

# Praktijk

## Zin in verandering

Interpolis als levend bewijs dat het kan

Interpolis heeft vanaf medio jaren negentig een ingrijpende cultuurverandering meegemaakt, waarbij het bedrijf zich van een betrekkelijk anonieme tot een eigenzinnige speler op de verzekeringsmarkt ontwikkelde. In de verhalen die inmiddels over deze transformatie zijn geschreven, wordt meestal vooral ingegaan op de uiterlijke verschijningsvormen van het bedrijf: de bekende pay-off 'Glashelder' en het spraakmakende kantoorgebouw. Wat meestal buiten beschouwing blijft, is dat al deze uiterlijke manifestaties geen wortel hadden kunnen schieten als er ook niet hard was gewerkt aan de transformatie van de interne organisatie.

ARTIKEL

Marc Jetten



Doordat Rabobank in 1990 bijna alle aandelen van Interpolis verwierf, ontstond een grote bank-verzekeringcombinatie. Hoewel de verwachtingen hooggespannen waren – Interpolis was net als de moederonderneming Rabobank op coöperatieve grondslag gebaseerd – verliepen de eerste jaren van de samenwerking weinig succesvol. De fusie bracht Interpolis niet de beoogde stap voorwaarts. Dat lag vooral aan de organisatie zelf. Interpolis was te veel naar binnen gekeerd. Met name het beeld dat klanten van verzekeraars hebben, opende de ogen bij velen binnen Interpolis. 'Verzekeraars', zo lieten klanten weten, 'zijn grote logge maatschappijen die er niet zijn als je ze nodig hebt. Als je ze al helpen, gaat dat traag. Geen idee wat er nu precies verzekerd is. Je moet altijd op de kleine lettertjes letten. Kortom: je weet nooit waar je aan toe bent.' Tegelijkertijd uitten klanten ook duidelijke verwachtingen in de richting van verzekeraars: 'Ik wil dat ze doen wat ze beloven. Mij helpen als het erop aankomt. Met mij meedenken. Problemen concreet oplossen. Duidelijkheid bieden, zodat ik een goede keuze kan maken. Zeggen waar het op staat.'

### Inspirerende missie

Het veranderproces binnen Interpolis begon met het formuleren van een nieuwe missie en visie. Eind 1994 verzamelde het voltalige personeel zich in het Willem II Stadion om de visie tussen de oren te krijgen. De tekst in de missie liet er geen onduidelijkheid over bestaan dat het bedrijf aan de vooravond van een ingrijpende transformatie stond: 'Het roer gaat drastisch om', zo stond er te lezen, 'Wij zetten onze deuren open. Voor elkaar en voor de klant. Het is op ons allen afzonderlijk van toepassing. Want we dragen allen afzonderlijk bij aan het gezamenlijk resultaat.' Medewerkers en managers voelden dat zij niet alleen als groep, maar ook op persoonlijke titel werden aangesproken om bij te dragen aan de nieuwe organisatie. Nieuwe kernwaarden 'vertrouwen', 'vrijheid' en 'verantwoordelijkheid' speelden een cruciale rol in het tot stand komen van dat gevoel van eigenaarschap. In de missie-tekst werd het als volgt verwoord: 'Wij moeten elkaar de ruimte

geven om die dingen te doen die de klant echt belangrijk vindt. Dan moeten wij initiatief tonen en de eigen verantwoordelijkheid oppakken. Dat kan alleen in een open klimaat waarin vertrouwen heerst in elkaars mogelijkheden.' Staande op stadionstoeltjes zetten medewerkers de wave in en schreeuwden zij hun kelen schor met de titel van de missie: 'Wij, dat zijn jij en ik.' Hoewel het een dag was die de aanwezigen een gevoel van trots en veel energie gaf, leefde er onder de aanwezigen toch wel een beetje de angst dat het voorlopig hierbij zou blijven. Die angst werd aanvankelijk bevestigd doordat in dezelfde periode een reorganisatie plaatsvond die ruim een jaar duurde. Pas na deze reorganisatie kwamen de veranderingen vanuit de missie en daarna bleef het veranderingen regenen.

### Sterke top

De drijvende kracht achter het veranderproces was het toenmalige topmanagement. De MT-leden vormden zelf de personificatie van het nieuwe denken binnen de organisatie en waren er meester in om iedereen zijn zegje te laten doen. Als het nodig was, werd er hard doorgepakt. Dat was bijvoorbeeld een aantal jaren later het geval, bij de invoering van telewerken. Een aantal directeurs had daar zichtbaar moeite mee; zij voerden allerlei argumenten aan waarom het juist in hun onderdeel niet zou kunnen. De top liet zich niet imponeren. De visie die zij ontwikkeld had, werd consequent uitgedragen. Zo liet de voorzitter van de hoofd-directie in de nieuwjaarsboodschap ten overstaan van 1.500 man weten dat telewerken een recht was dat iedere medewerker toebehoorde. Wie niet mocht telewerken, mocht zich bij hem melden. In een visionaire bui schetste hij vervolgens het Interpolis-gebouw als een soort clubhuis waar werknemers alleen samen komen om te ontmoeten en vergaderen. Er was overigens niemand die zich bij hem meldde. De boodschap was blijkbaar duidelijk overgekomen.

### Concrete vernieuwingen

De meeste cultuurveranderingen blijven steken in abstracte beschouwingen of verzanden in eindeloze plannenmakerij. Zo niet binnen Interpolis. Daar werden de missie en de daarvan afgeleide cultuur van meet af aan in praktijk gebracht. Ik geef daar een aantal sprekende voorbeelden van. Een van de eerste concrete ver-

anderingen was de bouw van het nieuwe hoofdkantoor. Terwijl de bouw in volle gang was, besloot de directie om het nieuwe kantoor een hoofdrol te geven in het veranderproces. Hierbij speelde mee dat een aanvankelijk buiten de stad geplande locatie voor het hoofdkantoor door de overheid werd afgekeurd in verband met onvoldoende bereikbaarheid met het openbaar vervoer. Dit had tot gevolg dat voor een kleiner kantoor in de Tilburgse binnenstad moest worden gekozen. Omdat het in minder werkplekken kon voorzien, moest creatiever worden omgegaan met de inrichting. Dit leidde tot een geniale zet: de uitvinding van een nieuw en flexibel kantoorconcept (tegenwoordig aangeduid als 'Het Nieuwe Werken'). Het nieuwe kantoor speelde een fundamentele rol in de cultuuromslag van het bedrijf. Eigen kantoortjes en vaste werkplekken verdwenen. Medewerkers konden thuiswerken of gewoon gaan zitten waar plaats was. Ook de directie kreeg flexplekken. De directieleden waren gehuisvest op een onopvallende open plek op de eerste verdieping. Door zich niet op te sluiten op de gangbare, luxueus ingerichte bovenste verdieping, maar door zich midden tussen de medewerkers te plaatsen, maakte de directie het nieuwe werkconcept geloofwaardig. Interne processen werden ineens vanuit een ander perspectief gezien.

### Prikklokken weg

Ook op andere gebieden werden de nieuwe cultuur en de nieuwe kernwaarden tot uiting gebracht. Zo verdwenen de prikklokken. Als je je mensen vertrouwt, heb je geen controle van gewerkte uren nodig. Medewerkers mochten voortaan zelf hun vakantiekaart bijhouden. De parafencultuur maakte plaats voor eigen verantwoordelijkheid. Als een medewerker inkt voor zijn printer nodig had, bestelde hij die rechtstreeks, zonder tussenkomst van een leidinggevende. De kassa's verdwenen om plaats te maken voor touchscreens en chipknips. Iedereen rekende voortaan zijn eigen lunch af. Het kantoorconcept werd verder vervolmaakt. Er kwamen clubhuizen waar je kon eten, werken en overleggen.

Naar de klant toe liet Interpolis zich steeds vaker van haar nieuwe kant zien. In dit kader werden de contouren zichtbaar van de lancering van een geheel nieuw en uniek verzekeringsconcept: de 'Alles in één Polis'. De klant werd bij schade rechtstreeks en telefonisch bediend. De meeste schades werden met één telefoontje afgehandeld. De slogan was: 'Laat de bonnetjes maar thuis.'

### Binnen is buiten

Cultuurverandering is gebaat bij een continue stroom van nieuwe manieren van denken en doen die niet alleen medewerkers, maar ook klanten moet zien te bereiken. Aangezien het bedrijf al sinds 1996 bezig was met het huis op orde te brengen en de interne organisatie inmiddels een hoger niveau op het gebied van openheid en transparantie had bereikt, werd het tijd om dit ook zo in de buitenwereld te benoemen. Na de 'Alles in één Polis' werd gekozen voor de pay-off 'Glashelder'. Dat was op dat moment een moedige stap, omdat het voor het eerst was dat een verzekeraar het lef had om op een functionele manier met haar klanten te communiceren. Communicatie van verzekeraars mondde meestal uit in humor of surrealistische reclame. Voor Interpolis was het 'Glashelder'-concept een logische keuze. Interpolis begon de hierop geënte reclamecampagne met een serie commercials waarin het bedrijf voorwaarden aan zichzelf stelde in plaats van aan de klant. De commercials hadden een grote impact. Er was echter een groot probleem: de interne organisatie herkende zichzelf niet in de typetjes die werden gebruikt. Het personeel maakte glashelder duidelijk dat zij zich niet met deze manier van extern commu-

niceren kon identificeren. Na tussenkomst van de directie werd de campagne aangescherpt en voorzien van tastbare beloften. De afwezigheid van de beruchte kleine lettertjes in de polisvoorwaarden, heldere correspondentie naar de klant en de telefoon binnen drie keer opnemen en met de juiste welkomsttekst de klant te woord staan vormden hier enkele aansprekende voorbeelden van. Voorbeelden, ook van toepassing op interne 'klanten'.

### Cultuur vraagt om verdieping

Tot aan de eeuwwisseling had de cultuuromslag vooral in het teken van harde en tastbare thema's gestaan. Na die periode kwamen ook meer zachtere factoren in beeld, waarbij HR een belangrijke rol speelde. Vanaf dat moment kwam ik ook als HR-consultant nadrukkelijker in beeld. Aan de drie bestaande kernwaarden 'vertrouwen', 'vrijheid' en 'verantwoordelijkheid' werd nog een vierde toegevoegd: 'verbinding'. Deze toevoeging moet tegen de achtergrond van de volgende factoren worden gezien. In de eerste plaats

### Juiste welkomsttekst:

'Goedemorgen, waarmee kan ik u helpen?'



deden de sterke groei en bedrijfsovernames een sterkere behoefte aan verbinding tussen de divisies voelen. Daarnaast bleken nogal wat leidinggevendenden moeite te hebben met het verbinden van ogenschijnlijk tegenstrijdige managementeisen, zoals het realiseren van een balans tussen ruimte geven en controle houden. En in de derde plaats kwam de behoefte aan verbinding voort uit het feit dat mensen elkaar als gevolg van het flexibele werken minder zagen. De vier kernwaarden werden door HR nadrukkelijk op de agenda gezet en werden in een veeltal initiatieven en maatregelen vertaald. Zo werd het gezondheidsbeleid aangepast en werd het proces van werk- en beoordelingsgesprekken ingericht vanuit de kernwaarden vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. Het aannamebeleid werd aangepast omdat Interpolis mensen zocht die passen in de cultuur en manier van werken. Daarvoor kreeg iedere nieuwe medewerker een eendaags assessment. Hierbij kregen ervaren medewerkers de rol van assessor.

Hoezeer al deze maatregelen ook aansloegen, gaandeweg groeide binnen de organisatie de overtuiging dat men het niet kon laten bij dergelijke zichtbare veranderingen in de bovenste laag van de cultuur, maar dat men ook onderliggende cultuurlagen moest zien te raken. Naar analogie van Edgar Schein onderscheid ik in dit verband drie dimensies van cultuur. In de eerste plaats is dat de bovenste laag van de zichtbare cultuur, bestaande uit processen, het gedrag van mensen en de tastbare omgeving. Daaronder bevindt zich de laag van waarden en normen, uitgesproken intenties en gevoelens die te maken hebben met de identiteit van het bedrijf. Binnen Interpolis speelden op dit niveau vooral de kernwaarden. De derde en diepste laag is die van fundamentele menselijke drijfveren en basisveronderstellingen. Deze laag kwam in het vizier toen wij in 2001 een programma ontwierpen voor leidinggevendenden en in 2003 voor teams.

Ondanks alle veranderingen en de positieve effecten die deze met zich mee hadden gebracht, bleken nogal wat leidinggevendenden te blijven worstelen met hun nieuwe rol en identiteit. Met name bleek men moeite te hebben met het vinden van de juiste balans tussen het geven van ruimte, helpen en ondersteunen van mensen en het leveren van prestaties. Zo werd het aanspreken

van mensen op tekortschietende resultaten of op ongepast gedrag door nogal wat leidinggevendenden als problematisch ervaren. Ik heb toen een intensief programma opgestart, dat de naam 'Open Leiderschap' droeg. Hierin werd leidinggevendenden de gelegenheid tot reflectie geboden op de eigen persoonlijkheid en op dieperliggende drijfveren die het fundament vormen van alle-daags gedrag, wat een leidinggevende zowel binnen het werk als privé laat zien. Daarbij werd expliciet ingegaan op de vraag hoe deze persoonlijke drijfveren en eigen waarden zich verhouden tot de kernwaarden vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid en het thema openheid. Dat delen met elkaar is op zich al heel open. Het programma heb ik samen met externen ontwikkeld. Daarbij heb ik bewust gekozen voor adviseurs met een achtergrond in de klinische psychologie en ervaring in organisaties. Bij deze persoonlijke diepgang was het belangrijk om een diepgaande kennis en ervaring te hebben met de psychologische processen van mensen en leidinggeven in een organisatorische context. De deelname aan het programma gebeurde op vrijwillige basis. Dat is bewust zo gedaan: vanuit het oogpunt van het geven van eigen verantwoordelijkheid en omdat de deelname immers als iets wenselijks moest gelden en niet gezien mocht worden als het equivalent van een 'enkele reis Siberië'. Nadat de eerste lichte managers het programma had doorlopen en razend enthousiast terug op het werk kwam, voelden steeds meer managers zich nieuwsgierig en geroepen genoeg om ook deel te nemen.

## Nieuw, flexibel kantoor:

# 'Medebepaler van de cultuuromslag'



### Gewoonten doorbreken

Hoe moeilijk het is om eigen gewoonten te doorbreken, bleek toen tijdens de evaluatiegesprekken met leidinggevendenden naar voren kwam dat het kwartje voor velen pas tijdens het programma echt was gaan vallen. Er zijn veel verhalen van leidinggevendenden over een vervolg geven in de praktijk. Zo vertelde een directeur: 'Tijdens het programma kwam naar voren dat ik me zelden kwetsbaar opstel tegenover mijn medewerkers. Ik ben er nog niet uit. Het voelt alsof ik in mijn blootje sta. Geen leiding geven op basis van hiërarchie maar coachen op basis van vertrouwen. Geen handboek, geen eigen kamer, ik zie mijn medewerkers niet meer iedere dag. Ik ben op mezelf aangewezen, op mijn eigen kracht. Ik zocht altijd houvast door 'alles' te weten. Dat gedrag liet ik zien. Toen ik dit deelde met mijn medewerkers, ontstond er een openheid die ik nog niet eerder meemaakte. Ik liet iets van mezelf zien, waar ik moest leren. Wat ik eerst dacht dat mijn zwakte was, kwam onverwacht terug als kracht. Mijn mensen vertelden later dat ze mijn openheid enorm waardeerden. En dat ik ermee aan de slag ben gegaan. Er is een wisselwerking. We zijn met elkaar in gesprek.'

Na het succes van het programma voor leidinggevendenden ben ik met medewerkers in gesprek gegaan over wat zij ervaren hebben. Vaak was men enthousiast maar tegelijk kritisch. Medewerkers gaven aan dat zij bij veel leidinggevendenden verandering in het gedrag bespeurden, maar bij een aantal ook niet. Bovendien gaf men aan nu zelf ook aan de beurt te willen komen. Onder de vlag van 'Open Team' kregen medewerkers de gelegenheid om met elkaar in gesprek te gaan over de thema's 'openheid', 'elkaar aanspreken' en 'resultaatgerichtheid'. Aangezien het om circa 550 teams ging, was hier sprake van een omvangrijke operatie die bovendien veel tijd en geld kostte. Toch vond de directie dat de investering zijn geld dubbel en dwars waard was.

### Succes

Dat deze beslissing terecht was, kan men aan de cijfers aflezen.

## Do's and don'ts bij verandering

<b>Do's:</b> Consistent handelen vanuit een dieperliggende overtuiging/missie.	<b>Don'ts:</b> Zwabberbeleid.
Cultuur van buiten (Glashelder) naar binnen (Helder werken) vertalen.	De klant niet echt centraal stellen.
Consequent zijn in de uitvoering: voor iedereen 'hetzelfde'.	Voor directies en hogere managementlagen uitzonderingen maken.
Verschillende dimensies van cultuur operationaliseren. Aandacht voor de dieptelagen, niet alleen aan de buitenkant blijven hangen.	Niet het lef hebben dieperliggende cultuurlagen en persoonlijke diepgang aan te brengen.
Juiste veranderaanpak voor cultuurontwikkeling.	De opvatting dat veranderingen planbaar en maakbaar zijn.
Helder zijn in te bereiken resultaten.	Geen focus op resultaat.
HR in de rol van organisatieontwikkelaar.	HR beperkt zich tot enkel instrumentele professionaliteit.

Interpolis is in de loop van dit decennium van een puur regionale speler getransformeerd naar een van de drie topspelers in de markt. Op het gebied van schadeverzekeringen is het bedrijf inmiddels marktleider. De veranderingen zijn van grote invloed geweest op de perceptie van klanten. De klanttevredenheid is in de periode van 2000 tot 2009 gestegen van 7,4 naar 7,8. Gezien de branche waarmee wij te maken hebben, is dit een zeer hoog cijfer. Interpolis is ook een bedrijf geworden waar medewerkers graag naartoe komen. De werknemerstevredenheid is in de loop der jaren fors gestegen en het ziekteverzuim sterk gedaald. Noemenswaardig is ook dat Interpolis in 2006 de cultuuraward van het magazine *Incompany* won. Met 7,95 kreeg het bedrijf de hoogste score binnen de categorie 'sterke cultuur'. Het zijn cijfers die boekdelen spreken. Het zijn ook cijfers die zonder jarenlang intensieve aandacht voor zingeving nimmer zouden zijn gerealiseerd. Want dát is de grote paradox van Interpolis: terwijl het begrip nooit openlijk werd gehanteerd, heeft Interpolis er alles aan gedaan om niet alleen in naam, maar vooral in daad een 'zinorganisatie' te zijn.

### Het geheim van het succes

Terugkijkend naar het verleden, lijkt het erop dat alles gladjes is verlopen. Nou, vergeet het maar. Er zijn uiteraard heel wat strubbelingen geweest. En niet ieder programma verliep voor iedereen even succesvol. Zo voelden sommigen zich niet direct thuis in het flexibele kantoorconcept. Sommige leidinggevendenden lieten door hun secretaresse iedere ochtend beslag leggen op dezelfde cockpit (een kleine ruimte waar één medewerker ongestoord kan werken). De beoogde mentaliteits- en gedragsverandering werd ook na het doorlopen van het open leiderschapprogramma zeker niet bij alle leidinggevendenden bereikt. Leidinggevendenden verzetten zich met hand en tand tegen een eendaags assessment, omdat medewerkers die ze aan wilden nemen niet door het assessment kwamen. Medewerkers kwamen niet naar vergaderingen omdat ze die dag thuis werkten en thuis voor de kinderen moesten zorgen. Het ideaal van een open cultuur leidde tot ongewenste neveneffecten als het sturen van een e-mail aan 5.000 collega's. 'Dat is toch open', zo liet men weten als hun naar de achterliggende motivaties werd gevraagd. Van de kant van oudere en door de wol geverfde medewerkers hoorde je nogal eens de verzuchting: 'Gaan we weer iets nieuws doen?'

Afgaande op deze voorbeelden kan men stellen dat de medewerkers van Interpolis blijkbaar ook maar gewone mensen zijn. Het punt is dan ook niet dát dit soort dingen gebeuren, maar de centrale vraag is hoe je ermee omgaat. Hoe los je het op? Hoeveel ruimte laat je om te experimenteren, fouten te maken en te leren? De antwoorden op deze vragen lagen niet vast, maar werden al aftastend gezocht. Zo kreeg de medewerker die 5.000 collega's een e-mail stuurde in eerste instantie te horen dat dit niet kon. Later werd deze mening genuanceerd. Op den duur ontstonden er zodoende geleidelijk nieuwe kaders die aangaven wat kon en niet kon, wat zinvol was en wat als zinloos moest worden bestempeld. Kenmerkend voor het veranderproces binnen Interpolis was dat er geen van te voren bepaald plan op tafel lag en ook geen sprake was van integraal programmamanagement. Het proces was veel eerder een ontdekkingsreis, waarbij van etappe tot etappe werd gekeken waar men stond en wat op dat moment noodzakelijk was. Dit vereiste van alle betrokkenen, dus ook van de kant van HR, een hoge mate van flexibiliteit. Zoals de ontwikkeling van het nieuwe kantoorconcept al aangaf, liet men ruimte voor plotselinge invallen en wendingen in het proces. De kracht van het veranderproces school in de mate waarin de verschillende elementen op elkaar waren afgestemd. Binnen en buiten, vernieuwing en continuïteit, planmatigheid en ruimte voor dialoog – alles was met alles verbonden. Vanuit een zelfde kerngedachte ontstond niet alleen van bovenaf, maar ook van onderop een aanzwellende stroom van nieuwe initiatieven. De geloofwaardigheid van de missie en de consistentie van het leiderschap stonden daarbij steeds centraal. Het feit dat er ondanks alle variaties en verschillen aan de buitenkant een dieperliggend kader was van waaruit gedacht en gehandeld was, vormde dé grote kracht van het veranderproces.

**Marc Jetten is zelfstandig organisatieadviseur. Hij is ontwerper en regisseur van op waarden gebaseerde cultuurontwikkeling, begeleidt managementteams en coacht leidinggevendenden en medewerkers. Daarnaast heeft hij ruime ervaring in cultuurverandering van Het Nieuwe Werken waarbij zijn visie is: Het Nieuwe Werken is onlosmakelijk verbonden met vertrouwen. marc.jetten@viavalue.nl**