand

1. Het is goed om ook vanuit andere disciplines naar de communicatiestrategie te kijken, zoals vanuit het oogpunt van marketing en sales, human resources en financiën.
2. Een cultuur is niet alleen vanuit communicatie te veranderen. Iedereen is hier verantwoordelijk voor. In deze strategie wordt focus echt voornamelijk op de communicatie gericht.

7.2.5 Hoe past storytelling in deze strategie?

MCB beschikt over vele verhalen. Deze verhalen hebben de onderstroom zichtbaar gemaakt. Het laat emoties zien als trots, frustratie, enthousiasme en nostalgie. Mooie en minder mooie emoties. Maar beide vormen kunnen wel als kansen gezien worden, en gezien worden vanuit hun kracht. Mijn advies voor MCB is om storytelling niet te zien als 'een campagne' of als een eenmalig middel dat met behulp van één verhaal ervoor zorgt dat de bedrijfscultuur versterkt wordt. Dit werkt namelijk niet. Een verhaal moet leven en moet leiden tot conversaties. Pas dan heeft het effect. Om deze reden zie ik het in dit geval ook meer als storyconversation, dat weet in te spelen op de gestelde visie en deze term de kracht van storytelling beter weet weer te geven.

7.2.6 Idee voor advies

In het kort: laat medewerkers doen wat ze leuk vinden. Laat ze vanuit hun passie handelen en laat ze via daar hun trots met betrekking tot MCB delen (zie aanbeveling 5). Werk van binnenuit naar buiten. En maak iedere medewerker verantwoordelijk voor zowel de interne als externe communicatie.

7.2.7 De stappen

Onderstaand worden de stappen eerst visueel weergegeven. Op de pagina's hierna zal iedere stap besproken worden.



STAP 1: ONTWIKKELEN VAN EEN COMMITMENTVERHAAL

In eerste instantie moet er een commitmentverhaal ontwikkeld worden. Dit is een verhaal dat betekenis geeft aan een verandering. Met een commitmentverhaal kan een organisatie een verandering in een context plaatsen. Zo kunnen medewerkers geholpen worden om zich aan de verandering te verbinden (Scheringa, 2013). Dit commitmentverhaal omschrijft waar MCB nu staat, waarbij zowel de bovenstroom (de cijfers en feiten) als de onderstroom (het menselijke, zoals emoties) naar voren komen.

Wat adviseer ik voor het commitmentverhaal bij MCB? Om een beeld te geven hoe een zodanig commitmentverhaal er voor MCB uit kan zien, heb ik onder de acties korte voorbeelden gegeven, waarin ik mezelf even als spreker gebruik. Hiervoor is gekozen om de acties wat tastbaarder te maken. De voorbeelden moeten echter wel echt als concept beschouwd worden, waaraan verder vormgegeven dient te worden.

1. Begin met een verhaal vanuit jezelf dat een verband kent met de moraal van het verhaal en jezelf als persoon.
VOORBEELD: Zodra ik zelf het verhaal zou gaan vertellen, zou ik beginnen met een persoonlijk verhaal over mijn bijbaantje bij Restaurant/ Hotel De Bengel. Het concept zelf van De Bengel is niet erg authentiek, maar de sfeer en de cultuur die er leeft onder de medewerkers wel. Wij als medewerkers vormen samen een vriendengroep die graag samen dingen ondernemen en het één en ander met elkaar meegemaakt hebben. De communicatielijnen zijn mede hierdoor kort en informeel. Ook de aanspreekcultuur is hierdoor goed ontwikkeld, wordt er hierdoor rekening met elkaar gehouden en streven we samen naar hetzelfde doel. Vanuit zowel restaurant- als hotelgasten horen we dan ook regelmatig terug dat het zichtbaar is dat we plezier hebben in het werk wat we doen (ook al hebben de meeste van ons hier geen opleiding voor gevolgd) en dat maakt het ook prettig voor de klant."
2. Koppel dit met de conclusies uit dit onderzoek en maak de waarom duidelijk.
VOORBEELD: "De Bengel is natuurlijk heel wat kleiner dan MCB, waardoor dat "vriendengroepgevoel" misschien wat gemakkelijker ontstaat. Maar gedurende mijn afstudeeronderzoek bij MCB heb ik

gemerkt dat veel medewerkers wel weer opzoek zijn naar dat groepsgevoel. Daarnaast beseffen veel medewerkers dat er samen gewerkt moet worden aan een betere cultuur. Om een overzichtje te geven van nog wat meer conclusies uit mijn onderzoek zijn:

- *Heldere en tastbare richtlijnen voor de cultuur ontbreken nog.*
 - *Door een groot gedeelte van de medewerkers wordt vroeger 'gemist'.*
 - *En er bestaat nog steeds een grote mate van trots onder de medewerkers. Deze kwam naar voren gedurende de interviews en verhalen die de medewerkers me vertelden.*
Gedurende de interviews werd de opmerking gemaakt: "We klagen te veel met gezonde benen". Oké, misschien is MCB nog niet geheel gezond en het gaat nog niet zo goed met MCB als 10 jaar terug. Maar deze medewerker wist wel een punt te maken: er wordt soms iets te veel geklaagd bij MCB, waar MCB niets mee opschiet. Dit zou omgezet moeten worden naar iets positiefs. En er bestaat dus ook al een zekere mate van trots. Deze trots zou eens omgebogen moeten worden naar energie."
3. Punt gemaakt. Stap nu over naar de 'hoe'.
VOORBEELD: "Klinkt heel mooi natuurlijk, maar hoe gaan we dat dan bereiken? We zullen verschillende keren samen moeten komen middels bijeenkomsten of trainingen. Hierin kunnen verschillende zaken rondom de cultuur behandeld worden. Hierbij stel ik de volgende stappen voor:
 1. *Aandacht besteden aan zowel fouten als successen in de toekomst.*
 2. *Nadenken over de kernwaarden, waaraan verhalen en voorbeelden gekoppeld kunnen worden, en kunnen dienen als richtlijnen.*
 3. *Ten derde moeten er samen doelen worden gecreëerd, waarbij eveneens nagedacht moet worden over de weg daar naartoe.*
 4. Maak het nog concreter, leg de 'wat' duidelijk uit en maak duidelijk dat iedereen belangrijk is.
VOORBEELD: "Al deze stappen moeten een bijdrage gaan leveren aan een sterke bedrijfscultuur, waar jullie je allen mee verbonden kunnen voelen.

Ik zou graag maandag al willen beginnen met de eerste bijeenkomsten. Ik vind het belangrijk dat iedereen betrokken wordt bij de cultuur. Want iedereen is immers ook verantwoordelijk voor de cultuur. En zonder interactie en medewerking van jullie is een cultuurverandering onmogelijk. Iedereen vindt daarom vanmiddag nog een e-mail in zijn of haar inbox waarin aangegeven wordt wanneer jouw eerste bijeenkomst is."

5. Neem de tijd voor vragen (de interactie moet natuurlijk ook hier niet ontbreken).

BETROKKEN PERSONEN EN MIDDELEN

Personen: Dit commitmentverhaal kan dus ontstaan vanuit de resultaten van dit rapport (waarin medewerkers hun aandeel hebben gehad) en kan worden samengesteld door het management, waarbij één persoon met een goed communicatief vermogen het gehele proces (waarbij het commitmentverhaal) begeleidt.

Middelen: Een bijeenkomst waarbij het management en de sturende persoon bijeenkomen om het commitmentverhaal te bespreken en op papier te zetten.

Bij het schrijven van een commitmentverhaal is het goed rekening te houden met de verschillende leesniveaus. (Zie ook aanbeveling 6)

Leesniveaus van Breuer:

1. Zoeken van de verhaallijn;
2. Het begrijpen van een verhaal;
3. Het leggen van associatieve verbanden met eigen denk- en leefwereld.
4. De toepasbaarheid van de oplossing in het verhaal bij de eigen situatie. Kan de oplossing ook daarvoor gebruikt worden?
5. Op zoek naar de vertaalslag voor het eigen probleem en oplossing
6. Uiteindelijk kan het leiden tot een andere manier van denken. Het verhaal weet een nieuw perspectief te bieden.

STAP 2: BEWUSTWORDING & BEGRIP

Bij stap 2 kunnen de eerste twee stappen naar een sterke bedrijfscultuur genomen worden. Bij de eerste twee treden van De Trap van Quirke kan het commitmentverhaal ingezet worden (zoals in de vorige stap uitgelegd is). Met dit commitmentverhaal kan MCB de medewerkers bekend maken met het feit dat er een cultuurverandering plaats gaat vinden en waarom deze dan plaats moet gaan vinden. Zodra de reden (de waarom) namelijk bekend is, zal er eerder begrip ontstaan en worden de medewerkers zich hierdoor eerder bewust van wat er speelt en waar MCB naartoe wil. Bij het commitmentverhaal ligt de focus echter nog voornamelijk op het informeren en waar mogelijk op het inspireren. Toch adviseer ik ook al in dit gedeelte de interactie en conversaties zoveel mogelijk te stimuleren.

Tips hiervoor zijn:

- Maak het medewerkers gemakkelijk om vragen te stellen. Laat dus weten bij wie ze moeten zijn voor vragen, waar deze persoon te vinden is en wat het telefoonnummer en e-mailadres van deze persoon is.
- Typ het commitmentverhaal uit (niet alleen met de bovenstroom, ook je persoonlijke verhaal!) en verstuur deze naar alle medewerkers. Op deze manier kennen ook degenen die niet aanwezig konden zijn het verhaal en is het mogelijk deze verder te communiceren en te delen met anderen.

BETROKKEN PERSONEN EN MIDDELEN

Personen: Het verhaal wordt verteld door de persoon die de verandering stuurt.

Alle medewerkers dienen hiernaast kennis te maken met het commitment verhaal.

Middelen: Middels een presentatie kan het commitmentverhaal verteld worden aan de medewerkers. Afhankelijk van het aantal zitplaatsen in de ruimte waarin de presentatie gegeven wordt, wordt de grootte van de groepen en het aantal groepen bepaald.

STAP 3: ONDERSTEUNING

In het commitmentverhaal is al uitgelegd dat er trainingen, bijeenkomsten en/ of workshops zullen gaan plaatsvinden.

In eerste instantie is het goed om het te hebben over het verleden, ook al ligt de focus op de toekomst. Iedere toekomst heeft namelijk ook een geschiedenis die er voor gezorgd heeft dat MCB nu is hoe het is. In het geval van MCB wordt vroeger 'gemist', waardoor mooie dingen van de 'MCB van nu' niet meer voldoende gezien worden. Des te belangrijker is het voor MCB aandacht te besteden aan dat verleden. En deze verandering naar een sterke bedrijfscultuur kan pas succesvol worden als er ook aandacht wordt besteed aan zowel fouten als successen uit het verleden en heden. Een nieuwe strategie moet immers wel ergens op gebaseerd zijn.

BETROKKEN PERSONEN EN MIDDELEN

Personen: Degene die het proces stuurt en de medewerkers die MCB als familiebedrijf hebben gekend (omdat zij degene zijn die 'vroeger gekend hebben en het merendeel aangeeft dit te missen).

Middelen: Een bijeenkomst in de vorm van een workshop, waarbij de sturende persoon bij het bord staat om aan één zijde van het bord de fouten uit het verleden te noteren en aan de andere zijde de successen van vroeger. De medewerkers zijn hierbij degene die de fouten en successen opnoemen. Nadat deze allen genoteerd zijn moet samen worden besloten wat er meegenomen kan worden in de toekomst en wat iets toe kan voegen om de cultuur binnen MCB te versterken.

Tot slot wordt er een conclusie opgesteld die voor alle medewerkers zichtbaar wordt en waarin een stappenplan in opgenomen is, zodat medewerkers er daadwerkelijk mee aan de slag kunnen gaan.

Het moet hiernaast wel mogelijk zijn dat mensen op deze conclusie en stappen kunnen reageren en in ieder geval de mogelijkheid hebben om vragen te stellen.

Ten tweede dient er gedurende minimaal één van de bijeenkomsten nagedacht te worden over de kernwaarden die MCB wil uitstralen. Per kernwaarde kunnen er verhalen en voorbeelden gedeeld worden waarbij die desbetreffende kernwaarde naar voren komt, want pas als kernwaarden concreet, toepasbaar en betekenisvol worden gaan ze

hun werk doen: mensen inspireren en richting geven. Kernwaarden kunnen de medewerkers richting geven en horen de kern te vormen van de bedrijfscultuur binnen MCB. Momenteel bestaan de kernwaarden nog uit zes begrippen: ondernemerschap, verantwoordelijk, klantgericht, samenwerken, waardering & vertrouwen en innovatief. Dit zijn in ieder geval niet de belangrijkste waarden die momenteel leven binnen de organisatie. Om deze reden is het van belang om hier aandacht aan te besteden.

BETROKKEN PERSONEN EN MIDDELEN

Personen: Alle medewerkers, managers en de directie van MCB moeten hierbij betrokken worden.

Middelen: Gedurende workshops, die in groepen kunnen worden gehouden, kunnen medewerkers van alle afdelingen samenkomen om in eerste instantie een 'longlist' te maken met alle mogelijke kernwaarden. Deze waarden zijn te onderscheiden in drie soorten kernwaarden: de bestaande waarden (waarden die al zichtbaar zijn in de organisatie), wenselijke waarden (waarden die nog niet aanwezig zijn binnen de huidige cultuur, maar het management/ medewerkers wel als belangrijke waarden zien, en die in de toekomstige cultuur zichtbaar moeten worden) en dan heb je ten slotte nog de vereiste kernwaarden (waarden die typerend zijn voor de betreffende branche en die het als het ware mogelijk maken dat MCB kan bestaan).

Deze 'longlist' met alle mogelijke kernwaarden moet uiteindelijk ingekort worden naar 3-6 waarden. Maak hierbij een inschatting van of deze waarden behoren tot de bestaande, wenselijke of vereiste kernwaarden.

Zodra de uitgekozen waarden op papier zijn gezet, is het zinvol om de kernwaarden in concrete verhalen, voorbeelden en gedragingen te vertalen, zodat ze tastbaar worden en ook daadwerkelijk kunnen gaan leven binnen en buiten de organisatie.

Na al deze workshops kan ook hiervan een conclusie worden opgesteld en kunnen aan de hand van deze conclusies acties ondernomen en/ of opgeschreven worden, die in samenspraak met het management zijn bepaald. Ook hierbij geldt: het is belangrijk dat medewerkers kunnen reageren hierop en de mogelijkheid hebben om vragen te stellen.

STAP 4: BETROKKENHEID

Om betrokkenheid te creëren is het belangrijk dat alle medewerkers zoveel mogelijk mee worden genomen in de acties die genomen worden. Medewerkers willen graag weten waar je mee bezig bent. Mede hierom is het belangrijk dat ze op de hoogte worden gehouden van alles wat enigszins relevant is of kan zijn.

Interne ambassadeurs

Om de betrokkenheid nog wat meer te versterken, adviseer ik interne ambassadeurs aan te wijzen. Er bestaat namelijk een grote mate van trots onder de werknemers. Dit mag gerust aan zowel de buitenwereld als aan andere collega's getoond worden, dit is mogelijk door interne ambassadeurs aan te wijzen met het doel om het trotse gevoel te stimuleren en dus de betrokkenheid te vergroten (dit is immers ook volgens het principe dat alle medewerkers verantwoordelijk kunnen zijn voor zowel de interne als externe communicatie).

Wat zijn ambassadeurs?

Ambassadeurs zijn personen die zich betrokken voelen bij MCB en in staat zijn hun persoonlijke ervaringen, verhalen en belevingen te delen. Ambassadeurs kunnen gezien worden als uitdragers van de gewenste kernwaarden. Hiernaast hebben ambassadeurs een monitor- en antennefunctie, waarmee zij iets meer dan anderen in de gaten houden wat er zowel intern als extern rondom MCB als organisatie leeft. Hiernaast hebben de ambassadeurs als rol om verhalen te vormen, te verzamelen en te delen. Zij kunnen dienen als inspiratiebron voor elkaar en anderen.

In principe kan iedere medewerker bij MCB als ambassadeur ingezet worden, maar mijn advies is om juist enkele medewerkers aan te wijzen om zich als ambassadeur naar voren te schuiven.

Om de juiste ambassadeurs aan te wijzen kan een (competentie)lijst met eigenschappen en randvoorwaarden opgesteld worden:

- De waarden van de ambassadeur moeten aansluiten bij de waarden van MCB.
- De ambassadeur moet operationeel, ondernemend en proactief zijn en het leuk vinden om verhalen zowel te verzamelen als te

delen.

- De ambassadeur moet als doel hebben de betrokkenheid van medewerkers te stimuleren, door onder andere content met elkaar te delen en elkaar op de hoogte te houden van ontwikkelingen.
- De ambassadeur dient een positieve werking op de organisatie te hebben en het eens te zijn met de gestelde richtlijnen.

Hoe te beginnen?

1. Wijs (in overleg met anderen) medewerkers als ambassadeur aan.
2. Zorg dat er een persoon met een goed communicatief vermogen is om de ambassadeurs te begeleiden hierin (waarschijnlijk is dit dezelfde persoon als degene die het gehele proces begeleidt).
3. Deze persoon regelt dat er een ambassadeursbijeenkomst wordt georganiseerd, waarin taken verdeeld kunnen worden en doelstellingen kunnen worden opgesteld. Taken van ambassadeurs kunnen bijvoorbeeld zijn: het posten van berichten op social media, het creëren van content, of het geven van workshops. Het moet uiteindelijk duidelijk zijn wat er bereikt moet worden. Hierin moet eveneens bepaald worden op welke momenten op welke wijze wordt geëvalueerd.
4. De aangewezen persoon behoudt de taak om de ambassadeurs te begeleiden, te stimuleren, te coachen en de nodige bijeenkomsten en middelen te faciliteren.

Welke bestaande ambassadeurs zijn er al bij MCB?

MCB beschikt echter al wel over vier ambassadeurs (tot zover ik zelf heb kunnen ontdekken):

- Bart Koertshuis (bedrijfsjurist): Bart maakt schitterende foto's op alle afdelingen binnen MCB. Bij deze foto's brengt hij vaak typische patronen van MCB in beeld, wat ik persoonlijk erg sterk vind. Deze foto's worden door Edwin Vlems (de marketing manager) regelmatig op Facebook geplaatst, waarmee we meteen bij de volgende persoon komen.
- Edwin Vlems (marketing manager): Edwin blogt en deelt kennis in overvloed via verschillende kanalen en ook via workshops intern en extern. Via één van zijn workshops 'LinkedIn' heeft hij onder andere MCB-medewerker Riny van de Donk weten te inspireren.

- Riny van de Donk (productieleider): Riny is sinds enkele jaren expert in 'lean manufacturing' en is na de workshop van Edwin hierover zijn kennis gaan delen op LinkedIn. Op deze manier laat hij zowel zijn passie voor lean manufacturing, als zijn passie voor eigen functie, als passie voor MCB zien.
- Martin van Diest (vrachtwagenchauffeur): Martin heeft het voor elkaar gekregen om bijna 2000 volgers te verzamelen op Twitter. Hij weet op een bepaalde manier mensen bijna mee te nemen op die vrachtwagen, door op Twitter te delen hoe onder andere zijn leven als vrachtwagenchauffeur bij MCB eruit ziet.

In al deze vier bovengenoemde voorbeelden wordt een mate van trots en passie gedeeld, passie voor hun werk. Echt omdat ze het leuk vinden om te doen. Hier krijgen ze tegelijkertijd waardering voor en ze maken 'op een leuke manier' reclame voor MCB (zonder dat de klant gepusht wordt). Waar het eigenlijk dus om gaat is dat je van je medewerker een mens maakt die zelfstandig nadenkt en zich als persoon laat zien, als iemand die over veel kennis en passie beschikt.

BETROKKEN PERSONEN EN MIDDELEN

Personen: In eerste instantie staat bij dit onderdeel de focus op de ambassadeurs en de persoon die deze ambassadeurs begeleidt. Maar tegelijkertijd zullen alle medewerkers betrokken worden, doordat ambassadeurs de taak hebben om content (verhalen, foto's, grappen, ...) te delen van alle afdelingen en personen van MCB. Deze content moet vervolgens door alle medewerkers gedeeld kunnen worden met hun netwerk.

Middelen: Middels een training kunnen ambassadeurs uitleg verkrijgen over het ambassadeurschap, over wat dat dan inhoudt, over succesverhalen en over hoe dit gekoppeld kan worden aan MCB. Middels ambassadeursbijeenkomsten kunnen ambassadeurs vervolgens samen gaan zitten om taken te verdelen en doelstellingen te noteren.

Gekoppeld aan deze cultuurverandering kan één van de ambassadeurs een blog schrijven over de cultuurverandering tot nog toe en zich hierbij richten op zowel de medewerkers als de externe lezer. Hierin kan de

ambassadeur zijn eigen ervaringen omschrijven en kan hij antwoord geven op vragen als: Hoe ver is MCB nu in de verandering? En waar wil MCB naartoe? Welke kernwaarden vindt MCB hierin belangrijk? De bedrijfsjurist, oftewel de 'foto-ambassadeur', kan hier mogelijk een mooi visueel verslag van ontwerpen, die ook zowel intern als extern gebruikt kan worden.

Zorg er bij deze middelen wel voor dat medewerkers en externe lezers hierop kunnen reageren en mogelijk nog ideeën kunnen toevoegen. Stimuleer dit zelfs! Dit draagt bij aan de medewerkersbetrokkenheid.

Intranet

Een andere methode om de interactiviteit en betrokkenheid nog wat meer te stimuleren is om een aanpassing te doen aan het intranet van MCB.

- Wat al eerder in het rapport aangegeven werd: "Het intranet wordt vanuit MCB nog voornamelijk vanuit het zendend perspectief gebruikt, terwijl het eveneens heel goed op de interactie en samenwerking in kan spelen." Mijn advies is om hier dan ook meer mee te doen. Zo zou er een apart kopje, dat gaat over interactie, ontwikkeld kunnen worden. Zo kan er bij dit onderdeel ingespeeld worden op:
 - *Co-creatie:* Hierbij kunnen medewerkers content en bestanden delen, waarop weer gereageerd kan worden en waarbij eveneens samengewerkt kan worden aan deze content en bestanden.
 - *Crowdsourcing:* Bij crowdsourcing op intranet kunnen de medewerkers als wijsheid worden gebruikt en kunnen medewerkers meer betrokken worden bij besluiten en de organisatie. Ik adviseer hiervoor een digitale ideeënbus te ontwikkelen, waarbij medewerkers verbeterpunten en/ of gewoonweg leuke ideeën gemakkelijk in kunnen voeren.
 - Ten derde kan er een *story-onderdeel* ontwikkeld worden voor op intranet, waardoor alle verhalen bij elkaar komen te staan en vervolgens onderverdeeld kunnen worden in kernwaarden. Het moet hierbij mogelijk zijn om nieuwe verhalen toe te voegen en verhalen aan te passen. Op deze manier worden verhalen beschikbaar voor iedereen en kan iedereen de verhalen gebruiken om onder andere nieuwe medewerkers weer te inspireren.

Online community met medewerkers

Geef medewerkers een eigen platform waarop de medewerkers gemakkelijk met elkaar kunnen converseren, kennis kunnen delen en mogelijke polls op kunnen stellen. Dit draagt bij aan de interactie en betrokkenheid.

De volgende middelen die ik adviseer zijn zowel van kracht op het interne als externe gedeelte en stimuleren storyconversation. Waarom? Omdat ik van mening ben dat het elkaar juist kan versterken en omdat, zoals ik al zei, het in een wereld die om transparantie vraagt, intern en extern steeds dichter bij elkaar gaan komen.

- *Pinterest*

Pinterest is een social medium waarbij themaborden (moodboards) kunnen worden gecreëerd met afbeeldingen die door de gebruiker 'gepind' worden. Bij Pinterest zijn zowel medewerkers als de buitenwereld te bereiken. Op Pinterest kunnen diverse borden worden gemaakt die allemaal een stukje van MCB en daarbij ook visuele mini-verhalen kunnen laten zien. Zo kunnen borden ontwikkeld worden met:

- De MCB-ers;
- Op kantoor;
- Op het Steel Service Center;
- In het magazijn;
- Bij de klant;
- Onderweg.

Aan afbeeldingen kunnen vervolgens ook weer blogs worden gehangen, of vanuit hier kan ook verwezen worden naar de website van MCB.

- *Smeltkroes ook online*

De 'Smeltkroes' is het personeelsblad van MCB waarin verhalen, weetjes en kennis worden gedeeld. Bij inzicht 7 stelde ik al dat dit een communicatiemiddel is dat al een bijdrage kan leveren om de betrokkenheid van de medewerkers te stimuleren en een onderdeel dat bijdraagt aan storytelling, aangezien verhalen van medewerkers gedeeld worden. Naar mijn mening is het jammer dat het blad alleen intern en op papier beschikbaar is, terwijl er in

het blad mooie, positieve en trotse verhalen zichtbaar worden. Het is zonde dat de buitenwereld deze niet kan zien en een gemiste kans om de krachten van intern en extern te bundelen. Mede om deze reden is mijn advies om ook een online versie te ontwikkelen voor de 'Smeltkroes'. In de 'Smeltkroes' staan nu wel nog wat langere verhalen, deze zouden online wat ingekort mogen worden, en dat zodra mensen het hele verhaal willen lezen bijvoorbeeld door kunnen klikken. Met online bedoel ik een social medium als Facebook, en zodra mensen doorklikken, zullen ze terecht komen op de website van MCB. Op deze manier kunnen verhalen gedeeld worden, kan er op gereageerd worden, en kunnen medewerkers hun trots uitstralen naar buiten.

STAP 5: VERBONDENHEID

Het uiteindelijke doel is de medewerkers met MCB te verbinden. Naar mijn mening is dit te bereiken met echt naar de kernwaarden te leven waar ook de medewerkers achter staan, en waar de medewerkers op een gegeven moment (succes)verhalen over kunnen delen. Alleen op deze manier kan er mogelijk op een gegeven moment een heel sterk, eenduidig verhaal over de cultuur en de mensen van MCB ontstaan.

Naast de ambassadeurs is het het beste dat ook alle andere medewerkers geënthousiasmeerd worden om interne, informele content te delen. Hiermee bedoel ik voornamelijk de spontane verhalen, filmpjes van grapjes op de werkvloer of een foto van een vergadering. Dit zijn allen mooie contentvormen om te delen met elkaar en eveneens met de buitenwereld. Ook de buitenwereld mag weten dat MCB-medewerkers gewone mensen zijn, die af en toe wel van een grapje houden. Hier houden mensen nu juist van! Dit soort 'verhalen' kunnen de bedrijfscultuur tot leven brengen. Het weet een bedrijf toegankelijk en menselijk te maken en te houden (Van Belleghem, 2012).

Het boek 'de Conversation Company' geeft een lijstje om de waarden te (kunnen blijven) managen (Van Belleghem, 2012):

HR-implicaties:

- Waarden vermelden in vacatures.
- Bij indienstneming eerst kijken naar *fit* (of het past) bij de cultuur, pas in de tweede plaats naar de capaciteiten van de sollicitant.
- Medewerkers evalueren op hun *fit* met de waarden van de organisatie.
- Mensen ontslaan als de cultuur-*fit* te laag is.

Customer service-implicaties:

- De verkoop werkt met dezelfde waarden als alle andere afdelingen van het bedrijf.
- Onlineconversatiemanagement wordt intern uitgevoerd door echte vertegenwoordigers van het merk.
- Via alle communicatiekanalen de waarden van het bedrijf uitstralen.

Marketingimplicaties:

- De waarden tegenover de medewerkers en tegenover de klanten zijn dezelfde.
- In alle communicatie wordt rekening gehouden met de waarden van het bedrijf.
- Erover waken dat verschillende merken toch voldoen aan dezelfde kernwaarden als het overkoepelende bedrijf.

BETROKKEN PERSONEN GEDURENDE HET GEHELE PROCES

- *Een persoon met een goed communicatief vermogen (liefst : communicatiespecialist)*
Deze persoon begeleidt het gehele proces en richt zich actief op de communicatie, waarbij de interactie en betrokkenheid aangemoedigd wordt.
- *De afdeling HRM* Over het algemeen is het doel van een afdeling HRM om voor afstemming te zorgen tussen organisatie en het personeel. Zij dienen ernaar te streven om het personeel optimaal te functioneren en samen te werken. Alleen om deze reden zou deze afdeling al betrokken moeten worden bij het gehele proces. Hiernaast heeft deze afdeling bij MCB al enkele stappen ondernomen wat betreft de cultuurverandering die ook belangrijk zijn om mee te nemen in het proces.
- *Afdeling Marketing/ Communicatie*
Momenteel is deze afdeling slechts één persoon: de marketing manager. Deze marketing manager blogt al en is voorzien van veel kennis over social media en 'inbound marketing', waarover hij al regelmatig workshops geeft aan medewerkers. Mijn advies is om hier vooral mee door te gaan en deze workshops waar mogelijk te koppelen aan dit proces.
- *De directie*
De directie neemt uiteindelijk het besluit welke richtlijnen moeten worden aangehouden. Het is belangrijk dat zij hierachter staan en ook zij hier verhalen over kunnen delen. Zij moeten immers wel het juiste voorbeeld kunnen geven aan de medewerkers. "Want zodra de directie niet naar de kernwaarden leeft, waarom zouden de medewerkers dit dan wel doen?"
- *De managers*
De managers hebben onder andere bij dit proces de functie als 'boundary spanners' wat verwijst naar een positie die als het ware een brugfunctie vervult tussen organisatie en, in dit geval, de medewerkers. Hierdoor kan over en weer contact ontstaan en kunnen partijen elkaar vinden. Managers en medewerkers kunnen elkaar beïnvloeden en kan er een visie in wisselwerking met elkaar tot stand komen. Dit communicatiebeleid beïnvloedt eveneens het organisatiebeleid door de dialoog tot stand te brengen tussen organisatie en medewerkers.
- *Alle medewerkers*
Uiteindelijk hebben alle medewerkers ook een taak: zichzelf verantwoordelijk voelen en maken voor de cultuur en de interne en externe communicatie.

7.3 AANBEVELINGEN

Onderstaand worden de losse aanbevelingen weergegeven die aansluiten bij het strategische advies:

1. **Creëer samen een commitmentverhaal om aan te geven waarom de cultuur moet veranderen en waardoor medewerkers geïnspireerd kunnen worden (STAP 1).**
2. **Zoek kernwaarden die binnen de organisatie gaan leven en als richtlijnen kunnen worden vastgehouden (STAP 3).**
3. **Ken de kracht van verhalen en maak gebruik van verhalen van medewerkers en de organisatie.**

Er bestaan ongelofelijk veel mooie en inspirerende verhalen bij MCB en het is zonde dat hier vrijwel niets mee gedaan wordt. Deze verhalen kunnen gebruikt worden bij het uitleggen van beweegredenen, keuzes en opvattingen. Verhalen laten emoties zien en weten mensen eerder te overtuigen.

Verhalen kunnen er ook voor zorgen dat kernwaarden gaan leven. Zodra verhalen, voorbeelden en gedragingen dus op papier zijn gezet, moeten bijvoorbeeld die verhalen wel doorverteld worden. Onderstaand wordt hiervoor een voorbeeld van Nike weergegeven.

Nike - “Nike bouwt zijn cultuur op verhalen. Zij geloven dat hun verhalen van het verleden de toekomst mee helpen vormen. Enkele van hun topmanagers zijn aangesteld om de verhalen over het heden en het verleden te vertellen als ware evangelisten, niet alleen aan nieuwe medewerkers, maar aan elke medewerker. Nelson Farris is hun corporate storyteller. De verhalen die hij vertelt, gaan niet over financiële plannen. Ze gaan over mensen die dingen realiseren (just do it!). Zo ontstaan er steeds nieuwe heldenverhalen van Nike-medewerkers. Een van de eerste verhalen beschrijft hoe coach Bowerman ontevreden was over zijn schoenen. Hij wilde beter materiaal ontwerpen. Toen hij thuiskwam gooide hij vloeibaar rubber in zijn wafelijzer. Zo zijn de beroemde waffle sole-schoenen ontstaan. Dit verhaal maakt de innovatiecultuur tastbaar.”
(Van Belleghem, 2012)

Net als bij Nike, bestaan er ook bij MCB vele verhalen die kernwaarden tastbaar kunnen maken. Deze verhalen staan al veelvuldig omschreven in het boek ‘Het verhaal van zesenzestig jaar MCB’ en er zijn hiernaast ook nog enkele extra verhalen beschreven in het ‘verhalenboekje’ dat door mij ontwikkeld is gedurende de interviews.

4. **Handel intern en extern vanuit de interactie-visie en wijs iemand aan die de communicatie kan begeleiden.**

De interactie-visie stelt dat iedereen verantwoordelijk is voor de interne communicatie en dat interne communicatie overal is waar mensen samenwerken. Door de almaar groeiende vraag naar transparantie stelde ik eveneens al dat iedereen zich verantwoordelijk mag gaan voelen voor de externe communicatie en eigenlijk iedereen al verantwoordelijk is, onder andere doordat vrijwel iedereen gebruik maakt van sociale netwerken. En door iedereen verantwoordelijk te maken zullen ze zich ook meer betrokken voelen bij alles wat daarop volgt. Of zoals Ricardo Semler ooit zei: *“When people make their own decisions they are more dedicated to everything that follows.”*

Ook binnen deze visie is het wel van belang dat één persoon met een goed communicatief vermogen de interne en externe communicatie enigszins begeleidt en interactiemogelijkheden faciliteert (om ook storyconversation op gang te brengen).

Mijn aanbeveling is hierom om iemand hiervoor aan te wijzen of zelfs een communicatiespecialist aan te nemen of in te huren hiervoor. Deze persoon kan het hele proces sturen en is verantwoordelijk voor het faciliteren van mogelijkheden om met elkaar in dialoog te gaan en waar verhalen, voorbeelden en meningen met elkaar gedeeld kunnen worden.

Deze persoon kan eveneens opnieuw aandacht besteden naar alle huidige en nieuwe communicatiemiddelen om te kijken waarbij de mogelijkheid bestaat om de interactie nog meer te stimuleren. Het intranet is hier een voorbeeld van (zie stap 4).

5. **Medewerkers moeten meer betrokken worden bij processen en besluiten.**

In het cultuur- en waardenonderzoek geven medewerkers aan meer betrokken te willen worden bij processen en besluiten. Gedurende de

interviews werd aangegeven dat ze het prettig vinden dat de directie al wat transparanter is en dat middels SAP alle gegevens en cijfers wat meer inzichtelijk worden. Hierdoor worden alle medewerkers wat meer betrokken bij hoe MCB ervoor staat en heeft niemand het idee dat er op dat gebied iets voor hen achtergehouden wordt.

Binnen dit proces zouden medewerkers dus mee kunnen denken over de cultuur en de richtlijnen hiervan (zoals de kernwaarden). Op deze manier kan er ook aandacht besteed worden aan het groepsgevoel, waar medewerkers om lijken te vragen (zie het groene kader).

6. Wijs intern ambassadeurs aan en stimuleer de bestaande ambassadeurs (STAP 4).

7. Houdt (allemaal) rekening met verschillende opvattingen die bestaan binnen MCB.

Opvattingen binnen MCB verschillen veel, hoewel ze wel te koppelen zijn aan twee 'valueframes'. Het is goed dat zowel medewerkers als managers als directie deze valueframes begrijpen, op deze manier kunnen deze groepen ook elkaar beter begrijpen. Zo lijken de medewerkers die MCB als familiebedrijf hebben gekend de managers en directie van nu niet meer goed te snappen, doordat er alleen nog gesproken wordt over 'winstmarges' en 'rendement', en het menselijke hierbij amper terug te vinden is. Als managers en directie begrepen willen worden door deze groep is het goed om bij hun communicatie wat meer gebruik te maken van het groene kader dat voornamelijk gaat over het groepsgevoel. Dit geldt eveneens ook voor de medewerkers die begrepen willen worden door de managers en directie: zij kunnen bij hun communicatie wat meer gebruik maken van het oranje kader, waarbij de focus ligt op competitie en ondernemen. In hoofdstuk 5 worden hiervoor al enkele schema's weergegeven. Bij bijeenkomsten en presentaties kan het schema uit bijlage 14 mogelijk hulp bieden. Zodra degene die bijvoorbeeld deze bijeenkomsten begeleidt tijdens het proces een combinatie laat zien van beide kaders en hier begrip voor weet te tonen, zullen ook de luisteraars meer begrip voor deze persoon tonen, waardoor de kans op succes groter wordt.

7.4 RANDVOORWAARDEN

Om het gehele proces tot een succes te kunnen maken worden er enkele randvoorwaarden gesteld:

Voorwaarden voor interactie:

- Nieuwsgierigheid naar opvattingen en aannames van anderen en een klimaat van vertrouwen, begrip en openheid in de organisatie of het team (Reijnders, 2010).

Voorwaarden voor het succesvol doorvoeren van de gestelde communicatiestrategie:

- Wat belangrijk is bij een strategie, is dat een organisatie in één keer meerdere samenhangende keuzes maakt. Door alles één voor één te doen, wordt de kans op succes kleiner. Een organisatie moet durf tonen en alles in een groter geheel zien. Dit is beter dan kleine, losse ideetjes proberen aan te pakken.
- De interne en externe communicatie moeten met elkaar overeenkomen.
- De persoon die het proces begeleidt moet ervoor waken dat hij/zij niet alleen hetgene ziet wat hij/zij wil zien.
- Er is een actief commitment van de directie nodig.
- De hele organisatie moet erbij betrokken worden.
- In ieder geval de directie en het management moeten zich verantwoordelijk voelen voor het uitdragen van de (toekomstige) cultuur en de kernwaarden die het wil uitstralen. Zij hebben hierbij immers een voorbeeldfunctie.
- Persoonlijke interactie hoort bij storyconversation en is essentieel bij het vertellen van verhalen. Dit houdt in dat je mensen gewoon mens laat zijn en dus geen script laat voorlezen. Dit betekent ook dat je niet handelt volgens een strikte lijst met regels, maar je handelt als mens, zoals jij zelf bent.
- Zorg ervoor dat je woorden en daden in lijn zijn met elkaar.
- Het is belangrijk dat het proces niet stil komt te staan, maar continu in beweging kan blijven

8. MIJN EIGEN VERHAAL OVER MCB

*“Vertrouw geen storytellingexpert die
zelf geen verhalen vertelt.”*

- Anecdote

En tot slot...

“Waar ga jij afstuderen, Wiesje?”

“Bij MCB in Valkenswaard.”

“Huh, zij doen toch iets met metaal? Jij en metaal?!”

Ja, ik en metaal. Ik geef toe: dit is geen goede combinatie samen. MCB en ik werkte daarentegen wat beter.

Mijn eerste weken bij MCB heb ik moeten wennen aan het idee dat ik me niet aan het hele kantoor – van maar liefst 120 medewerkers! – kon voorstellen. Ik zei maar ‘hoi’ tegen iedereen, maar wat de namen waren? Ik had geen idee. En dat heb ik bij sommigen nog steeds niet. Best vervelend, want ik hou helemaal niet van dat onpersoonlijke en afstandelijke. Ik wil weten wat iemand voor functie heeft en wat diegene graag in zijn vrije tijd doet, zeker als ik met diegene in dezelfde ruimte zit.

Gedurende de interviews kwam ik er al snel achter dat MCB-ers, net als ik, ook helemaal niet van dat onpersoonlijke houden. Medewerkers waren juist weer op zoek naar dat persoonlijke en het menselijke in de organisatie (dat wat er vroeger wel was).

De medewerkers vertelden me verhalen gedurende de interviews, en door deze verhalen leerde ik iedereen stuk voor stuk kennen. Ik kan nu door deze verhalen over iedereen zeggen wat hun persoonlijke eigenschappen zijn en wat hen drijft (en nee, daar heb ik hen niet direct naar gevraagd). Via verhalen lieten de medewerkers een stukje van zichzelf zien en dat vond ik persoonlijk echt heel mooi.

De persoonlijke eigenschappen van MCB waren jammer genoeg wat lastiger vindbaar. Ik hoorde veel echte verhalen, maar ik kon hier geen

duidelijke en echte kern in vinden. Maar dit heeft natuurlijk ook haar redenen. MCB heeft na alle ‘gouden jaren’, zoals medewerkers ze noemen, de afgelopen jaren in jaren van ‘overleven’ geleefd. Hierdoor werd het rendement, winstmarges en de bovenstroom wat duidelijker zichtbaar dan de onderstroom, de emoties en het persoonlijke. Hier was geen tijd voor en deed er ook even niet toe. Veel medewerkers (ook veel met vaste dienstverbanden) moesten ontslagen worden en feestjes, winstuitkeringen en een dertiende maand zaten er even niet meer in.

Ja, dat zijn onder andere dingen die ik gedurende de verhalen te horen heb gekregen. Maar hiernaast kreeg ik ook vele mooie, grappige en leuke verhalen te horen, waarin een enorme mate van trots zichtbaar werd. En daar werd ik vrolijk van: want zo wist ik zeker dat die trots er nog wel was, ook al werd er met regelmaat met ‘heimwee’ gesproken over vroeger. Ik geloof echt iedereen hoor die me vertelde dat MCB vroeger nog sociaal, persoonlijk en authentiek was, maar af en toe had ik graag willen zeggen (en wil ik eigenlijk nog steeds): ‘Kijk eens vooruit MCB-ers, en zie nog wat meer al het positieve van MCB, want dat heeft het bedrijf genoeg. Dat heb ik met eigen ogen mogen zien.’

Toch ben ik gedurende mijn afstuderen MCB niet gaan zien als een droombedrijf waarbij ik persoonlijk werkzaam zou willen zijn, hoewel ik me wel verbonden ben gaan voelen met de organisatie. En dit is voornamelijk om de mensen, de MCB-ers die geïnteresseerd waren in mijn onderzoek, me dolgraag verhalen vertelden en ook altijd open stonden voor vragen.

Bedankt MCB-ers. Ik ben nu veel verhalen en kennis rijker. En ik heb het naar mijn zin gehad!

BIBLIOGRAFIE

BOEKEN

- Breuer, F. (2002). Het verhaal als metafoor. In A. v. Wortelboer, *Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering* (pp. p. 75-88). Assen: van Gorcum.
- Campbell, J. (1988). *The Power of Myth*. Three Rivers Press.
- Commissie Geschiedschrijving Van Doorne Fonds. (2008). *Het verhaal van zesenzestig jaar MCB*. Eindhoven: Uitgeverij De Hoven B.V.
- de Ruijter, L. (2007). *Intranet werkt! Over de veranderende rol van intranet en communicatie*. Amsterdam.
- De Ruiter, F. (2012). *Valueframing*. Amsterdam: Adformatie Groep.
- Godin, S. (2010). *Alle marketeers liegen vertellen verhalen*. Utrecht: Bruna uitgevers B.V.
- Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Van Gorcum BV.
- Scheringa, A. (2013). *Storypower*. Amsterdam: Adformatie Groep.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin group (U.S.A).
- Swieringa, J., & Jansen, J. (2005). *Gedoe komt er toch, zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Van Belleghem, S. (2012). *De conversation Company*. Tiel: Uitgeverij Lonnou nv.
- Van Es, R. (2008). *Veranderdiagnose: de onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- van Riel, C. B. (2012). Corporate positionering. In C. B. Riel, *De alignmentfactor* (pp. 154-155). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- van Riel, C. B. (2012). De marsroute naar intern alignment. In C. B. Riel, *De alignmentfactor* (pp. 60-62). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell Publishing.

INTERNET

- *Communicatiekruispunt*. (2013, 18 Januari). Opgeroepen op Februari 13, 2014, van Het sociaal kapitaal: <http://hetsociaalkapitaal.nl/2013/01/29/wat-houdt-een-virtuele-organisatie-in/communicatiekruispunt/>
- *7S-model*. (sd). Opgeroepen op juni 4, 2014, van Wikipedia: <http://nl.wikipedia.org/wiki/7S-model>
- Coats, E. (2013, November 11). Pixar's 22 Rules to Phenomenal Storytelling.
- Cohen, H. (2013, November 7). *Why Your Content Marketing Requires A Story*. Opgeroepen op Februari 5, 2014, van Heidi Cohen Actionable Marketing Guide: http://heidicohen.com/storytelling-tips-for-your-content-marketing/#utm_source=feed%26utm_medium=feed%26utm_campaign=feed
- CorporateStory. (sd). *Wat is storytelling?* Opgeroepen op Maart 17, 2014, van CorporateStory: <http://www.corporatestory.nl/storytelling/wat-is-storytelling/>

- De Ruiter, F. (2011). *Boeken*. Opgeroepen op mei 23, 2014, van Valueframing: <http://www.valueframing.com/boeken/>
- Dijkerman, D. (2007, juli 23). *It's still storytelling*. Opgeroepen op mei 16, 2014, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2007/07/23/its-still-storytelling/>
- Duistermaat, H. (2013). *How to Use the Persuasive Power of Mini-Stories in Your Sales Copy*. Opgeroepen op Februari 5, 2014, van KISSmetrics: <http://blog.kissmetrics.com/power-of-mini-stories/>
- Encyclo. (z.j.). *Authenticiteit*. Opgeroepen op april 8, 2014, van Nederlandse Encyclopedie: <http://www.encyclo.nl/lokaal/10491>
- Feldman, B. (2013, November 12). *Storytelling 101: How to Seize the Attention of a Distracted Audience*. Opgeroepen op Maart 19, 2014, van Hubspot: <http://blog.hubspot.com/marketing/how-to-seize-attention-of-distracted-audience-ht>
- Google. (2014). *Financial Tables*. Opgehaald van Google Investor Relations: investor.google.com/financial/tables.html
- Hemminga, M. (2010, februari 25). *Wat is internal branding?* Opgeroepen op mei 27, 2014, van Communicatiecoach.com: <http://www.communicatiecoach.com/branding/wat-is-internal-branding/>
- Holterman, R. J. (2012, april 1). *2012: Outbound is out, inbound is in!* Opgeroepen op Maart 28, 2014, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/04/01/2012-outbound-is-out-inbound-is-in/>
- Holterman, R. J. (2012, april 1). *2012: Outbound is out, inbound is in!* Opgeroepen op april 10, 2014, van Frankwatching: www.frankwatching.com/archive/2012/04/01/2012-outbound-is-out-inbound-is-in/#more-149691
- Hooijdonk, R. v. (2013, Februari 4). *Contentmarketing in 7 stappen*. Opgeroepen op Maart 28, 2014, van Richard van Hooijdonk: <http://www.richardvanhooijdonk.com/contentmarketing-in-7-stappen/>
- HubSpot. (z.j.). *What is HubSpot?* Opgeroepen op april 10, 2014, van HubSpot: www.hubspot.com
- Kornaat, N. (2011, juli 4). *Social media community building voor interne communicatie: een stappenplan*. Opgeroepen op Mei 12, 2014, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2011/07/04/social-media-community-building-voor-interne-communicatie-een-stappenplan/>
- Lecinski, J. (2011, November). *Winning the Zero Moment of Truth - B2B*. Opgeroepen op Maart 17, 2014, van Think insights: <http://www.thinkwithgoogle.com/interviews/winning-the-zero-moment-of-truth-b2b.html>
- Lencioni, P. (2002). Let your values mean something. *Harvard Business Review*.
- Loo, H. v., & Horsten, J. (sd). *Storymanagement: de kracht van het verhaal*. Opgeroepen op Mei 16, 2014, van Hansvanderloo.nl: http://www.hansvanderloo.nl/imgUser/file/file/SMM_09_STORYMAN_23_28.pdf
- MCB Nederland B.V. (sd). *IRIS*. Opgeroepen op Februari 14, 2014, van MCB Nederland Intranet: <http://intranet.mcb.nl/Publications/INT/85/228.bG5nPU5MJmlpZD01MyZwZD0w.html>
- McMahon, G. (2013, November 20). *The Science Behind Storytelling — and Why It Matters*. Opgeroepen op februari 5, 2014, van SlideShare: <http://blog.slideshare.net/2013/11/20/the-science-behind-storytelling-and-why-it-matters/>
- Minderhoud, R. (2013, mei 10). *Wat is storytelling nou echt (niet)?* Opgeroepen op mei 5, 2014, van Storytellingmatters: <http://www.storytellingmatters.nl/personal-branding/item/wat-is-storytelling-nou-echt-niet.html>
- Montague, T. (2013, Augustus 7). *HBR Blog Network: If Your Leader Departs, Preserve the Company's Story First*. Opgeroepen op februari 5, 2014, van Harvard Business Review: <http://blogs.hbr.org/2013/08/if-your-leader-departs-preserve-the-companys-story-first/>
- Moonen, G., & Pulse, L. (2013, November 29). *Verhalen vertellen als Hemingway*. Opgeroepen op Maart 19, 2014, van Hubspot: http://www.marketingfacts.nl/berichten/verhalen-vertellen-als-hemingway?utm_source=twitter.com&utm_medium=tweetbutton
- Muilwijk, E. (sd). *Porter Vijfkrachtenmodel*. Opgeroepen op maart 11, 2014, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-vijfkrachtenmodel>

- MWB. (z.j.). *Verbondenheid*. Opgeroepen op Maart 18, 2014, van Mijn woordenboek: <http://www.mijnwoordenboek.nl/puzzelwoordenboek/VERBONDENHEID/1>
- Nishi, D. (2013, November 9). *To persuade people, Tell them a story*. Opgeroepen op Februari 5, 2014, van The Wall Street Journal: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303482504579177651982683162?mod=e2fb#%21>
- Nu.nl. (2014, Februari 14). *Economie: 'Cijfers over economie meer dan bemoedigend'*. Opgeroepen op Februar 18, 2014, van Nu.nl: <http://www.nu.nl/economie/3702064/cijfers-economie-meer-dan-bemoedigend.html>
- Oosterhout, M. v. (z.j.). *Betrokkenheid*. Opgeroepen op Maart 18, 2014, van Carrièretijger: <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/betrokkenheid>
- Ramzy, A. (2000). *Heroic Identity Profile*. Opgeroepen op Maart 2011, 23, van Narrativity group: <http://narrativity-group.com>
- Schworck. (2012). *Waarom communiceren wij?* Opgeroepen op Februari 2014, 13, van Communicatiemodel: http://www.communicatiemodel.nl/waarom_communiceren_wij.htm
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire action*. Opgehaald van https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA
- Strategischmarketingplan.com. (sd). *Waardestrategieën Treacy en Wiersema*. Opgeroepen op Maart 13, 2014, van Strategischmarketingplan.com: <http://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/waardestrategieen-treacy-en-wiersema/>
- the Art of Management. (sd). *Situationeel leiderschap*. Opgeroepen op maart 11, 2014, van the Art of Management : http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html
- Vaan, H. d. (2013, November 26). *Het belang van de re-industrialisatie van Nederland*. Opgeroepen op Februari 18, 2014, van Fanion Onderzoek en Advies, Economie, Ruimte en Arbeidsmarkt : Fanion Onderzoek en Advies, Economie, Ruimte en Arbeidsmarkt
- van den Bosch, M., & Zweekhorst, P. (2009). *Fundering van communicatie en organisatie*. Opgeroepen op Februari 14, 2014, van Giraffevue: <http://www.giraffevue.com/artikelen/artikelen-1/index.html>
- Vlems, E. (2012, Maart 20). *Thought leaders op een vakbeurs*. Opgeroepen op Maart 28, 2014, van Content-Candy: <http://metaalmarketing.wordpress.com/2012/03/20/thought-leaders-op-een-vakbeurs/>
- Vlems, E. (2014, Maart 3). *Relatiemeter ook weer 'als vanouds'*. Opgeroepen op Maart 13, 2014, van Intranet: <http://intranet.mcb.nl/Publications/INT/1/66/342.bG5nPU5MJmlpZD01Mw.html>
- Voerman, J. J. (2013, Januari 21). *Don't tell your corporate story. Be your corporate story*. Opgeroepen op Februari 7, 2014, van Jacob Jan Voerman: <http://jacobjanvoerman.nl/dont-tell-your-corporate-story-be-your-corporate-story/>
- Wat betekent? (z.j.). *Wat is crowdsourcing?* Opgeroepen op mei 6, 2014, van Wat betekent?: www.wat-betekent.nl/wat-is-crowdsourcing/
- Wikipedia. (sd). *Sociale media*. Opgeroepen op Maart 28, 2014, van Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale_media
- Wikipedia. (z.j.). *Co-creatie*. Opgeroepen op mei 6, 2014, van Wikipedia: nl.wikipedia.org/wiki/co-creatie
- Wikipedia. (z.j.). *Inbound marketing*. Opgeroepen op april 12, 2014, van Wikipedia: nl.wikipedia.org/wiki/Inbound_marketing
- Woorden Nederlandse Taal. (z.j.). *Verbondenheid*. Opgeroepen op Maart 18, 2014, van Woorden Nederlandse Taal: <http://www.woorden.org/woord/verbondenheid>

LEZINGEN

- Bernasco, D. (2014, april 25). Lezing Storytelling. Eindhoven.
- Boonstra, R. (2014, april 25). Van storytelling naar storyconversation. *Storytellingmatters Event*. Rotterdam.
- Mak, G. (2004, maart 31). Over eenzaamheid, moed en vertrouwen. *Raiffeissenlezing*. Amsterdam.

RAPPORTEN

- (2013). *Cultuurwaardenonderzoek*. Valkenswaard.
- CBS. (2014, januari 10). *Realisaties: basismetale- en metaalproductenindustrie*. Opgeroepen op Maart 7, 2014, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/industrie-energie/publicaties/industriemonitor/realisaties/archief/2014/2014-01-10-r-bai.htm>
- Integron. (2013). *Klantonderzoek 2013 MCB Nederland*. Rotterdam: Integron B.V.
- Vlems, E. (2014, Februari 11). Het marketingplan van MCB. *Marktanalyse MCB Nederland*. Valkenswaard, Noord-Brabant, Nederland: Edwin Vlems.
- Vlems, E. (2014, Februari 14). *Marktanalyse MCB Nederland*. Valkenswaard.
- Zaha, Y. (2013). *Relatieontwikkelingsplan*. Valkenswaard: MCB Nederland.

FIGUREN

Figuur 1:

Williams, D. (2013, juni 19). *Find the Heart of Your Brand Storytelling with These 6 Questions*. Opgehaald van Content Marketing Institute: <http://contentmarketinginstitute.com/2013/06/heart-of-brand-storytelling-6-questions/>

Figuur 2. Leiderschapsstijlen van Hersey en Blanchard:

Nieuwenhuis, M. (2003-2010). Opgehaald van The Art of Management (the-art.nl): http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_03_kernwaarden.htm

Figuur 3. Resultaten klanttevredenheidsonderzoek:

Integron. (2013). *Klantonderzoek 2013 MCB Nederland*. Rotterdam: Integron B.V.

Figuur 4. De Trap van Quirke:

Kornaat, N. (2011, juli 4). *Social media community building voor interne communicatie: een stappenplan*. Opgeroepen op Mei 12, 2014, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2011/07/04/social-media-community-building-voor-interne-communicatie-een-stappenplan/>

Figuur 5. Veranderstrategieën De Caluwé:

modellensite.nl. (z.j.). *Kleurenmodel De Caluwe*. Opgeroepen op mei 20, 2014, van Modellsite.nl:

Figuur 6. Storytellingmodel:

Scheringa, A. (2014, februari 24). *Interne communicatie*. Opgeroepen op maart 26, 2014, van De communicatiedesk: http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/463841/Organizational+storytelling+als+hulp+bij+verandering;jsessionid=491F24E7E1365A93054F82AB694AB76A?p_auth=zpE7Gd3Y

Figuur 7. Communicatiekruispunt:

Hatert, L. v. (2012, juni 19). *Het veranderende communicatievak van informeren naar converseren*. Opgeroepen op mei 28, 2014, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/06/19/het-veranderende-communicatievak-van-informeren-naar-converseren/>

Figuur 8. Figuratief:

Workman's tumblr. (2013, december 14). Opgeroepen op april 11, 2014, van <http://workman.tumblr.com/post/14215587237>

Figuur 9. Het paarse 'valueframe' - Figuur 10: Het groene 'valueframe' -

Figuur 11: Het oranje 'valueframe':

De Ruiter, F. (2012). *Valueframing*. Amsterdam: Adformatie Groep.

BIJLAGEN

- *Bijlage 1: Cultuur- en waardenonderzoek*
- *Bijlage 2: Onderzoeksopzet*
- *Bijlage 3: Interne- en externe analyse MCB*
- *Bijlage 4: 7S-model*
- *Bijlage 5: Funderingsschema*
- *Bijlage 6: Actie- versus interactie-visie*
- *Bijlage 7: Voorbeeld Studio 100*
- *Bijlage 8: Veronderstellingen kleuren van De Caluwé*
- *Bijlage 9: Storytellingregels*
- *Bijlage 10: Analyse van de interviews*
- *Bijlage 11: Gespreksstrategie*
- *Bijlage 12: Verhalenboekje*
- *Bijlage 13: Verhalenweb*
- *Bijlage 14: Het groen en oranje kader (Valueframing)*
- *Bijlage 15: Begrippenlijst*

BIJLAGE 1: CULTUURWAARDENONDERZOEK

Cultuur: groot gat tussen wat we willen en wat we doen

Begin deze maand is de nulmeting in het cultuurwaardenonderzoek binnen MCB afgerond. Deze meting geeft aan welke cultuur we belangrijk vinden, welke cultuur er nu heerst en waar we naartoe willen. Daar zit nogal een groot gat tussen. Er is dus werk aan de winkel om dat veranderd te krijgen. Hoe dat gaat gebeuren, is op het moment van het verschijnen van deze Smeltkroes nog niet helemaal duidelijk. De uitkomsten zijn eind september aan het MT gepresenteerd. Op 29 november komen de MT-leden weer samen. Afgesproken is dat ze dan aan elkaar laten weten hoe hun afdelingen met de cultuurverandering aan de slag gaan. In de Smeltkroes zullen we de voortgang volgen.

Als we kijken naar wat betrokkenen bij de nulmeting * - lees: wij – belangrijke cultuurwaarden vinden, dan maken betrouwbaarheid, betrokkenheid, eerlijkheid en samenwerking de top-4 uit. Dát gedrag willen we zelf graag uitstralen, zo willen we zijn. Daarnaast vinden we doorzettingsvermogen, verantwoordelijkheid en kwaliteit belangrijk. Maar de praktijk ziet er anders uit. Wat we willen zijn en wat we doen en aan gedrag vertonen, komen niet met elkaar overeen. Kijk maar naar het beeld dat we van de huidige cultuur van MCB schetsen. In de praktijk ervaren we een hokjesgeestmentaliteit, een cultuur van overleven, van bureaucratie, controle en informatie achterhouden voor elkaar. We zijn ook onzeker over het werk, weten vaak niet goed waar we aan toe zijn en zijn vooral gericht op kostenreductie en kortetermijnoplossingen. En gaat er iets mis, dan hebben we er nogal een handje van om een ander de schuld te geven. Samengevat geeft dat het beeld van een bedrijf waar te

weinig onderlinge samenhang en oog voor de lange termijn is en waar we elkaar kennelijk niet helemaal vertrouwen.

Wat willen we?

Natuurlijk is geen enkel bedrijf perfect, maar het is wel duidelijk dat we met z'n allen vinden dat er nog heel wat te poetsen valt. Daarbij is belangrijk dat we ook weten waar we heen willen, welke cultuur we bij MCB graag terugzien. Het cultuurwaardenonderzoek geeft dat houvast: bóven alles staat dat we zelf meer betrokken willen worden bij wat er gebeurt. We willen inbreng hebben en invloed op ons dagelijks werk en de organisatie ervan. En intern moet er orde op zaken worden gesteld: we hebben behoefte aan besluitvaardigheid, betrouwbaarheid, duidelijkheid en doelgerichtheid. Tegelijkertijd willen we naar buiten toe ervaren worden als een bedrijf dat de klant centraal stelt. Een bedrijf met een groot aanpassingsvermogen, dat inzet op continue verbetering en een hoge klanttevredenheid.

Klantgerichtheid verbindt ons

De externe onderzoekers geven een aantal aanbevelingen om tot die gewenste cultuur te komen. Een duidelijke richting - missie, visie, strategie, kernwaarden – is daarin belangrijk, evenals scholing voor leidinggevend en maximale inbreng van medewerkers. Ze pleiten ervoor om 'klantgerichtheid' helder te omschrijven en in te zetten als verbindende factor. De nulmeting wijst namelijk uit dat we dáár allemaal voor willen gaan: het zorgt voor positieve energie. En die hebben we ook nodig. We maken samen de huidige cultuur. We kunnen die ook samen veranderen door er op een positieve manier mee aan de slag te gaan.

BIJLAGE 2: ONDERZOEKSOPZET

ONDERZOEKSOPZET

1. ONDERZOEKSDOEL

Het doel van het onderzoek is het uiteindelijk kunnen geven van een advies aan MCB over hoe storytelling intern ingezet kan worden, waardoor de bedrijfscultuur versterkt wordt en de medewerkers zich meer met MCB verbinden.

2. PROBLEEMOMSCHRIJVING

Aanleiding

Vanuit MCB werd de vraag gesteld hoe storytelling bij MCB klanten kan aantrekken en medewerkers kan verbinden met de organisatie. Om te onderzoeken wat de vraag achter deze vraag in dit geval is hebben er korte, interne gesprekken plaatsgevonden, zowel op kantoor als op de werkvloer als bij de vrachtwagenchauffeurs op de weg. Hier kwamen diverse invalshoeken naar voren, waarvan de cultuurverandering binnen de organisatie een belangrijke is. Van het 'sociale' familiebedrijf wat MCB ooit was is nu weinig meer over volgens enkele medewerkers. Waar het eerst door een familie aangestuurd werd wordt het nu gestuurd door 'harde' managers (zoals enkele medewerkers dat zelf noemen). Dit vraagt om verandering binnen de cultuur van MCB, die door sommige medewerkers als moeilijk wordt ervaren.

Gedurende het vooronderzoek is er tevens naar relevante onderzoeken gezocht, waaronder het cultuur- en waardenonderzoek (2013). Dit onderzoek is uitgevoerd bij medewerkers van MCB Nederland. Deze meting geeft aan welke cultuur de medewerkers van MCB belangrijk vinden, welke cultuur er nu heerst en waar ze naartoe willen. Uit de

meting bleek dat hier een redelijk groot gat tussen zit. De belangrijkste uitkomst is dat de medewerkers méér betrokken willen worden bij wat er gebeurt in de organisatie. Medewerkers willen méér inbreng en invloed hebben op hun dagelijkse werkzaamheden en de organisatie hiervan. Intern moet er orde op zaken worden gesteld. Medewerkers hebben behoefte aan besluitvaardigheid, betrouwbaarheid, duidelijkheid en doelgerichtheid. Tegelijkertijd wil MCB naar buiten toe ervaren worden als een bedrijf dat de klant centraal stelt. Een bedrijf met een groot aanpassingsvermogen, dat inzet op continue verbetering en een hoge klanttevredenheid.

Op basis van deze gegevens is er opnieuw gekeken naar de vraag die vanuit MCB gesteld werd (hoe kan storytelling een bijdrage leveren aan het aantrekken van klanten en het verbinden van medewerkers?). "Intern beginnen is extern winnen", is de zin die al snel in deze hele vraag op de voorgrond kwam. Het is van belang dat eerst intern de medewerkers zich betrokken voelen bij MCB, dat de bedrijfscultuur versterkt wordt en dat de eigen medewerkers in 'het verhaal' van MCB geloven. Om deze reden is de centrale vraag gewijzigd en ligt bij de vraag nu de focus op de medewerkers, op het interne gedeelte. Het doel is nu: het versterken van de bedrijfscultuur, waardoor MCB-medewerkers zich meer verbinden met de organisatie. En storytelling kan hier mogelijk een goede tool voor zijn.

Dit leidde tot de volgende centrale vraag:

"Hoe kan MCB door middel van storytelling de bedrijfscultuur versterken waardoor MCB-medewerkers zich meer met de organisatie verbinden?"

3. DEELVRAGEN

3.1 WAT IS MCB?

Onderwerpen en die aan bod komen om antwoord te geven op deze vraag:

- MCB Algemeen
- MCB Groep (o.a. welke organisaties vallen hieronder?)
- De werkzaamheden
- De geschiedenis
- Missie, visie en kernwaarden
- 7S-model
- DESTEP-model
- Funderingsschema
- Roos van Leary (leiderschapsstijl)
- Bij deze deelvraag maak ik gebruik van internet, intranet, bestaande rapporten/ boeken over MCB en observaties op kantoor, gedurende de vrachtwagenrit en op de werkvloer.

2. HOE KAN EEN BEDRIJFSCULTUUR VERSTERKT WORDEN?

Onderwerpen en die aan bod komen om antwoord te geven op deze vraag:

- Interne communicatie
- Begrip cultuur
- Cultuurverandering
- Veranderstrategieën
- Bij deze deelvraag maak ik gebruik van internet, het boek 'de Conversation Company' van Steven Van Belleghem, 'het basisboek interne communicatie' van Erik Reijnders en het boek 'Storypower' van Annet Scheringa.

3. HOE KAN BETROKKENHEID GECREËRD WORDEN BIJ MEDEWERKERS?

Onderwerpen en die aan bod komen om antwoord te geven op deze vraag:

- Definitie betrokkenheid/ verbinden

- Betrokkenheid binnen een cultuurverandering
- Hoe betrokkenheid aan te moedigen
- De rol van leiders m.b.t. betrokkenheid

- Bij deze deelvraag maak ik gebruik van internet, het boek 'de Conversation Company' van Steven van Belleghem en het boek 'Valueframing' van Floor de Ruiter.

4. WAT IS STORYTELLING EN HOE KAN HET STRATEGISCH INGEZET WORDEN?

Onderwerpen en die aan bod komen om antwoord te geven op deze vraag:

- Definitie storytelling
- Vormen en niveaus van storytelling
- Voorbeelden storytelling
- Hulpmiddelen voor storytelling
- Bij deze deelvraag heb ik gebruik gemaakt van internet, het boek 'Alle marketeers ~~liegen~~ vertellen verhalen' van Seth Godin en het boek 'Storypower' van Annet Scheringa. Hiernaast heb ik om kennis op te doen enkele lezingen en een Storymatters Event bijgewoond en heb ik een storytelling expert geïnterviewd.

5. WELK BEELD HEBBEN MEDEWERKERS VAN MCB?

Onderwerpen en die aan bod komen om antwoord te geven op deze vraag:

- Het verhaal van MCB volgens medewerkers
- Bestaande verhalen bij MCB
- De cultuur van MCB volgens medewerkers
- Is MCB authentiek volgens medewerkers?
- DNA van MCB
- Verbeterpunten voor MCB
- Bij deze deelvraag is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd, waarbij met name gebruik is gemaakt van ongestructureerde diepte-interviews met medewerkers.

6. WELKE 'VERHALEN' ZIJN ER BESCHIKBAAR BIJ MCB?

- Deze deelvraag kon mede beantwoord worden door middel van de ongestructureerde diepte-interviews met medewerkers.

7. HOE ZIET DE BEDRIJFSULTUUR VAN MCB ERUIT?

Onderwerpen en die aan bod komen om antwoord te geven op deze vraag:

- Gewenste cultuur
- Ongewenste cultuur
- Cultuur van vroeger
- Huidige cultuur
- Deze deelvraag kon mede beantwoord worden door middel van de ongestructureerde diepte-interviews met medewerkers, enkele interne gesprekken en enkele observaties op kantoor en de werkvloer.

8. WAT IS DE KLOOF TUSSEN DE GEWENSTE EN HUIDIGE CULTUUR, EN HOE KAN DEZE OVERBRUGD WORDEN?

Deze onderzoeks aanpak sluit aan bij die van vraag 7.

9. WELKE STRATEGISCHE STAPPEN KUNNEN GEZET WORDEN OM DE BEDRIJFSULTUUR BIJ MCB TE VERSTERKEN?

Deze onderzoeks aanpak betreft een combinatie tussen die van vraag 2, 3 en 7.

4. ONDERZOEKSMETHODE

DESKRESEARCH

Voor het uitvoeren van het deskresearch is er voornamelijk veel gezocht op het internet, hierbij is onder andere veel gebruik gemaakt van de digitale mediathèque en sites als marketingfacts.nl, hubspotl.com en storytellingmatters.nl. Naast het internet zijn er eveneens veel boeken doorgespit, zoals:

- 'Storypower' van Annet Scheringa;
- 'Alle marketeers ~~liegen~~ vertellen verhalen' van Seth Godin;
- 'Valueframing' van Floot de Ruiter;
- 'de Conversation Company' van Steven van Belleghem;
- 'REAL inbound marketing' van Edwin Vlems;
- 'Wat is onderzoek?' van Nel Verhoeven;
- 'Basisboek interne communicatie' van Erik Reijnders.

FIELDRESEARCH

Qua fieldresearch is er interpretatief onderzoek gehouden. Dit houdt in dat bij het onderzoek de focus ligt op de ervaringen van personen en achterliggende ideeën. Teksten, observaties en verhalen kunnen gezien worden als uitgangspunt voor het onderzoek.

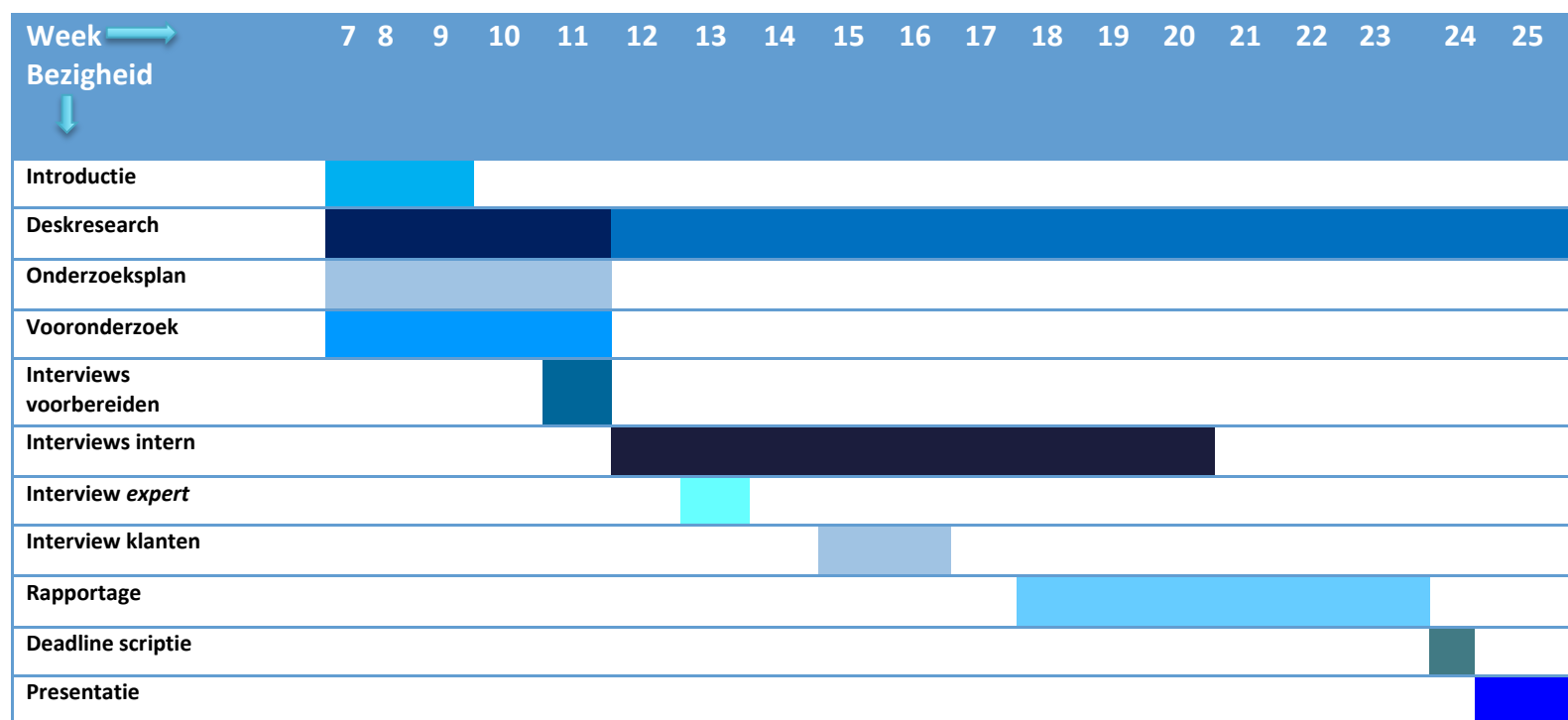
De keuze is gemaakt om alleen kwalitatief onderzoek uit te voeren. Dit heeft als reden dat met name de interpretatie en de uitleg die personen aan een bepaalde situatie of verhaal geven het meeste van belang is om een uiteindelijk antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Het kwalitatief onderzoek bestond met name uit ongestructureerde diepte-interviews, die gehouden zijn met medewerkers van verschillende lagen. Voor de interviews zijn er alleen enkele topics op papier gezet die de rode draad van het interview konden vormen. Hiernaast was de eigen inbreng van de respondenten erg groot, waardoor ieder interview verschillend is verlopen en iedere keer nieuwe onderwerpen aan bod kwamen.

Gedurende deze interviews is de keuze gemaakt een onderscheid te maken tussen een groep medewerkers die al langer dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn en een groep medewerkers die minder dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn. Het werd namelijk al snel duidelijk dat er een onderscheid te maken is tussen deze twee groepen.

Naast de interviews met de medewerkers zijn er nog een drietal klanten geïnterviewd om enig inzicht te krijgen in hun beeld van MCB.

Naast de interviews met de medewerkers en klanten heb ik nog een interview gehouden met de storytellingexpert, Debbie Bernasco. En heb ik één van haar lezingen en een Storytellingmatters Event bijgewoond.

5. TIJDPAD



BIJLAGE 3: INTERNE EN EXTERNE ANALYSE

MCB NEDERLAND

INTERNE- EN EXTERNE ANALYSE



INTERNE ANALYSE

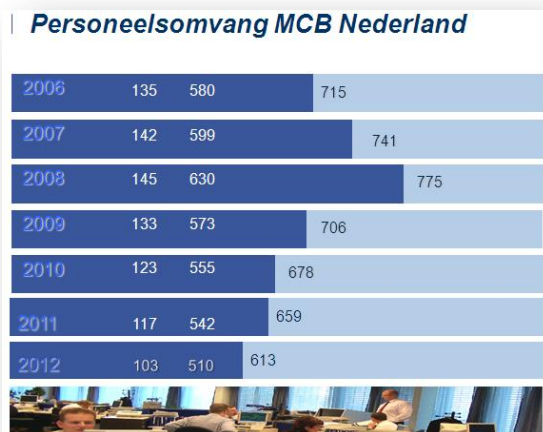
1. MCB

1.1 MCB ALGEMEEN

MCB Nederland is een onderdeel van de internationale MCB Groep. MCB Nederland kan als groothandel, service center en/of leverancier omschreven worden als een partner van de metaalverwerkende industrie. MCB dient op metaalgebied als intermediair tussen klanten en kwaliteitsleveranciers.

De oprichting van MCB vond plaats op 1 mei 1941, toen nog als Metaalcompagnie "Brabant" C.V. Later is het bedrijf zich ook buiten Nederland gaan uitbreiden, waardoor de naam veranderde in MCB International.

Bij MCB Nederland werken op dit moment circa 600 medewerkers. Zoals te zien is in de onderstaande tabel is de omvang van het personeel wel enigszins gekrompen in de afgelopen jaren.



Afbeelding 1.

Personeelsomvang MCB Nederland (Vlems, Marktanalyse MCB Nederland, 2014)

1.2 MCB GROEP

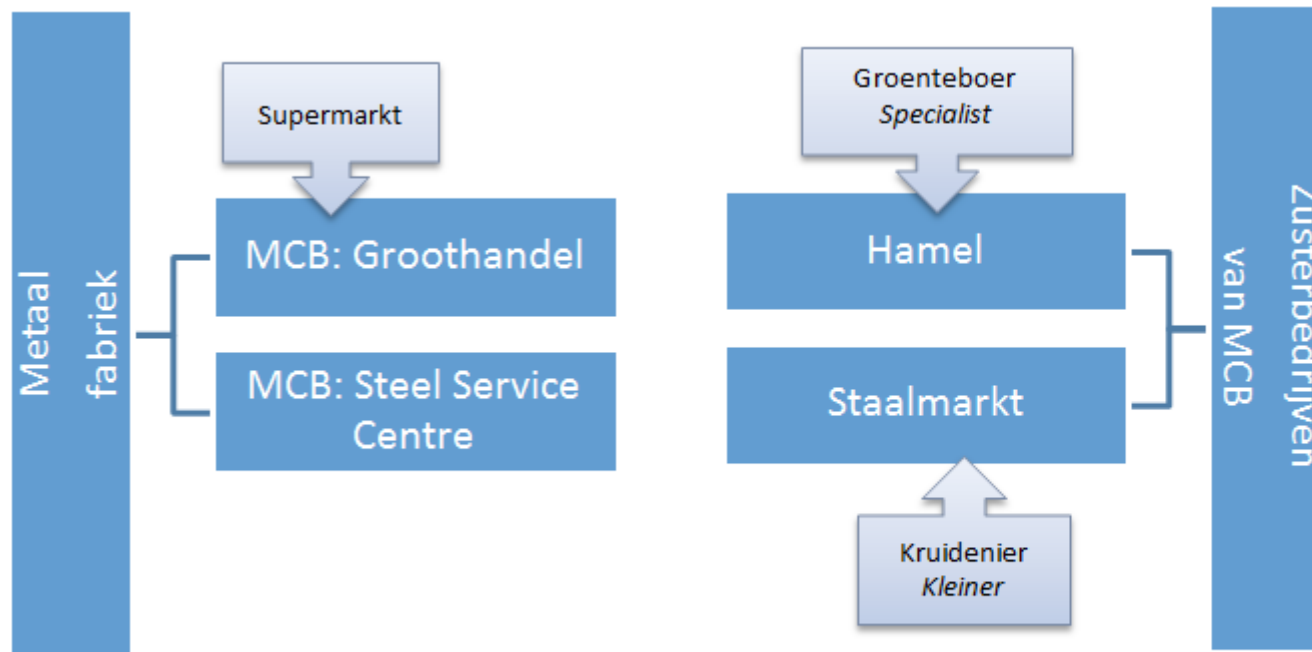
Onder de MCB Groep vallen enkele werkmaatschappijen in Nederland, België en Duitsland. MCB International is hier de houdstermaatschappij van. De werkmaatschappijen zijn voornamelijk actief als groothandel en Service Center in metalen, waaronder (roestvast) staal, aluminium, koper en messing. Hiernaast behoren ook de kunststof halffabricaten en technische producten zoals bevestigingsartikelen en transport- en trailercomponenten tot het assortiment.

De organisaties die onder de MCB Groep vallen zijn:

NEDERLAND

- **MCB International (Valkenswaard):** De houdstermaatschappijen van de organisatie die onder de MCB Groep vallen.
- **MCB Nederland (Valkenswaard):** Een groothandel, service center en/of leverancier. MCB Nederland kan gezien worden als een partner van de metaalverwerkende industrie.

MCB Nederland krijgt metaal geleverd vanuit metaalfabrieken, waarvan deze in Nederland zich één bevindt in IJmuiden. MCB Nederland kan worden gezien als de 'supermarkt' in metaal. De zusterbedrijven van MCB Hamel en de Staalmarkt zijn wat kleiner. Hamel metaal is een echte specialist en wordt om deze reden de 'groenteboer' genoemd. Staalmarkt is echter nog kleiner en is de zogenaamde 'kruidenier' van de drie (zie onderstaande afbeelding).



Afbeelding 2. Overzicht MCB Groep

- **Hamel metaal (Almere):** De specialistische groothandel die met non-ferro en aanverwante hoogwaardige metalen de focus legt op specifieke branches. Enkele activiteiten van Hamel metaal worden uitgevoerd door de centrale backoffice van MCB in Valkenswaard.
- **Staalmarkt Nederland (Almere, Beuningen, Breda, Eindhoven, 's Hertogenbosch, Twente, Alkmaar, Achterhoek en Nederweert):** De kleinere groothandel in metaal en aanvullende producten, die zich richt op afnemers in de regio en klanten met een hoge

servicewens. Staalmarkt heeft negen vestigingen: Almere, Beuningen, Breda, Eindhoven, 's Hertogenbosch, Twente, Alkmaar, Achterhoek en Nederweert. In totaal werken bij Staalmarkt ongeveer 100 mensen.

- **MCB Business & Information Services (Valkenswaard) :** Actief met het creëren en in stand houden van een effectieve ICT structuur voor alle bedrijven van de MCB Groep.

- **Metal2 (Veldhoven):** Kleine organisatie die de focus legt op het in- en verkopen van tweede keus/incourant materiaal. Hierbij gaat het om metaal in alle soorten kwaliteiten, uitvoeringen en vormen. Dit bedrijf biedt geen volledig assortiment metaal, maar verkoopt alleen wat het op dat moment op voorraad heeft.
- **VALX (Valkenswaard):** Deze organisatie biedt de Europese markt een complete range trailerassen aan.

BELGIË

- **MCB België / MCB Belgique (Awans):** Een voorraadhoudende groothandel in staal, roestvast staal, aluminium, lastoebehoren en trailerbouwproducten.
- **Testas (Wommelgem):** Een voorraadhoudende groothandel gespecialiseerd in halffabricaten in aluminium, koper, messing, brons en roestvast staal. Testas heeft een dochteronderneming in Frankrijk: TS Metaux.
- **MetaalSERVICE (Stembert en in Estaimpuis):** De Belgische uitvoering van het Staalmarkt-concept.

DUITSLAND

- **MCB Deutschland (Dormagen):** Groothandel in aluminium en (roestvast) staal.
- **SM StrukturMetall (Bretzfweld-Schabbach):** Groothandel in roestvast stalen structuur-, dessin-, tranen, en spiegellend gepolijste platen en roestvast stalen leuningsystemen.



Afbeelding 3. MCB bedrijven in Nederland

1.3 DE WERKZAAMHEDEN

MCB doet met name aan in- en verkopen. Het metaal wordt ingekocht bij metaalfabrieken (wereldwijd). Bij MCB wordt dit metaal vervolgens opgeslagen in het MCB-magazijn.

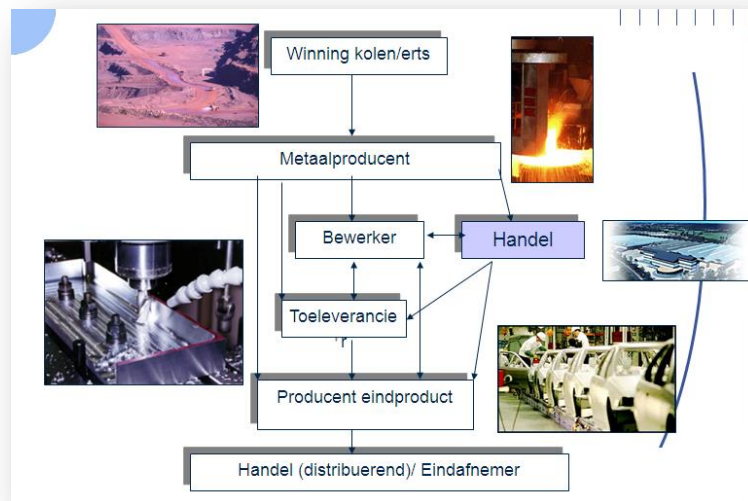
Zodra het metaal nog bewerkt moet worden, worden ze richting het Service Centre van MCB gebracht dat zich bevindt op de Vest.

De bewerkingen die MCB kan uitvoeren zijn in onderstaande tabel te zien.

Afbeelding 4. Bewerkingen MCB

Conserveringen	Plaat op maat	Profiel op maat	Oppervlakte-behandelingen
Stralen en conserveren	Decoilen	Zagen	Slijpen
Thermisch verzinken	Slitten	Verstek zagen	Polijsten
Electrolitisch verzinken	Knippen	Knippen	Borstelen
Poedercoaten	Autogeen snijden	Laser snijden	Zondessin slijpen
Beitsen	Plasma snijden	Zagen boren	Richtingloos borstelen
	Lasersnijden	Verjongen, trompen	Folien
	Waterstraalsnijden		Anodiseren
	Rondellieren		
	Platen zagen		
	Kanten/zetten		

Onderstaand is overzichtelijk gemaakt hoe het proces van begin tot eind zich afspeelt.



Afbeelding 5. Proces metaal

1.4 GESCHIEDENIS

In 1941 was de tijd daar: Marinus van Kempen en Frans van Ettro, de twee schoonbroers, richtten Metaalcompagnie “Brabant” C.V. op. Marinus was de man van de werkvloer en Frans richtte zich meer op het kantoor- en het financiële gedeelte. De eerste vestiging van Metaalcompagnie ‘Brabant’ was op de Boschdijk 251. Het tweede op de Aalsterweg (1943). Het derde adresje voor het kantoor was in de voorkamer van de familie Verhoeven(1945). Vervolgens volgde het vierde adres voor het kantoor in

het boutenmagazijn. In 1952 werd er nog een tweede magazijn in gebruik genomen en in 1953 vond de oprichting plaats van Compagnie Metallurgique “Brabant” (CMB) in Luik. Om het samen te vatten: MCB werd groter er groter en er volgde nog menig verhuizingen en uitbreidingen. Waar Marinus en Frans in 1941 met zijn tweetjes begonnen zijn, waren er na 25 jaar (in 1966) al 231 medewerkers. Waar Marinus in de beginnende jaren gebruik maakte van de kleine DKW als transportmiddel staan in 1966 al 13 DAF-opleggers, 2 DAF-vrachtwagens, 4 bestelwagens, 33 personenauto’s, 6 heftrucks, 1 mobiele kraan, 4 palletwagens en 17 bovenloopkranen voor in de plaats. Ook in de jaren daarna blijft MCB groeien wat er toe heeft geleid dat MCB in 1969 het terrein (51.110 m2) kocht, waar het bedrijf zich nu nog steeds bevindt.

In Nederland werd MCB een vertegenwoordiger voor een groeiend aantal Europese merken, waaronder Philips lasstaven. Het assortiment van MCB bestond al uit metalen profielen en platen en bevestigingsartikelen, alleen is het assortiment nog eens uitgebreid geweest met een product als Brabantoil, de hoogwaardige smeelolie. In 1984 is de verkoop hiervan stopgezet zonder dat de receptuur ooit bekend werd.

In 1991 is MCB een joint venture aangegaan met Precision Steel Services Ltd in Groot-Brittannië. In 1991 werd ook Kubra opgericht in Nuenen. Het bedrijf bestond toen uit zo’n 700 medewerkers. Inmiddels is Kubra geen onderdeel meer van de groep.

Sinds dat MCB almaar internationaler werd is het *MCB International* geworden. Zo vonden er in 2004 nog oprichtingen plaats van MCB Czech Republic en MCB France plaats. In 2006 kwamen hier ook nog MCB Hungaria, MCB Central Europe en MCB Polska bij (Commissie Geschiedschrijving Van Doorne Fonds, 2008).

Inmiddels zijn deze bedrijven in Oost-Europa ook weer gesloten. In 2014 bestaat MCB International nog uit MCB’s in Nederland, België en Duitsland.

1.5 MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

MISSIE

- MCB wil een proactieve en innovatieve intermediair in metaal zijn voor haar klanten en leveranciers.

VISIE

- De voortbrengingsketen waarin wij ons bevinden is internationaal zeer competitief en dynamisch. Wij helpen onze klanten om in deze omgeving competitief te blijven.
- Onze medewerkers zijn bepalend voor het succes.
- Wij zijn een toonaangevende distributiepartner voor onze leveranciers.
- Wij zijn ons bewust van onze functie in de maatschappij en dragen bij aan de balans people / planet / profit.

KERNWAARDEN

- Ondernemerschap
- Verantwoordelijk
- Klantgericht
- Samenwerken
- Waardering & vertrouwen
- Innovatief

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Een onafhankelijke, zelfstandige metaal intermediair blijven.

Door onze klanten gezien worden als een best-in 'class' metaal intermediair.

Groeien in rendement (PBT>4%) door klanten optimaal te bedienen.

VERANDERDOELEN – TOP 3

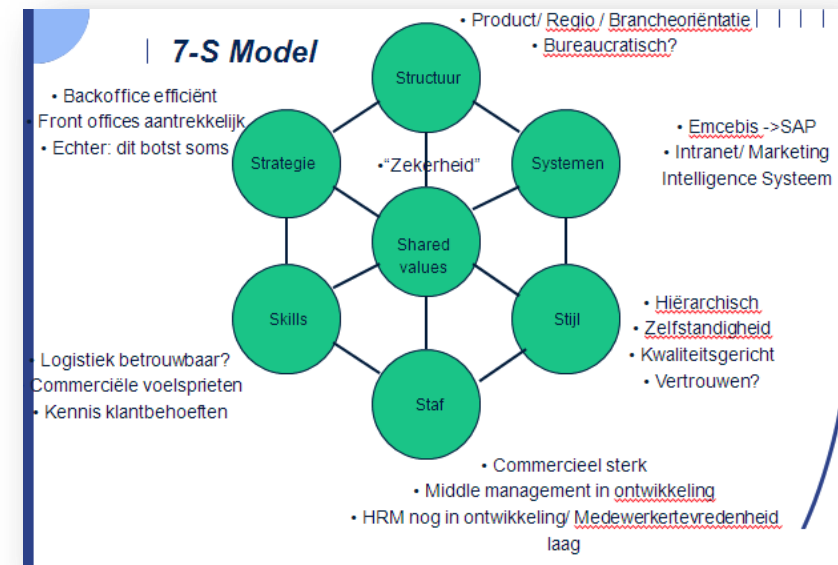
1. First Time Right
2. Duidelijkheid; keuzes maken, het eens worden over prioriteiten.
3. Kwaliteit verhogen; klanten klachten met 50% reduceren

CULTUURDOELEN – TOP 3

1. Ondernemerschap/ eigenaarschap. 'Doen alsof het je eigen bedrijf is'.
2. Verantwoordelijkheid nemen c.q. krijgen en hiernaar acteren
3. Pro actief afspraken nakomen en . Aanspreken op niet uitvoeren.

1.6 7-S MODEL

Het 7-S Model beschrijft de interne organisatie met behulp van de 7-S factoren. Deze factoren zijn onderverdeeld in drie 'harde' factoren (strategie, structuur, systemen) en vier 'zachte'(stijl, shared values, skills en staf).



Afbeelding 6. 7-S Model

STRATEGIE

Door de afdeling Marketing/ Communicatie bij MCB wordt er een thought leadership strategie gehanteerd. Deze strategie wordt later uitgebreid omschreven.

STRUCTUUR

Bij MCB heerst er structuur, hiërarchie en een duidelijke taakverdeling. Iedere afdeling weet wat de verantwoordelijkheden zijn en wordt aangestuurd door een manager of leider. Bij MCB bestaan afdelingen als inkoop, human resources, financiën, IT, operations & logistiek, verkoop en marketing. Hiernaast zijn ook enkele afdelingen verdeeld in bepaalde hoofdproducten (zuilen), zo legt één zuil met name de focus op het inkopen en verkopen van roestvast staal.

SYSTEMEN

SAP

MCB heeft verschillende jaren terug IRIS ingevoerd met als doel slagvaardiger en efficiënter te kunnen opereren. IRIS is een project waarin de besturing en de bedrijfsprocessen van MCB Groep vernieuwd kunnen worden. Ter ondersteuning hiervan is er een nieuw automatiseringssysteem ingezet: SAP. De belangrijkste verandering van dit project was dat het accent zou komen te liggen op de groepsaansturing in plaats van op de aansturing per MCB-bedrijf. Hierdoor is het mogelijk beschikbare middelen groepsbreed efficiënter in te zetten. Ook staat MCB hierdoor sterker bij de leveranciers en kan MCB klanten nog beter gaan bedienen (MCB Nederland B.V.).

SAP zou het circa twee jaar geleden al mogelijk moeten maken om het eerste tot en met het laatste contact van de klant vast te leggen. Dit programma bleek echter niet direct op de juiste manier te werken, waardoor onder andere de titel van MCB als betrouwbare leverancier verdween. MCB kon het tijdig en juist leveren van alle bestellingen niet meer waarmaken. Onder andere SAP en de economische crisis hebben verschillende veranderingen teweeg gebracht. Wat zeker was, was dat er een heleboel bezuinigingen plaats moesten gaan vinden. Een groot gedeelte van de medewerkers moesten dan ook afscheid gaan nemen van hun functie en/of contract bij MCB. Zo is ook de afdeling Marketing en

Communicatie hevig gekrompen van 15 medewerkers, naar nog maar één medewerker. SAP is hierdoor een belangrijk onderdeel dat gezorgd heeft voor interne onrust.

Inmiddels werkt SAP wel naar behoren en hebben zowel de medewerkers, klanten als leveranciers hier profijt van. MCB wordt weer gezien als betrouwbare leverancier. Dit blijkt mede uit het klanttevredenheidsonderzoek, wat later in het rapport aan bod komt.

Intranet/ Marketing Intelligence systeem

MCB heeft een market intelligence systeem (MIS). Dit systeem zoekt zelf naar nieuwsberichten die relevant zijn voor MCB en worden vervolgens direct naar MCB verzonden per e-mail.

STAF

Bij MCB Nederland werken er circa 600 medewerkers, waarbij er gemiddeld meer mannen dan vrouwen zijn. Zeker op de werkvloer kan er gesproken worden over een 'mannencultuur' binnen MCB. Deze 600 medewerkers hebben samen een behoorlijke expertise op het gebied van metaal en weten zich commercieel sterk te profileren. Dit is mede dankzij het brede scala aan opleidingen en cursussen dat door MCB beschikbaar wordt gesteld aan hun werknemers.

Uit het cultuur- en waardenonderzoek dat in 2013 gedaan is (zie bijlage x), is echter gebleken dat de medewerkerstevredenheid van MCB op dit moment laag is. De medewerkers willen meer betrokken worden bij wat er gebeurt. Ze willen meer inbreng en invloed hebben op hun dagelijkse werkzaamheden en de organisatie hiervan. Intern moet er orde op zaken worden gesteld. Medewerkers hebben behoefte aan besluitvaardigheid, betrouwbaarheid, duidelijkheid en doelgerichtheid.

SKILLS

Bij MCB bestaat er een goede combinatie van goed opgeleide mensen en ervaring. Er bestaat een enorm kennisnetwerk bij MCB. MCB beschikt dan ook over commerciële voelspriet en krijgt ondersteuning vanuit het MIS (Marketing Intelligence Systeem). Dit systeem zoekt zelf naar

nieuwsberichten, die relevant zijn voor MCB en worden vervolgens direct vanuit MCB verzonden per e-mail. Hiernaast wordt er jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. MCB weet hierdoor wat er speelt bij de klant en wat zij mogelijk nog beter moet of kan doen. Een andere *skill* van MCB is de logistieke betrouwbaarheid waar de klant van MCB profijt van heeft. Doordat MCB zelf beschikt over vrachtwagens kan zij zelf het transport verzorgen, waardoor er meer zekerheid is dat de vracht tijdig op het afgesproken moment geleverd wordt.

STIJL

Binnen MCB heerst er, zoals al eerder vermeld, structuur, hiërarchie en een duidelijke taakverdeling. Hiernaast bestaat er een vriendelijke sfeer bij de werknemers. De werknemers van MCB werken zelfstandig en houden zelf de kwaliteit in de gaten (zowel op kantoor als op de werkvloer), dit moet echter wel verantwoord worden bij de leidinggevende.

SHARED VALUES

MCB kan de klant zekerheid bieden. Dit houdt in dat de klant krijgt wat hij zoekt: kwaliteit, tijdige levering en vriendelijkheid van het personeel.

CONCLUSIE

MCB beschikt over veel commerciële, ervaren en bekwame mensen met behoorlijk wat markt- en klantkennis. Zowel intern als extern wordt er veel waarde gehecht aan 'zekerheid'. Dit houdt naar de klant in: zekerheid bieden in kwaliteit en tijdige levering. Voor de medewerker draaide zekerheid meer om het behouden van hun klanten en ook over het behouden van hun eigen baan en werkzaamheden. Door SAP was deze zekerheid even niet meer waar te maken. MCB kon het tijdig en juist leveren van alle bestellingen niet meer garanderen, wat tot gevolg had dat klanten afscheid namen van MCB en dat er intern bezuinigingen plaats moesten gaan vinden. Inmiddels werkt SAP wel naar behoren en hebben zowel de medewerkers, klanten als leveranciers hier profijt van. MCB wordt weer gezien als betrouwbare leverancier.

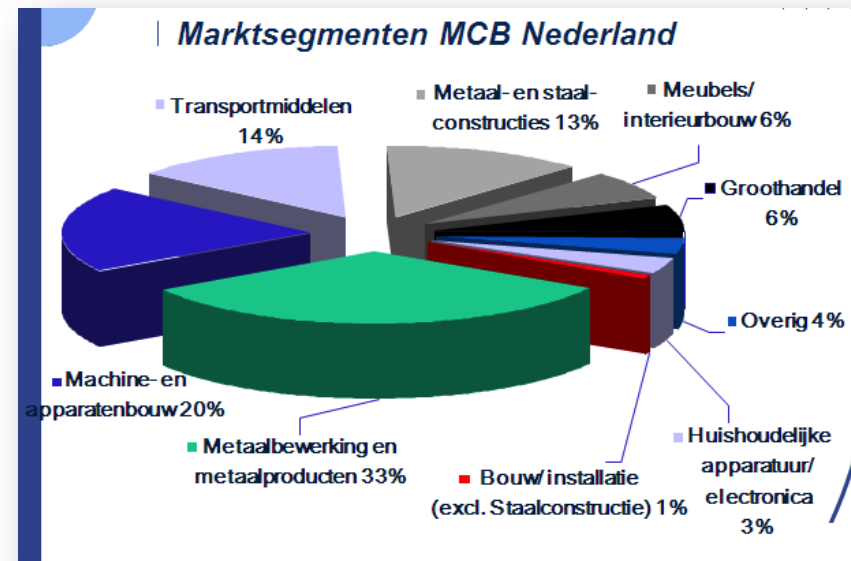
Op dit moment kan echter wel nog een inhaalslag worden gemaakt op het gebied van de medewerkerstevredenheid. Uit onderzoek is gebleken dat deze nog redelijk laag is. De medewerkers willen meer betrokken worden bij wat er gebeurt. Ze willen meer inbreng en invloed hebben op hun dagelijkse werkzaamheden en de organisatie hiervan. Intern moet er orde op zaken worden gesteld. Medewerkers hebben behoefte aan besluitvaardigheid, betrouwbaarheid, duidelijkheid en doelgerichtheid.

EXTERNE ANALYSE

2. DE MARKT

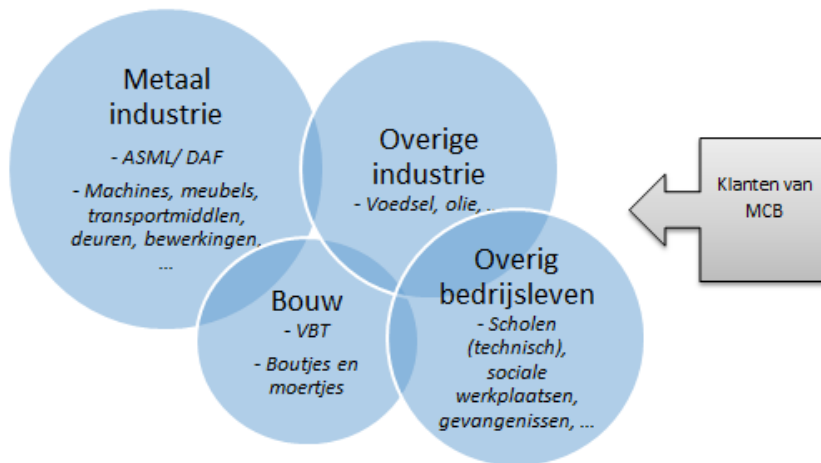
Om een antwoord te geven op deze vraag worden onderstaand zowel de marktsegmenten als marktbranches weergegeven. Vervolgens wordt er een blik geworpen op de concurrentie en de omgeving. Tevens worden de trends, kansen en bedreigingen van deze markt benoemd.

De klanten van MCB bevinden zich in de volgende marktsegmenten. Deze marktsegmenten zijn onderverdeeld per 'soort' industrie.



Afbeelding 7. Marktsegmenten MCB Nederland (Vleems, Marktanalyse MCB Nederland, 2014)

Onderstaand worden de meest belangrijke marktbranches weergegeven waar MCB zich op richt.



Afbeelding 8. Marktbranches MCB

3. CONCURRENTIE

Onderstaand is er een lijst samengesteld van de grootste concurrenten van MCB. Hierbij is bij ieder bedrijf weergegeven hoe zij zichzelf als bedrijf omschrijven. De dikgedrukte woorden kunnen hierbij gezien worden als de 'kernwaarden' waarin zij (willen) uitblinken.

- GEURTS JANSSEN (VENLO, VISÉ, SCHIJNDEL)

Omschrijven zichzelf als:

Een bedrijf die goede **persoonlijke relaties** onderhoudt met de afnemers. Hierdoor kunnen **wensen** uit de markt snel onderkend worden en kan men de **service** op die wensen afstemmen.

- ODS (BARENDRECHT, AMSTERDAM, ALMELO, RIDDERKERK, STRAATSBURGDOEK (BELGIË))

Omschrijven zichzelf als:

Een bedrijf met **200 jaar kennis**, een zeer **uitgebreid assortiment**; een **gestroomlijnde logistiek**; een **breed spectrum aan bewerkingen** en **vakkundig advies**.

- ROBA METAL (NEDERLAND: IJSSELSTEIN, OSS, DELFZIJL. BELGIË: GENK, ASSE, TIENEN. DUITSLAND: KREFELD. POLEN: OLAWY. VERENIGD KONINKRIJK: WARWICKSHIRE)

Omschrijven zichzelf als:

Een **innovatief** bedrijf die weet wat er speelt en daarbij **open** en **eerlijk** advies geeft. Verder zijn ze **flexibel**, kunnen **snel leveren** en het bedrijf slaat waar nodig uw voorraden op.

- VAN LEEUWEN GROEP (VEEL DIVERSE LOCATIES- WERELDWIJD)

Omschrijven zichzelf als:

Een **wereldwijd opererende** handelsonderneming en **specialist** in stalen buizen en buizen toepassingen. Zij bieden een **breed scala** aan buizen producten en **diensten op maat** met behulp van een **wereldwijd netwerk van voorraadhoudende vestigingen**. Verder biedt dit bedrijf **specialistische kennis van sourcing, projectmanagement, logistiek en voorraad planning** ten behoeve van klanten in de industrie en energie markten.

SCHMOLZ + BICKENBACH (ZWIJNDRECHT)

Omschrijven zichzelf als:

Een **allround** bedrijf dat veel te bieden heeft vanuit haar **kennis, ervaring** en haar **zeer uitgebreide assortiment** van meer dan 17.000 voorraadartikelen

maatwerkoplossingen **voor specifieke vragen** op het gebied van RVS, staal en aluminium.

- THYSSENKRUPP MATERIALS (VEEL DIVERSE LOCATIES-WERELDWIJD)

Omschrijven zichzelf als:

Een bedrijf dat zichzelf laat drijven door **innovaties en technische vooruitgang**. Door hun **technische expertise** willen ze de klant in staat stellen een voorsprong in de wereldwijde markt te behalen met **innovatieve producten op een kosteneffectieve en zuinige manier**.

- ARCELORMITTAL HANDEL (VEEL DIVERSE LOCATIES IN MEER DAN 60 LANDEN)

Omschrijven zichzelf als:

Een **veelzijdige partner** in staal dat een **totaal-concept** in materiaal, bewerkingen en logistieke dienstverlening biedt. **Gespecialiseerde medewerkers** in dit bedrijf **denken actief met de klant mee** bij het vinden van de juiste oplossing. Zowel voor het flexibel uitvoeren van uw dagelijkse orderstroom als voor het slagvaardig begeleiden van de meest complexe projecten.

TONE-OF-VOICE CONCURRENTEN

Op de websites van zowel MCB zelf als op die van de concurrenten van MCB is de tone-of-voice vergelijkbaar. De websites beschikken allen over een 'droog' karakter, dus niet entertainend, maar informatief. Hiernaast zijn ze formeel en beschikken over korte zinnen, vakjargon en lijstjes.

ONDERSCHEID MCB

Klanten vinden dat MCB zich weet te onderscheiden in 'snelle levering', 'leveringsbetrouwbaarheid', 'kennis' en 'kwaliteit', dit is gebleken uit eerdere interviews met klanten. Twee van de negen klanten geeft echter aan dat MCB zich niet onderscheidt.

Aan de hand van deze termen is er gekeken naar welke organisatie ook deze punten als kernwaarden ziet:

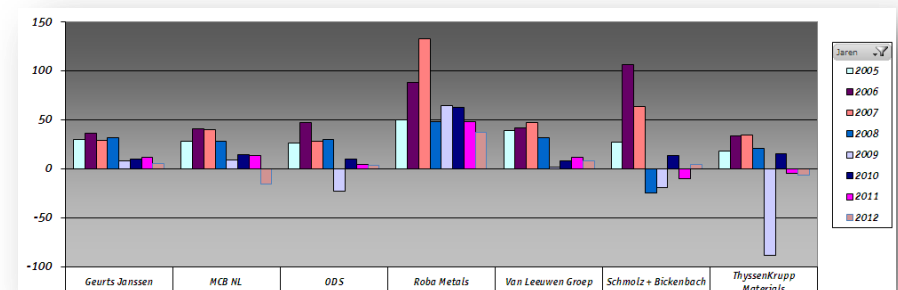
Snelle levering → Roba Metal

Leveringsbetrouwbaarheid → /

Kennis → ODS, Van Leeuwen Groep, Smolz + Bickenbach

Kwaliteit → /

MICRO-OMGEVING: NETTO WINST PER WERKNEMER PER CONCURRENT T/M 2012 (X € 1000,-)



Afbeelding 9. Netto winst per concurrent t/m 2012 (x €1000,-)

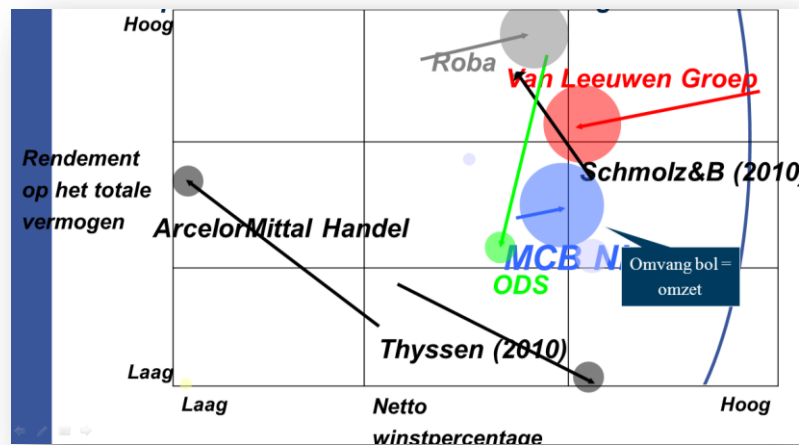
In deze grafiek is een redelijke stijging qua omzet te zien in met name 2006 en 2007. Bij de meeste bedrijven nam dit in 2008 echter weer af. Bij ThyssenKrupp was in 2009 zelfs te spreken van een enorm verlies. Bij MCB is in 2012 een verlies te zien, wat zich tevens voortzet in 2013.

MICRO-OMGEVING: FINANCIËLE PRESTATIE CONCURRENTEN: VERANDERING 2007-2011

In onderstaande grafiek is de financiële prestatie van de concurrenten te zien.

- De omvang van de bollen geven de omzet aan van 2011 (2010 voor Thyssen en Schmolz).

- De pijltjes laten de beweging zien van 2007 naar 2011.
- De horizontale as laat de netto winst zien (als % van omzet).
- De verticale as laat het rendement op het totale vermogen zien: bedrijfsresultaat / totaal vermogen. (Bedrijfsresultaat = winst na alle kosten –ook afschrijvingen–, maar voor rente en belastingen)



Afbeelding 10. Financiële prestatie concurrenten

In de afbeelding hierboven is weergegeven dat de Van Leeuwen Groep en Roba Metals samen met MCB de grootste omzet.

4. DE OMGEVING

Ieder bedrijf, waaronder MCB, kent twee soorten omgevingen, zoals ook te zien is in het model hiernaast:

- In de **macro**-omgeving kijken we naar de ontwikkelingen die van invloed zijn op MCB, maar waar MCB geen (noemenswaardige) invloed op heeft: economische, technologische, politiek/wettelijke en demografische ontwikkelingen, en ontwikkelingen in

de rest van de bedrijfskolom (bij klanten van klanten en leveranciers van leveranciers)

- In de **micro**-omgeving kijken we naar partijen ('stakeholders') die van invloed zijn op MCB en waar MCB zelf ook invloed op heeft: klanten, leveranciers, concurrenten en overige stakeholders: medewerkers, aandeelhouders, banken, omwonenden (Vlems, Marktanalyse MCB Nederland, 2014).



4.1 MACRO-OMGEVING

4.1.1 DESTEP ANALYSE

ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN

✚ **Conjunctuur**

Er is sprake van een wereldwijde economische depressie, zoals die sinds de jaren '30 niet is voorgekomen. Banken zijn hierdoor meer terughoudend met het verstrekken van krediet, waardoor als gevolg een rem wordt gezet op investeringen. (Vlems, Het marketingplan van MCB, 2014) Toch is de economie de laatste drie kwartalen weer aan het groeien, dat blijkt uit de cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek, die op vrijdag 14 februari bekend gemaakt werden. Deze cijfers stemmen positief in voor 2014 (Nu.nl, 2014).

✚ **Financiering/ Kredietverstrekking**

Na de hoogmoed van halverwege de jaren '00 zijn de banken flink aan de leiband gelegd, met name de banken die door overheden geprivatiseerd zijn. Dit heeft geleid tot een grote terughoudendheid van banken bij het verstrekken van kredieten aan bedrijven en particulieren, wat weer heeft geleid tot een zoektocht naar alternatieve geldverstrekkers, zoals leveranciers. (Vlems, Marktanalyse MCB Nederland, 2014).

✚ **Second Asia Shock**

De tweede wereldlanden (o.a. voormalige USSR, voormalige kolonies) gaan steeds meer het welvaartsniveau benaderen van de eerste wereldlanden (de Westerse wereld). We kunnen af en toe al spreken over de zogenaamde 'reverse colonization': bedrijven of personen uit voormalige kolonies die -delen van- bedrijven in de Westerse Wereld overnemen (denk aan Mittal en Tata). Voor de komende 10 jaar wordt voorspeld dat al zo'n 2 miljard mensen een modaal inkomen krijgen, waardoor ook de consumptie toe zal nemen. Dit betekent dan de tweede

wereldlanden dus de producten niet meer alleen gaan produceren, maar ook gaan consumeren (Vlems, Marktanalyse MCB Nederland, 2014).

✚ **Dienstverlening / informatie vervangt productie in het Westen**

Dienstverlening is op dit moment de belangrijkste economische sector: méér dan de helft van het bruto nationaal product van Westerse landen wordt door de dienstverlening -inclusief handel- voor haar rekening genomen (Vlems, Marktanalyse MCB Nederland, 2014).

✚ **Regionalisatie**

Door de stijgende transportkosten worden gemiddelde transportafstanden kleiner, wat een (handels)focus op de regio tot gevolg heeft. Deze regionalisatietrend wordt versterkt door protectionisme (bescherming van de eigen economie) door overheden en de groeiende behoefte aan authenticiteit ('kopen bij de boer') (Vlems, Marktanalyse MCB Nederland, 2014).

TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

• **Innovatie**

- 1) Innovatie wordt door de Westerse wereld als de belangrijkste verdediging gezien tegen het vertrek van werkgelegenheid naar lage-lonenlanden. In deze landen wordt echter ook geïnoveerd, en niet alleen door het kopiëren van technologie
- 2) De metaalproducerende industrie is continu bezig met het ontwikkelen van nieuwe materialen, bijvoorbeeld vanwege nieuwe eisen op het gebied van hygiëne, milieu en veiligheid.

✚ **Transparantie**

Dankzij automatisering in het algemeen, en internet in het bijzonder, wordt het steeds moeilijker om informatie af te schermen.

✚ **E-commerce (elektronisch zakendoen)**

E-commerce blijkt, weliswaar niet zo snel als verwacht rond de eeuwwisseling, toch een belangrijk medium te worden. Met name

internet zorgt voor lagere kosten, nieuwe verkoopkanalen, nieuwe toepassingen en nieuwe markten.

POLITIEK/ JURIDISCHE ONTWIKKELINGEN

- **Kartelbestrijding**

De toenemende schaalvergroting in allerlei bedrijfstakken brengt het toenemende gevaar van kartelvorming, prijsafspraken etc. met zich mee. Op nationaal en internationaal niveau zijn 'kartelwaakhonden' opgezet die deze ontwikkeling dienen te bestrijden. De toenemende transparantie en het ethisch besef daarbij vergemakkelijkt deze bestrijdingsactiviteiten.

- **Overheid herontdekt industrie**

De concurrentiepositie van Europa is aan het verslechteren ten opzichte van de VS en de BRIC-landen (mede) als gevolg van het wegtrekken van de industrie (Vaan, 2013). Vanwege stijgende lonen in de BRIC-landen en dalende kosten (door automatisering en robotisering) in het Westen wordt re-industrialisatie weer interessant (Vlams, Marktanalyse MCB Nederland, 2014). De industrie is namelijk verantwoordelijk voor vele innovaties (denk ook aan 3D printing) en investeringen. Hieruit volgen logischerwijs nieuwe producten en afzetmarkten en daarmee groei van toegevoegde waarde en werkgelegenheid. Ook de dienstverlenende sectoren kunnen hiervan profiteren, doordat zij zowel bestaande als nieuwe diensten kunnen blijven leveren aan de industrie (Vaan, 2013).

- **Juridificering**

Er dient, mede door het overwaaien van de Amerikaanse claimcultuur, steeds meer juridisch te worden 'afgedekt': om rechtszaken te voorkomen (b.v. over inbreuk van merk- en auteursrecht) en om de bron van producten te kunnen traceren (Vlams, Marktanalyse MCB Nederland, 2014).

ECOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

- **Energie en milieu / Broeikaseffect / 'Third industrial revolution'**

De energiebronnen drogen steeds harder op, doordat met name de BRIC-landen hard werken om hun welvaartsniveau te verhogen. Hierdoor krijgen we mede te maken met stijgende energieprijzen die een negatieve invloed hebben op de ontwikkeling van de wereldeconomie. Het besef bij de wereldbevolking van de effecten van hun activiteiten op het klimaat (b.v. broeikaseffect) groeit de laatste periode sterk, en de motivatie om hieraan iets te doen dus ook. Hierdoor zullen materialen die als milieu-onvriendelijk worden gezien, in het geval van metaal –vooral aluminium- omdat ze veel energie kosten bij de productie, worden gemeden. Daarnaast zullen deze materialen minder aantrekkelijk worden omdat het aandeel in de prijs van 'CO2-emissierechten' steeds groter wordt (Vlams, Marktanalyse MCB Nederland, 2014).

- **'Mineral Rush' / Cradle-to-cradle**

De grote groei van de vraag naar (waardevolle) grondstoffen heeft geleid tot een 'Mineral Rush': een 'wilde' zoektocht van bedrijven naar bronnen en alternatieven. Dit roept bij omwonenden van deze bronnen (en andere 'aardevrienden') felle reacties op. En omdat het steeds 'moeilijker' wordt om grondstoffen te delven, worden de grondstoffen/producten die zich reeds 'boven de grond' bevinden steeds waardevoller. Dit betekent dat op een andere manier naar bedrijfskolommen gekeken moet worden: niet langer van 'wieg' (de grond) naar 'graf' (de vuilnisbelt), maar van 'wieg' naar 'wieg' (cradle-to-cradle): producten worden zodanig ontworpen dat ze makkelijk weer als waardevolle grondstof voor een ander product kunnen dienen. Een trend die deze 'rush' verzacht is het feit dat de consument, zeker vanwege de recessie, steeds minder 'wil hebben': van bezit naar 'toegang' (de 'sharing economy') (Vlams, Marktanalyse MCB Nederland, 2014).

- **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Bedrijven beseffen steeds méér dat ze leven bij de gratie van een

maatschappij die hun activiteiten, vanwege de toenemende transparantie, ook steeds beter kunnen volgen. Steeds méér bedrijven formuleren en communiceren een beleid m.b.t. milieu, werkomstandigheden, mensenrechten, integriteit etc. en proberen dit ook uit te voeren (Vlems, Marktanalyse MCB Nederland, 2014).

4.2 MICRO-OMGEVING

4.2.1 ONTWIKKELINGEN BIJ KLANTEN

- **Ketenintegratie / Co-engineering**
Bedrijven integreren, dankzij automatisering en samenwerkingsverbanden, hun bedrijfsprocessen steeds meer met andere partijen in de bedrijfskolom. Ze nemen met name activiteiten van hun klanten over ('voorwaartse integratie') die voor deze klanten geen 'core business' zijn ('sores management'), of zorgen op zijn minst dat hun uitgaande activiteiten zo goed mogelijk aansluiten bij de ingaande activiteiten van hun klanten.
- **Rationalisatie/ automatisering/ 'lean'**
Om te kunnen concurreren met de lageloonlanden is de Nederlandse metaalindustrie bezig met het steeds 'slanker' inrichten van hun productieprocessen.
- **Innovatie**
Om te kunnen concurreren met de lageloonlanden beseffen de bedrijven in de metaalindustrie (net als in andere branches) ook dat het continu ontwikkelen van nieuwe producten noodzakelijk is.
- **Kritischer/ prijsdruk**
Vanwege de toename van de transparantie en de kracht van de 'commodity magnet' (de neiging van producten om uiteindelijk 'standaard'/uitontwikkeld te worden, waarbij kopers alleen nog naar de prijs kijken), neemt de druk op prijzen toe. Klanten worden ook kritischer, onder andere over de kwaliteit van het materiaal.

- **Strategie/ focus**
Om te voorkomen dat ze tussen wal en schip vallen, kiezen metaalbedrijven steeds vaker voor een strategie, in plaats van alles voor iedereen te willen doen. Ze besteden daarbij steeds vaker niet-kerncompetenties uit. Kleine bedrijven kiezen bijvoorbeeld vaak voor nichemarkten.
- **Marktgerichtheid/ Ketennomkering/ Klant centraal**
Industriële bedrijven beseffen steeds meer het belang van markt- en klantgerichtheid. De macht in de keten schuift zo door naar de eindklant.
- **Internationalisatie/ productievluicht Oostwaarts**
Uit onderzoek blijkt dat de 'exodus' in de industrie naar C/O-Europa en ZO-Azië geleidelijk op gang komt, maar niet zo snel als door velen wordt verwacht, en in sommige gevallen keren bedrijven weer terug naar het Westen. Bovendien zijn er al signalen dat vanwege de sterke loonstijgingen bepaalde C/O-Europese landen niet meer zo interessant zijn, en zelfs in China zijn de eerste loonstakingen geweest. De vergaande integratie van ketens betekent wel dat als de 'kop' van de 'worm' (de OEM-er) naar het Oosten vertrekt, de rest van het 'lichaam' (hun toeleveranciers) met veel kans mee zal moeten.
- **Vakmensentekort**
Om demografische redenen is er in tijden van economische groei een tekort aan medewerkers, met name hoger opgeleide. Omdat steeds minder studenten kiezen voor een opleiding tot metaalbewerker is het tekort aan vakmensen in de metaalindustrie extra groot, wat tot belemmeringen in de productie leidt.
- **Aandacht voor energie/milieu/MVO**
93% van alle bedrijven is bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen, vooral middels aandacht voor energieverbruik en milieuverontreiniging. Deze onderwerpen worden toegepast op het eigen bedrijf, maar ook gezien als een marktkans. Ook bij metaalafnemers groeit het aantal MVO-initiatieven, en steeds meer bedrijven kiezen –mede

versterkt door de recessie- voor specialisatie op de energie/milieumarkt.

- **Financiering/ kredietverstrekking**
De bankencrisis en de daarop volgende terughoudendheid bij het verstrekken van geld heeft ook bij de bedrijven in de metaalindustrie tot financiële problemen geleid. (Vlems, Marktanalyse MCB Nederland, 2014)

4.2.2 ONTWIKKELINGEN BIJ CONCURRENTEN

- **Professionalisering**
Uit imago-onderzoek van MCB blijkt dat concurrenten er steeds beter in slagen onze logistieke toegevoegde waarde te benaderen, tegen een lagere prijs. Ze zijn bezig met innovatie, nieuwe producten, investeringen, overnames en maken steeds vaker strategische keuzes (bijvoorbeeld over welke markten men wil bedienen).
- **E-commerce**
Langzamer dan verwacht (en langzamer dan in andere branches) neemt het aantal toepassingen van e-commerce in de metaalhandel toe, zowel in de vorm van digitale koopmogelijkheden bij huidige leveranciers (o.a. Breedveldstaal, ODS, CM-staal en Galvano) als in de vorm van nieuwe initiatieven (staalprijsen.nl, ijzershop.nl, staalcentrum.nl) die echter slechts wisselend succes lijken te hebben. Concurrent 247tailorsteel is in alle opzichten wel een voorloper op het gebied van e-commerce, alhoewel het niet direct een handelaar is.
- **Consolidatie**
Staalhandelaren in met name het buitenland, met als belangrijkste voorbeeld de Kloeckner groep (waarvan ODS onderdeel is), zijn steeds meer bezig met fuseren en overnemen.
- **Aandacht voor energie/milieu/MVO**
Ook bij metaalhandelaren groeit het aantal MVO-initiatieven, alhoewel deze vooral op 'greenwashing' lijken. Zo hebben sommige handelaren besloten minder vaak per week te

leveren, wat als 'groene logistiek' in de markt wordt gezet (o.a. Breedveld Staal).

- **Margedruk**
Gedurende de recessie hebben belangrijke concurrenten het financieel zwaar (gehad).

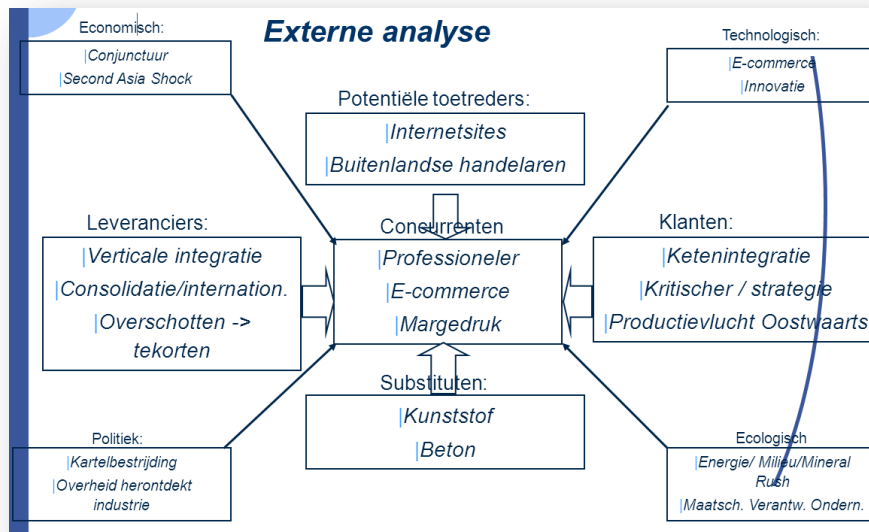
4.2.3 ONTWIKKELINGEN BIJ LEVERANCIERS

- **Overcapaciteit**
Mede omdat de staalindustrie door landen vaak als een politiek belangrijke industrie wordt gezien, is er veel nationale weerstand tegen het afbouwen van de overcapaciteit van de staalindustrie in met name Europa. Ook in de aluminiumindustrie is sprake van overcapaciteit.
- **Selectieve rechtstreekse benadering van eindgebruikers**
Net als in andere recessies worden belangrijke klanten van MCB benaderd door leveranciers voor rechtstreekse levering.
- **Aandacht voor energie/milieu/MVO**
Ook bij metaalproducenten groeit het aantal MVO-initiatieven, en wordt er hard gewerkt aan het verlagen van de enorme energie-intensiteit die voor metaalproductie nodig is, met name bij aluminium.

4.2.4 VIJFKRACHTENMODEL VAN PORTER

Het vijfkrachtenmodel van Porter helpt een indicatie te geven van de aantrekkelijkheid van de bedrijfssector. Het model dient als een strategisch marketing model waarmee onder andere MCB in staat is haar strategie af te stemmen op de aantrekkelijkheid van de markt. De vijf krachten die hierbij aan bod komen zijn:

1. De macht van leveranciers
2. De macht van afnemers
3. De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn
4. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt
5. De interne concurrentie van spelers op de markt (Muilwijk)



5. SWOT | CONFRONTATIEMATRIX

Hoofdaandachtspunten voor MCB hierbij zijn:

- Klant zoekt partner vs. goede logistiek en breed assortiment
- Klant zoekt partner vs. Product/korte termijn en 'moeite met maatwerk'
- Verborgene kosten /integriteit vs. transparantere wereld en klant zoekt partner

Centraal probleem bij MCB:

In een markt die steeds transparanter wordt en steeds meer eisen stelt aan haar leveranciers met betrekking tot MVO, integriteit, inspiratie en maatwerk, blijft MCB gefocust op korte termijn en snelle winsten

SWOT/ Confrontatie- matrix		Opportunities (Kansen)			Threats (Bedreigingen)		
		Klant zoekt partner	Transpa- rantere wereld	Internet (e-comm/ soc. media)	Markt- krimp	Machtgroei leverancier s	Professionele re concurrent
S	Logistieke zekerheid	++					-
	Breed assortiment	++	+	+	-		-
	Kwaliteits- cultuur	+	+			-	
W	Product/ Korte termijnoriëntati e	--	+	-			--
	Moeite met maatwerk/ Log	--		-	--	-	--
	Verborgene kosten/ Integer?	--	--	-			--

6. HET ORGANISATIEBELEIDSKADER

6.1 ORGANISATIEVISIE

In sterke mate volgt de metaalbranche de wereldwijde economische en industriële ontwikkelingen. De voortbrengingsketen waarin MCB zich bevindt is internationaal zeer competitief en dynamisch. MCB helpt hun klanten competitief te blijven in deze omgeving.

Dankzij een hoog adaptief vermogen vervult MCB haar toegevoegde waarde en is zich bewust van hun desbetreffende functie in de maatschappij. MCB is een belangrijke distributiepartner voor hun leverancier en dragen dan ook bij aan de balans 'people', 'planet' en 'profit'. De medewerkers van MCB zijn echter bepalend voor het succes van de onderneming.

6.2 LEIDERSCHAPSTIJL

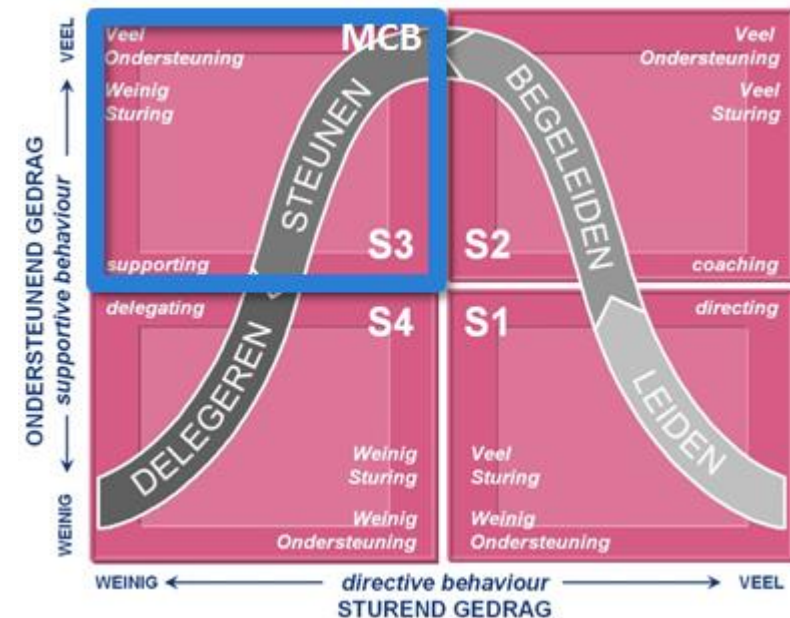
TYPE LEIDERS

Bij MCB heerst er structuur, hiërarchie en een duidelijke taakverdeling. Iedere medewerker weet wat zijn verantwoordelijkheden zijn, maar moet wel verantwoording afleggen aan een manager of leider.

MCB is ooit ontstaan als een familiebedrijf wat gedreven werd voor passie en hard werken. Het familiale was heel duidelijk zichtbaar binnen het bedrijf en daarbij ook in de stijl van leiding geven. Sinds verschillende jaren bestaat de directie niet meer uit de familie waar het door opgericht is en heeft de leiderschapsstijl een verandering doorgemaakt. Medewerkers spreken nu over 'echte, harde managers', die cijfers en omzet willen zien.

Zodra er gekeken wordt naar de leiderschapsstijlen van Hersey en Blanchard kunnen we de leiderschapsstijl van MCB indelen bij 'delegeren'. Dit houdt in dat de leidinggevende voorwaardenscheppend is. De leidinggevende geeft dus wel aan wat er gebeuren moet, maar de wijze waarop deze taak wordt uitgevoerd wordt overgelaten aan de medewerkers, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen hiervoor ook de

nodige bevoegdheden. Deze leiderschapsstijl staat ook wel bekend als 'management by exception' (the Art of Management).



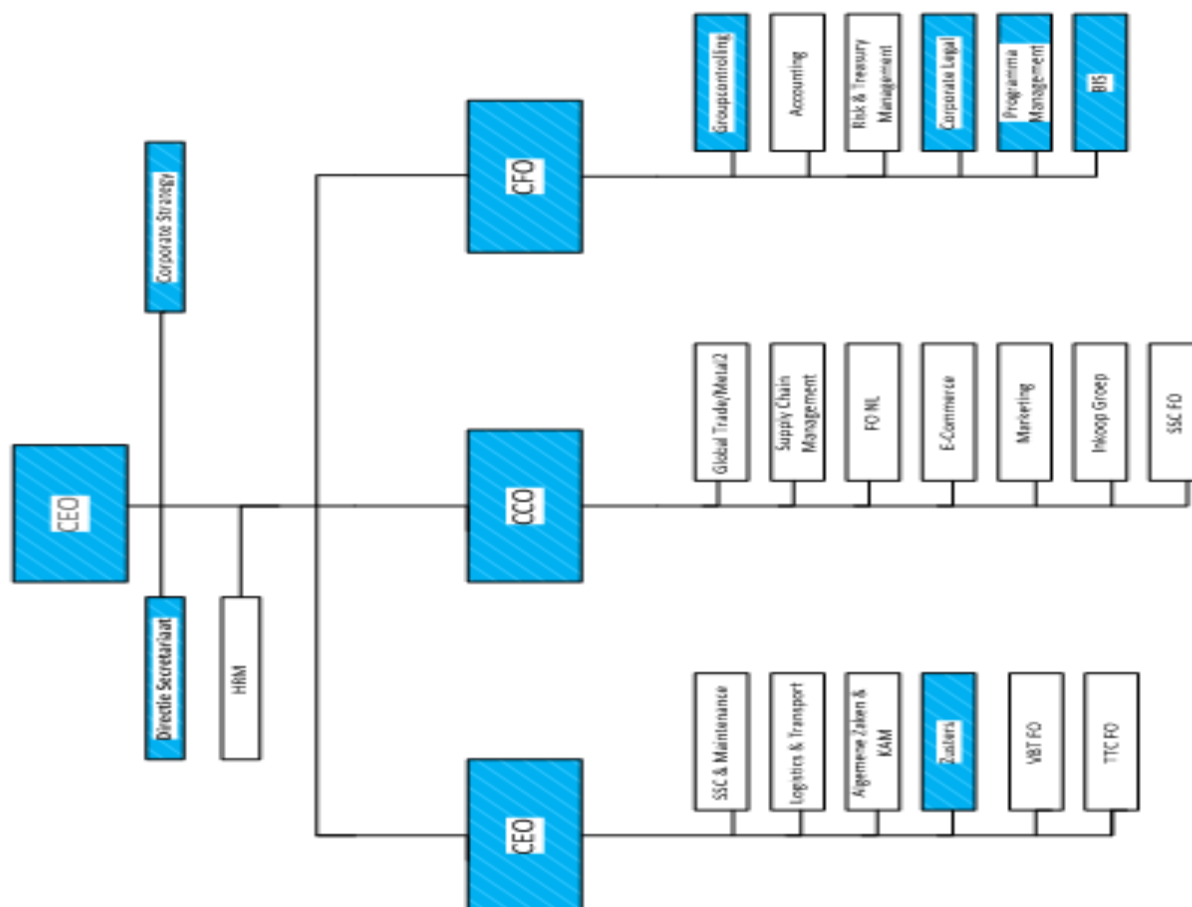
TYPE MEDEWERKERS

Bij MCB werken er circa 600 medewerkers, waarvan het gemiddeld meer mannen dan vrouwen zijn. Zeker op de werkvloer kan er gesproken worden over een 'mannencultuur' binnen MCB. Deze 600 medewerkers hebben samen een behoorlijke expertise op het gebied van metaal en weten zich commercieel sterk te profileren. Dit is mede dankzij het brede scala aan opleidingen en cursussen dat door MCB beschikbaar werd gesteld aan hun werknemers.

Uit onderzoek is echter wel gebleken dat de medewerkerstevredenheid van MCB laag is. De medewerkers willen meer betrokken worden bij wat er gebeurt. Ze willen meer inbreng en invloed hebben op hun dagelijkse werkzaamheden en de organisatie hiervan. Intern moet er orde op zaken worden gesteld. Medewerkers hebben behoefte aan besluitvaardigheid, betrouwbaarheid, duidelijkheid en doelgerichtheid.

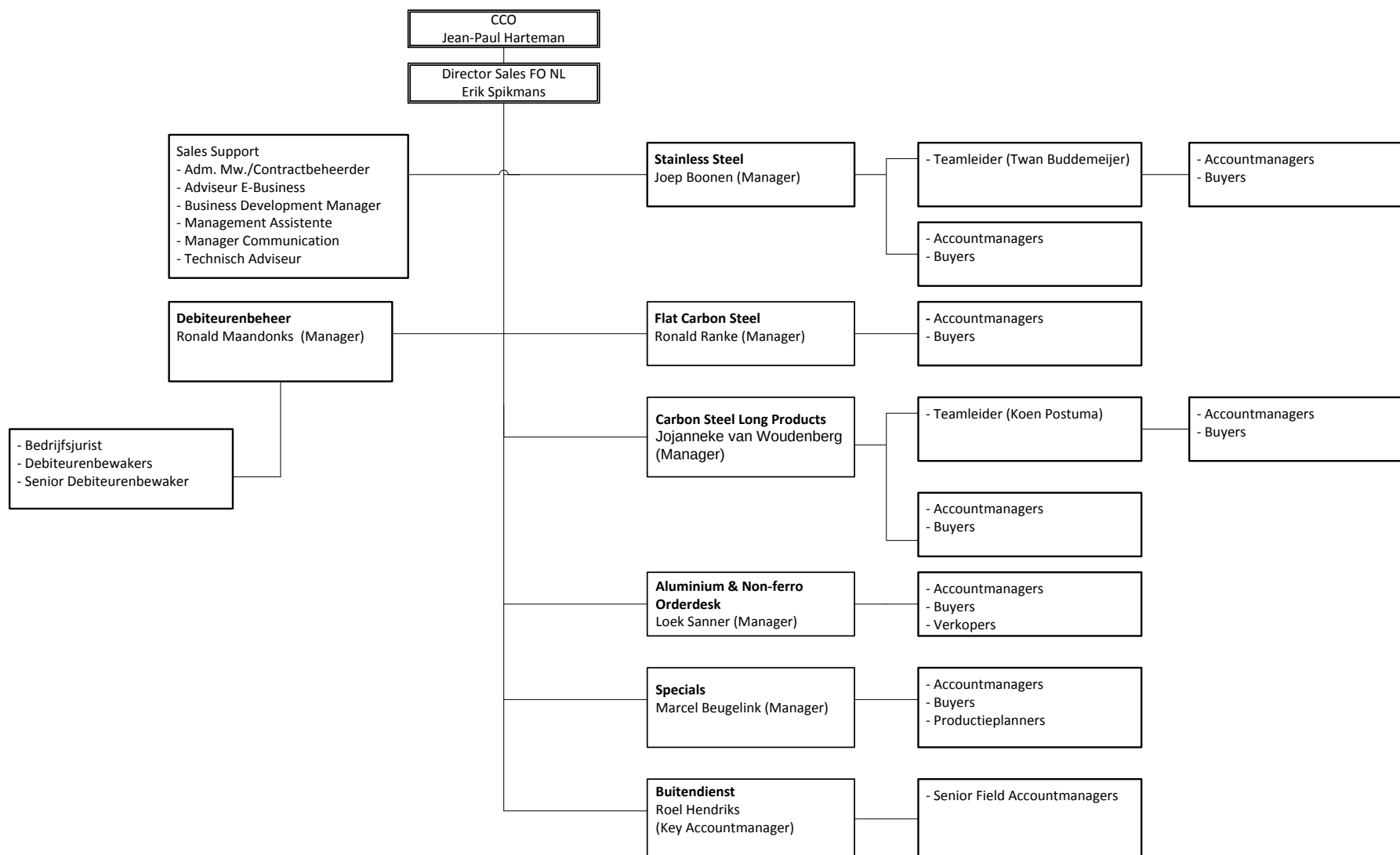
6.3 ORGANISATIESTRUCTUUR

Onderstaand vindt u een organigram van de gehele MCB Groep.



Geen onderdeel MCB Nederland B.V.

Onderstaand staat de structuur van Front office Nederland afgebeeld.



6.5 ORGANISATIESTRATEGIE

De huidige strategie is in te delen in de huidige marketingcommunicatiestrategie, groeistrategie en waardestrategie.

MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIE

MCB hanteert een thought leadership strategie. Hierbij gaat het erom dat MCB een toonaangevende positie inneemt in de markt. Factoren zoals betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, expertise en een voortdurende drive om te steeds beter te presteren spelen hier een hoofdrol in. Continue houdt MCB de veranderende markt in de gaten en speelt hier zo goed als mogelijk op in.

MCB probeert zich echter wel aan bepaalde punten vast te houden;

- MCB streeft ernaar om intern (backoffice) efficiënt te werken en extern (frontoffice) aantrekkelijk te zijn.
- MCB streeft ernaar om door te gaan als onafhankelijke metaalgroothandel.
- MCB focust zich op nieuwe opkomende markten, hierdoor lopen zij voor op de concurrenten.
- MCB blijft doorgaan met het handelen van kwaliteitsproducten.
- MCB stelt continu haar marges bij en richt zich op branches waar goede marges liggen.
- MCB blijft een breed en diep assortiment hanteren en stelt dit, waar nodig, bij met nieuwe producten.
- MCB heeft in alle jaren veel ervaring en kennis opgebouwd en stelt dit open naar haar klanten.

GROEISTRATEGIE VAN ANSOFF

De groeistrategie van Ansoff geeft weer waar een bedrijf zich op focust als het gaat om de producten en klanten. MCB richt zich op branches waarin veel vraag is naar MCB producten. Hiernaast richt MCB zich ook op markten die opkomend zijn.

Met name de bestaande markt en de huidige producten van MCB, zijn voor MCB de focuspunten.

Dit leidt ertoe dat MCB de volgende groeistrategie aanhoudt: 'marktpenetratie'.



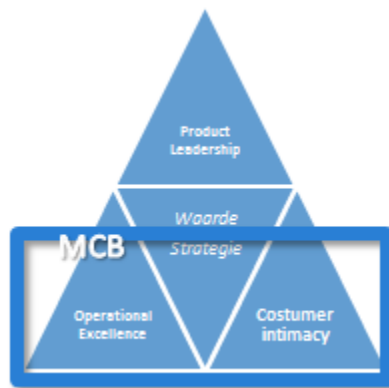
WAARDESTRATEGIE VAN TREACY EN WIERSEMA

De waardestrategie van Treacy en Wiersema geeft weer dat het voor een organisatie van belang is om drie disciplines te beheersen: product leadership, operational excellence en customer intimacy. De organisatie dient zich daarnaast te excelleren op één van deze disciplines (Strategischmarketingplan.com).

Uit een eerder intern onderzoek blijkt dat voornamelijk het frontoffice (de verkopers) zich met name bezighoudt met de customer intimacy (Zaha, 2013), dit houdt in dat het frontoffice zich focust op het uitblinken in klantaandacht en klantenservice. Zo past de organisatie wel eens producten en diensten aan ten behoeve van individuele of bijna-individuele klanten. Verder wordt de focus hierbij gelegd op Customer Relations Management, het tijdig leveren van producten en diensten en boven klantverwachtingen en de betrouwbaarheid (Strategischmarketingplan.com).

Het backoffice (SCM, inkopers, etc.) houdt zich meer bezig met operational excellence (Zaha, 2013), wat meer draait om de superieure operaties en uitvoering. De focus ligt hierbij op efficiency en gestroomlijnde operaties. Bij MCB spreken we dus van een combinatie van twee componenten. MCB stelt de kwaliteit van haar producten centraal, maar kan zich moeilijk onderscheiden in de markt op het gebied van innovatie. Product leadership

valt om deze reden grotendeels af. In begin 2012 is SAP geïntegreerd bij MCB. Het SAP systeem heeft er voor gezorgd dat de gehele organisatie verder naar de operationele excellence is gaan trekken (zie figuur). MCB streeft ernaar om de customer intimacy (probleemstelling) nog verder te verhogen.



Figuur: Treacy & Wiersema MCB Nederland

7. HET COMMUNICATIEBELEIDSKADER

7.1 VISIE OP COMMUNICATIE

Vanuit de afdeling Marketing wordt er gehandeld op de wijze van 'inbound marketing'. Dit houdt in dat er onder andere geen producten meer richting de klant worden gepusht en dat er niet meer aan eenzijdige communicatie gedaan wordt. Dit was eerder, bij outbound marketing, wel het geval. Inbound marketing faciliteert tweezijdige communicatie, waarbij de tactiek is gericht op het interesseren van mensen, waardoor klanten als het ware aangetrokken worden. Klanten kunnen MCB nu vinden door middel van zoekmachines, zoals Google, verwijzingen, blogs en social media. Bij inbound marketing ga je op zoek naar die toegevoegde waarde.

De algemene visie op communicatie hierbij is:

Stop INTERRUPTING and BE what people are interested in.

7.2 COMMUNICATIESTRUCTUUR

INTERNE COMMUNICATIE

Formele communicatie

Via het formele communicatienetwerk vinden vergaderingen, presentaties en workshops plaats. Hiernaast wordt voor de formele communicatie gebruik gemaakt van intranet, de e-mail en telefoon. Hierbij gaat het om officiële, zakelijke berichten.

Informele communicatie

Informele communicatie ontstaat uit het informele netwerk als het geheel van sociale relaties, dat spontaan voortkomt zodra medewerker contact met elkaar hebben. De informele communicatie vormt met regelmaat een aanvulling op de formele communicatie. Deze informele communicatie vindt bij MCB voornamelijk plaats op kantoor of/ op de werkvloer met de medewerkers. In bijvoorbeeld de kantoortuin van MCB is duidelijk zichtbaar dat collega's regelmatig even naar een andere collega lopen om iets te bespreken of te vragen. Zodra medewerkers zich niet binnen hetzelfde kantoor bevinden, wordt vaak de telefoon of mail gebruikt. Interne communicatie middelen waar MCB gebruik van maakt:

- Personeelsblad 'Smeltkroes'
- Intranet

EXTERNE COMMUNICATIE

De externe communicatie gaat ook (zo goed als) op de 'inbound marketing'-wijze. Klanten worden niet meer lastiggevallen met offline advertenties en reclames. Klanten van MCB zoeken veelal op Google en MCB zorgt dat zij hier gevonden worden. Dit doen zij met behulp van Google Adwords en HubSpot (inbound marketing software).

Externe communicatiemiddelen die door MCB ingezet worden om gevonden te worden en kennis te delen zijn:

- Advertenties op Google;
- Blogs (op de website);
- Website;
- Digitale nieuwsbrief per mail, waarin kennis gedeeld wordt over de metaalwereld.
- Social media: LinkedIn, Twitter, Facebook, YouTube.

7.3 ORGANISATIE VAN COMMUNICATIE

Communicatie valt bij MCB grotendeels onder de afdeling Marketing, die bestaat uit één persoon, de marketing manager. Deze marketing manager heeft echter wel een directielid (CCO) boven zich waarbij hij zijn verantwoording hoort af te leggen.

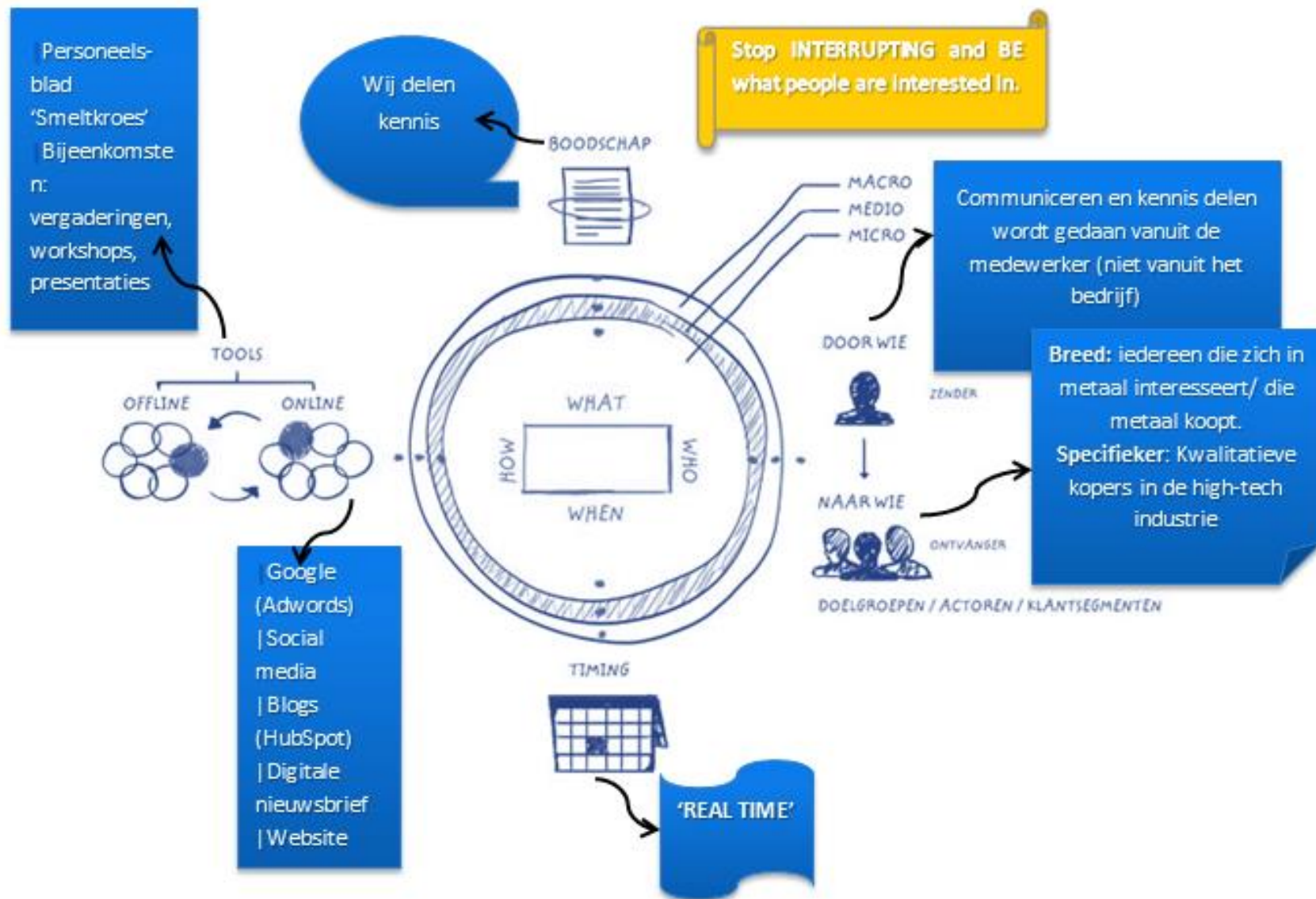


7.5 COMMUNICATIESTRATEGIE

In 2020 wil de afdeling Marketing/ Communicatie de volgende doelen hebben behaald:

- | MCB-medewerkers naar de voorgrond (LinkedIn), merk MCB naar achteren.
- | Stoppen met Outbound marketing → authentieke stem van de medewerkers
- | Thought leadership van medewerkers:
 - Wat weten de medewerkers en wat dragen ze uit?
- | Communicatie is niet campagnegericht maar real time.
- | Marktbewerking verschuift van positioneren naar grease in the machine.

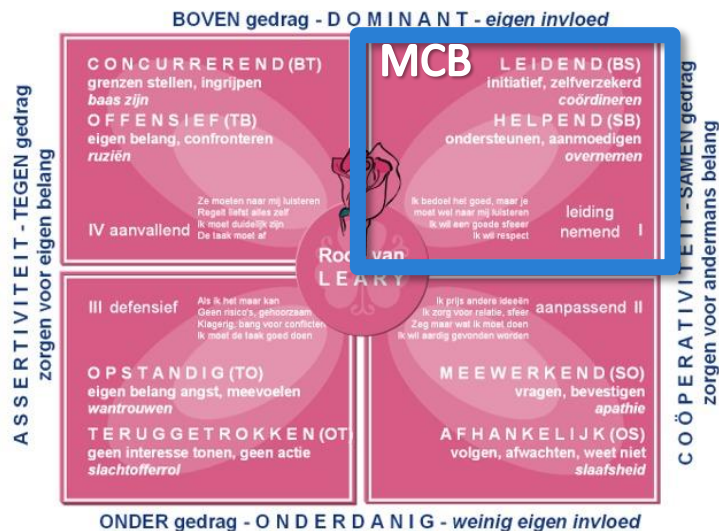
Op de volgende pagina wordt kort weergegeven hoe de communicatiestrategie van MCB eruit ziet.



8. COMMUNICATIESTIJL

Hoe communiceert MCB? Welke stijl neemt de organisatie aan? Om hier uitspraak over te doen is gekeken naar de communicatiestijlen van Roos van Leary. Van Leary gaat uit van vier kwadranten:

I	Leiding nemend	Leiding nemend is de communicatiestijl die het beste bij MCB past. Dit houdt in: initiatiefrijk en vriendelijk, oog voor de belangen van de ander, doortastend, welbespraakt, hartelijk en joviaal, overtuigend, communicatief en aanwezig.
II	Aanpassend	Meewerkend en afhankelijk
III	Defensief	Opstandig en teruggetrokken
IV	Aanvallend	Concurrerend en offensief



9. RELEVANTE ONDERZOEKEN

9.1 KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK

De klant

De klant van MCB is tevreden blijkt uit het klanttevredenheidsonderzoek van Integrom in 2013. Dit blijkt onder andere uit de 8.2, wat het gemiddelde cijfer is wat de klant aan MCB geeft. Klanten uit hun tevredenheid met name met de focus op de producten. Hierbij hebben we het zowel over de kwaliteit als de breedte van het assortiment. Minder tevreden is de klant over de klachtafhandeling (waarbij ook het leereffect hiervan), de flexibiliteit, prijs-kwaliteitverhouding.

Verbeterpunten die met behulp van dit onderzoek naar voren komen:

Levering

- Betrouwbaarheid van levering
- Flexibiliteit van MCB Nederland

Klachtafhandeling

- Snelheid van klachtafhandeling
- Het voorkomen van herhaling van de klacht (leereffect)

Prijs

- Prijs-kwaliteitverhouding

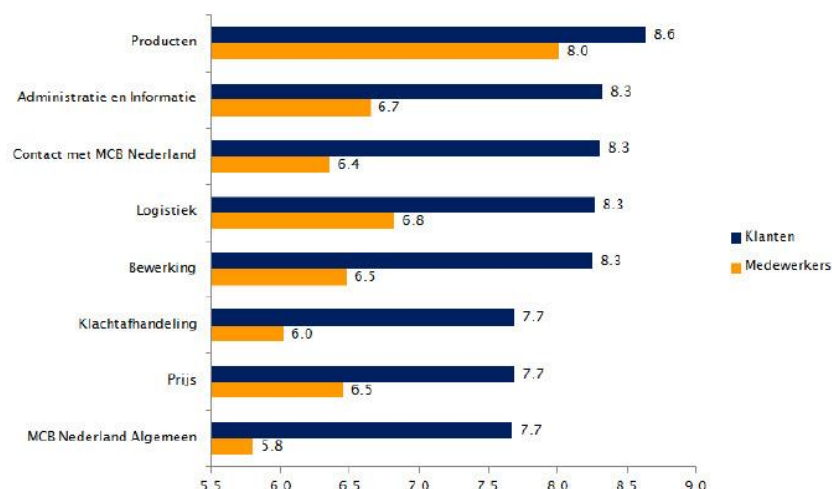
Het product, het logistieke proces, de prijs en de klachtafhandeling zijn de onderwerpen waar de gemiddelde klant de hoogste waarde aan hecht. Hierin is echter wel een onderscheid te maken tussen branches: Sheet Metal en Infra versus Food en GTB. Sheet Metal en Infra achten flexibiliteit en prijs-kwaliteitverhouding als meest belangrijk. Food en GTB willen

hiernaast meer de focus zien op de snelheid van leveren, het nakomen van afspraken en eveneens de prijs-kwaliteitverhouding.

De medewerkers

Tegenover de 8,2 van de klant staat wel dat deze tevredenheid erg onderschat wordt door de medewerkers. Het is dan ook een uitdaging de medewerkers bewust te maken van de sterktes van MCB.

Medewerkers weten wel goed in te schatten wat belangrijk is voor de klant.



De concurrent

MCB weet zich op het gebied van producten, logistiek en de bewerkingen zich te onderscheiden van de concurrent. De prijs wordt als minst onderscheidend gezien door de klant.

Door klanten worden meerdere malen drie belangrijke partijen genoemd waar ook zaken mee gedaan wordt. Zo wordt Thijssen Krupp bij 20% genoemd, die voornamelijk sterk naar voren komt op het gebied van prijs. De bedrijven ODS en Van Leeuwen worden beide door 11% van de ondervraagden genoemd. ODS is ook met name sterk te noemen met de focus op prijs. Van Leeuwen onderscheid zich volgens de klant meer door het assortiment wat zij bieden.

(Integron, 2013)

9.2 CULTUURWAARDENONDERZOEK

In 2013 is er een cultuurwaardenonderzoek uitgevoerd bij MCB. Deze meting geeft aan welke cultuur de medewerkers van MCB belangrijk vinden, welke cultuur er nu heerst en waar we naartoe willen. Uit de meting blijkt dat hier een redelijk groot gat tussen zit.

Wat de medewerkers als de vier belangrijkste cultuurwaarden zien zijn: betrouwbaarheid, betrokkenheid, eerlijkheid en samenwerking. Zo willen de medewerkers zich graag uitstralen en zo willen ze zijn. Maar de praktijk ziet er nog anders uit. Wat MCB wil zijn, wat MCB doet en wat MCB aan gedrag vertoont, komen niet met elkaar overeen. De huidige cultuur die in de praktijk door de medewerkers ervaren wordt is een hokjesgeestmentaliteit, een cultuur van overleven, van bureaucratie, controle en informatie achterhouden voor elkaar. Medewerkers waren onzeker over het werk, weten regelmatig niet goed waar ze aan toe zijn en zijn vooral gericht op kostenreductie en kortetermijnoplossingen. Samengevat geeft dit het beeld van een bedrijf waar te weinig onderlinge samenhang en oog voor de lange termijn is en waar de medewerkers elkaar kennelijk niet helemaal vertrouwen.

Wat eveneens uit dit onderzoek komt is dat de medewerkers meer betrokken willen worden bij wat er gebeurt. Ze willen meer inbreng hebben en invloed op hun dagelijks werk en de organisatie hiervan. Intern moet er orde op zaken worden gesteld. Medewerkers hebben behoefte aan besluitvaardigheid, betrouwbaarheid, duidelijkheid en doelgerichtheid. Tegelijkertijd wil MCB naar buiten toe ervaren worden als een bedrijf dat de klant centraal stelt. Een bedrijf met een groot aanpassingsvermogen, dat inzet op continue verbetering en een hoge klanttevredenheid.

9.3 RELATIEMETER

Relatiemeter ook weer 'als vanouds'

11 maart 2014

We zagen het al in het Klanttevredenheidsonderzoek maar nu ook in de Relatiemeter ('NPS' in vakttaal): klanten beoordelen ons weer 'als vanouds', met de kanttekening dat we sinds vorige maand de D-klanten niet meer in het onderzoek meenemen. De NPS-score wordt berekend door van het percentage 'ambassadeurs' (score 9-10) het percentage 'afvalligen' (score 0-6) af te trekken, in de afgelopen maand is dit gestegen van 14,3% naar 22,2%.



De NPS is een belangrijke indicator die iets zegt over de toekomstige groei van een organisatie.

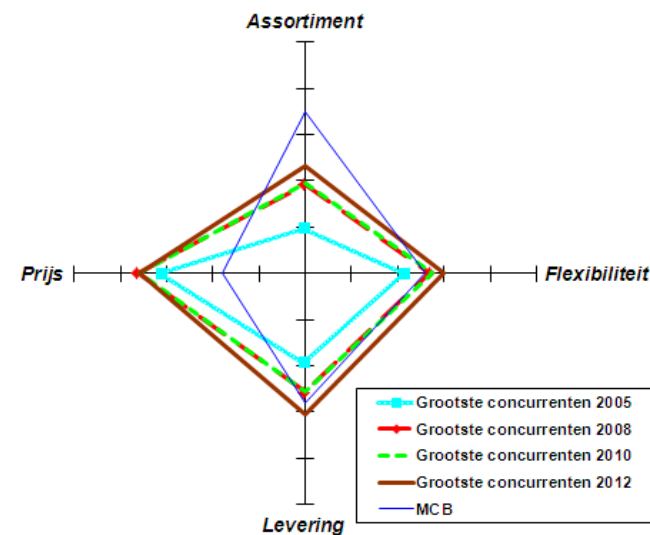
(Vlems, Relatiemeter ook weer 'als vanouds', 2014)

10. IMAGO

IMAGO MCB EN GROOTSTE CONCURRENTEN T/M 2012

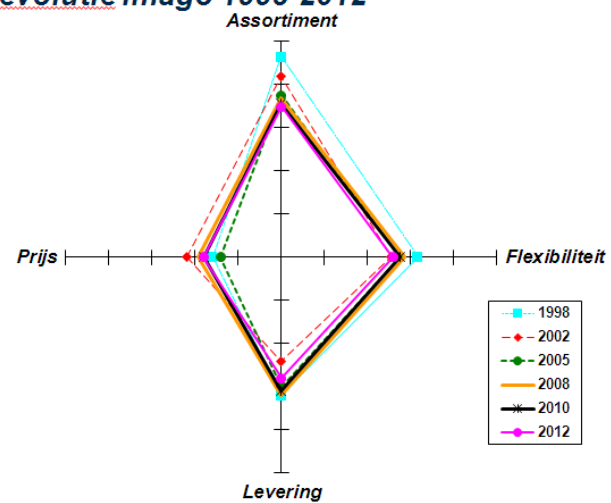
Het imago van een metaalleverancier is op vier dimensies gemeten:

- De breedte van het assortiment
- De flexibiliteit
- De leverprestatie (betrouwbaarheid/ snelheid)
- De gemiddelde prijs (hoger is beter oftewel goedkoper)



In de grafiek hiernaast is te zien dat MCB iets meer flexibel is dan de grootste concurrenten, beter levert en dat vooral het assortiment van MCB een stuk breder is dan dat van de grote concurrenten. Veel klanten geven echter aan dat MCB op het prijsgebied een stuk minder goed (lees: duurder) wordt beoordeeld dan de grote concurrenten.

Externe analyse: micro-omgeving:
evolutie imago 1998-2012



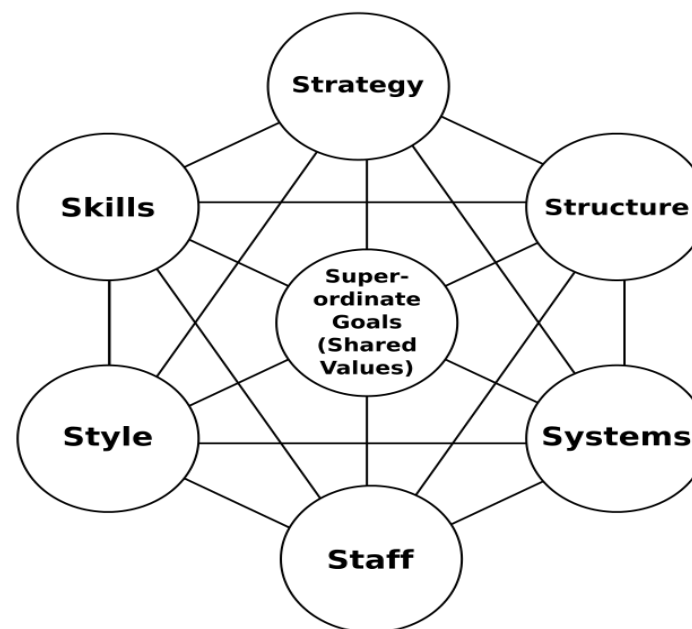
BIJLAGE 4 : 7S-MODEL

Het 7S-model is een model dat ontworpen werd door voormalige McKinsey-medewerkers om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert. Hierbij worden zeven 'S'-factoren verdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' (stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf)

1. 'Shared values' (Significante waarden) – zijn geplaatst in het centrum van het model. Hierbij gaat het over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit: ofwel de visie. De reden voor de centrale plaatsing is dat deze factor zorgt voor samenhang en sturing van de overige factoren.
2. De 'strategy' (Strategie) – gaat over welke uitdrukkelijke doelen en stappen worden gesteld en met welke middelen de organisatie ze wil bereiken.
3. 'Structure' (Structuur) - geeft de inrichting weer van de onderneming zelf. Hierin kunnen niveaus, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie worden omschreven.
4. 'Systems' (Systemen) - omvat alle formele en informele werkwijzen, procedures en communicatiestromen, zowel intern als extern..
5. 'Style' (Stijl) - verwijst naar de managementstijl. Hierbij hebben we het over de manier waarop medewerkers, het management en de directie met elkaar omgaat.

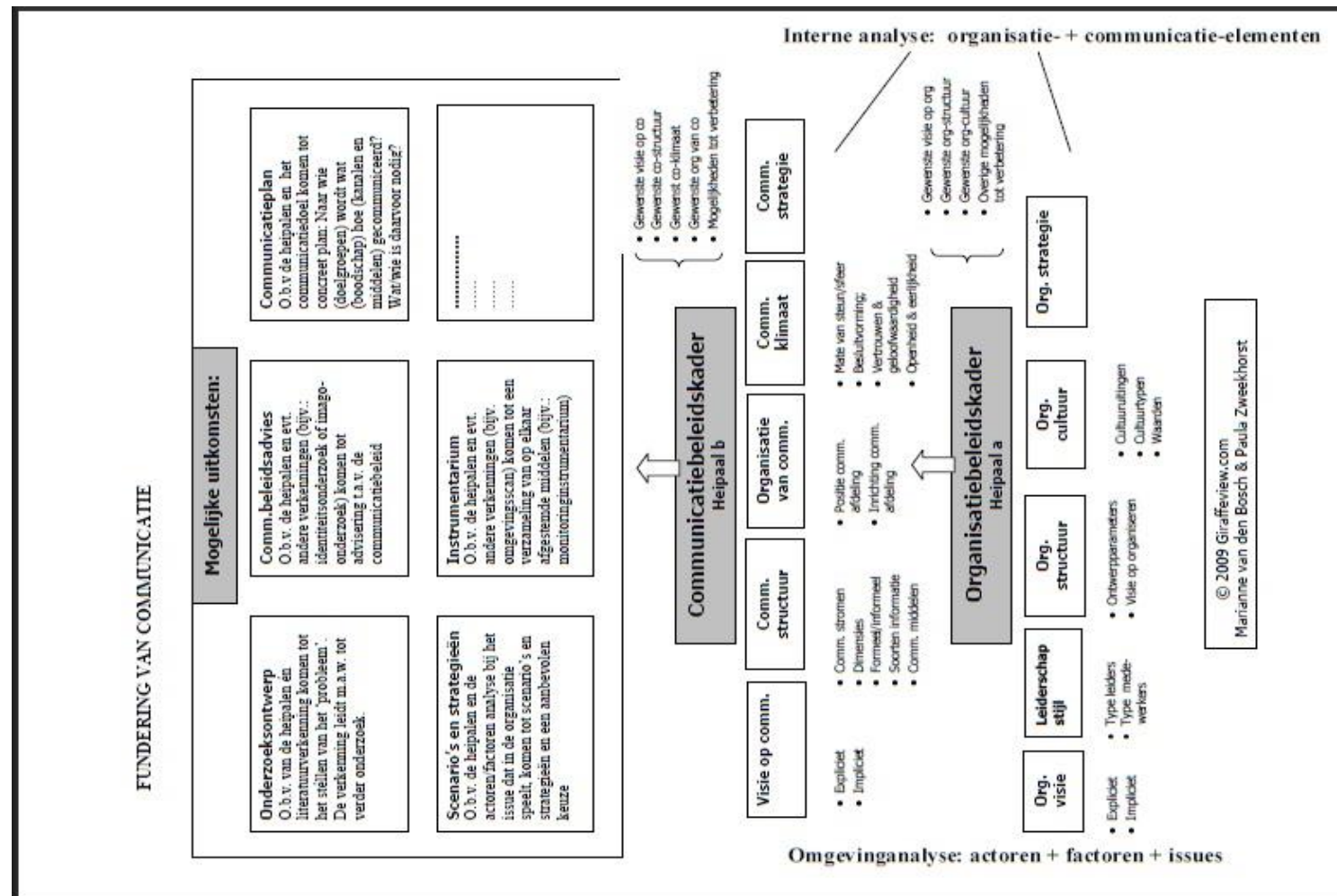
6. 'Staff' (Staf) – legt de focus op de vraag wat de profielen zijn van de managers en de medewerkers, nu en in de toekomst.
7. 'Skills' (Sleutelvaardigheden) - stelt scherp wat er uitblijkt in de eigen organisatie.

(7S-model)



BIJLAGE 5: HET FUNDERINGSSHEMA

Het Funderingsschema is ooit ontwikkeld vanuit het principe: extern winnen is intern beginnen. Het funderingsschema geeft analyse weer van de organisatie (waarbij zowel organisatie- als communicatie-elementen aan de orde zijn) en haar omgeving.



(van den Bosch & Zweekhorst, 2009)

BIJLAGE 6: ACTIE- VERSUS INTERACTIE-VISIE

De actie-visie versus de interactie-visie op interne communicatie

Actie-visie op communicatie	Interactie-visie op communicatie
Transmissie	Betekenisgeven, interpreteren
Communicatie gericht op mensen	Communicatie tussen mensen
Communicatie als product	Communicatie als proces
<u>Doel</u> : imago-ondersteuning	<u>Doel</u> : proces-ondersteuning
Werknemers zijn een doelgroep (wij / zij-denken)	Medewerkers zijn actoren en vormen de organisatie
Centraal staat het zenden van boodschappen (eenrichtingsverkeer), liefst planmatig of campagnematig. Feitelijk is er vooral sprake van informatieoverdracht (actie).	Centraal staat de ontmoeting met de ander(en) en nieuwsgierigheid naar diens opvatting, aannames en beeld van de realiteit

<u>Essentie:</u> Communicatie is iets wat je kunt toevoegen of weglaten. Met behulp van middelen een boodschap overbrengen, mensen informeren / beïnvloeden	<u>Essentie:</u> Communicatie is altijd en overal waar mensen samen werken. Wederzijdse beïnvloeding (symmetrische communicatie)
<u>Dominante aanname:</u> (vaak) informeren leidt tot overtuigen, wat weer leidt tot meer kennis / anders denken / voelen / handelen	<u>Dominante aanname:</u> de ongestructureerde interactie met elkaar levert een gedeeld handingsperspectief, betrokkenheid en rijpere uitkomsten op die bijdragen aan het dagelijkse werk, het beleid of de verandering
Inzet van veel parallelle communicatiemiddelen (bladen, intranet, brieven), soms creatieve campagnes, spiegelstukjes en kraaltjes. Kan ook mondeling (zonder feedback); liefst planmatig of campagnematig maar in ieder geval inhoudelijk georkestreerd om maximaal effect door eenduidigheid te kunnen creëren	Organisatie van communicatiemomenten als werkoverleg, conferenties, trainingen, ontmoetingen, workshops, gesprekken. Waar mogelijk gebruik van uitnodigende werkvormen
<u>Rollen voor de communicatiespecialist:</u> - redacteur schriftelijke media - intranetredacteur / -coördinator - media-adviseur - projectmedewerker communicatie	<u>Rollen voor de communicatiespecialist:</u> - procesontwerper - facilitator - communicatiecoach

Actie-visie op communicatie	Interactie-visie op communicatie
De directie of een projectgroep is de bron (communicatiespecialist) fungeert als doorgeefluik ofwel 'his master's voice'	Iedereen is zender en ontvanger (communicatiespecialist helpt anderen zodat zij beter communiceren: his master's coach)
<u>Werkwijze</u> : vertellen, uitleggen, verklaren, overtuigen	<u>Werkwijze</u> : gesprek, dialoog, adviseren, faciliteren, coachen, helpen (tweerichtingsverkeer)
Besluitvorming is in handen van de top. Medewerkers krijgen pas besluiten te horen als ze al vaststaan (aankondigingen)	Besluitvorming zo decentraal mogelijk. Medewerkers op alle niveaus worden actief betrokken in de besluitvorming; ook als het gaat om belangrijke beslissingen
Past goed bij de ontwerpbenadering van veranderen.	Past goed bij de ontwikkelbenadering van veranderen.

Bron: Reijnders, E. (2006). Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden. Assen, Van Gorcum, p. 185 – 186.

Studio 100 groeit op basis van sterke waarden⁸¹

Studio 100 is een Belgisch bedrijf dat langzamerhand uitgroeit tot het Disney van Europa. Het bedrijf creëerde verschillende succesvolle kinderfiguren zoals kabouter Plop, een remake van Maya de bij, Piet Piraat en het huis Anubis. Hun missie is kinderen van alle leeftijden gelukkig maken. Ze maken tv-programma's, films en musicals. Bovendien beschikken ze over diverse pretparken in Europa, hebben ze magazines, boeken en eigen tv-kanalen. Het verhaal van Studio 100 is een heus succesverhaal. Op dertien jaar tijd groeide het bedrijf naar een omzet van meer dan 130 miljoen euro en tellen ze meer dan achthonderd medewerkers. Aan de basis ligt opnieuw een stevige bedrijfscultuur. De waarden zijn een wij-gevoel, resultaatgericht werken, mentale flexibiliteit (= open), open communicatie (= authenticiteit), ondernemend en positief zijn (= *happiness*). Deze waarden zijn een combinatie van de persoonlijkheden van de oprichters en complementaire waarden. Ze integreren de drie Conversation Company waarden op hun eigen, passende manier.

Hun voormalige CEO, Dominic Stas, en hun commercieel directeur, Tom Grymonprez, zien twee duidelijke succesfactoren voor hun verhaal. Ten eerste is er de goede inhoud en de kwaliteit van hun producten. Het tweede is zonder twijfel de sterke bedrijfscultuur. Intrinsiek levert een bedrijf als Studio 100 al veel conversaties op. De sterke cultuur voegt daar impactvolle conversaties van medewerkers aan toe. De medewerkers voelen perfect aan wat wel of niet te zeggen. Er is een ongeschreven wet dat de magie van de figuren nooit wordt verbroken, daarvoor is de fierheid trouwens te groot. Nog nooit verscheen iets online waarover het management bedenkings had. De cultuur is de perfecte conversatiegids.

Het wij-gevoel uit zich ook in de bezoldigingsstrategie van het bedrijf. De bonus van medewerkers is een groepsbonus. Iedereen krijgt iets op basis van het totale resultaat van het bedrijf. Onderlinge concurrentie onder verkoopsmensen wordt hierdoor vermeden. Elk individu is ondergeschikt aan het grotere geheel. Dankzij deze mentaliteit slaagden ze erin om een nieuwe digitale kookzender op tien maanden tijd te lanceren. De tijd en het geld dat Studio 100 investeerde is een fractie van wat concurrenten nodig hebben om hetzelfde te realiseren. Alles wordt efficiënt

gemanaged. Vooral het mentale aspect speelt een positieve rol. Zodra een beslissing is genomen, gaat iedereen voluit. Op zo een moment werkt de wij-waarde heel krachtig. Iedereen werkt aan dezelfde missie, waardoor niemand bang is om zijn nek uit te steken.

Bron: Van Belleghem, S. (2012). De conversation Company. Tielt: Uitgeverij Lannoo nv.

BIJLAGE 8: VERONDERSTELLINGEN KLEUREN VAN DE CALUWÉ

Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken volgende De Caluwé.

Dingen/mensen zullen veranderen, als je ...	
Geeldruk	- belangen bij elkaar kunt brengen - ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen - win-win situaties kunt creëren/coalities vormen - de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) - de neuzen kunt richten
Blauwdruk	- van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert - een goed stappenplan maakt van A naar B - de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt - alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst - de complexiteit zoveel mogelijk reduceert
Rooddruk	- mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen - het voor mensen aangenaam maakt - geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status - mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven
Groendruk	- ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) - ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen

	- geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren
Witdruk	- uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf - betekenis toevoegt - de eigen energie van mensen de ruimte biedt - dynamiek/complexiteit wilt zien en kunt duiden - eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert - - symbolen en rituelen gebruik

BIJLAGE 9: STORYTELLINGREGELS

Storytellingregels getwitterd door Emma Coats (verhaal artiest bij Pixar).

1. Je bewondert iemand meer zodra hij/zij het blijft proberen in plaats van zodra iemand al succes heeft.
2. Houd in je achterhoofd wat interessant is voor een publiek, niet wat leuk is om te doen als schrijver. Dit kan erg verschillend zijn.
3. Proberen een thema aan te houden in belangrijk. Maar toch weet je pas waar het echt over gaat zodra je aan het einde van het verhaal bent. Herschrijf hem daarna dus nog eens.
4. Er was eens.... Iedere dag... Die ene dag.... Om deze reden... Om deze reden... En uiteindelijk...
5. Houd het simpel. Focus en Combineer.
6. Waar is de hoofdpersoon goed in en wat is voor hem comfortabel? Zet eens de tegenpool van deze persoon tegenover hem. En daag ze uit om met elkaar te 'dealen'.
7. Kom al met het einde, voordat je aan het middenstuk begint. Echt waar, eindes zijn zwaar.
8. Eindig jouw verhaal, ook al is het niet perfect.
9. Als je even vastzit, maak dan een lijst aan hoe je verder wilt. Wat moet er verder nog gebeuren in het verhaal?
10. Neem verhalen apart die je al leuk vindt. Deze verhalen hebben iets met jou te maken, en kom erachter wat dan, zodat je het vervolgens kunt gaan gebruiken.
11. Zet alles op papier
12. Laat de eerste dingen die in je opkomen buiten beschouwing, zodat er geen standaard. Voorspelbaar verhaal op papier komt. verras jezelf
13. Geef de personen in het verhaal een duidelijke mening/ standpunt.
14. Waarom moest je dit verhaal vertellen?
15. Als jij een persoon was in het verhaal, hoe zou jij je dan voelen en gedragen? Eerlijkheid biedt geloofwaardigheid in ongelooflijke situaties.
16. Wat zijn de belangen van het hoofdpersoon?
17. Als iets niet werkt, moet je het gewoon laten gaan. Mogelijk kun je er later nog iets mee. Maar niet op dit moment.
18. Je moet jezelf kennen.
19. Toevalligheden waardoor karakters in moeilijkheden komen zijn top! Maar toevalligheden waardoor het weer goed komt wordt gezien als onwaar en liegen.
20. Probeer eens de bouwstenen te nemen van een verhaal die je niet leuk vindt. En probeer deze eens zo te organiseren waardoor je het wel leuk gaat vinden.
21. Je moet je echt steeds identificeren met de karakters, wat zou jij in welke situatie doen.
22. Wat is de bedoeling van jouw verhaal?

(Coats, 2013)

BIJLAGE 10: ANALYSE VAN DE INTERVIEWS

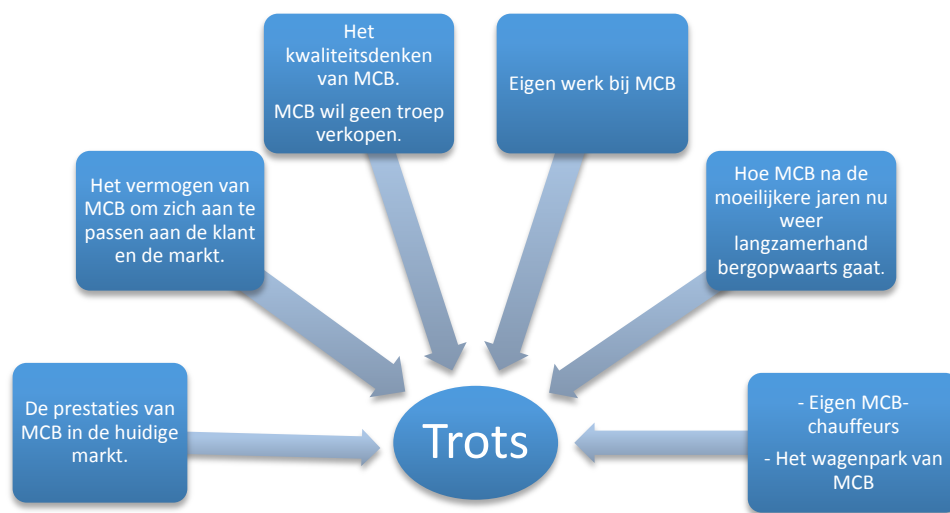
ANALYSE INTERVIEWS

Deze analyse is gebaseerd op interviews met 21 MCB-medewerkers. Er is hierin een onderscheid gemaakt tussen de groep medewerkers die langer van 15 jaar bij MCB in dienst zijn en de groep medewerkers die minder dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn. Gedurende deze interviews kwamen de volgende thema's het meeste aan bod: 1. Trots, 2. Authenticiteit, 3. De echte MCB-er, 4. SAP, 5. Verhaal MCB, 6. Organisatiecultuur, 7. MCB van vroeger, van nu en de verbeterpunten/ tips, 8. Overige uitspraken en 9. Verhalen.

1. TROTS

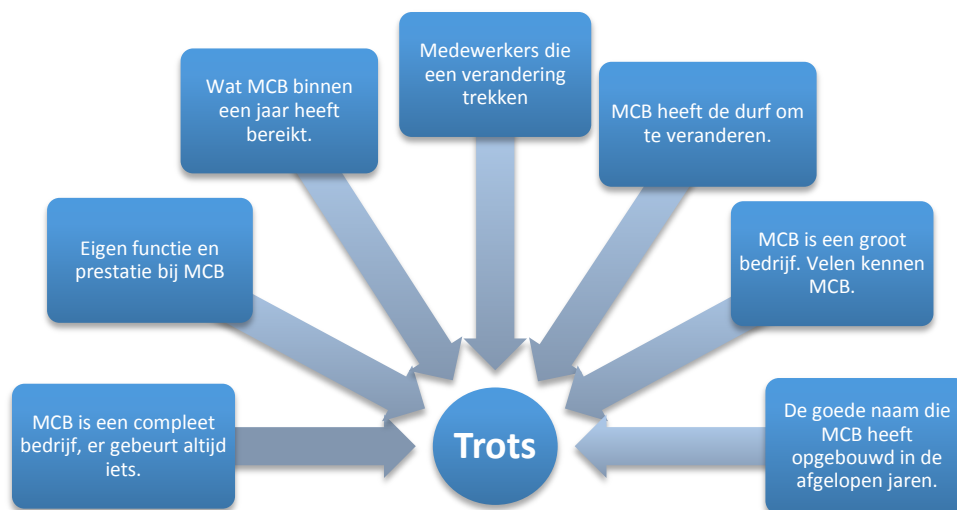
Langer dan 15 jaar in dienst

Uit de interviews blijkt dat de trots bij het grootste deel van de medewerkers, die 15 jaar en langer bij MCB in dienst zijn, afgenomen is. Toch bestaat er bij het overgrote deel nog een mate van trots. Waar de medewerkers (nog) trots op zijn, wordt onderstaand weergegeven.



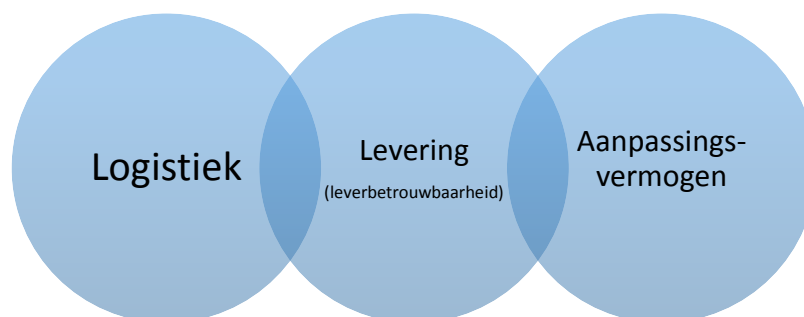
Minder dan 15 jaar in dienst

Gedurende de interviews met de medewerkers, die minder lang dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn, lijkt er een andere mate van trots te zijn. Hun trots is niet afgenomen, maar is misschien wel toegenomen gedurende de tijd dat ze hier werken. Waar de medewerkers trots op zijn, wordt onderstaand weergegeven.



2. AUTHENTICITEIT

MCB wordt door het grootste gedeelte van de respondenten niet meer gezien als een authentieke organisatie. MCB wordt door medewerkers (van beide groepen) echter nog wel gezien als uitblinker op de volgende vlakken:



Logistiek en leverbetrouwbaarheid

Bij deze twee onderwerpen wordt er regelmatig gedoeld op het wagenpark waar MCB over beschikt. Hierdoor bestaat er trots, maar ook heeft MCB hierdoor meer invloed op de levering (wat eveneens gunstig is voor de klant).

Aanpassingsvermogen

Met het aanpassingsvermogen wordt zowel het aanpassingsvermogen van MCB op de markt bedoeld als het aanpassen aan de klant, waarbij het meedenken met de klant een belangrijk aspect is.

3. DE ECHTE MCB-ER

Gedurende de interviews komt meerdere keren het begrip 'de echte MCB-er' naar voren. Onderstaand worden de gegeven omschrijvingen weergegeven van wie deze 'echte MCB-er' dan is volgens de respondenten:

De echte MCB-er

Man/vrouw die de wensen van de klant op de juiste manier weet in te vullen en zo binding creëert, waardoor er een relatie ontstaat.

Iemand die trots is op zijn/haar werk en bedrijfskleding draagt. Ook is deze medewerker in staat iets extra's te doen voor zijn/ haar organisatie.

Een echte MCB-er blijft gestimuleerd om zichzelf te ontwikkelen.

Een persoon die mogelijkheden ziet en begrijpt.

Iemand die betrokken is bij zijn/haar bedrijf.

*"Vroeger hadden we meer echte MCB-ers dan nu."
: Een uitspraak die verschillende keren genoemd werd.*

4. SAP

'SAP' is een onderwerp dat bij vrijwel ieder interview naar voren komt. Immers komt dit wel vaker bij de eerste groep medewerkers (langer dan 15 jaar) naar voren dan bij de tweede groep medewerkers.

Wat is SAP?

MCB heeft verschillende jaren terug IRIS ingevoerd met als doel slagvaardiger en efficiënter te kunnen opereren. IRIS is een project waarin de besturing en de bedrijfsprocessen van MCB Groep vernieuwd kunnen worden. Ter ondersteuning hiervan is er een nieuw automatiseringssysteem ingezet: SAP.

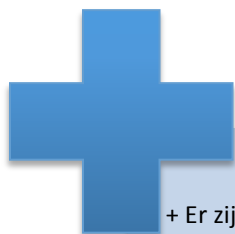
De belangrijkste verandering van dit project was dat het accent zou komen te liggen op de groepsaansturing in plaats van op de aansturing per MCB-bedrijf. Hierdoor is het mogelijk beschikbare middelen groepsbreed efficiënter in te zetten. Ook staat MCB hierdoor sterker bij de leveranciers en kan MCB klanten nog beter gaan bedienen (MCB Nederland B.V.).

SAP zou het circa twee jaar geleden al mogelijk moeten maken om het eerste tot en met het laatste contact van de klant vast te leggen. Dit programma bleek echter niet direct op de juiste manier te werken, waardoor onder andere de titel van MCB als betrouwbare leverancier verdween. MCB kon het tijdig en juist leveren van alle bestellingen niet meer waarmaken. Onder andere SAP en de economische crisis hebben verschillende veranderingen teweeg gebracht. Wat zeker was, was dat er een heleboel bezuinigingen plaats moesten gaan vinden. Een groot gedeelte van de medewerkers moesten dan ook afscheid gaan nemen van hun functie en/of contract bij MCB. SAP is hierdoor een belangrijk onderdeel dat gezorgd heeft voor interne onrust.

Inmiddels werkt SAP wel naar behoren en hebben zowel de medewerkers, klanten als leveranciers hier profijt van. MCB wordt weer gezien als betrouwbare leverancier. Dit blijkt mede uit het klanttevredenheidsonderzoek.

Uit de interviews blijkt dat SAP nog veel kwalijk wordt genomen, maar hiernaast heeft het ook voor goede dingen gezorgd. Het heeft zowel plus- als minpunten en deze zijn onderstaand weergegeven.

Langer dan 15 jaar in dienst



- + Er zijn nu minder chefs wat de lijnen wat korter en overzichtelijker maakt.
- + Iedereen heeft nu meer zijn/ haar eigen verantwoordelijkheden
- + Transparantie groeit.
- + SAP biedt veel nieuwe en fijne mogelijkheden, ook qua communicatie.
- + SAP kan als hulpmiddel dienen om kantoor, het SSC en de magazijnen dichterbij elkaar te brengen.

- Tot 2008 heeft MCB geen enkel dieptepunt gekend. Er kwamen alleen maar medewerkers bij, en het bedrijf bleef maar groeien. Door SAP vielen er enorme klappen.
- "Even geleden voelde ik me (met name door SAP) niet meer thuis bij MCB. Ik kon de klant geen dingen meer beloven en ik kon hun wensen niet meer waarmaken."
- Er bestaat bij verschillende medewerkers nog steeds de angst om ontslagen te worden. "Is het nu echt over?" is een vraag die bij vele medewerkers speelt.
- "Eerst klaagden medewerkers nog wel eens om een winstuitkering die niet meer kwam, maar nu is het behouden van een baan toch wel een heel wat belangrijker aspect geworden."

Minder dan 15 jaar in dienst

Bij deze groep medewerkers wordt SAP in een mindere mate benoemd in de interviews. Deze medewerkers weten wat onder andere SAP teweeg heeft gebracht, maar zij zijn zich meer bewust van de positieve mogelijkheden en kansen die SAP biedt. Twee specifieke positieve punten die bij deze interviews door respondenten zijn benoemd, zijn:

- Het helpt medewerkers meer integraal te denken en te handelen.
- Discussies zijn door SAP veel inhoudelijker geworden.
- SAP is een complex programma, maar je kunt er wel heel veel mee. Het biedt vele mogelijkheden en je kunt hierin blijven groeien.

5. VERHAAL MCB

Bij vrijwel alle respondenten is er de vraag gesteld wat zij als 'het verhaal van MCB' ervaren. Hoe omschrijven zij MCB van nu? Onderstaand worden de kernwoorden vanuit deze verhalen weergegeven.

Langer dan 15 jaar in dienst

Verhaal MCB			
Zakelijk	Opnieuw versterkt wij-gevoel	Transformatie	Wel/ niet sociaal
Professioneel	Lange dienstverbanden	Oud personeelsbestand	Onder druk
Geen plaats voor negativiteit	Veel kennis	Ijzersterk (nog steeds)	Verandering
Kleiner	Potentie	Rendement	Teloorgang
Stijgende lijn	Vertrouwen in de toekomst	Winstmarge lager	Nieuwe werkelijkheid

minder dan 15 jaar in dienst

Verhaal MCB			
Echte kern nog aanwezig	Cultuurverandering	Alles in één	Stoer
Verwend in verleden	Logistieke dienstverlener	Formeel en informeel	Een icoon
Bekend	Niet familiair	Vertrouwen in de toekomst	Grote speler
Modern	Open	Vriendelijk	

5. ALGEMENE ONTWIKKELING MCB

MCB is veranderd. De markt is veranderd. En de klant is veranderd. Soms positief en soms als negatief ervaren. Welke ontwikkelingen door de respondenten aangegeven worden, zijn onderstaand weergegeven.

- Familiebedrijf (tot 2000) → zakelijk en professioneel. Aangestuurd door managers (vanaf 2000).
- Iedereen is nu meer gelijk dan vroeger.
- MCB is niet onderscheidend meer.
- Niet alleen MCB is veranderd, maar ook de markt. Er bestaat nu een geheel andere vraag.
- Medewerkers hebben meer verantwoordelijkheden gekregen.
- Door het oudere personeelsbestand is er een gat aan het ontstaan tussen de nieuwe en oudere generatie. De jongeren willen maar blijven innoveren en de ouderen blijven af en toe vertrouwen op het oude. Deze visies willen botsen bij veranderingen die MCB wil doorvoeren.
- De normen en waarden zijn aangepast.
- De hoeveelheid persoonlijk contact met managers en directie is hevig verminderd.
- Er waren bij MCB eerst vrijwel alleen maar 'selfmade' mensen, waarbij nu medewerkers met een gerichte opleiding komen.
- Verschillende jaren terug werd er nog in hokjes gewerkt. Er bestond een strakke structuur. Nu is het meer procesmatig denken. Het is een andere manier van werken.

6. ORGANISATIECULTUUR

De organisatiecultuur is op dit moment een veelbesproken onderwerp bij MCB. Een zekere 'cultuurverandering' is gaande en uit het cultuurwaardenonderzoek is gebleken dat de cultuur binnen MCB niet geheel naar wens is. Gedurende de interviews werden de volgende punten onder de aandacht gebracht door de medewerkers. De aanspreekcultuur (waar MCB o.a. naartoe wil) werd hierbij meerdere malen genoemd. Onderstaand worden kernwoorden weergegeven van beide groepen. Deze kernwoorden staan voor hoe de medewerkers de organisatiecultuur op dit moment bij MCB omschrijven (niet hoe dat zij zelf in deze cultuur zijn of waar zij naartoe willen).

Langer dan 15 jaar in dienst

Organisatiecultuur		
Verandering doorgemaakt	Saamhorigheid en betrokkenheid afgenomen, maar neemt ondertussen ook weer iets toe.	Onrust door o.a. onzekerheid en wisselende directie
Onzeker van baan	‘Harder’	Geen familie meer
- Aanspreekcultuur (groeit)		
Professionalisatie	Elkaar aanmoedigen/ stimuleren	Verantwoordelijkheid

Minder dan 15 jaar in dienst

Organisatiecultuur		
Wijsgedrag (vaak richting directie)	Gemoedelijk	Brabants
Medewerkers zien zich als hardwerkende personen	Prettige omgang	Blauwe hartjes
9 tot 5 mentaliteit (al wel een stijgende lijn)	Cultuurverandering gaande	Aanspreekcultuur (in opkomst)
Gezellig	Modulair denkend (bij velen nog)	Richting integraal denken (meer als team)
Open	Vriendelijk	Informeel
Mix ‘oud’ en ‘nieuw’	Groei van vertrouwen	

7. MCB VAN VROEGER, MCB VAN NU & VERBETERPUNTEN

Langer dan 15 jaar in dienst

MCB van 'vroeger' wordt door deze respondenten in veelvoud als positief omschreven. Maar net zo goed als vroeger kent de MCB van nu ook positieve punten die aan het licht gebracht worden. Verbeterpunten en tips voor nu zijn er hiernaast ook veelvuldig. Deze drie onderwerpen staan in onderstaand tabel weergegeven.

MCB 'vroeger' Positief	MCB 'nu' Positief	Verbeterpunten/ tips
• Meewerken op de werkvloer in de beginperiode; • Charisma en complimenten vanuit directie; • Persoonlijkheid (bv. handjes geven op 1 januari); • Betrokkenheid en saamhorigheid vanzelfsprekend (m.n. doordat MCB een familiebedrijf was); • Directie oprecht geïnteresseerd in de medewerkers en hun werk; • Meer humor onderling; • Directie zorgde voor stimulans (schouder-klopje of gebak); • Ideeënbus: Medewerkers mochten meedenken; • De directie stond nog voor de mensen (Het is nu puur zakelijk); • De directie kwam nog dagelijks op de werkvloer.	• De ontbijt- en bijpraatsessies: open en wekt vertrouwen; • De groeiende adviseursrol van de MCB-chauffeur; • De service en het aanpassingsvermogen naar de klant. MCB heeft een ontzorgende rol tegenover de klanten; • MCB heeft zich laten zien als kenner van metaal; • MCB weet doorgroeimogelijkheden te bieden; • Het wordt transparanter (o.a. door SAP, Lean Manufacturing, de huidige tijden bijeenkomsten); • MCB zelf en de medewerkers zijn ontwikkeld (meer dan vroeger).	• Het wagenpark moet blijven (hier zijn we trots op); • De directie mag zich meer mengen met de werkvloer. Dit kan zorgen voor een versterkt wij-gevoel; • Er mag meer gebruik gemaakt worden van de beschikbare kennis; • Medewerkers mogen nog meer betrokken worden (SAP heeft hier al wel een aandeel in); • MCB mag nog transparanter worden, waardoor angsten onrust (vrijwel) weggenomen kan worden; • Krachten en kennis moeten gebundeld worden (MCB, Hamel en Staalmarkt); • Kantoor, het SSC en de magazijnen mogen meer gaan samenwerken. Neuzen moeten dezelfde kant op gaan wijzen; • Een directie die voor langere tijd bij MCB blijft; • MCB moet zich gaan richten op de langere termijn.

Minder dan 15 jaar in dienst

MCB 'nu' Positief

- De huidige directie is meer open dan de vorige;
- Zonder fratsen. Zeggen zoals het is;
- Transparantie;
- Duidelijk;
- Er heerst een basisbetrokkenheid onder het personeel. We proberen met z'n allen het beste te doen voor de klant en we praten over MCB-ers en blauwe harten;
- We krijgen vrijheid in onze werkzaamheden, waardoor we zelf verantwoordelijk zijn voor wat we doen. En dat maakt het een uitdaging.

Verbeterpunten/ tips

- We moeten meer oplossingsgericht gaan denken;
- We moeten met zijn allen elkaar blijven stimuleren om leuke dingen te blijven doen. Iets als 'een ideeënbusje' kan hier al een erg goed middel voor zijn. Hier zou het mogelijk moeten zijn om goede ideeën in te dienen wat je samen met je collega's kunt doen, wat weer bijdraagt aan teamvorming;
- Medewerkers moeten zien dat een cultuurverandering niet alleen maar bij de directie kan ontstaan. Dit moeten we allemaal doen. Alles is cultuur en we hebben er allemaal mee te maken;
- Alle medewerkers moeten meer integraal gaan nadenken;
- Medewerkers mogen nog meer zelf de verantwoordelijkheid gaan nemen;
- Er kan nog veel meer gebruik gemaakt worden van de kennis waarover MCB al beschikt;
- Posters waarop de visie, missie en kernwaarden omschreven staan moeten eerst van de muren gehaald worden;
- Er zijn nog teveel mensen die voordat ze de poort van MCB binnenkomen al hun uren hebben geteld. Er is nog teveel negativiteit. Teveel mensen zijn nog niet in staat om dat beetje extra voor MCB te doen. Hier moet verandering in komen;
- De medewerkers op kantoor kunnen best eens vaker op de werkvloer komen. Dit helpt hen om wat meer feeling voor de producten te krijgen (en te behouden) en eveneens kan het bijdragen aan de interesse die je laat zien en verbondenheid.

8. OVERIGE UITSPRAKEN

Gedurende de interviews zijn er veel typische, opmerkelijke en wijze uitspraken gedaan. Naar mijn mening geven deze een duidelijk beeld over hoe er over MCB gedacht wordt en waar de medewerkers naartoe willen. Om deze reden zijn onderstaand de uitspraken opgesomd:

Langer dan 15 jaar in dienst

- “Enkele jaren terug (voor SAP) werd geld nog als water verdiend. Iedereen mocht toen ook een ‘plasje’ doen over MCB. Iedereen mocht zijn of haar zegje doen over hoe degene dacht hoe het beter kon. Nou, hier krijg je stank van.”
- “We moeten blijven denken in kansen en niet in bedreigingen. Zoals wij moeten denken: Ik ga die order boeken! In plaats van: Ik weet niet of het lukt hoor...”
- “Het lijkt soms wel even dat eerst alles nog geweldig was, we herinneren ons van toen af en toe alleen nog de nostalgische goede verhalen, maar echt waar, geweldig was het toen ook niet. Vele jaren geleden hadden we bijvoorbeeld ook nog geen verwarming in de magazijnen, waardoor we in de winter met zijn allen om een potkacheltje moesten zitten en verder gewoon koud moesten lijden. Dat is nu toch wel wat verbeterd.”
- “We zijn als bestuur blij dat we veranderen, anders vervreemd MCB zich van de markt.”
- “We moeten eigenlijk niet meer zo stil staan bij dat familiebedrijf dat we vroeger waren. Dat zijn we gewoon niet meer. Waarden, normen en gedragsregels zijn veranderd.”
- “Door de bezuinigingen zijn de etentjes bij jubilarissen afgeschaft, wat iedereen echter ook begrijpt. Toch werd het gebak ook ineens afgeschaft, waar de medewerkers minder van begrepen. Directeurs kunnen namelijk ook in ongelofelijk dure auto’s rondrijden, dan zou je toch denken dat er een gebakje (al is het maar 2x per jaar) van af kan. Toen de medewerkers in die tijd voortaan gewoon zelf voor het gebak gingen zorgen, zagen ook de managers in dat het gebak toch gewoon moest blijven en is het weer opnieuw ingevoerd.”
- “We hebben inmiddels veel verschillende directeuren gehad, dat is natuurlijk niet echt heel goed. We kennen deze directeuren niet

meer. Of in ieder geval, maar amper. De medewerkers op het magazijn zien bijvoorbeeld alleen dat ze meteen in dikke auto’s

rijden, terwijl ze een dag later aan die medewerkers komen vertellen dat MCB moet bezuinigen. Elk dubbeltje moet nu omgedraaid worden.”

- “We zijn allemaal afhankelijk van elkaar, en we hebben allemaal hetzelfde einddoel.”
- “Medewerkers worden nu continu heen en weer geslingerd. Waar de ene directie links wil gaan, gaat de andere directie rechts.”
- “Zodra het met de economie niet goed gaat, gaat het met MCB ook niet goed.”
- “We klagen veel te vaak met gezonde benen.”
- “We spreken nu van een externe directie, die alleen gericht zijn op de cijfers.”

Minder dan 15 jaar in dienst

- “Ik voel me thuis bij MCB.”
- “Naar mijn mening zijn wij allen verantwoordelijk voor de cultuur en moeten we het dan ook samen doen, maar het is wel een belangrijk onderdeel van de leidinggevenden hoe zij hier vorm aan geven.”
- “We willen uiteindelijk samen beter worden.”
- “Medewerkers hebben een eigen verantwoordelijkheid, die ze tevens ook zelf willen, en ze zijn zelf verantwoordelijk voor het eigen veranderen. Wij daarom dus niet, maar doe het samen, met behulp van elkaar.”
- “Een medewerker mag zichzelf best belangrijk voelen, maar moet zichzelf hiervoor ook belangrijk maken.
- “Mensen moeten zich eigenaar gaan voelen en na gaan denken wat er voor en na hun stuk gebeurt”
- “Het is de uitdaging om iets negatiefs om te toveren naar iets positiefs (iedere klacht is een kans).”
- “Mensen zijn in staat om te veranderen als de waarom duidelijk is, ook moet er hierbij beschikking zijn over een leider en de behoefte om te veranderen moet er zijn.”

9. VERHALEN

Vanuit de verhalen die de medewerkers gedurende de interviews vertelden, zijn enkele patronen (thema's en emoties) naar voren gekomen. De thema's zijn (redelijk) objectief en de emoties subjectief. Hierbij gaat het dus om emoties die ik persoonlijk zie in het verhaal en in de wijze waarop het verhaal verteld werd.

Aan de hand van de verhalen heb ik een verhalenweb opgesteld. Met behulp hiervan is onderstaand tabel opgesteld.

Vanuit thema's	
Collega's (12x)	1. Informeel – Plezier (7x)
	2. Betrokkenheid (6x)
	3. Gezellig – Ontspannen – Humor (3x)
	4. Trots (2x)
	5. Saamhorigheid – Sympathie – Nostalgie – Ondernemend – Eenheid – Grappig (1x)
Vroeger (10x)	1. Betrokkenheid – Nostalgie (4x)
	2. Authenticiteit – Trots (3x)
	3. Plezier – sympathie (2x)
	4. Herkenbaarheid – Informeel – Realistisch – Gelovig – Familiair – Persoonlijk – Feitelijk – Sociaal – Charisma (1x)

Vanuit emoties	
Plezier (10x)	1. Collega's (7x)
	2. Grappen (6x)
	3. Feesten (4x)
	4. Vroeger (2x)
Betrokkenheid (7x)	1. Collega's – Feesten (6x)
	2. Vroeger – directie (4x)
	3. Compliment/bedanken – Familiebedrijf/gevoel (2x)

Thema's die veelvuldig in de verhalen naar voren komen zijn verhalen over collega's en vroeger. Het thema 'collega's' lijkt 'betrokkenheid', 'plezier' en een 'informele sfeer' op te roepen. Over 'vroeger' wordt veel met 'nostalgie' gesproken, waarbij 'betrokkenheid', 'authenticiteit' en 'trots' belangrijke emoties zijn.

De emotie 'plezier' komt het meeste naar voren bij verhalen met de thema's 'collega's', 'grappen' en 'feesten'. De emotie 'betrokkenheid' komt ook naar voren bij verhalen over 'collega's' en 'feesten', hiernaast riepen de thema's 'vroeger' en 'directie' ook de emotie 'betrokkenheid' op.

BIJLAGE 11: GESPREKSSSTRATEGIE BIJ INTERVIEWS

In het onderzoek zijn er interviews gehouden met twee groepen medewerkers, één groep die langer dan 15 jaar bij MCB in dienst zijn en één groep die minder lang dan 15 jaar in dienst zijn.

Voordat er gericht verhalen verzameld kunnen worden is het van belang eerst te weten waarover je verhalen wilt verzamelen, waarom je deze verhalen nodig hebt en wie je deze verhalen vermoedelijk het beste kunt vertellen. Vervolgens is het de kunst verhaalgevoeligheid bij jezelf te ontwikkelen en een narratief klimaat te scheppen om verhalen daadwerkelijk los te krijgen en ze vervolgens zo vast te leggen dat je er thema's en betekenissen uit kunt halen (Scheringa, 2013).

Welke verhalen wil ik verzamelen?	Mijn interesse gaat uit naar verhalen die medewerkers zichzelf herinneren en waar zij zelf waarde aan hechten.
Waarom heb ik deze verhalen nodig?	Verhalen hebben een emotionele waarde. Door verhalen kunnen belangrijke thema's, emoties, betekenissen en patronen inzichtelijk worden gemaakt.
Wie wil ik interviewen?	Medewerkers van MCB: één groep medewerkers die al een lange tijd bij MCB in dienst zijn en één groep die wat minder lang in dienst zijn (en MCB niet als familiebedrijf hebben gekend).
Hoe heb ik mijn verhaalgevoeligheid ontwikkeld?	Mijn verhaalgevoeligheid heb ik voorafgaand aan de interviews ontwikkeld door ten eerste te lezen over de theorieën over storytelling. Hierdoor leerde ik op een andere manier luisteren naar de medewerkers van MCB en emoties uit de verhalen te halen. Welke emoties roepen de verhalen op bij de respondent? En welke emoties bij mijzelf? Deze emoties vormen immers het hart van een verhaal.
Hoe schep ik een narratief klimaat?	"Verhalen verzamelen ligt veel dichterbij aan tegen een gesprek voeren en wat verder af van interviewen", zo legt Annet Scheringa uit in haar boek Storypower. Dit is ook precies wat ik gedaan heb bij mijn interviews. Mijn interviews begon ik met een korte introductie over mezelf: wie ik ben, welke opleiding ik doe en wat mijn opdracht bij MCB is en in welke fase ik nu ben. Vervolgens heb ik uitgelegd dat het geen standaard interview is waarbij ik aan de hand van een vragenlijst vragen ga stellen. In mijn geval had ik alleen enkele topics genoteerd als een soort van rode draad. Vervolgens ben ik gaan vragen naar spontane verhalen die ze zich nog kunnen herinneren. Dit kunnen zowel grappige als mooie als droevige verhalen zijn. Zodra de verhalen niet zomaar in ze op kwamen, stelde ik de respondenten een vraag, bijvoorbeeld de vraag naar hoe ze MCB kunnen omschrijven of hoe ze nu tegen MCB aan kijken.
Hoe verzamel ik de verhalen?	De verhalen die ik heb gehoord gedurende de interviews heb ik verzameld in een 'verhalenboekje'. Diezelfde verhalen ben ik gaan doorgronden, waardoor ik hier patronen en thema's uit kon halen. Deze gegevens heb ik vervolgens verzameld in een verhalenweb.  <i>Zie bijlage 12 voor het gehele verhalenweb.</i>

	Om de betekenis van een verhaal te kunnen doorgronden heb ik mezelf de volgende vragen gesteld: • Wat ligt er aan de oppervlakte? • Wat zegt het verhaal mij? • Wat kan het verhaal anderen zeggen? • Welke thema's komen hierin naar voren? • Welke patronen¹⁴ en emoties kan ik uit dit verhaal halen? Vervolgens heb ik ook een discoursanalyse¹⁵ gehouden en heb ik het taalgebruik onder de loep genomen: • Welke woorden komen regelmatig terug? • Wat betekenen deze woorden in het verhaal? • Hoe vaak komen ze terug in welke context? • Wat zegt dat mogelijk over de betekenis ervan?
Welke topics zijn van belang voor het interview?	Aan de hand van de volgende topics zijn de interviews afgenomen: - Functie - Passie - Trots - Authentiek - Verhaal van MCB - Organisatiecultuur - Verbeterpunten

“Wie narratief intelligent is, begrijpt ook dat verhalen vaak in vertrouwen worden verteld.”

¹⁴ Patronen in verhalen wijzen de weg naar wat ‘de organisatie’ op een bepaald moment nodig heeft (1x is toeval, 2x is opmerkelijk, 3x is een patroon) (Scheringa, 2013).

¹⁵ Een discoursanalyse is een methode om gesproken en geschreven teksten te analyseren. Via deze methode kunnen verhalen in stukjes worden geknipt en per stukje worden bekeken (Scheringa, 2013).

BIJLAGE 12: VERHALENBOEKJE

VERHALENBOEKJE MCB

Door Wiesje van Woerkum
Geïnspireerd door echte MCB-ers

Gedurende mijn afstudeeropdracht heb ik interviews mogen houden met MCB-medewerkers. MCB-medewerkers, die ik al snel *echte* MCB-ers noemde. MCB-ers met een blauw hart, bij de ene echter wel iets blauwer dan bij de ander. Sommige blauwe harten hebben (helaas) enige beschadiging opgelopen door onder andere directiewisselingen, de wenteling van het familiebedrijf naar het zakelijke bedrijf van nu en de moeilijke jaren die het heeft gehad en het enigszins nog steeds heeft.

Ja, MCB is veranderd. Soms werd dit in de positieve zin omschreven, soms in de negatieve. Van beide kanten valt iets te zeggen. De verhalen die ik te horen kreeg waren voornamelijk positief. Enkele mooie en wijze citaten die gedurende de interviews door medewerkers zijn benoemd laat ik ook in dit verhalenboekje naar voren komen. Ik vond het inspirerend!

“Ik ga iedere dag fluitend naar het werk.”

“We klagen veel te vaak met gezonde benen”

“Willen we nu met zijn allen blijven werken of met zijn allen thuiszitten? Ik denk dat ik het dan wel weet.. En dat is niet omdat ik het thuis niet leuk kan hebben.”

“Ik vind MCB nog een hartstikke mooi bedrijf, maar er is veel veranderd”

“Ik ben wel echt trots op mijn werk en het bedrijf”

“We hebben zonden jaren hier bij MCB gehad, met daarbij ook mooie beloningen, winstuitkeringen en een 13^e maand.”

“Ik dacht eerst; ik heb helemaal niet zoveel verhalen, want zolang werk ik hier nog niet. Maar even daarna bedacht ik dat ik wel verhalen heb.”

“Eerst klaagden medewerkers nog wel eens om een winstuitkering die niet meer kwam, maar nu is het behouden van een baan toch wel een heel wat belangrijker aspect geworden.”

“Het gaat weer beter met MCB en dat doen we allemaal samen en nooit alleen”

“Er is geen plaats meer voor negativiteit”

“We zijn allemaal afhankelijk van elkaar, en we hebben allemaal hetzelfde einddoel”

“Een medewerker mag zich best belangrijk voelen. maar moet zichzelf hiervoor ook belangrijk maken.”

DE MCB-CHAUFFEUR

“Chauffeurs zijn degene die alles meemaken.”

“ONZE CLUB”

“De chauffeurs zijn een aparte en belangrijke club binnen MCB is. ‘Onze club’, noem ik het altijd. Ik ken de chauffeurs en ook hun bijbehorende ‘gebruiksaanwijzingen’, want die hebben ze hoor. Veel chauffeurs willen graag precies voor hun uitgestippeld zien wat ze moeten doen, al krijgen ze nu al wel wat meer verantwoording dan voorheen. Bijna alle chauffeurs zijn begonnen als uitzendkracht, op deze manier heeft MCB de tijd om even te kijken of de chauffeur geschikt is voor de baan en een MCB-type is.

Wat een MCB-type is? Een MCB-type is verzorgd, hebben een bepaalde uitstraling die bij MCB past, toont interesse, hebben enige kennis van metaal en spreekt vloeiend Nederlands. Ik vind het wel erg belangrijk dat de chauffeurs aan deze eisen voldoen, want ze zijn immers wel het visitekaartje van MCB. Zodra een chauffeur nog niet over kennis van metaal beschikt (want dat kan wel eens voorkomen) laten we deze chauffeur wel eens eerst meelopen op de werkvloer. Op deze manier kan hij kennis vergaren over de soorten metalen en hoe het behandeld moet worden.”

“Een chauffeur belde me eens op dat hij met een lege vrachtwagen in het Noorden van Nederland stond.
Vergeten te controleren of de wagen wel geladen was voordat hij vertrok...
Dit is overigens vaker dan één keer voorgekomen.”

EEN ONGELUK BIJ EEN ONGELUK

“Er reed eens een MCB-chauffeur met zijn vrachtwagen keurig op de snelweg, op de juiste baan die voor hem geschikt was. Een ander busje, dat (eerder nog) aan de andere kant van de vangrail reed, wist niet op één baan te blijven. Hij slingerde heen en weer en vloog uiteindelijk over de vangrail tegen de MCB-vrachtwagen aan. De koerier van het busje had enkele verwondingen, wat gelukkig weer goed gekomen is. De MCB-chauffeur had (gelukkig) vrijwel niets.

Zodra een collega van de chauffeur van het ongeluk hoorde reed deze collega met zijn Ford Mondeo naar de chauffeur toe om hem te komen halen. De chauffeur zou wachten bij het Shell station in Bergen op Zoom. Enkele meters voor het desbetreffende station kwam de collega in een file terecht, met helaas de verkeerde wagens voor en achter hem. Achter de collega stond namelijk een willekeurige vrachtwagen met een chauffeur die het ongeluk heel spannend vond en ‘onbewust’, door al het ‘nieuwsgierigen’, een stukje vooruit reed. Ja, tegen de Ford Mondeo van deze collega. De Ford werd op deze wijze vooruit geduwd tegen de containerwagen, die weer voor de collega in de file stond. Zoals je al begrijpt: er bleef vrij weinig over van de voor- en achterkant van de Ford. Al om al wist de collega met de, wat verkleinde, Ford Mondeo wel bij de chauffeur aan te komen en zichzelf en de chauffeur (die eerder al een ongeluk had gehad) weer ‘veilig’ naar MCB te brengen.”

GRAPPEN BIJ MCB

“De directeur van financiën zei eens dat het werken bij MCB wel leuk moest zijn. Ja inderdaad, het moet leuk zijn. Maar is het wel leuk? Zo niet, hoe maken we het dan nog leuker? En hoe gaan we dit echt verwerkelijken?”
- Met name door één MCB-er werd dit heel serieus genomen...

FEL ROZE AZALEA EN BLAUWE DRUIFJES

“Zie je die gele bollen daar?”, vraagt de MCB-er aan mij. “Dat zijn betonnen biggenruggen ter voorkoming van aanrijtschade van gebouwen en poorten. Enkelen hiervan moesten een tijd geleden vervangen worden, omdat de kleur geel niet meer zichtbaar was. De leverancier kwam hiervoor langs en legde uit dat ze tegenwoordig een nieuwe kleur geel gebruiken. Een fluoriserend geel, omdat dit nog beter opvalt. Maar de MCB-er wil deze kleur kunnen zien en die kleur had de leverancier op dat moment niet bij zich. Een poosje later kwam de leverancier weer terug met een fluoriserend geel gespoten emmer en plaatste deze naast het bureau van de MCB-er. “Zo dit is dus de kleur.” Door een collega werd een week later gevraagd wat die emmer al een week naast de MCB-er zijn bureau doet. Hij grapt dat hij deze mooie frisgekleurde emmer hier niet zelf neergezet had, maar hij hem best wilde vullen met bloembollen of een plant. Dit deed hij dan (want deze MCB-er doet het echt, als hij iets zegt). De frisgekleurde emmer werd gevuld met een fel roze azalea en blauwe druifjes. Deze emmer werd voor het visual management bord geplaatst, waar even later een presentatie werd gegeven. “Het mag toch ook leuk zijn binnen de magazijnen? En wat er nu blijft hangen van die presentatie? Juist, de bloempot!”



JE WORDT AFGELUISTERD, ECHT WAAR!

“Ik heb één collega met nogal aparte humor. Hij liep laatst eens binnen bij de bedrijfsleider en vertelde hem dat hij maar op moest passen, want hij zou afgeluisterd worden. “Hoezo dan? En wat bedoel je daarmee?”, antwoordde de bedrijfsleider. “Er zit hier een zwart kastje boven het plafond, echt waar!” legde mijn collega uit. Hij ging op het bureau staan en haalde het zwarte doosje boven het plafond vandaan. Achteraf bleek natuurlijk dat deze collega dit doosje zelf voor de grap verstopt had.”

ZO WETEN OOK DE VROUWEN WAT HUN MANNEN HIER DOEN

“Ik maak regelmatig foto’s van medewerkers. Bijvoorbeeld een foto van een collega die aan het lassen is. Zo’n foto heb ik wel eens naar de vrouw van die collega gestuurd. Anders weten die vrouwen toch ook niet wat hun mannen hier doen? Maar op deze manier wel.”

BEDANKT SCHAKEL LEEG

‘Bedankt Schakel leeg’ stond gedrukt op de vlaggen die boven het hotdog kraampje op het MCB terrein hingen.

Als bedankje voor het harde werken kon het gehele personeel een broodje hotdog komen halen. De MCB-er die 10 jaar leidinggevende is geweest van de Schakel vroeg of hij niet één van deze vlaggen mocht hebben om op te hangen.

Een collega van hem had hier een ander idee voor. “Ik dacht als we deze vlag nu eens bij de oud leidinggevende in de voortuin zetten.” En dat deed hij dan ook. Want zo was hij wel: als deze collega iets zegt of denkt, doet hij dat ook. En natuurlijk ook de leidinggevende wist gelijk wie hier de verantwoordelijke voor was toen hij de vlag in zijn voortuin zag staan.



NOOIT TE LAAT VOOR DE BOODSCHAP

De vrouw van een MCB-er werd eens vijftig, Deze MCB-er was al op de hoogte dat hij dit niet vooraf tegen de collega moest zeggen die regelmatig wat grappen uithaalt. En zeker niet toen die desbetreffende collega hier al naar vroeg. Op de dag dat de vrouw echt vijftig werd durfde de MCB-er die collega het pas te vertellen in de verwachting dat die collega nu toch niets meer kon doen. Maar jawel hoor, juist dan bedenkt die collega iets. Tegen het einde van de middag had hij een mooi groot bord met 'Heftig Dannie Vefitig' geplaatst midden op de 'bekende' rotonde van Dommelen, wat de woonplaats is van de MCB-er en zijn vrouw Dannie.

1 APRIL!

Het was 1 april toen we weer eens met een hele zaal verkopers bij elkaar zaten. Eén van mijn collega's was nogal nieuwsgierig aangelegd. Vroeger werkten we nog met van die ponsplaatjes en een afslagmachine. Mijn nieuwsgierige collega moest even weg om te lunchen en kwam daarna weer bij de club zitten en nam, zo nieuwsgierig als hij was, alle orders door om te kijken wat er allemaal tussen zat. Een andere verkoper wist uiteraard dat hij dit zou gaan doen en had er voor de grap een order met 'te' lage prijzen voor een bedrijf ertussen gedaan. Natuurlijk merkte ook de nieuwsgierige collega die lage prijzen op en werd woedend op de desbetreffende verkoper die hij herkende aan zijn handschrift. De nieuwsgierige collega was alleen de enige die nog niet door had welke dag het was...

DIRECTIE

HEDDE NOG IETS VERKOCHT?

“Marinus van Kempen was de op en top handelaar, de man met een berg charisma. “Wat is er aan de hand?”, vroeg Marinus als hij iets aan één van zijn medewerkers zag. Marinus zag alles en wist het precies zodra er iemand niet lekker in zijn vel zat.

“Hedde nog iets verkocht?”, vroeg hij ook wel eens. Als medewerker was je dolblij om te vertellen wat je wel niet allemaal verkocht had. “En wa zat er tussen?” Als je het goed had gedaan kwam de bekende vraag: “Luste jij un sigaarke?” of “Wilde jij un snoepke?”. Dit was een bepaalde manier van Marinus om een compliment te geven of gewoon aan te geven dat hij trots was op zijn medewerkers.

Op deze manier bleef Marinus goed op de hoogte van wat er allemaal speelde binnen MCB en wist Marinus mede te zorgen voor het creëren van de betrokkenheid onder elkaar. De stimulans om nog meer te verkopen werd hierdoor dan ook versterkt.”

DE SCHEVE HOED VAN MARINUS

“Zodra Marinus niet tevreden was of gewoon een slechte dag had wist Marinus dit (onbewust) zichtbaar te maken met zijn hoed, die dan wat schever als normaal op zijn hoofd stond. Iedereen wist: ‘oei, hier is iets aan de hand’. Massaal probeerden alle medewerkers Marinus dan ook te ontwijken en te negeren. In deze bui wilde je hem niet spreken.”

PERSOONLIJK

“Op het moment dat ik begon bij MCB (1988) waren er zo’n 328 medewerkers en waren Marinus van Kempen en Frans van Ettro nog mijn bazen, gevolgd door Jan en Piet van Kempen en Hub van Ettro. Marinus, Jan en Piet kenden alle drie het principe van je laten zien op de werkvloer. Op bijvoorbeeld een 1 januari werd er aan iedereen één voor één een persoonlijke hand gegeven en een praatje gemaakt. Iedere dag tussen half 7 en 7 uur kwam Jan van Kempen een rondje gelopen langs de servicelijn om te kijken hoe het ging. Uiteindelijk is Jan gestopt om de reden dat hij meer een papieren directeur aan het worden was, wat eigenlijk helemaal niet zijn passie was. Hij wilde ook op die werkvloer staan en fysiek bezig zijn met metaal. Piet van Kempen was zijn opvolger en nam

ook actief deel aan de ondernemingsraad. Toen Hub van Ettro in 2000 als laatste van de families stopte, verloor MCB geleidelijk aan de titel als ‘familiebedrijf’ en ook dit familiegevoel verdween langzamerhand. Er kwamen echte managers voor in de plaats.”

EEN FAMILIEBEDRIJF

“Ik onthoud nog goed het moment dat mijn vader tijdens de fitness naar me toe kwam, om me te vertellen dat mijn toenmalige vrouw mijn auto in elkaar gereden had. Op dat moment werkte ik zo’n 2 à 3 jaar bij MCB en ook die dag daarna moest er natuurlijk weer gewerkt worden. Op die dag kwam meneer Van Kempen naar me toe: “Luister, zei meneer Van Kempen, ik hoorde dat jouw auto in elkaar is gereden. Als je wilt kan ik je wel een renteloze lening aanbieden om een nieuwe auto te kunnen kopen.” Ik wist niet wat ik hoorde. En dit laat wel weer zien dat het zo’n sociaal bedrijf was. Er bestaan ook nog heel veel meer van zo’n soort verhalen van anderen. Ja, MCB was echt een familiebedrijf. En nu kunnen we spreken van een ‘externe directie’, die alleen gericht zijn op de cijfers.”

EEN MCB-ER

ZO, NU BEN JIJ OOK EEN MCB-ER

“Toen ik hier aangenomen werd, werd er tegen mij gezegd: Zo nu ben jij ook een MCB-er, dan hoor je er ook bij. Op het begin wist ik niet zo goed wat ze hiermee bedoelden, maar al snel begreep ik het. Er werden leuke feestjes gegeven, de directeur kwam nog over de vloer en bood regelmatig een sigaretje aan, wat er onder andere voor zorgde dat je wat meer op ging kijken tegen de directeur. Na dat sigaretje ging je letterlijk wat harder lopen. Jan van Kempen, de oude directeur kom ik ook nu nog wel eens tegen, dan staat hij bij zijn paarden. Hij zal altijd zwaaien als ik met mijn vriendin in de pauze langs kom gelopen.”

Ik hoorde recent pas de benaming vallen van het ‘blauwe hart’. En dat vond ik toch wel een hele mooie benaming die sommige medewerkers dus blijkbaar echt verbinden met MCB.

ZUINIG

“MCB was vroeger ook nog ongeloofelijk zuinig. Zodra je zelf dacht dat een potlood op was, was deze helemaal nog niet op. En een nieuw potlood werd altijd ook doormidden gebroken; want zo konden er immers twee personen gebruikmaken van die ene potlood.”

“We moeten zuinig zijn in barre en in goede tijden”

DE SOLLICITATIEPROCEDURE

HEEL ANDERS DAN NU...

“Vroeger verliep de sollicitatieprocedure heel wat anders dan hoe deze nu gaat. Ik geloof dat er bij mijn sollicitatie bij MCB maar vier vragen werden gesteld, en dit waren:

- Wat heb je gedaan?
- Heb je hier familie werken?
- Waar kom je van af (boerderij, ..)
- Ben je katholiek?

Ik ben hier vroeger waarschijnlijk binnen gekomen doordat toen een neef van me hier werkte. Alhoewel deze neef na twee maanden al wel weer weg was. Zodra er nu iemand solliciteert wordt deze veel meer ondervraagd over de beschikbare ervaring, competenties en de opleiding. Ja, mede hierdoor is er wel redelijk wat veranderd.”

VROEGER WAS ALLES BETER...

Veel herinneringen aan vroeger zijn mooi, goed en beter dan hoe MCB nu is (volgens een gedeelte van de medewerkers). Toch lijkt dit af en toe een vertekend beeld te geven... Ook nu zijn er bepaalde dingen beter.

GEWELDIG WAS HET TOEN OOK NIET

Voor mij blijft MCB echter nog wel een schitterend bedrijf, waarin veel potentie zit. Het lijkt soms wel even dat eerst alles nog geweldig was, we herinneren ons van toen af en toe alleen nog de nostalgische goede verhalen, maar echt waar, geweldig was het toen ook niet. Vele jaren geleden hadden we bijvoorbeeld nog geen verwarming in de magazijnen, waardoor we in de winter met zijn allen om een potkachtje moesten zitten en verder gewoon koud moesten lijden. Dat is nu toch wel wat verbeterd.

NIET ALLES WAS 'VROEGER' ZO ROOSKLEURIG

“De zeilen van de vrachtwagens zijn nu gelukkig heel wat prettiger om mee te werken dan velen jaren terug. We hebben ooit nog echt van die dekzeilen gehad op de vrachtwagens. Ik weet nog wel dat we vroeger die hele dekzeilen er af moesten halen en vervolgens er weer op moesten leggen. Als het sneeuwde was het droog blijven vaak nog een grotere klus dan het erop leggen.”

“Ook waren we vroeger vaak nog veel langer bezig met het verleggen van buizen etc. We hadden in de beginjaren niet eens stellingen om bundels in te leggen. Hierdoor was je af en toe ongelofelijk lang bezig om de juiste bundel te pakken en vervolgens de andere bundels die je hebt moeten verplaatsen weer op de juiste plek te krijgen.”

WAT EXTRA MCB-UREN MAKEN

HÉÉL VÉÉL CHINEES

“We moesten overwerken met zo’n 8 personen van de planning. Dit kwam omdat er op transport iets mis was met het systeem. Nu werd er voorgesteld: “Zullen we maar wat te eten halen dan”. “Ja goed idee. Wat zullen we halen?” “Haal maar een Chinese rijsttafel voor 8 personen”. Dus ik belde de Chinees op en bestelde een Chinese rijsttafel voor 8 personen. De medewerker van de Chinees gaf al aan dat het heel veel zou zijn. “Nou we zijn echt met z’n achten, dus dat zal wel goed komen”, zei ik nog. Nou, oké, een rijsttafel voor acht personen dus. Ik kwam bij de Chinees aan en het was inderdaad echt héél véél. Ik ben wel vijf keer op en neer gelopen naar die auto. In de auto zat ik dan ook echt verstopt tussen al het Chinese eten. En de Chinese geur is nog enige tijd in mijn auto blijven hangen. Aangekomen bij MCB zagen ook mijn collega’s dat het héél véél was. Uiteindelijk hebben ook de avond- en middagploeg kunnen smullen van de Chinese rijsttafel!”

VERANDEREN

UIT DE COMFORT ZONE

“Een belangrijke les die ik mezelf heb geleerd is om uit je comfort zone te stappen. Dat heb ik al gedaan door bij MCB te gaan werken. Ik zag het echt als een uitdaging. Een ander voorbeeld is het leeghalen van de Schakel, wat eerder een onderdeel van MCB was. Dat was zo’n project die weer heel lang kon blijven liggen, doordat er vaak te erg proces georiënteerd gedacht wordt. Over alles moet blijkbare een analyse gedaan worden. Dit hebben we uiteindelijk wat anders aangepakt. Ik heb medewerkers gevraagd wat moet er gedaan worden om dit voor elkaar te krijgen. Oké, we moeten deze drie dingen doen, vertelden de collega’s me. En wat komt er voor deze drie dingen? Hiervoor moeten deze drie zaken nog eerst gedaan worden. Oké, ga jij daar maar mee aan de slag, vertelde ik deze collega’s, dan zal ik deze taken op me nemen. Zodra we ergens tegenaan liepen, werd dit vervolgens weer zo snel mogelijk opgelost. Als we maar verder konden blijven gaan. Door het ‘gewoon doen’ is het uiteindelijk gelukt. Een verandering moet in beweging blijven. Blijf vooral niet in die comfort zone hangen.”

CULTUUR

MANNENCULTUUR

“Al die mannen van MCB blijken wel te helpen als er een vrouw in de buurt is. Zo kwam er eens een vrachtwagen op de Schakel, met een wat kleinere vrouw als vrachtwagenchauffeur. Deze vrouwelijke vrachtwagenchauffeur was te klein om het gehele zeil van de vrachtwagen omhoog te krijgen. Binnen een mum van tijd stonden de mannen al klaar om haar te helpen. “En het was al 16.30 uur!” Normaal wilde de medewerkers dan wel bijna naar huis, maar nu maakte de tijd niet zo veel meer uit voor die mannen. “Ach, we kunnen haar best wel even helpen toch?”

BIJ ANDEREN IN DE TUIN KIJKEN

Toen ik hier binnenkwam viel het mij heel erg op dat het allemaal hokjes waren. Daar was de marketing afdeling, daar de inkoop, daar de verkoop, hij doet dit, en zij doet dat. Er bestond een structuur, wat allemaal geweldig geregeld was hoor. Nu doen we toch al wat meer aan procesmatig denken, het is allemaal heel anders ingedeeld en het is een andere manier van werken. In projecten werken we nu met verschillende mensen samen en nemen we eens iets van een ander over. Mijn streven is om te blijven ontwikkelen en ik vind het leuk en goed om eens bij anderen in hun ‘tuin’ te kijken.

FEESTJES

VERJAARDAGEN OP KANTOOR

Iets typisch MCB zijn de slingers aan de palen die op een bureau geplaatst worden zodra er iemand jarig is. Op deze manier is het zelfs in de kantoortuin (waar maar liefst 120 medewerkers zitten!) zichtbaar zodra er weer iemand een jaartje ouder wordt.

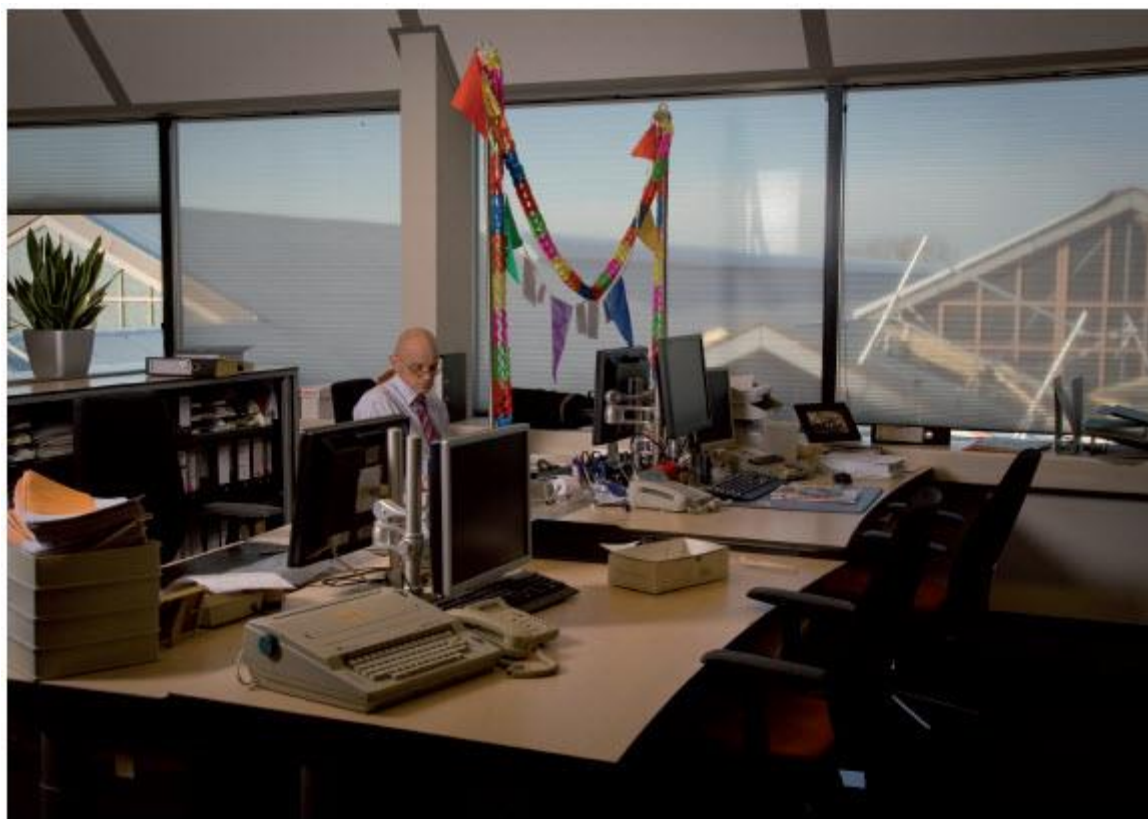


Foto van Bart Koertshuis

KERMIS

“Toen MCB 65 jaar bestond was er een hele kermis rondom de harde weg van de Schakel gebouwd. Er was een heleboel georganiseerd met attracties en kraampjes. Iedereen mocht met kinderen en partners naar de kermis komen. Dit was echt ontzettend leuk.”

65-JARIG BESTAAN

Bij het 65-jarig bestaan van MCB mochten we met z’n allen komen feesten in een MCB-hal, die compleet omgebouwd was tot een schip. De ene directeur schoot bij de opening de fles champagne open tegen ‘de boot’ om de boot tot geopend te verklaren. De andere directeur, Jan van Kempen, stond daar in zijn korte broekje met een rugzak op zijn rug, verkleed als een reiziger, om als eerste de boot te betreden. Ook binnen zag het er ontzettend mooi uit.”

GROTE FEESTEN

“MCB was altijd heel goed in grote feesten. De afdelingen marketing en communicatie wisten dit iedere keer fantastisch te organiseren. Deze feesten zijn dan ook wel echt iets die bij blijven ‘van de goede tijd’. Het laatste feest vond volgens mij plaats met het 70-jarig bestaan. Alles was opgebouwd en georganiseerd in kermisthema en iedere medewerker was met het hele gezin welkom. Er was voor iedereen wat georganiseerd, ook voor de kinderen was er veel te doen. Met oude foto’s en voorwerpen van MCB werd ook de organisatie er nog bij betrokken, wat toch wel zorgde voor een mate van trots. Ook na het feest kreeg iedereen nog een groot cadeau mee van de zaak. Ongelofelijk.”

“ACH, BLOAST OE NIE SCHEEL!”

“Ik had mijn 12,5 jarig jubileum bij MCB. Een collega van mij (die af en toe wel wat scheel kijkt) was in die tijd net begonnen met doedelzaklessen. Ik zei tegen hem: Ik zou het nou toch leuk vinden als jij op mijn jubileum doedelzak komt spelen. Nou, dat was dan afgesproken. Even voor mijn jubileum werd echter deze collega bij de doedelzakles buiten gegooid en kwam hij zo dus even voor het jubileum naar me toegelopen met de mededeling: “Jan, ik heb een probleempje.. Ik ben weg bij de doedelzakles en kan nu dus niet op je jubileum spelen.” Op mijn jubileum heb ik toch wel even aan mijn collega’s uitgelegd dat op dit moment eigenlijk een serenade met de doedelzak gepland stond, maar die helaas niet door kon gaan. “Ach, bloast oe nie scheel!”, riep één van een collega in de zaal. Iedereen lag dubbel van het lachen.

VERJAARDAG EN PROMOTIE



“Deze golfbaan legden wij ooit aan voor een collega die zowel jarig was als promotie had gemaakt. Hij werd in die periode opgeslokt door vele werkzaamheden en we wilden hem weer even tot ontspanning brengen met zijn grote, nieuwe hobby. Na even genoten te hebben van de aanblik zorgden we ervoor dat om 08.30 uur weer alles netjes bij het oude was, zodat we weer allemaal aan het werk konden gaan.”

FEESTDAGEN

DE ZWARTE SINTERKLAAS EN ZIJN BLANKE PIET

“Met sinterklaas hadden we ieder jaar onze eigen ‘blanke’ piet en ‘zwarte’ sinterklaas. Ja, wij draaide het altijd om. Onze sinterklaas was een medewerker uit de magazijnen en de piet was dan de heftruck chauffeur. De sinterklaas pakte altijd zo’n ijzeren paal uit het magazijn, dat dan als staf diende, en samen met zijn ‘blanke’ piet deelde de mannen vervolgens het speculaas uit dat we gekregen hadden van MCB. Het was ieder jaar weer lachen.”



MCB EN OVERIGE EVENEMENTEN

MCB EN HARDLOPEN

“Met een clubje hardlopers van MCB hebben we al verschillende keren meegedaan aan een hardloopevenement. Eén van deze evenementen was de marathon in Praag. Dit was echt schitterend. Met twee anderen ben ik naar de directie gegaan om het voorstel te doen om het eens te organiseren om met een MCB-club aan deze marathon deel te nemen. Niet meteen werd het idee goedgekeurd, maar na vele overwegingen werd toch toegezegd. De bus, overnachting, eten, drinken en ‘startbewijzen’, konden geregeld worden.

Met 44 personen vertrokken we dan, een bus vol MCB-ers richting Praag. Deze club bestond uit personen van MCB Nederland, MCB België, MCB Duitsland, Struktur Metaal en Staalmarkt. We hadden dus een erg gemengd gezelschap, wat het eigenlijk al meteen leuk maakte in de bus. Je bent op de één of andere manier toch op elkaar aangewezen. In Praag aangekomen zijn we gelijk een kroegje in gegaan en hebben we een voorstelrondje gehouden, waardoor de sfeer meteen heel open werd. De dag erna hebben we gezellig wat rondgewandeld in Praag en zondag moesten we dan echt aan de bak. Ik had zelf shirtjes voor iedereen gemaakt met ‘MCB Praag’ er op. Dit creëerde gelijk een mooie eenheid van ons team. Ik vind het voornamelijk ook zo mooi dat we met allemaal medewerkers gingen van totaal verschillende afdelingen en dat we echt samen één team waren.”

HET VERHAAL VAN MCB VAN NU



Foto van Bart Koertshuis

“MCB is nog steeds een ijzersterk bedrijf, alleen de winstmarge is wat lager. Het is nu de taak om meer winst te gaan behalen met minder kosten. Maar ik heb er wel vertrouwen in hoor, in dat dat weer wat beter gaat worden.”

“We groeien steeds meer. Nu is het de taak om vol te houden”.

“Tot 2000 was MCB nog een familiebedrijf. In 2008 zijn we met het bestuur nog bezig geweest met plannen die de focus op groei hadden tot en met 2020. Op dit moment zit MCB in een transformatieperiode en een periode van professionalisatie, wat echter wel het één en ander vergt. Hier hoort onder andere veranderen bij. We zijn als bestuur ook blij dat we veranderen, anders vervreemd MCB zich van de markt.”

“Ik heb blauw bloed. MCB blijf ik altijd als ‘positief’ zien. MCB heeft mij vele mogelijkheden gegeven waar ik met veel plezier naar terug kijk.”

“MCB is alles in één”: zakelijk, formeel, informeel, stoer, grappig. Een icoon. Iedereen kent ze. Maar het familiale is er wel van af.

“Je merkt dat het toch nog een soort van familiebedrijf is. Misschien scheelt het ook dat het een bedrijf in Brabant is. De omgang met elkaar is heel prettig en je merkt dat er ook velen rondlopen met echt een blauw hartje.”

“Het grappige vond ik dat toen ik hier binnenkwam er al gesproken werd over een echte MCB-er. Mensen vereenzelvigen zichzelf dus echt met het bedrijf. Nu zijn er wel mensen die zeggen dat het vroeger beter was. Maar die MCB-ers en die echte kern is er nog steeds, en dat is wel heel sterk.”

“MCB is een grote speler die het goed voor elkaar hebben.”

“Ja, ik ben wel trots op MCB. Waarom? Het is een groot bedrijf, wat velen in de omgeving toch wel kennen. Het zegt ook iets hè, MCB heeft toch wel een bekende en goede naam opgebouwd in vele jaren. Het is een compleet bedrijf, er gebeurt altijd iets. SAP was hiernaast iets waardoor we onzekerder zijn geworden, maar het heeft nu ook mogelijkheden geboden. MCB is een bedrijf wat de durf heeft om te veranderen, ze zullen tevens ook wel moeten, maar dat is wel een positief gegeven.”

“Ik vind dat MCB het weer verdiend om de oude jaren te herleven.”

OP KANTOOR

AANSPREEKCULTUUR

“Op onze afdeling houden elkaar enorm scherp. Als iemand een fout opmerkt van een ander wordt dit meteen tegen elkaar gezegd. De aanspreekcultuur is hier dan ook goed ontwikkeld. Ook hebben wij op onze afdeling de regel bedacht dat als je een fout maakt de hele afdeling moet trakteren op worstenbroodjes. Dit stimuleert die aanspreekcultuur bij ons natuurlijk wel!”

“ZO, EN NU GAAT PAPA EEN TEKENING VOOR JOU MAKEN”



Foto van Bart Koertshuis

BIJLAGE 13: VERHALENWEB

Datum	Functie of rol verteller	Titel van het verhaal	Thema's in het verhaal	Emotie (wat riep het verhaal op?)
20-3-2014		"onze club"	MCB-chauffeur, MCB-type	Saamhorigheid, kennis van medewerkers, tr
20-3-2014		Een ongeluk bij een ongeluk	MCB-chauffeur, ongeluk	Betrokkenheid, toeval, humor
20-3-2014		Héél véél Chinees	Planning, collega's, lachen	Informeel, saamhorigheid, humor
21-3-2014		Hedde nog iets verkocht?	Vroeger, directie, Brabants, compliment	sympathie, trots, betrokkenheid, nostalgie
21-3-2014		De scheve hoed van Marinus	Vroeger, directie	Herkenbaarheid, authenticiteit
21-3-2014		Zuinig	Vroeger, directie, zuinig	Authenticiteit
21-3-2014		1 april!	Vroeger, grappen, collega's	Informeel, plezier
21-3-2014		Je wordt afgeluisterd, echt waar!	Collega's, grappen	Informeel, ontspannen, plezier
21-3-2014		Geweldig was het vroeger ook niet	Vroeger, innovatie, nostalgie	Realistisch
24-3-2014		De sollicitatieprocedure	Vroeger, sollicitatie, katholiek, familie	Authenticiteit, gelovig, familiair
24-3-2014		Persoonlijk	Vroeger, directie, werkvloer, familiebedrijf, f	Persoonlijk, betrokkenheid, nostalgie
25-3-2014		Fel roze azalea en blauwe druifjes	Collega's, grappen	Informeel, ontspannen, plezier
25-3-2014		Bedankt Linda en Kim - Moordwijken	Collega's, grappen	Informeel, ontspannen, plezier
25-3-2014		Zo weten ook de vrouwen wat hun mannen hier doen	Collega's, foto's, werkzaamheden	Betrokkenheid
25-3-2014		Bedankt Schakel leeg	Collega's, Schakel, bedanken	Betrokkenheid, sympathie, trots, humor
25-3-2014		Nooit te laat voor de boodschap	Collega's, grappen, verjaardag	Informeel, humor, betrokkenheid
25-3-2014		Verjaardag en promotie	Collega's, verjaardag, promotie	Betrokkenheid, informeel
25-3-2014		Zo, nu ben jij ook een MCB-er	Vroeger, MCB-er, collega's, feesten, familie, i	Betrokkenheid, trots, nostalgie
27-3-2014		Niet alles was 'vruuger' zo rooskleurig	Vroeger, faciliteiten, innovatie	Feitelijk
27-3-2014		Mannencultuur	Mannencultuur, helpen, vrouwen	Plezier, humor
27-3-2014		Kermis	Jubileum, kermis, Schakel	Plezier, trots, nostalgie
3-4-2014		65-jarig bestaan	Feest, directie	Betrokkenheid, plezier, trots
3-4-2014		"Ach, bloast oe nie scheel!"	Jubileum, collega's, grappen	Plezier, gezellig
4-4-2014		De zwarte sinterklaas en zijn blanke pieten	Grappen, traditie, collega's	Plezier, gezellig
4-4-2014		Goede vrijdag	Traditie, katholiek, werktijd	Authentiek
4-4-2014		Een familiebedrijf	Vroeger, familiair, aanbod, externe directie	Sympathie, sociaal, charisma, nostalgie
4-4-2014		Nog steeds zuinig?	Geld, directie, bedrijf	Frustratie
4-4-2014		Grote feesten	Vroeger, feest, jubileum	Plezier, trots, betrokkenheid
11-4-2014		Bij anderen in de tuin kijken	Hokjescultuur, projecten, ontwikkelen	Leergierig, ambitie
11-4-2014		MCB en hardlopen	Reis, evenement, collega's	Gezellig, ondernemend, eenheid, plezier
15-4-2014		Verwend	Verwend, geld	Verbazing
24-4-2014		Aanspreekcultuur	Cultuur, collega's, aanspreken	Grappig, betrokkenheid

PATRONEN - MCB VERHAAL				
VROEGER	VROEGER2	NU	NU	ALGEMEEN
Familie	Persoonlijk	Managers	Zakelijk	Blauw bloed
Informeel	Katholiek	Informeel (collega's onderling)/ formeel (managers)	Krimpen	Echte MCB-er
Zacht	Gezellig	Hard	Grootspraak	Mannencultuur
Zuinig	Grappen	Weer opnieuw zuinig (met enkele dingen)	Professionalisatie	Blauw hart
Authentiek	Brabants (Jungske)	Eén van de	Directiewisselingen	
Betrokkenheid	Groeierend	Transparantie	Andere tijd	
Hart voor MCB	Trots	Innovatie	Wantrouwig	
Nostalgie	Mogelijkheden promotie	Bureaucratisch	Economische risis	
Feesten	Gezond	Aparte clubs	SAP	
Mensen	Winstuitkering	Veranderde mentaliteit	Veel ouderen (toe aan verjonging)	
13e maand		Reorganisatie	Bijpraatsessies/ ontbijtsessies	
		Teloorgang	Rendement	
		Raad van Commisarissen	Vereniging van Aandeelhouders	
		Harde klappen		

VERBANDEN	
Vanuit thema's	
Collega's (12x)	1. Informeel – Plezier (7x)
	2. Betrokkenheid (6x)
	3. Gezellig – Ontspannen – Humor (3x)
	4. Trots (2x)
	5. Saamhorigheid – Sympathie – Nostalgie – Ondernemend – Eenheid – Grappig (1x)
Vroeger (10x)	1. Betrokkenheid – Nostalgie (4x)
	2. Authenticiteit – Trots (3x)
	3. Plezier – sympathie (2x)
	4. Herkenbaarheid – Informeel – Realistisch – Gelovig – Familiair – Persoonlijk – Feitelijk – Sociaal – Charisma (1x)
Vanuit emoties	
Plezier (10x)	1. Collega's (7x)
	2. Grappen (6x)
	3. Feesten (4x)
	4. Vroeger (2x)
Betrokkenheid (7x)	1. Collega's – Feesten (6x)
	2. Vroeger – directie (4x)
	3. Compliment/bedanken – Familiebedrijf/gevoel (2x)

Thema's	Ko	Emoties	Ko
Collega's	12	Plezier	10
Vroeger	10	Betrokkenheid	7
Feesten (+verjaar	9	Informeel	5
Directie	6	Nostalgie	5
Grappen	6	Trots	4
Familie(bedrijf)	4	Authenticiteit	4
MCB-chauffeur	2	Humor	4
MCB-type/MCB-e	2	Sympathie	3
Katholiek	2	Ontspannen	3
Geld	2	Gezellig	3
Ongeluk	1	Saamhorigheid	2
Planning	1	Kennis	2
Lachen	1	Herkenbaarheid	1
Brabants	1	Realistisch	1
Compliment	1	Gelovig	1
Innovatie	1	Familiair	1
Nostalgie	1	Persoonlijk	1
Sollicitatie	1	Feitelijk	1
Werkvloer	1	Sociaal	1
Familiegevoel	1	Charisma	1
Foto's	1	Frustratie	1
Werkzaamheden	1	Leergierig	1
Promotie	1	Ambitie	1
Zuinig	1	Ondememend	1

Faciliteiten	1	Eenheid	1
Innovatie	1	Verbazing	1
Mannencultuur	1		
Helpen	1		
Vrouwen	1		
Kermis	1		
Schakel	1		
Traditie	1		
Werktijd	1		
Aanbod	1		
Externe directie	1		
Bedrijf	1		
Hokjescultuur	1		
Projecten	1		
Ontwikkelen	1		
Reis	1		
Evenement	1		
Verwend	1		
Cultuur	1		
Aanspreken	1		

BIJLAGE 14: HET GROEN EN ORANJE KADER (VALUEFRAMING)

Hulpmiddel bij bijeenkomsten, presentaties en trainingen.

	WAARDEN	ORANJE: COMPETITIE & ONDERNEMEN	GROEN: IDEALEN & GROEPSGEVOEL
Perspectief ontvanger	Behoeftentvanger	Succes	Sociale acceptatie door de groep
	Frame ontvanger	Ik wil hier beter van worden	Ik wil aandacht; Zorg voor elkaar; Wij zijn allen gelijk
Perspectief spreker	Attitude spreker	Volg mij! Ik leid jullie naar succes; ik ga voor naar waar succes te halen valt	- Ik luister - We zijn samen - Ik ben een gelijke
	Frame spreker	- Het gaat goed - Het valt mee; we zullen grote successen boeken; ik ben een leider; frisse start; het doel is de kern	- Ik ben een mens - Ik hoor bij jullie - Ik begrijp mensen - Ik geef om uw mening - Uw doet er toe voor mij
Verbaal, wat de spreker vertelt	Opbouw (logos)	- Resultaten of beste advies voorop, weinig alternatieven - Direct - To-the-point - Positief - No-nonsense	- Neem tijd voor kennismaken - Benadruk relatie tussen voorstel & betrokken - Vraag naar emoties en meningen - Informeel, verhalend - Wij-vorm
	Geloofwaardigheid aantonen met (ethos)	- Succes - Toon aan met (bewezen) visie - Bekwaamheid - Moed - Vertrouwen	- Begrip (ervaring) - Luisteren - Alles serieus nemen - Praten/ overleggen
	Illustratie	- Met voorbeelden praktische haikbaarheid & winst - Beelden, metaforen - Vindingrijke, grote woorden - Zeer visueel	- Met persoonlijke anekdotes - Emotionele voorbeelden - Levendige beschrijvingen
	Woordgebruik	Resultaten, doelstellingen, prestatie,	Mensen, behoeften, motivatie, teamwerk,

	(pathos)	productiviteit, efficiency, vooruitgang, uitdaging, veranderen, beslissen, autonomie, planning organiseren, testen, analyse, bewijzen	communicatie, gevoelens, begrijpen, sensitiviteit, samenwerken, waarden, geloven, verwachtingen, relaties, zelfontwikkeling
	Aanspreekvorm	Afhankelijke relatie met doelgroep	Waar mogelijk tutoyeren
Vocaal hoe spreker klinkt	Intonatie (pathos)	Overtuigend; zelfvertrouwen Enthousiasmerend; autonoom, optimisme	Zachtaardig; empathisch Overbruggen Eigen emoties tonen
	Tempo	Versnellen, spanning opbouwen	Rustig, tijd voor reacties Bewogen
	Volume	Kracht in stem; stemverheffing; vervoering	Zacht; inlevend; vertellend
Visueel hoe spreker oogt	Setting	Symboliseert doel Belangrijke mensen Imponerende plek Laag camera standpunt; beweegt in beeld	Informeel Een van ons Onder de mensen Close-up in beeld
	Voorkomen	Powersuit Contrasten Gladde stoffen Felle das	Drempelverlagende kleding Informeel Aaibare stoffen
	Gebaren	Opzwevend Energiek Extravert	Emoties Verbindend Sociaal
	Houding	Stevig Dominant Ongeduldig	Open Gelijk Toegankelijk
	Mimiek	Vurig Overtuigd Bevlogen Trots	Warm Begripvol Bewogen

BIJLAGE 15: BEGRIPPENLIJST

BEGRIPPENLIJST

Authenticiteit:	Het echt en origineel zijn (Encyclo, z.j.).
Bedrijfscultuur:	Bedrijfscultuur is een reeks gedeelde waarden en overtuigingen die individuen helpt om het functioneren van het bedrijf te begrijpen. Een duidelijke bedrijfscultuur maakt het voor medewerkers eenvoudig om te weten wat de werkgever verwacht. Cultuur biedt mensen een richting voor welk gedrag gewenst is binnen het bedrijf (Van Belleghem, 2012).
Betrokkenheid:	Betrokkenheid (ook wel 'commitment') houdt in dat je je verbonden (onderstaand gedefinieerd) voelt met de organisatie waarvoor je werkt en het werk dat je doet. Je hebt wat je noemt 'hart voor de zaak' en spant je in om de doelen te behalen die de organisatie nastreeft (Oosterhout, z.j.).
Co-creatie:	Co-creatie is een vorm van samenwerking, waarbij meerdere mensen invloed hebben op de ideeën, resultaten en/of het proces (Wikipedia, z.j.).
Commitment:	Commitment is het verbonden voelen. Oftewel het eigenaarschap en de verbinding tussen een mens en zijn gedrag (Weick, 2001). Het verbonden voelen uit zich in een positieve houding die verantwoordelijkheid toont.
Commitmentverhaal:	Dit is een verhaal dat betekenis geeft aan een verandering. Met een commitmentverhaal kan een organisatie een verandering in een context plaatsen. Zo kunnen medewerkers geholpen worden om zich aan de verandering te verbinden (Scheringa, 2013).
Communicatie:	De productie, uitwisseling en betekenisgeving van boodschappen tussen mensen, die plaatsvinden binnen een context van informatieve, relationele en situationele factoren, met als doel elkaar te beïnvloeden (Reijnders, 2010).
Corporate stories:	Verhalen van en over organisaties. Deze verhalen komen vaak vanuit het management en geven de identiteit en de doelen weer van de organisatie. Door middel van een verhaal wordt hier vorm aan gegeven (Scheringa, 2013).
Crowdsourcing:	Bij crowdsourcing wordt de menigte als wijsheid gebruikt (Wat betekent?, z.j.).
DESTEP analyse:	Bij de DESTEP analyse wordt ingespeeld op alle belangrijke factoren in ontwikkeling.
Funderingsschema:	Het funderingsschema is ooit ontwikkeld vanuit het principe: extern winnen is intern beginnen. Het funderingsschema geeft een analyse weer van de organisatie (waarbij zowel organisatie- als communicatie-elementen aan de orde zijn) en haar omgeving.

Gevormde verhalen:	Waar de corporate story en organizational story overlappen. Deze verhalen zijn te zien als een soort co-creatie van mensen in de organisatie die gebaseerd zijn op authentieke, echte verhalen. Gevormde verhalen hebben hun wortels in de werkelijkheid, waardoor ze geloofwaardiger worden (Scheringa, 2013).
Google Adwords:	Google Adwords laat bedrijven toe reclame op Google-websites te maken. Dit gaat via advertenties die gebaseerd zijn op zoekwoorden die aangegeven zijn door de adverteerder (Google, 2014). ⁴
HubSpot:	HubSpot is een inbound marketing software dat bedrijven helpt bezoekers en klanten aan te trekken en leads te verzamelen (HubSpot, z.j.).
Inbound marketing:	Inbound marketing is een marketingfilosofie die gebaseerd is op het gevonden worden door potentiële klanten, zonder deze lastig te vallen met de traditionele marketing (Wikipedia, z.j.). Het gaat hierbij dus om het aantrekken van klanten.
Interactie-visie:	Vanuit de interactie-visie wordt gesteld dat interne communicatie overal is waar mensen samenwerken. Door met elkaar in gesprek te gaan, wordt er een beeld gevormd van wat het werk inhoudt.
Internal branding (1.0-2.0):	Waar Internal branding (1.0) eerst werkte van buiten (extern) naar binnen (intern), werkt Internal branding (2.0) tegenwoordig vooral van binnenuit naar buiten. Internal branding is in dit geval echt gericht op de medewerkers. Zodra zij trots zijn op de organisatie en erkenning ervaren, zullen zij deze trots ook naar buiten uitstralen.
Interne communicatie:	Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie (Reijnders, 2010).
Organizational stories:	Authentieke verhalen ¹⁶ die er eenvoudigweg zijn en de ronde doen. Door deze verhalen te vertellen weten mensen betekenis toe te kennen aan bepaalde situaties en geven zij zin aan hun werk. Deze verhalen geven eveneens inzicht in de organisatiecultuur en het hart en de ziel van de organisatie. Deze verhalen vertellen wat er echt gedacht en gevoeld wordt (Scheringa, 2013).
Outbound marketing:	Outbound marketing gaat over het pushen van een boodschap. Vaak zijn dit marketingactiviteiten waarbij de focus ligt op het <i>en masse</i> binnenhalen van (nieuwe) contacten (via bijvoorbeeld bulk e-mails en uithangborden) (Holterman, 2012: Outbound is out, inbound is in!, 2012).

¹⁶ Echte verhalen van echte mensen. Verhalen die er gewoonweg zijn (Scheringa, 2013).

Pinterest:	Pinterest is een social medium waarbij themaborden (moodboards) kunnen worden gecreëerd met afbeeldingen die door de gebruiker 'gepind' worden.
Storyconversation:	Storyconversation is een begrip dat gebaseerd is op storytelling, maar dat meer de nadruk weet te leggen op de interactie.
Storytelling:	Storytelling is het ontwikkelen, verzamelen, vertellen en delen van het verhaal van de organisatie (MCB), haar medewerkers en haar producten, als magneet voor zowel klanten als medewerkers als mogelijk andere stakeholders (Scheringa, 2013).
Verbondenheid:	Verbondenheid is 'het gevoel dat je bij elkaar hoort' (Woorden Nederlandse Taal, z.j.) of dat je enige affiniteit of een band hebt met die persoon of organisatie. Hiernaast hangt verbondenheid samen met sympathie, solidariteit en trouw (MWB, z.j.).
Wiki:	Een wiki is een applicatie of computerprogramma, waarmee webdocumenten door meer redacteurs samen kunnen worden bewerkt.
7S-model:	Het 7S-model is een, door McKinsey-medewerkers ontworpen, managementmodel om een interne analyse te maken. De zeven 'S'-factoren worden in dit model verdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' factoren (stijl, skills, shared values en staf).