



HR door de bril van de CEO

CEO Klaverblad verzekeringen,
Peter Paul Barth:

‘De cultuur van een
organisatie veranderen is
het moeilijkste dat er is.’



Bureau Blaauw

020 472 39 08

www.bureaublaauw.nl



CEO Peter Paul Barth van de Zoetermeerse verzekeraar Klaverblad vat het intensieve proces van gedragsverandering binnen zijn bedrijf samen in een notendopje: 'Het helpt enorm als je jezelf kwetsbaar opstelt,' zegt hij stellig. 'Eerlijk is eerlijk. Ik was niet gewend aan tegenspraak. Nu wel. Dat was in het begin best confronterend.' Barth, die in 2017 van start ging als de nieuwe CEO, had carrière gemaakt in de oude cultuur van Klaverblad waarin de wil van de directie wet was. Tot hij vlak na zijn aantreden besloot dat het allemaal anders moest.

Een vraaggesprek over een proces van cultuurverandering, de rol van hr, heel veel geduld en langdurige discussies.

'Klaverblad is een bedrijf dat eigenzinnige keuzes maakt', legt Barth uit. 'De spraakmakende reclamecampagne met als motto *Als je maar lang genoeg gewoon blijft, dan word je vanzelf bijzonder* geeft precies weer waar het bij ons om draait: de mens en het fundament waaruit we willen werken: vertrouwen.' Volgens Barth draait het in de verzekeringswereld allang niet meer alleen om de laagste prijs voor een polis of om een soepel voorwaardenbeleid.

Waar draait het dan wel om?

'We zijn fair. Klanten moeten krijgen waar ze recht op hebben. Niet meer en niet minder. Mensen helpen als het nodig is, daar gaat het bij ons om.'

Fair? Dat ligt toch voor de hand? Wie wil dat nu niet?

'Verzekeren is het opbouwen van vertrouwen. Wij zijn op zoek naar een vertrouwensband met de klant. Die moet erop kunnen rekenen dat Klaverblad meteen klaarstaat als er iets aan de hand is.' Dat is verwoord in onze lijfspreuk: "Als je maar lang genoeg gewoon blijft, dan word je vanzelf bijzonder." Echt, die slogan past ons. Verzekeren gaat altijd om mensen. En dat is in onze sector soms uit het oog verloren.

Is die slogan ook synoniem aan Peter Paul Barth?

'Ja, ik werk hier al dertig jaar. Dit bedrijf zit in mijn DNA. Dit bedrijf is op mijn lijf geschreven. Ik ben hier begonnen als

schadebehandelaar op de brandschade afdeling. Zo heb ik het hele bedrijf doorlopen en weet ik ook precies wat er op afdelingen speelt.'

"Klanten moeten krijgen waar ze recht op hebben. Niet meer en niet minder."

Nooit de aanvechting gehad om buiten de deur te kijken?

'Ik heb wel eens rondgekeken en heb zelfs wel eens gesprekken gevoerd. Maar elke keer weer moest ik er niet aan denken hier te vertrekken. Het is hier té leuk! Bovendien is er nog zoveel te doen.'

U heeft nu de hoogste trede bereikt in dit bedrijf. Wat is nu nog uw uitdaging?

'In 2017 ben ik hier CEO geworden. Ik heb me toen voorgenomen het bedrijf anders te gaan aansturen. Niet meer top down, zoals het al die jaren geweest is. De directie, waar ik zelf onderdeel van was bemoeide zich vroeger met alles, tot in de kleinste details. Wij waren de baas. Medewerkers moesten doen wat wij zeiden. Dat is nu verleden tijd. Medewerkers worden nu uitgedaagd om zich uit te spreken, ons tegen te spreken en met verbetervoorstellen te komen en binnen de doelen van dit bedrijf hun verantwoordelijkheid te nemen.'

Tegenspraak bestond hier niet?

'Zo is het. En mensen die wel kritisch waren die gingen al snel weer weg, want kritiek

werd niet gewaardeerd. Uiteindelijk wordt dat de dood in de pot en wordt een bedrijf enorm kwetsbaar. Nadat ik tot CEO werd benoemd, heb ik vaart gemaakt met die nieuwe manier van aansturen. Dat is uitermate belangrijk. Waarom? Omdat uiteindelijk onze toekomst als zelfstandige organisatie ervan afhangt. Dat lukt alleen als medewerkers zelfstandig leren nadenken en handelen. Er is ons alles aan gelegen dat onze medewerkers durf tonen. Oprecht zijn in alles wat ze vinden en voelen, zich ondernemend opstellen en samenwerken. Om die ongewoon goede service in alle geledingen van de organisatie voelbaar te maken voor onze klanten. Afdelingen hier moeten niet langs elkaar heen werken. Dat is in het verleden te vaak gebeurd omdat ze werden aangestuurd vanuit de hiërarchische lijnen. Dan praat je naar boven en naar beneden maar niet zijwaarts. Nu moeten mensen zelf beslissingen nemen over bijvoorbeeld een fraudezaak en hulp vragen aan andere afdelingen wanneer dat nodig is.'

Maar een cultuur verander je niet van de ene op de andere dag.

'Ik ben hier ook al een kleine vijf jaar mee bezig.'

Maar hoe verandert u de cultuur van dit bedrijf?

'Door te luisteren naar medewerkers. Te achterhalen wat zij nodig hebben om meer te ondernemen, samen te werken en eigenaarschap te pakken. En samen met het Mt het goede voorbeeld te geven. Dat is best een weg want je verandert een robuuste cultuur van 150 jaar niet in een paar jaar. Ik weet waar ik naar toe wil, wat voor soort organisatie we willen zijn.



Een lerende organisatie met een waarderende benadering. Dat betekent dus: volhouden en nooit opgeven.'

Dat is het theoretische verhaal. Maar hoe krijgt u uw mensen in beweging. Hoe lukt het u dat uw medewerkers zich kwetsbaar durven opstellen. Dat ze fouten durven te maken zonder direct ontslagen te worden.

'Dat lukt alleen als de medewerker zich veilig voelt. Als dat niet zo is dan blijft alles bij het oude. Daarover het gesprek voeren, dat is belangrijk. Daartoe ga ik zelf actief de organisatie in.'

U nodigt mensen in vergaderingen uit om tegenspel te bieden?

'Ja, dat is wat we doen. En dat komt langzaam aan op gang. We nodigen Jong Klaverblad-een groep jonge ambitieuze collega's- ook regelmatig uit om ons van feedback te voorzien. Heel leerzaam.'

En dan zeggen ze: meneer Barth, wat bent u veranderd. Vroeger gaf u bevelen en nu stelt u vragen.

'Ha ha. Dat zeggen ze nu niet meer, maar in het begin wel. Het helpt bovendien enorm als je jezelf ook kwetsbaar opstelt. Eerlijk is eerlijk. Ik was niet gewend aan tegenspraak. Nu wel. Dat was in het begin best confronterend. En dan kon het gebeuren dat ik in mijn oude gewoontes terugviel. Dat ik weer ging lopen commanderen.'

En dan werd u teruggefloten?

'Nee, in het begin natuurlijk niet. Dan moest ik soms medewerkers na afloop opbellen om excuus te maken. Iemand zei op een dag tegen me: ik ben al na een paar minuten opgehouden met luisteren. U draaft te veel door. Dat vond ik niet fijn. Maar het was wel goed. Daar heb ik hem later in een telefoongesprek nog mee gecompimenteerd.'

Als de medewerker hier zo belangrijk is, waarom zit de hr-baas dan niet in het bestuur en de financieel directeur wel?

'We hebben een managementteam waarin ook sinds vorig jaar de hr-manager zit en daar worden alle beslissingen genomen.'

De organisatie ontwikkelen, gedrag bijsturen is een vak apart, we zijn blij met een hr- en een communicatieafdeling die daar verstand van hebben.'

"Het helpt bovendien enorm als je jezelf ook kwetsbaar opstelt."

Waarom maakt hr pas sinds 1 jaar onderdeel uit van het bestuur?

'Omdat het geen enkele zin heeft hardop te roepen dat alles moet veranderen en verder niks te doen. De veranderingen moeten gedragen worden en onderdeel zijn van je strategische personeelsplanning en van je systemen en processen, dus ook de harde kant. Zoals een gesprekscyclus, functiehuis, verzuimbeleid. Daarin borg je dus wat je wilt bereiken. HR is een vak. Iedereen denkt dat-ie 't kan, maar dat is niet zo. En ik kan u vertellen: onze hr-manager is fantastisch. Ze heeft ook een zeer waardevolle inbreng in het Mt.'

Een vakvrouw dus.

'Ja, maar dat is niet het enige wat telt. Vroeger dacht ik dat overigens wel. Maar nu.....nu kijk ik bij sollicitanten ook of het mensen zijn die passen bij de ontwikkeling van onze cultuur. Mensen met wie je goede discussies kunt voeren, die durven tegenspreken, die durven zeggen waar ze voor staan.'

U stelt in uw organisatie de medewerker centraal. Hoe was dat vroeger?

Die stond niet centraal. Ik kan het niet anders zeggen. Klaverblad was paternalistisch. De directie wist wat goed was voor de medewerker, wat goed was voor de assurantie-adviseurs en wat goed was voor de klanten. Een top-down benadering. Slecht nieuwsgesprekken, eisen stellen ...dat vonden we lastig. We weten nu beter: medewerkers worden gelukkiger als je helder bent in wat je van elkaar kan verwachten.'

Houdt u er rekening mee dat er mensen afvallen op weg naar het einddoel?

'Jazeker. Dat klinkt misschien hard. Maar zo is het. Klaverblad beweegt van top-down naar bottom-up. Dat wil zeggen: we leggen de verantwoordelijkheid laag. Dat vraagt veel van ons middelmanagement en gedurende het proces zullen er zeker mensen afvallen. Op dit moment is het verloop ongeveer 15 procent. Vóór de veranderingen lag dat percentage op 2. Ik vind die ontwikkeling prima want ik wil de cultuur veranderen en dus is er vers bloed nodig. Sommige nieuwe medewerkers nemen na een mum van tijd de groene kleur aan van de bestaande organisatie. Ergerlijk vind ik dat. Een bestaande ingesleten cultuur kan jammer genoeg erg besmettelijk zijn.'

Hoe voorkomt u dat?

'Door aan nieuwkomers te vragen alles op te schrijven wat opvalt. Wat ze goed vinden en minder goed in relatie tot de doelen die we hebben op weg naar 2025. En welke ideeën ze hebben om dat te verbeteren. Daarover voer ik dan het gesprek.'





Waar let u op tijdens zo'n gesprek?

'Of iemand zichzelf is. Of iemand zich durft te uiten, discussie voert. Of iemand staat voor zijn zaak.'

Zoekt u klonen van uzelf?

'Ha ha. Juist niet. Ik kan het verschrikkelijk oneens zijn met iemand en toch een klik hebben. Met mijn Mt-leden discussieer ik wat af. En het gebeurt ook dat ze besluiten gewoon hun eigen gang te gaan.'

Hoeveel van uw medewerkers kent u eigenlijk.

'Ik denk 85 procent.'

Hoe belangrijk vindt u het om al uw mensen te kennen?

'Heel erg belangrijk en ik doe er ook mijn best voor. Maar het is niet reëel te veronderstellen dat ik ze allemaal ken. Al die namen en voornamen passen niet in mijn hoofd.
En....ik ben niet zo'n sociaal dier.'

Verlegen?

'Nee, introvert. Tijdens een grote bijeenkomst sta ik wel graag op het podium. Maar wanneer ik me na afloop meng tussen alle mensen kost me dat veel energie. Ik krijg daarentegen juist heel veel energie als ik moeilijke vraagstukken mag oplossen.'
Luisteren naar mensen, het echte gesprek voeren kost me daarentegen weer geen enkele moeite.'

Bent u een ander type leider geworden sinds u hier eindverantwoordelijk bent.

'Zeker, vroeger was ik helemaal niet met leiderschap bezig. Mijn focus lag op de inhoud en vervolgens vertelde ik wat er moest gebeuren.' Nu ben ik bezig met de organisatie en de mensen te ontwikkelen.'

"Ik kan het verschrikkelijk oneens zijn met iemand en toch een klik hebben."

Hoe werd u vroeger dan gepercipieerd?

'Als de man die overal wat van af wist. Of het nu ging om de voorwaarden of de tarieven, over IT of Marketing. Ik wist overal wel een antwoord op en als ik het niet wist dan ging ik het uitzoeken. Het verschil is, dat ik nu niet meer zeg hoe het moet. Dat moeten de mensen zelf doen. Wel help ik bij het hoe, als ze dat nodig hebben. Maar dan wil ik graag dat ze zelf naar me toe komen. Ik vind het belangrijk dat ik in de omgang met medewerkers gelijkwaardig ben. Ook al ben ik eindverantwoordelijk. Als ik dat niet doe dan bereik ik nooit wat ik wil bereiken.'

Hoe doet u dat dan, te hulp schieten?

'Door ze aan te spreken op hun verantwoordelijkheid, op de resultaten die ze moeten halen. Door ervoor te zorgen dat ze zich eigenaar voelen van het werk waarvoor ze zijn aangenomen. Wat ook betekent dat de olifantenpaadjes - als ze er al zijn - afgesloten moeten zijn. En ze te helpen ontwikkelen in kennis en vaardigheden. Daar staan we nu en gaan we een programma op inrichten. Mensen helpen betekent intern: elkaar helpen.'

Wat voor type leider bent u nu?

'Ik werk heel erg vanuit de visie die ik voor dit bedrijf heb. Ik ben continu bezig met de toekomst. Waar wil ik naartoe? Ik wil veel vertrouwen en ruimte geven, want op basis van dat vertrouwen verlenen we ook onze service naar klanten. De richting is er al maar daarna laat ik het aan mijn leidinggevenden over het beleid zelf in te vullen. Te hulp schieten vind ik prima maar dan moet het wel gevraagd worden.'

Waar staat deze organisatie over vijf jaar?

'Dan hebben we volop ambassadeurs, fans van Klaverblad die ons hun vertrouwen geven. Vooral als er stront aan de knikker is, dan moet je vooral het verschil maken. Neem de grote storm van een aantal maanden geleden. Die zagen we aankomen en dus zetten we op onze website wat klanten konden doen in geval van schade. En op de dag van de storm zelf hebben we onze medewerkers gemobiliseerd en waren alle beschikbare telefoons bemand. We waren HÉT luisterend oor en zochten zo snel

mogelijk naar oplossingen voor de geleden schade. Concurrenten hadden wachttijden van een uur en meer.
Medewerkers en klanten moeten het leuk vinden om bij deze club te horen, waarin de mens centraal staat. Onze producten moeten goed zijn maar onze service moet ongewoon goed zijn. Alleen dan zijn klanten bereid ons continue aan te bevelen en behoren ze tot onze fanclub.'

De verzekeraar uit Zoetermeer, die in 1850 begon als de 'Nederlandsche Brandwaarborgmaatschappij speciaal voor Landbouwers en Veehouders, besloot vijf jaar geleden het roer radicaal om te gooien. Vanaf dat moment zou het bedrijf met zo'n 450 medewerkers niet langer topdown worden aangestuurd maar de beweging inzetten om medewerkers de ruimte te geven om met hun eigen ideeën te komen. Dat was geen modegril maar bittere noodzaak. Een bedrijf dat overwegend afhankelijk is van de directie is ten dode opgeschreven, was de conclusie van Barth. "Een wendbare organisatie heeft het denkvermogen van 450 mensen nodig om adequaat in te spelen op veranderingen en zich blijvend te ontwikkelen". Inmiddels richt de verzekeraar zich allang niet meer uitsluitend op agrariërs. Particulieren en het Midden-en Kleinbedrijf behoren ook tot de clientèle en het bedrijf heeft de ambitie hard verder te groeien in een markt die zwaar concurrerend is.

Dit interview wordt u aangeboden door Bureau Blaauw | HR Search & Interim (www.bureaublaauw.com)

HR finders, HR recruitment young HR professionals (www.hrfinders.nl)

**De Oude Molen 1
1184 VW | Ouderkerk a/d Amstel
020 472 39 08
info@bureaublaauw.com**

De auteur, Rik Rensen is partner bij de REPUTATIEGROEP en voormalig hoofdredacteur van RTL-Nieuws, Nova en de Wereldomroep

