

PETER IN DE SLANGENKUIL

Een retrospectief onderzoeksverslag.

Auteur: Peter Aarden

Masteropleiding: Executive Master Interventie Management

Begeleidend docenten: Prof. dr. A. de Ruijter en Prof mr. dr. L. Witvliet

Thesis Executive Master Interventie Management

1.0 Inhoudsopgave

2. Voorwoord	3
3. Inleiding	4
4. Doelstelling	5
4.1. De Vraagstelling	5
5. Het Begin	6
5.1. Beschrijving Polisblad N.V.	6
5.2. De overname	10
6. Slangenkuil B.V.	12
6.1. Eerste kennismaking met Slangenkuil B.V.	12
6.2. De Opdracht	13
7. De rode draad	15
7.1. Het eerste signaal	16
7.2. De start	16
7.3. Het tweede signaal	19
8. Sociogram	21
8.1. Toelichting sociogram	22
9. Plan van aanpak	23
10. De adders onder het gras	24
11. Een vermeend doorstart	26
11.1. Een gefantaseerd risico	26
12. Het einde inzicht	28
12.1. Een laatste stuiptrekking	28
13. Polisblad in het nauw	30
14. De finale klap	32
14.1. De waarheid	33
15. Einde carrière	34
16. De analyse	35
17. Reflectie	42
Literatuurlijst	45

2.0 Voorwoord

Waar gaat het over?

Peter in de “Slangenkuil” beschrijft mijn werkzaamheden bij een werkmaatschappij van een groot verzekeringsconcern. Dit bedrijfsonderdeel, een franchiseorganisatie voor onafhankelijke verzekeringsintermediairs, was de speelbal van een aantal partijen binnen dit concern. De complexiteit, de politieke sfeer en het spanningsveld tussen belanghebbende waren de ingrediënten van een moeilijke opdracht om dit bedrijfsonderdeel succesvol te laten zijn.

Tijdens deze periode heb ik naar diverse scenario’s en oplossingen gezocht om te komen tot een succesformule. Na mijn vertrek uit deze organisatie besloot ik om een studie te zoeken waarbij het niet alleen om competenties moest gaan, maar waarbij het accent meer moest liggen op het verder uitdiepen van sociale contexten en de invloed hiervan op het gedrag van individuen en groepen. De combinatie eigen praktijkervaring en leerstof die de opleiding Executive Master Interventie Management bood, heeft mij een beter inzicht verschaft in andere mogelijkheden en oplossingen. Het heeft er in ieder geval toe bijgedragen dat ik nu meer dan ooit in staat ben om niet alleen het verleden los te laten, maar dat het verleden mij nu ook los laat.

Ik heb genoten van de wijze waarop Prof. Dr. Arie de Ruijter en Prof. Dr. Mr. Leo Witvliet, ieder op hun eigen wijze, kleur en invulling hebben gegeven aan de colleges. Met name de oprechte felheid en het voortdurend op zoek zijn naar, gezonde confrontatie, van Prof. Dr. Arie de Ruijter gaven telkens weer voeding aan de eigen intellectuele uitdaging.

3.0 Inleiding

Mijn naam is Peter Aarden, getogen in Amersfoort en geboren in 1951 te Breda. Ik ben het product van een multicultureel gezin, Griekse moeder en Hollandse vader, samen met nog vier zusters.

Door de complexiteit binnen dit gezin heb ik al op jonge leeftijd een overlevingsstrategie moeten ontwikkelen. De complexe gezinssituatie zorgde met regelmaat voor een explosieve sfeer en de eisen die aan de kinderen werden gesteld, waren dan ook doordrenkt met Griekse cultuur en gewoontes.

Deze “Spartaanse opvoeding” bracht soms bizarre, maar vaak ook komische situaties met zich mee. Vooral de buitenwereld reageerde hier vaak verbaasd en verwonderd op. Door deze situatie ontwikkelde ik een podium waarop ik, eerst onhandig maar door de herhaling getraind, een aantal rollen leerde spelen. Deze rollen, die later een belangrijk onderdeel van mijn “talenten” werden, hebben mij tijdens mijn carrière door vele hindernissen geholpen. Soms hebben ze me er ook ingegooid.

4.0 Doelstelling

Het motief van dit zelf onderzoek is om een periode af te sluiten die ik kan duiden als een van de meest moeilijke werkervaringen uit mijn carrière. Het gaat over de periode 2004 – 2007 bij Slangenkuil B.V. waar ik werd benoemd tot algemeen directeur.

Niet alleen emotioneel heeft deze periode mij parten gespeeld, maar ook het feit dat ik op een aantal vitale momenten het spel niet door had, en vooral de vraag hoe dat kon gebeuren, is voor mij een belangrijk motief voor deze casus en “zelfanalyse”.

4.1 De vraagstelling

Wat ik wil onderzoeken is hoe ik, terugkijkend op deze periode, leerpunten kan halen uit mijn werkervaring bij Slangenkuil B.V. Ik hoop hiermee, andere en/of nieuwe gezichtspunten te ontwikkelen die mij in de toekomst mogelijk kunnen helpen anders om te gaan met de complexiteit aan gebeurtenissen en ervaringen die ik in de periode 2004 – 2007 als lastig, ingewikkeld en emotioneel heb ervaren. Daarnaast hoop ik dat het mij zal helpen om beter naar mijn eigen houding en gedrag te kijken.

De leerpunten die mijn prioriteit hebben zijn:

- verdiepen van inzichten in complexe organisaties en omgevingen;
- typeren van organisaties en vraagstukken
- verhogen van persoonlijke competenties;
- Zelfreflectie

In het eerste deel beschrijf ik de periode 2004 – 2007 en geef ik een beeld van de gebeurtenissen en ervaringen.

In het tweede deel kijk ik terug en geef hierbij commentaar hoe ik achteraf gezien met een aantal situaties en/complexiteiten anders had kunnen omgaan.

5.0 Het Begin

Slangenkuil B.V. is gekozen als metafoor voor de organisatie waar ik vanaf 2004 tot 2007 werkzaam ben geweest als algemeen directeur. Deze organisatie maakte deel uit van een groot verzekeringsconcern en is eind jaren negentig opgericht om loondienstagenten van het verzekeringsconcern in de gelegenheid te stellen als zelfstandige ondernemers de activiteiten voort te zetten. Centrale ondersteuning vond plaats vanuit een centrale organisatie. We hebben het hier over de franchiseorganisatie "Slangenkuil B.V."

Ik kreeg deze functie aangeboden na een succesvolle periode als commercieel directeur van een middelgroot verzekeringsbedrijf, ook deel uitmakend van het concern, waarvan Slangenkuil B.V. een onderdeel van was. Mijn benoeming was het resultaat van een interne samenvoeging van verzekeringsactiviteiten als gevolg van een fusie.

Het toenmalige lid van de hoofddirectie, die mij hiervoor destijds heeft gevraagd, informeerde mij vooraf over de problemen binnen dit bedrijfsonderdeel. De rode draad was volgens zijn informatie dat mijn voorganger niet commercieel genoeg was, wat tot grote ontevredenheid van de franchisenemers had geleid. Mijn opdracht luidde dan ook om de gerezen spanningen op te lossen en de organisatie verder uit te bouwen tot een professioneel onderdeel van het distributielandchap van Polisblad N.V. Deze opdracht moest ik beschouwen als een tussenstation. Mijn rol was dan ook meer de rol van een interim manager dan die van een werknemer.

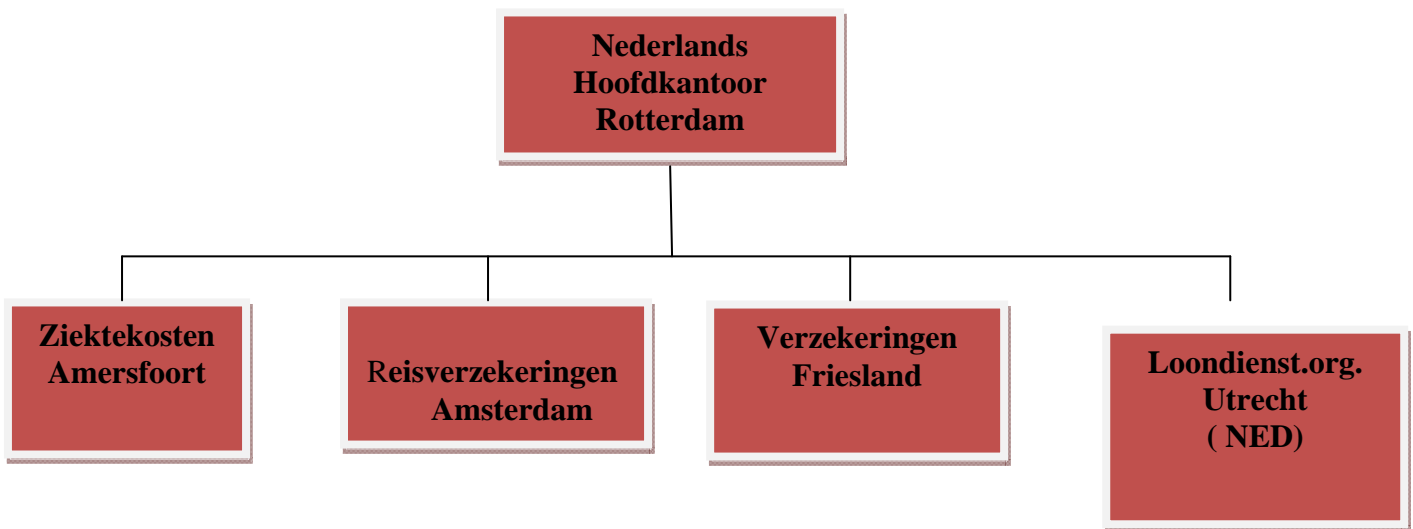
5.1 Beschrijving van Polisblad N.V.

Polisblad is ontstaan uit een samenvoeging van twee verzekeringsconcerns onder toezicht van een Belgische holding. Het onderscheid tussen de twee bedrijven was dat het bestaande Belgische deel een beheers organisatie was en het overgenomen Nederlandse bedrijf een

'pur sang' verkooporganisatie. Het "nieuwe" concern bestond uit een aantal werkmaatschappijen, die ieder onder een eigen label de markt bewerkten. Het betrof zowel algemene als en specialistische maatschappijen. Men besloot de generalisten samen te voegen en de activiteiten zo snel mogelijk binnen een organisatie en onder één leiding te brengen. De achtergrond van deze samenvoeging was het feit dat deze werkmaatschappijen binnen het distributielandschap, volgens de nieuwe leiding, onderling onvoldoende onderscheidend vermogen konden laten zien.

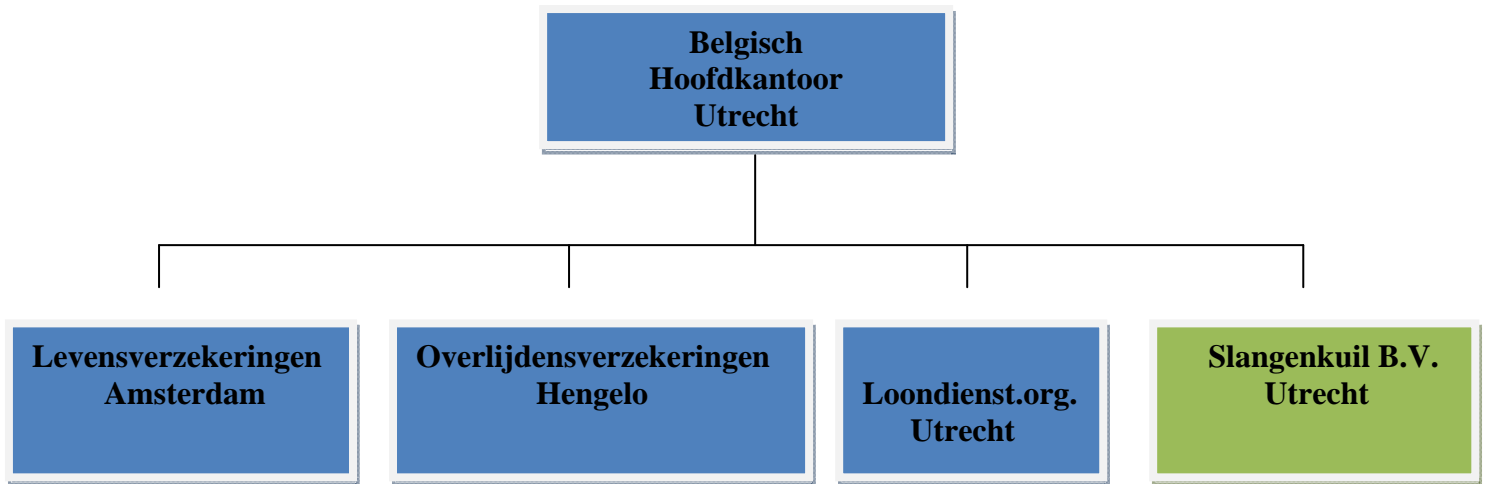
1. Oude situatie 1999 :

Nederlands concern voor overname en samenvoeging.



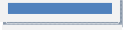
2. Oude situatie 1999:

Belgisch verzekeringsconcern in Nederland voor overname en samenvoeging.



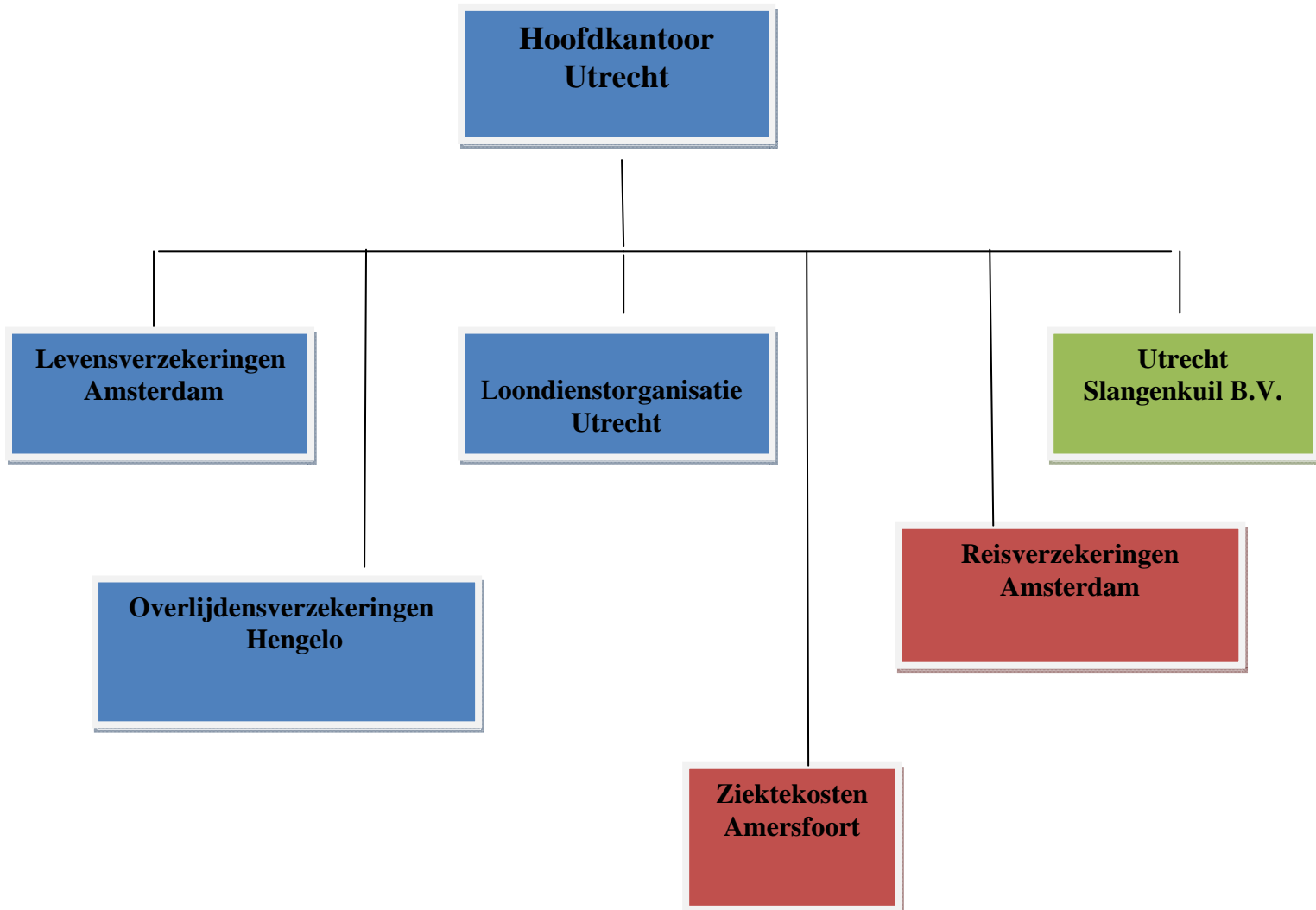
3. Nieuwe organisatie Polisblad N.V. na samenvoeging.

Onderstaand de nieuwe organisatie na 2000 e.v.

 Ingevoegde `` Belgische `onderdelen.

 Ingevoegde Nederlandse onderdelen.

Het Hoofdkantoor Rotterdam, Verzekeringen Friesland en de Loondienstorganisatie Utrecht* zijn opgeheven.



*Het betreft hier de Nederlandse loondienstorganisatie die ook in Utrecht was gevestigd.

Toelichting organogram:

In het organogram 1 en 2 zijn het Belgische en het Nederlandse concern afzonderlijk weergegeven.

Beide concerns bestonden uit een hoofdkantoor en vier zelfstandige werkmaatschappijen. Na de samenvoeging bestond de “nieuwe” organisatie uit een hoofdkantoor gevestigd, te Utrecht, en zes werkmaatschappijen. In totaal waren er ca. 5500 mensen werkzaam. Het Nederlandse hoofdkantoor te Rotterdam en verzekeringen Friesland werden al direct weggesaneerd.

Mijn functie werd opgeheven en ik werd gevraagd om Slangenkuil B.V. aan te gaan sturen. Zoals in het organogram te zien is, was Slangenkuil B.V. een werkmaatschappij van het Belgisch Nederlandse concern te Utrecht.

5.2 De Overname

De overname, die in 2000 plaatsvond, zorgde voor veel onrust binnen de organisaties. Daarnaast zorgde de samenvoeging voor een diepe kloof tussen partijen. Deze kloof werd mede veroorzaakt door de wijze waarop het Nederlandse onderdeel aanvankelijk de leiding kreeg over de commerciële activiteiten. Het management van het “nieuwe” concern liet dan ook geen mogelijkheid onbenut om de medewerkers van het “Belgische” kamp voortdurend te confronteren met deze positie.

De directeuren van de voormalige bedrijven werden benoemd tot hoofddirectie van het nieuwe concern en in het managementteam werden, op basis van kengetallen, nieuwe posities ingevuld. Wederom werd de positie van het overgenomen concern dominant zichtbaar gemaakt. De senior directeuren van het Nederlandse bedrijf worden in de nieuwe organisatie op sleutelposities benoemd. Ook de nieuwe CEO komt uit dit bedrijf. Deze directeur is een ervaren manager die ook op het niveau van Raad van Bestuur heeft gediend in het oude concern.

De nieuwe hoofddirectie ziet zich niet alleen geplaatst in een zeer turbulente omgeving, maar ook de teamgeest binnen de hoofddirectie laat veel te wensen over. Er wordt veel energie geïnvesteerd in het ontwikkelen van een nieuwe strategie en het introduceren van een nieuwe managementstijl die breed gedragen moet gaan worden.

In het begin van de nieuwe fase heeft men een gezamenlijke tegenstander namelijk het bestuur van de buitenlandse holding. Al na een paar maanden bleek echter dat een aantal Nederlandse hoofddirectieleden eieren voor hun geld koos. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door promotie en riant bonussen die door de Belgische hoofddirectie aan hen werd toegezegd.

Een "politieke" promotie van twee Nederlandse hoofddirectieleden zet vervolgens de zaak op scherp. Het hoofddirectielid met commercie in zijn portefeuille - waar ook Slangenkuil onder viel - wordt steeds minder populair. Niet alleen vanwege zijn stijl van opereren en communiceren, maar ook wordt hij verantwoordelijk gehouden voor de slechte commerciële prestaties.

Tijdens het gezamenlijk optreden van de hoofddirectie lijkt alles koek en ei. Insiders weten inmiddels echter dat de spanningen binnen dit team te snijden zijn. In de wandelgangen ontstaat een ware kongsi tegen het bovengenoemd hoofddirectielid. Mede door zijn eigen vertrouwelingen, bang voor hun eigen positie en voor de toenemende invloed van het senior directie team uit het andere kamp, wordt de bodem voor een vruchtbare samenwerking letterlijk onder zijn voeten weggeslagen. Als ook zijn commercieel directeur hem laat vallen, valt uiteindelijk ook het doek voor deze man. Hierdoor raak ik ook mijn opdrachtgever en aanspreekpunt kwijt.

6.0 Slangenkuil B.V.

Omschrijving

Slangenkuil is de bureauorganisatie van de franchiseorganisatie Slangenkuil B.V.

Zij heeft met franchisenemers twee soorten overeenkomsten:

1. Assurance Services overeenkomst. Dit zijn alle operationele werkzaamheden die naar hun aard onderdeel vormen van de onderneming van elke franchisenemer. Deze werkzaamheden vinden plaats in het kader van een gezamenlijke exploitatie van het franchisebedrijf met de franchisegever, waarvan de uitvoering uit praktische overwegingen is gehuisvest bij de franchisegever. Hierbij moet men denken aan gecombineerde inkoopactiviteiten, een centrale ICT infrastructuur, marketing en overige operationele activiteiten.
2. De franchise overeenkomst. In deze overeenkomst verleent de franchisegever aan de franchisenemer het recht gebruik te maken van de intellectuele eigendomsrechten die relevant zijn voor de exploitatie van de formule.

Tevens is er een Franchiseraad ingesteld waarin franchisegever en afgevaardigden van de franchisevereniging³ met elkaar overleggen.

6.1 Eerste kennismaking Slangenkuil (2004-2007)

Bij mijn aantreden, juni 2004, verkeert het bedrijf Slangenkuil in een crisis situatie. De directeur is ontslagen en twee consultants zijn boventallig. De marketing manager is inmiddels vertrokken en de rest van het personeel heeft nauwelijks nog vertrouwen in de toekomst. Het bedrijf staat zowel intern als extern vol in de schijnwerpers en bijna alle

aangesloten franchisekantoren hebben grote problemen met de dienstverlening van Slangenkuij.

Mijn voorganger had zich stukgebeten op contractherzieningen voor de franchisenemers. Ook heeft hij vele pogingen ondernomen om de directie van Polisblad haar afspraken en support te

laten nakomen. Tevens werd hem verweten commercieel te zwak te zijn om een doorstart te realiseren. Hoewel hij vanaf het begin bij Slangenkuij betrokken was en de organisatie goed ingericht had, werd hij toch uit zijn functie ontheven. De ware reden, zo bleek later, was dat deze manager niet door een deur kon met zijn interne opdrachtgever.

6.2 De opdracht

Mijn opdracht werd als volgt geformuleerd:

- Ontwikkel een strategische visie op de Nederlandse franchisemarkt voor intermediairs;
- Maak zo snel mogelijk de eigen identiteit zichtbaar;
- Schep een toekomstbeeld van de distributie voor verzekeringen;
- Verbeter de samenwerking en dienstverlening aan de franchisenemers;
- Hanteer als horizon 2007 – 2008.

De operationele opdracht betrof het realiseren van een professionele en winstgevende franchiseorganisatie. Deze opdracht werd gedistilleerd uit een strategisch rapport van Polisblad N.V.

Dit, uiterst vertrouwelijke, rapport had als onderwerp: Visie op de distributietrends verzekeringsmarkt/ aanscherping distributiebeleid Polisblad.

De opdracht die in dit rapport opgesloten zat maakte het voor mij aantrekkelijk om deze functie te aanvaarden. De ontwikkelingen in de markt lieten een trend zien dat de distributie

van verzekeringen meer en meer bij het georganiseerde intermediair kwam te liggen. Als ik er in zou slagen om een goed inzicht te geven in de huidige en toekomstige distributieontwikkelingen, in combinatie met het oplossen van de problemen binnen Slangenkuil, dan was de weg vrij voor Slangenkuil om via overnames het grootste distributienetwerk van Polisblad te worden.

7.0 Rode draad

Om een beeld te schetsen van de franchisevereniging, geef ik onderstaand een beschrijving van de franchisevereniging en inzicht in het ontstaan van de problematiek. De twee belangrijkste partijen in het strijdperk waren Slangenkuil B.V. en de franchisevereniging.

Eind jaren negentig had de toenmalige hoofddirectie van de rechtsvoorganger van Polisblad het voornemen om de bestaande loondienstorganisatie, een van de werkmaatschappijen van Polisblad N.V., te ontmantelen. Deze organisatie bestond uit een groot aantal assurantieadviseurs in loondienst die een "eigen" verzekeringsportefeuille exploiteerden. De beloning voor hun advieswerk bestond uit een basissalaris plus provisie.

De combinatie secundaire arbeidsvoorwaarden en basis beloning vormde voor de organisatie een forse kostenplaats. Wanneer de premie inkomsten van verzekeringen tegenvallen en de schadelasten toenemen, zit men al snel in de rode cijfers.

Het hoofddirectielid, met de loondienstorganisatie in zijn portefeuille, kwam al snel tot de conclusie dat een ontmanteling met de daarbij behorende afvloeiingskosten een zware financiële operatie zou worden. Bovendien was men dan ook de greep op de productiestromen kwijt. Men was bang dat de dan zelfstandig geworden verzekeringsadviseur zijn productie niet alleen meer bij Polisblad N.V. zou onderbrengen. Men kwam toen op het idee om de franchise organisatie Slangenkuil B.V. te starten. Met deze formule bood men de loondienstagenten aan om zelfstandig te worden. Een aantrekkelijke provisieregeling in combinatie met een langlopende financiering voor de assurantieportefeuille (zie ook de omschrijving Slangenkuil) trok een fors aantal loondienstagenten over de streep.

De individuele deelnemers organiseerden zich hierbij in een franchisevereniging met een eigen bestuur. Een afvaardiging van het bestuur had zitting in de Franchise Raad. Hierbij was de afspraak dat de franchisegever en afgevaardigden van de franchisevereniging met elkaar periodiek zouden overleggen.

In de voorbereiding van de overgang loondienstorganisatie naar Slangenkuil B.V. waren de loondienstagenten een fors aantal beloftes gedaan. Een van de belangrijkste toezeggingen was dat men een Klantcontact Centrum ging opzetten. Dit 'KCC' zou dan alle klantcontacten onderhouden, zodat de "ondernemer" zich uitsluitend kon concentreren op het bewerken van zijn portefeuille.

7.1 Het eerste signaal

Een week voor mijn definitieve aanstelling had de hoofddirectie van Polisblad N.V. besloten om het KCC op te heffen en een aantal sleutelfunctionarissen van Slangenkuil B.V. "boventallig" te verklaren.

Dit overigens onder protest van het hoofddirectielid dat mij gevraagd had om het roer over te nemen. Hierdoor werd niet bepaald de indruk gewekt dat men de activiteiten van Slangenkuil B.V. wilde continueren. Dit veroorzaakte niet alleen bij de bestaande franchisenemers grote onrust, maar ook intern was de onrust groot. Het gevolg was dat een aantal mensen ging solliciteren en de marketingmanager en formulemanager als eerste de organisatie verlieten. Dat de service en commerciële activiteiten richting de franchisenemers hierdoor onder druk kwamen te staan, behoeft nauwelijks betoog. Door deze, bijna sterfhuisconstructie stroomden de claims binnen.

7.2 De start

Om snel duidelijkheid, voor zowel de franchisenemers als de medewerkers, te creëren over de toekomst van Slangenkuil B.V. kondigde de hoofddirectie van Polisblad, op mijn advies, aan verder te willen gaan met de activiteiten van Slangenkuil B.V. Men vroeg twee maanden de tijd aan de franchisedeelnemers om mij in de gelegenheid te stellen een goed beeld van de organisatie te krijgen. Zonder vooraf overleg met mij te hebben gehad, gaf men aan de

betrokkenheid van de Franchise Raad te willen intensiveren. Door het bestuur van de Franchiseraad meer te betrekken bij de besluiten van Slangenkuil hoopte men weer rust te krijgen

Ik moest zo snel mogelijk een nieuw scenario voor Slangenkuil B.V. ontwikkelen. Niet alleen met quick wins komen, maar gedegen voorstellen aandragen die door alle partijen gedragen zouden worden. Hierbij wilde ik het bestuur van de franchisevereniging betrekken. Probleem hierbij was echter dat ik nauwelijks enige achtergrondkennis en ervaring had over de afgelopen periode. De hoofddirectie meldde simpelweg dat de gerezen problemen en conflicten het gevolg waren van de aanpak en werkwijze van mijn voorganger. Later in de tijd zou blijken dat dit absoluut onjuist was.

Om intern snel resultaat te boeken, besloot ik om de inmiddels vertrokken marketing manager terug te halen en de boventalligheid van de consultants op te heffen. Ik hoopte hiermee aan de franchisedeelnemers te laten zien dat we daadwerkelijk een serieuze doorstart wilde maken. Bovendien wilde ik met deze actie de motivatie en het urgentiegevoel bij de medewerkers van Slangenkuil B.V. stimuleren. Het team was de afgelopen maanden door een uiterst vervelende periode gegaan. De herhaalde berichten vanuit de directie dat men Slangenkuil B.V. wilde verkopen of desnoods liquideren, had de motivatie en kwaliteit van dienstverlening aan de franchisenemers ernstig beschadigd. Deze actie werd door de hoofddirectie met een ongezonde dosis tegenzin geaccepteerd. Liever had men gezien dat ik eerst brandjes zou gaan blussen.

Om het team weer helemaal compleet te krijgen, stuitte ik toch nog op behoorlijk veel weerstand. Niet alleen bij de franchisenemers die daar tot mijn verrassing negatief op reageerden. Maar vooral ook uit de hoek van her senior management. Later zou blijken dat er verschillende belangen waren en dat de "vijand" niet alleen buiten, maar ook binnen aanwezig was. *Men wilde niet dat Slangenkuil een succes zou worden.*

Nadat het team, redelijk snel, weer op sterkte was, werd het hoog tijd met het bestuur van de franchisevereniging om de tafel te gaan. Het vorige bestuur was door alle ontwikkelingen opgestapt

In de aanloop naar de voorbereiding voor een nieuwe koers waren er overigens al een paar gesprekken geweest met het bestuur. Deze gesprekken verliepen uiterst onplezierig. Dit werd met name veroorzaakt door de agressieve toonzetting van het bestuur en de onmogelijke eis om binnen twee weken aan alle wensen van de franchisenemers tegemoet te komen.

Het strijdperk waarin Slangenkuil B.V. zich bevond was een mengeling van strijd en conflicten. Niet alleen door de ontstane machtsstrijd tussen Slangenkuil B.V. en de franchisedeelnemers, maar ook door partijen daarbuiten, in het bijzonder het senior management van Polisblad. Er was dus nog een vijand. Door de complexiteit van onderwerpen die speelden was het lastig om alles goed zichtbaar te krijgen. Er waren dus duidelijk meerdere agenda's.

Omdat ik tot nu toe alleen nog maar kennis had gemaakt met het bestuur van de franchise vereniging, stelde ik voor om tijdens de eerstvolgende bijeenkomst van de franchisevereniging mijzelf aan de deelnemers voor te stellen. Tevens leek mij dit een goed moment om de koers en de uitdaging van Slangenkuil B.V. voor het komende jaar te presenteren. Op dit voorstel werd niet direct positief gereageerd en men wilde eerst intern overleg met de achterban.

De uitkomst van dit overleg was terughoudend positief en wij werden, geconditioneerd, uitgenodigd om een presentatie te geven over de toekomst van Slangenkuil.

Mijn alarmbellen begonnen steeds luider te rinkelen

Op de dag van de bijeenkomst werd er door het bestuur van de franchisevereniging een voorbespreking gehouden met de franchisedeelnemers over eventueel te stellen vragen. Nog voor wij met onze presentatie konden beginnen, werden wij overspoeld met vragen en kritiek. Ondanks de afspraak met het bestuur dat wij na de presentatie de dialoog wilden aan gaan, werd hier geen gehoor aangegeven. De bijeenkomst onttaarde in een Poolse landdag. .

Dagen daarna vond een ontmoeting plaats met een afvaardiging van het bestuur van de franchisevereniging

7.3 Het tweede signaal

De eerste en daaropvolgende bijeenkomsten met de leden van de franchisevereniging verliepen stroef. De sfeer was voortdurend gespannen en het wantrouwen van het bestuur richting de directie en het management van Slangenkuil B.V. nam per bijeenkomst toe. Er werd niet of nauwelijks naar elkaar geluisterd en de vragen van de zijde van de franchisevereniging leken meer op een kruisverhoor dan op een opening naar een gezonde dialoog.

Ondanks het feit dat mijn collega's en ik begrip hadden voor een groot aantal bezwaren die de franchisenemers uitten, werd het steeds lastiger om deze problemen en klachten ook daadwerkelijk aan te pakken. Hiervoor was een aantal redenen. Ten eerste lukte het niet om goede en sluitende afspraken te maken met het bestuur van de franchisevereniging. Het lukte ons ook niet om de boosheid en de teleurstelling over de kwaliteit van de toegezegde dienstverlening te verminderen. Tevens eiste men een aantal aanpassingen in de franchiseovereenkomst die het karakter en de aard van de organisatie fors zouden doen veranderen.

De meest belangrijkste eisen waren een uitbreiding van het aantal aanbieders van verzekeringen en hypotheek, een provisieregeling van de aandeelhouder (Polisblad N.V.) die hoger moest zijn dan de regeling die Polisblad N.V. aan andere intermediairs aanbood, het laten vervallen van de omzetgrenzen voor de bonusuitkering, een betere service en ondersteuning door het commerciële accountmanagement van Polisblad en als laatste het laten

vervallen van de condities voor franchisedeelnemers die wilden uittreden en zelfstandig door wilden gaan

Deze voorwaarden hield in dat bij uittreden de verzekeringsportefeuille aangeboden moest worden aan Polisblad N.V. tegen dezelfde condities en voorwaarden waartegen de verzekeringsportefeuille aan de franchisenemer was verkocht

Wij wisten bij voorbaat dat de aandeelhouder hier niet op in zou gaan. Er was inmiddels zoveel geld in de organisatie gestoken dat de aandeelhouder Polisblad N.V. geen verdere concessies wilde doen door verhoging van de provisieregelingen en het aanpassen van de omzetgrenzen voor de bonusuitkeringen. Bovendien zou dit in de distributieketen van Polisblad voor veel onrust zorgen. Ook zou hiermee een precedent gecreëerd worden in het beloningsbeleid voor de intermediair.

De spagaat werd steeds groter. Aan de ene kant een 60 tal kantoren die uitermate ontevreden waren over de totale dienstverlening van Slangenkuil B.V. en aan de andere kant Polisblad N.V., enig aandeelhouder.

Door de opstelling van Slangenkuil en ook Polisblad ontstond er een situatie dat de franchisenemers gingen twijfelen aan de continuïteit van Slangenkuil B.V. Was Polisblad nog wel bereid om een nieuwe weg in te slaan? Wilde men de organisatie nog wel uitbreiden? De onrust onder de deelnemers nam gestaag toe en met name het bestuur van de franchisevereniging gebruikte dit als voedingsbodem voor zijn argumenten richting de deelnemers.

8.0 Sociogram

		R.v.B.	Comm. Directie	Directie F.I.B,	Jur. Zaken	Regio Directie	Directie Leven	Directie Schade		
Peter	naar									
Peter	van									
Peter	naar									
Peter	van									
Peter	naar									
Peter	van									
Peter	naar									
Peter	van									
Peter	naar									
Peter	van									
peter	naar									
Peter	van									
Peter	Naar									
Peter	van									
	Conflict									
	Harmonie									
	neutraal									
	Afstand									
	Dagelijks contact									
	Wekelijks contact									
	maandelijks									

Toelichting Sociogram.

1. Mijn 1^e aanspreekpunt was een van de leden van de Raad van Bestuur. Vanaf het begin bleek er een negatieve spanning tussen ons te zitten. De voornaamste reden was dat er een hoog versus laag situatie was, slechts gebaseerd op een hogere hiërarchische relatie. Het gevolg van het alleen maar ervaren van een machts- en afhankelijkheidsrelatie. Dit zorgde voor een neutrale en afstandelijke verhouding tussen mij en de R.v.B. In het sociogram heb ik dit als neutraal benoemd.
2. Meer explosief was de relatie met de commerciële directie van Polisblad N.V. In de oude situatie waren wij even “mchtig” Na de samenvoeging kreeg deze directeur de totale verantwoordelijkheid voor het commerciële beleid van Polisblad N.V. Ik had daar zelf geen probleem mee noch last van. Ik was tenslotte Algemeen Directeur van Slangenkuil B.V. en beschouwde onze relatie als gelijk versus gelijk. In het begin lukte het nog redelijk om commerciële afspraken te maken tussen Polisblad en Slangenkuil. Hoewel er steeds stevig onderhandeld werd, bleef de sfeer goed. Echter het gedrag van mijn “oude collega”vertoonde steeds meer autoritaire trekken en ontaardde in stevige conflicten. De relatie werd kil en afstandelijk.
3. Met de directie van het F.I.B. (Financieel Intermediair Beheer) was geen enkele relatie. Dit was overigens uiterst lastig omdat deze afdeling belast was met de financiering van franchisenemers. Voortdurend trachtte deze directeur greep te krijgen op onze werkwijze en wist daarbij een alliantie te creëren met mijn aanspreekpunt binnen de RvB. Langzaam maar zeker ging het van een onderhandelingsrelatie naar een vechtrelatie.
4. Met de afdeling juridische zaken en vooral met het hoofd van deze afdeling waren de contacten uitstekend.. Wij hadden beide hetzelfde resultaat voor ogen; het voorkomen en reduceren van risico's.
5. Met de meeste Regiodirecteuren bestond een neutraal sfeer. De kontakten waren niet frequent en meestal informatief van aard. Een aantal, uit het ‘oude Belgische concern’ mijdde het contact met Slangenkuil of zocht voortdurend de confrontatie.

9.0 Plan van aanpak

Om de geloofwaardigheid met betrekking tot de continuïteit richting de deelnemers van de franchiseorganisatie, maar ook die van de medewerkers van Slangenkuil B.V., vorm te geven namen wij het besluit om zo snel mogelijk naar een “eigen bedrijfspand” te verhuizen.

Afgesproken werd dat wij medio februari 2005 zouden gaan verhuizen.

Door te laten zien dat Slangenkuil B.V. kosten noch moeite zou besparen om een eigen kantoorpand, niet ver van het hoofdkantoor, te betrekken en opnieuw in te richten meenden wij richting de franchisenemers een positief signaal af te geven. Tevens besloten wij tweewekelijks overleg te hebben als franchiseraad, waar ook het bestuur van de franchisevereniging in vertegenwoordigd was. Ultimo 2005 leken onze inspanningen vruchten af te werpen en concentreerden wij ons op nieuwe acties en ontwikkelingen.

10.0 De adders onder het gras

Een aantal gebeurtenissen volgde elkaar snel op. Na een bijeenkomst, waarbij afspraken werden gemaakt over een aantal aanpassingen in het contract en uitbreiding van het aantal aanbieders van verzekeringsproducten, kregen wij van een aantal deelnemers kopieën van mails, die onderling verzonden waren. Deze mails gingen over plannen van het franchise bestuur om onder een andere naam met een groot aantal franchisekantoren verder te gaan.

Hieruit bleek overduidelijk dat men de afgelopen maanden tijd had ingekocht om de noodzakelijke voorbereidingen te treffen. Nog schokkender was, zo bleek uit de mails, dat een aantal kaderleden van Polisblad N.V. hiervan op de hoogte was. Met deze mails in ons bezit konden wij nog maar een ding doen en dat was de samenwerking met het voltallige bestuur van de franchisevereniging per direct op zeggen. Het behoeft nog nauwelijks enige toelichting dat dit een enorme deining in de totale organisatie teweeg bracht.

Wij besloten tevens, op eigen gezag, definitief een einde te maken aan de periode van onrust, roddel en achterdocht. Er werden met het senior management en de hoofddirectie afspraken gemaakt hoe om te gaan met het vertrekkende bestuur.

Op mijn uitdrukkelijke eis zouden de kredietovereenkomsten en de samenwerking met de bestuursleden worden opgezegd. Dit werd mede ingegeven door het feit dat de voorzitter van de franchisevereniging al maanden terug bezig was zijn portefeuille en bedrijf te verkopen. Vooral uit eigen belang om niet aan de contractvoorwaarden te hoeven voldoen, had hij zijn medebestuurders en een groot aantal franchise nemers op het verkeerde been gezet. De reden hiervan, zo bleek later, was dat hij met een aantal mensen een nieuwe franchiseorganisatie wilde opzetten onder zijn directe leiding. De directeur van het F.I.B. bleek hiervan op de hoogte te zijn.

Na het onmiddellijk opzeggen van de samenwerking met het bestuur boden wij alle overige deelnemers de mogelijkheid aan om, zonder verzwarende condities, de franchise

organisatie, binnen drie maanden, te verlaten. Onze inschatting was dat ca 25 kantoren dit zouden doen. Helaas overtrof het aantal vertrekkende kantoren onze verwachting. Wij bleven met ca 30 kantoren achter. Na een turbulente periode van afbouw en ontkoppeling van kantoren stonden wij voor een nieuwe uitdaging: De wederopbouw van Slangenkuil B.V.

11.0 Een vermeende doorstart

De feestelijke opening van ons nieuwe pand was het startschot voor de doorstart van onze organisatie. Veel relaties en leveranciers hadden begrip voor onze handelswijze richting de franchisedeelnemers en spraken vol lof over de wijze waarop wij dit hadden aangepakt.

Dit bleek overigens niet uit de reactie van Polisblad. De afspraak was dat de commerciële relatie met de kantoren die wilde vertrekken met Polisblad, op individuele basis, kon worden voortgezet. Dit was uiteraard niet van toepassing op de relatie met de oud bestuurders.

Met het oude bestuur zouden de banden worden doorgesneden en met ons was de afspraak gemaakt dat alle faciliteiten met deze kantoren zouden worden opgezegd.

11.1 Een gefantaseerd risico

Tot onze niet geringe verbazing werd de relatie met het oude bestuur en de kantoren die zich bij hen hadden aangesloten al na een paar weken weer, onder een andere naam, voortgezet.

Het argument was dat men de productie van deze kantoren hard nodig had en men bovendien bang was voor reputatie en imagoschade. De klap kwam hard aan bij Slangenkuil. Hiermee werden niet alleen afspraken met voeten getreden, maar liet Polisblad Slangenkuil gewoon spijkerhard in zijn hemd staan. De reacties van de buitenwereld, maar ook van overige collega's, logen er niet om. Nog schrijnender voor Slangenkuil was de ontdekking dat een van

de senior directieleden van Polisblad al weken bezig was gesprekken te voeren met het oude bestuur en overige kantoren om zich aan te sluiten bij een andere "grote relatie van Polisblad". Dit bleek een "zwaar verliesgevend kantoor" te zijn gefinancierd, door Polisblad. Door deze kantoren hierbij te laten aansluiten hoopte men het verlies op termijn terug te kunnen dringen.

Mijn boosheid, teleurstelling en houding richting Polisblad logen er dan ook niet om. Het was voor mij en voor mijn managementteam totaal onacceptabel wat Polisblad N.V. gedaan had. Het vertrouwen was volledig weg en van collegialiteit was al helemaal geen sprake meer.

Mijn houding, toch al niet bijster positief, veranderde in een vechthouding richting de hoofddirectie en een aantal senior directeuren.

Ik liet verstek gaan op een aantal vergaderingen en ook stak ik mijn kritiek niet onder stoelen en banken. Was er al sprake van een vijandige omgeving, nu werd het pas echt zichtbaar.

Toch wilde ik het nog niet opgeven!

De maanden daarna concentreerden wij ons op tal van verbeteracties voor de dienstverlening aan de overgebleven franchisenemers. Ook investeerden wij in verbetering van de relatie met het inmiddels nieuwe bestuur. De samenwerking met dit bestuur was plezierig en professioneel. Tijdens de eerste vergadering met dit bestuur werd besloten om de taken te verdelen, zodat de buitendienst van Slangenkuil de maximale gelegenheid kreeg om door middel van acquisitie het ledenaantal weer uit te breiden. Besloten werd tevens om de franchiseorganisatie uit te breiden met een inkoopformule voor niet franchisenemers. De reden hiervoor was om sneller het aantal kantoren uit te kunnen breiden.

Deze besluiten leverden al snel resultaat op. Met het nieuwe bestuur verliepen de bijeenkomsten in een goede sfeer. Slangenkuil kon zich weer concentreren op belangrijke verbeterpunten en uitbreiding van het aantal deelnemers. Niet lang daarna nodigden wij het bestuur van de franchisevereniging uit om de plannen voor het nieuwe jaar te bespreken. Ter voorbereiding voor deze bijeenkomst werd een agenda gemaakt met de belangrijkste punten van de afgelopen maanden. Nu het tegen het einde van het jaar liep was het ook een goede gelegenheid om de provisie en bonuscondities, die Polisblad afgegeven had voor de franchise organisatie, met het senior management van Polisblad te bespreken. Ook hadden wij ons voorgenomen om de afspraken over de afgelopen periode en de kwaliteit van dienstverlening aan de orde te stellen.

12.0 Het einde in zicht

De vergadering met het senior management van Polisblad verloopt stroef. De sfeer is vijandig en gespannen. Men ontkent de door ons geleverde kritiek op de prestaties van het afgelopen jaar door Polisblad N.V. Ook het niet nakomen van de met Polisblad gemaakte afspraken wordt tegengesproken. De extra provisie en bonusregeling zouden geen ruimte meer laten voor het individueel bezoeken van de aangesloten kantoren, te kostbaar. Ook wilde men van deze regeling af. De reden hiervoor was dat men bang was voor precedentes in de markt. Slangenkuil zat in een forse wurggreep. Als de voorgenomen maatregelen en wijzigingen doorgevoerd zouden worden betekende dit het einde van de positie van Slangenkuil. De daarop volgende weken vonden er diverse gesprekken plaats. De sfeer van deze gesprekken waren koel en zakelijk. Van collegialiteit was nauwelijks nog sprake. Ik liet mij echter niet overtuigen door de argumenten die aangevoerd werden en wees de organisatie op haar verantwoordelijkheden, afspraken en toezeggingen. Ik moest het spel hard spelen. Niet alleen het voortbestaan van Slangenkuil stond hierbij op het spel, ook mijn integriteit was nu in het geding. Ik had niet alleen de franchise deelnemers medegedeeld dat Polisblad de continuïteit zou waarborgen; ook de medewerkers van Slangenkuil had ik, op basis van deze toezegging, rust en zekerheid gegeven. Ook had ik, behalve de marketing manager, een aantal nieuwe mensen aangetrokken.

12.1 Een laatste stuiptrekking

Uiteindelijk kwamen wij tot een compromis. Wel werd hierbij opgemerkt dat de nieuw gemaakte afspraken pas het nieuwe jaar zouden ingaan en slechts voor dat jaar geldig zouden zijn. Tevens was men bereid om de aangesloten kantoren regelmatig te gaan bezoeken en de betreffende regiodirecteuren zouden hierbij de schakel vormen tussen de

kantoren en het management van Slangenkuil. Als eis werd gesteld dat de productienormen gehandhaafd dienden te blijven.

13.0 Polisblad in het nauw.

De spanningen binnen Polisblad N.V. zijn inmiddels fors toegenomen. De invloed van de buitenlanders na de fusie neemt per dag toe. De hoofddirectie en het senior management van Polisblad N.V. zijn niet opgewassen tegen de dominantie van het Belgische bestuur. Tijdens een van de laatste top honderd bijeenkomsten van Polisblad N.V. wordt voelbaar dat de druk op het Nederlandse bedrijf wordt opgevoerd. De hoofddirectie informeert de aanwezigen over de voortgang van een recente overname van een grote Nederlandse financiële instelling. Men probeert de kaderleden te overtuigen dat deze fusie succesvol verloopt.

“De afgelopen maanden is de Hoofddirectie druk in de weer geweest om aansluiting te houden bij de ontwikkelingen van deze immense fusie. Ook de meeste senior directeurs zijn veelvuldig naar België afgereisd om goed in beeld te zijn en te blijven. Er lagen immers geweldige kansen binnen de nieuw te vormen organisatie”.

De meeste aanwezigen horen dit lijdzaam aan. De geruchtenmachine draait al een paar weken op volle toeren met berichten dat de Nederlandse holding, waar ook Polisblad N.V. onder hangt, waarschijnlijk gedwongen zou worden om de recente aankoop weer in de etalage te zetten.

De Buitenlandse bestuurders hadden na het oplaaien van de mondiale kredietcrisis, begin augustus 2007, beter moeten weten. Door deze crises was het onderlinge vertrouwen tussen banken volledig weg. Men durfde elkaar nog nauwelijks te financieren. De buitenlandse holding had haar financiële nek enorm uitgestoken om de overname te realiseren, maar langzaam maar zeker werd duidelijk dat zij, ondanks alle ontkenningen, niet aan haar verplichtingen zou kunnen voldoen.

Het verbaast het aanwezige kaderpersoneel dat de hoofddirectie de schijn wil ophouden dat er niets aan de hand is. De sfeer in de aula is gespannen. De hoofddirectie probeert

krampachtig een illusie in stand te houden terwijl iedereen weet dat de organisatie aan het wankelen is en zeker zal omvallen.

De spagaat waarin Slangenkuil zich bevindt wordt steeds groter in het spanningsveld van de ontwikkelingen van Polisblad N.V enerzijds en aan de ene kant en het voortbestaan van Slangenkuil B.V. anderzijds.

14.0 De finale Klap

Een paar maanden eerder hadden wij besloten om een nieuw software pakket voor de franchisenemers in te voeren. Voorafgaand aan deze beslissing was een uitvoerig markt onderzoek uitgevoerd. Uiteindelijk werd er, met medeweten van de hoofddirectie, besloten om gebruik te maken van een venture van Polisblad N.V. Dit bedrijfje claimde veel ervaring te hebben met het ontwikkelen en onderhouden van pakketten voor de franchisemarkt. Hoewel dit pakket nog niet volledig uitgetest was, besloten wij met dit bedrijf in zee te gaan. Om zoveel mogelijk risico's te voorkomen, werd een stuurgroep opgezet in combinatie met een projectteam.

Tevens vroegen wij een aantal kantoren om deel te nemen in een pilot team, zodat we naast de bestaande programmatuur een realtime test omgeving hadden. Daar ik voorzitter was van de stuurgroep en dicht op het project kon zitten, kon er flink tempo gemaakt worden met de afronding van het pakket.

Polisblad N.V, tevens honderd procent aandeelhouder van de genoemde venture, besloot eind november 2007 van het ene moment op het andere echter geen investeringen meer te doen in de doorontwikkeling van het software pakket. Ik was verbijsterd. Het meest belangrijke instrument om een franchiseorganisatie te kunnen bedienen en centraal aan te sturen werd in no time om zeep geholpen. Alle ontwikkelingen van de afgelopen maanden, de inspanning van de pilot kantoren, de inzet van mensen en last but not least alle reeds gedane investeringen, werden in een klap van tafel geveegd. Dit viel niet uit te leggen aan de franchisenemers en onze eigen mensen. Verbijsterd sprak ik hierop de hoofddirectie aan en vroeg om uitleg. De reactie hierop wakkerde mijn boosheid alleen nog maar aan. Zij hadden besloten dat Slangenkuil B.V. niet meer in het distributie landschap van Polisblad N.V. paste. De uiterste verkoopdatum was al gepland voor mei 2008. Ik zou binnenkort op de hoogte gebracht worden van verdere stappen.

Ik had een dergelijke reactie absoluut niet verwacht. Tevens werd mij verzocht om deze informatie stil te houden in verband met de "actuele ontwikkelingen van Polisblad N.V."

Achteraf bleek men niet verwacht te hebben dat wij in staat waren geweest om Slangenkuij weer op de been te krijgen. Dit was nooit de bedoeling geweest.

De spanningen binnen Polisblad N.V. waren met betrekking tot de recente overname flink opgelopen en van de positieve verwachtingen, na bekendmaking van de overname begin 2005, was niet veel meer over. De sfeer is gespannen en zichtbaar is dat de “oude collega’s” van de samengevoegde maatschappijen elkaar weer opzoeken. Ik steek mijn ergernis niet onder stoelen of banken, maar weet even niet meer tot wie ik mij nu zou moeten wenden. Ook worstel ik met de opgelegde geheimhouding van de recente beslissing om geen mededelingen hierover te mogen doen aan mijn “eigen” mensen en de franchisedeelnemers.

Het gevoel om de tuin geleid te zijn neemt van minuut tot minuut toe. Ik bel met een aantal collega’s om mijn recente ervaring te delen. De reacties hierop waren verrassend.

Opmerkingen als “dit had je toch kunnen weten” en “de verkoop zou al zijn georganiseerd” brachten mij behoorlijk van stuk.

14.1 De waarheid

Ik besloot tijdens de nieuwjaarsreceptie 2008 op een voorzichtige wijze een voorzet te geven over de ontwikkelingen. In mijn toespraak gaf ik een toelichting op de recente ontwikkelingen van de organisatie. Ik vertelde dat ik mij niet gerust voelde over het voortbestaan van de diverse kleine werkmaatschappijen van Polisblad. Er waren veel spanningen binnen de organisatie. In de markt gonsde het reeds langere tijd van de geruchten dat de Nederlandse Holding in zwaar weer verkeerde. Ik meldde dat dit ook voor Slangenkuij B.V. zou kunnen gelden. Er worden allerlei vragen gesteld waarop ik niet verder kon ingaan. Toen iemand mij echter vroeg wat mijn persoonlijke visie was kon ik niet anders dan mededelen dat de kans op het voortbestaan van Slangenkuij niet realistisch was. De boodschap was duidelijk.

15.0 Einde carrière

Ultimo februari word ik uitgenodigd voor een gesprek met een lid van de hoofddirectie. Twee weken daarvoor had ik via mijn secretaresse laten weten een kandidaat voor een eventuele overname te hebben. Deze organisatie was ook voor Polisblad een grote landelijke intermediair. Mijn “tweede” man was inmiddels, via mijn bemiddeling, bij deze organisatie in dienst getreden en verkoop van Slangenkuil aan deze organisatie zou dan ook voor de franchise deelnemers voordelen kunnen opleveren.

Na de gebruikelijke beleefdheden kreeg ik de vraag voorgelegd of ik er zelf iets voor voelde om Slangenkuil over te nemen. Uiteraard zou dit met de nodige commerciële afspraken gepaard gaan en over de prijs zouden we het vast wel eens worden. Ik bedank mijn gesprekspartner voor het aanbod en verwijs hem naar mijn eerder gedane voorstel om Slangenkuil te verkopen aan de door mij voorgestelde relatie.

Vervolgens wordt mij medegedeeld dat ik, in mijn eigen belang, positief moet meewerken om de nodige informatie voor de verkoop te verstrekken, maar dat ik niet verder betrokken zal worden in het feitelijke verkoopproces. Polisblad heeft zelf een shortlist met kandidaten. Dit was voor mij het definitieve signaal dat mijn carrière bij Slangenkuil en Polisblad N.V. geëindigd was.

16.0 De analyse

Een van de doelstellingen die ik met het schrijven van deze thesis heb willen bereiken is het vergroten van inzicht in complexe organisaties en structuren. Ik heb daarvoor een praktijksituatie genomen uit mijn recente praktijk. Een ervaring die zeer indringend is geweest en mij op zijn grondvesten heeft doen schudden. Eerdere reflectie op dit voorval heeft mij de importantie laten inzien van het vergroten van kennis om bepaalde zaken te kunnen herkennen en dat ik een kritischer positie ten opzichte van mijn eigen mening moet innemen.

De nieuwe organisatie bestond uit het overgenomen Nederlandse verzekeringsbedrijf, gevestigd te Rotterdam door het Belgisch/Nederlandse bedrijf, gevestigd te Utrecht. Bij de overname was afgesproken dat men de werkmaatschappijen ongemoeid zou laten. Zoals ik hiervoor al heb aangegeven werd de CEO van het overgenomen bedrijf verantwoordelijk voor de nieuwe organisatie en kreeg als belangrijkste opdracht mee om de commerciële dynamiek van het Nederlandse bedrijf te implementeren in de nieuwe samengevoegde organisatie. De wijze waarop de CEO dit aanpakte riep direct weerstand op en zorgde voor veel onrust en animositeit bij de medewerkers van het "oude" Belgische Nederlandse bedrijf. Kern van het probleem was dat de C.E.O. geen moment onbenut liet om de commerciële talenten van het overgenomen Nederlandse bedrijf te prijzen en het Belgisch/ Nederlandse bedrijf te typeren als een stoffige ambtenaren organisatie. Hiermee veroorzaakte hij dat er twee kampen ontstonden Enerzijds het Nederlandse kamp dat zich steeds sterker begon te voelen en dit ook openlijk lieten blijken tijdens bijeenkomsten en een Belgisch/ Nederlands kamp dat zich begon te verzetten tegen alle beledigingen en negatieve opmerkingen.

Met de overname en samenvoeging het Nederlandse en Belgische concern was er een andere organisatie ontstaan. De Hoofddirectie van de Nederlandse tak begon in de beginfase, na de overname, met een sterke lobby onder het "oude" kaderpersoneel om de

rijen goed gesloten te houden. Hiermee werd een sfeer van wantrouwend gecreëerd en onderling werden afspraken gemaakt om geen individuele acties te ondernemen. Een ander probleem of angst was dat er ondanks alle toezeggingen er bedrijfsonderdelen gesloten zouden worden. De Belgische hoofddirectie had dit spel al snel door en startte een charme offensief richting de 'oude' hoofddirectie.

Dit offensief bestond voornamelijk uit nieuwe directie benoemingen van de voormalige hoofddirectie en kaderleden.

Hoewel niet openlijk gecommuniceerd, werden er ook toezeggingen gedaan over toekomstige rollen bij een succesvolle integratie van beide bedrijven. Vooral de benoeming van een CEO uit het oude directieteam was een briljante zet van de Belgische "heersers" om controle te krijgen over de nieuwe organisatie.

Deze CEO op zijn beurt richtte zijn managementteam in met "trouwe" senior managers. Tevens besloten de Belgen om riant aandelenopties in het vooruitzicht te stellen voor inzet en loyaliteit.

In mijn analyse van de situatie ben ik er van uit gegaan dat er sprake was van z.g. systeemmodel (Mastenbroek, jaar blz. 27), zoals ik dat kende in het Nederlandse bedrijf. Het systeemmodel in tegenstelling tot het partijenmodel. Mijn perceptie was in ieder geval dat door het gedrag van de CEO en de andere machthebbers er een partijenmodel is ontstaan. Ik zeg dit nu ¹met enige terughoudendheid, omdat ik mij sterk moet afvragen of dit soort organisaties, die gekenmerkt worden door grote machtsafstand van de top naar het veld, waarbij vele coalities zijn en worden aangegaan met derden, waarbij de context continu aan verandering onderhevig is (Wagner, college) niet van nature een partijen model hebben. In

1

In het systeemmodel zien we een organisatie als een geheel waarin hiërarchische relaties bestaan en waarin men met elkaar werkt op basis van consensus over centrale betekenissen.

(management van diversiteit in arbeidsorganisaties (Siebers, Verweel en de Ruijter)

Het partijenmodel vestigt ten aanzien van dezelfde organisatie de aandacht op de belangen van de verschillende groepen en afdelingen in de organisatie ten opzichte van elkaar

colleges van de Ruijter en Witvliet is herhaaldelijk aan de orde gekomen de gelaagdheid van organisatie, het arena-achtige karakter daarvan en daarmee de continue interne strijd.

De metafoor van het organisatietheater (Verweel,1987, bldz 23) was van toepassing. Er werden bijna dagelijks voorstellingen aan het publiek van Polisblad opgevoerd. Hier moeten de spelers (hoofddirectie en senior managers) hun voorgeschreven rollen uitvoeren. De spelers zijn hierbij strikt gebonden aan formeel voorgeschreven regels. De opvoering op het podium is afhankelijk van het werk achter de coulissen. Het publiek (werknemers) weten dat deze coulissen er zijn met hun eigen dynamiek en afspraken. Plaatsen achter de schermen van de organisatie waar meningen worden uitgewisseld en belangen worden afgewogen. Hier worden de belangen uitgeruild en compromissen gesloten.

In deze coulissen moet men zijn plaats verwerven op basis van de inbreng die men heeft in de ruil van belangen. De spelers kunnen dan terug naar het podium en kruipen dan in hun formele rol om de "eigen" principes in de openbaarheid te belijden.

Echter vooraf heeft men een stevig, op belangen en coalities gebaseerd verdrag afgesloten om tot een goede uitvoering te komen.

Vervolgens zijn er nog de kleedkamers. Hier worden de spelers afgeschminkt en komen de emoties aan de orde. In de spiegel kijkend wordt men geconfronteerd met de werkelijkheid, de zingeving en de eigen onzekerheden.

Binnen het bedrijf Polisblad werd het "podium" veelvuldig bezet door directieleden om de werknemers gerust te stellen door de werkelijkheid te camoufleren. In de coulissen werden dwingende afspraken gemaakt over de inhoud van de boodschap en de wijze waarop deze op het podium gecommuniceerd moest worden, strak geregisseerd door de CEO van Polisblad. In de kleedkamers kwamen later de emoties los en zochten leidinggevenden elkaar op om in vertrouwen hun angsten en onzekerheden te delen.

Hier vindt de (re)productie van menselijke betekenissen plaats die voor de uitoefening van organisatietaken van groot belang zijn maar door de afspraken in de coulissen niet in intermenselijke termen gecommuniceerd konden worden.

Achteraf, geladen met de kennis opgedaan in deze studie, moet ik me afvragen of ik door te denken dat het om een systeem model ging, mezelf niet op het verkeerde pad heb gezet. Mijn eigen mentale model, causale kaart (Boonstra,,bldz 215) die als een soort bril de wereld in een bepaalde kleur laat zien en steeds maar weer bewijst dat het inderdaad waar is. Als ik me had gerealiseerd dat dit soort organisatie van nature politieke, partijen organisatie zijn, dan had ik bij het aannemen van de opdracht in ieder geval bij mezelf te rade moeten gaan of de bril waarmee ik naar de werkelijkheid kijk wel de juiste bril was in deze situatie en of ik dan wel de juiste persoon zou zijn geweest om deze opdracht uit te voeren.

Onderstaand schema van systeem en partij (bron Lammers 1983) laat de verschillen duidelijk zien.

Systeem		Partij
Organisatie centraal	↔	Deelgroeperingen centraal
Functionele relaties	↔	Belangengebonden relaties
Harmonie	↔	Conflictrelaties
Coöperatie	↔	Calculerend gedrag

Door de verschillende bloedgroepen ontstond er binnen Polisblad N.V. al gauw een enorme diversiteit. In plaats van samen te werken nam de onderlinge competitie enorm toe. Verschillende krachten vormden een enorm spanningsveld binnen de organisatie en er ontstonden steeds meer conflicten. Alle kenmerken van een partijmodel, machtsrelaties en onderhandelingsrelaties, waren zichtbaar. Zie schema. (Mastenbroek, Conflicthantering en organisatieontwikkeling bldz.. 35)

Machtsrelaties worden gekenmerkt door het in bepaalde mate bepalen van of richting geven aan elkaars gedrag.(Mastenbroek) Men probeert de positie ten opzichte van elkaar te verstevigen. Het hanteren van de machtsverhoudingen waar men zelf deel van uitmaakt en vooral het versterken of behouden van de eigen positie vragen een behoedzaam en strategisch spel.

In het systeemmodel zien we een organisatie als een geheel waarin hiërarchische relaties bestaan en waarin men met elkaar werkt op basis van consensus over centrale betekenissen. (management van diversiteit in arbeidsorganisaties (Siebers,Verweel en de Ruijter)

Het partijenmodel vestigt ten aanzien van dezelfde organisatie de aandacht op de belangen van de verschillende groepen en afdelingen in de organisatie ten opzichte van elkaar. Partijen proberen de hulpbronnen in de organisatie aan te wenden ten behoeve van de eigen baten. Dit streven, het vergroten van het eigen belang, maakt de organisatie dan ook interessant.

Competentie verhoging van mijzelf.

De complexiteit van de nieuwe organisatie heb ik te laat aan de voorkant van het proces onderkend. De bekende valkuil, van succes vanuit het verleden, is hier mogelijk debet aan geweest. Mijn succes en competenties uit het recente verleden, Verzekeringen Friesland, hebben mij mogelijk om de tuin geleid, waardoor ik onvoldoende gezien heb dat er nu een andere wedstrijd gespeeld werd. (zie ook analyse complexiteit)

Ik heb dit te laat onderkend. Het opbouwen van status en prestige om mijn eigen "machtspositie" nog meer te versterken vond ik toen niet nodig. Ik was ervan overtuigd dat ik mijn positie en reputatie al gevestigd had door de successen die ik als Directeur van Friesland Verzekeringen behaald had. Dit bleek achteraf mijn achilleshiel te zijn.

Als ik mij dit vooraf beter gerealiseerd had, was mijn voorbereiding een totaal andere geweest. Nu ben ik binnen gekomen vanuit het succes Verzekeringen Friesland, waarbij ik de noodzaak over het hoofd heb gezien om ook nadrukkelijk en zichtbaar binnen te komen bij twee andere organisaties. Uitgaande van een systeemmodel, wat in werkelijkheid een partijen model bleek te zijn had ik een meer gereserveerde positie in moeten nemen. Meer gezond wantrouwen.

Door mijn benoeming bij Slangenkuil, en verblind door het succes dacht ik meer invloed en erkenning te hebben dan de werkelijkheid.

Waar stond ik in deze. Terugkijkend op het voorgaande heb ik met betrekking op de manier waarop met macht gespeeld wordt een associatie met Machiavelli.

Machiavelli beschrijft in zijn boek "De heerser" de problemen waarmee een heerser te maken krijgt die door de adel is benoemd. Deze heerser moet twee zaken goed in de gaten houden: de adel en de bevolking(lees directieteams en medewerkers).

De adel gedraagt zich zo dat ze afhankelijk wordt van de heerser of niet. Degenen die afhankelijk zijn, moeten worden geëerd. Degenen die onafhankelijk blijven kunnen hiervoor twee redenen hebben. Ze zijn lafhartig of ze zijn meer met hun eigen ambitie bezig. Als ze lafhartig zijn, hoeft de heerser ze in ongunstige tijden niet te vrezen en kan hij bovendien gebruik maken van degenen die goede adviezen kunnen geven.

Als ze meer met hun eigen ambitie bezig zijn moet de heerser ze als zijn vijanden beschouwen. Met betrekking tot de bevolking (lees medewerkers) moet de heerser er voor zorgen dat hij hun vriendschap in stand houdt. Bovenstaande is synoniem voor Polisblad en heeft het ontstaan van het partijenmodel zeer sterk beïnvloed.

Dit was de werkelijkheid binnen Polisblad en niet het door mij gedachte systeem model. Ik deed mee aan dat spel,

Veel van mijn collega's kregen hier last van en konden dat spel op den duur niet meer meespelen. Ik kreeg last van mijn emoties door de mij opgelegde rol. Niet alleen omdat ik de "waarheid niet kon vertellen, maar ook omdat ik in mijn eigen "kleedkamer" nog nauwelijks in de spiegel durfde te kijken. Het paste niet bij mij en toch deed ik er aan mee. Langzaam maar zeker begon ik mij los te maken van de diverse belangen partijen.

Waar ik over na wil denken zijn een drietal door Witvliet (2005) behandelde onderwerpen. Primitives, causale kaarten of mentale modellen (Boonstra en Caluwé.) die het gedrag van managers bepalen

1. Krachtig binnenkomen en zichtbaar zijn.

Deze basis-assumptie impliceert dat men vanaf het eerste moment zijn reputatie moet neerzetten. Het binnenkomen vormt de kern en het vraagstuk doet er minder toe.

Hierin schuilt het gevaar dat de aandacht voor belangrijke details verloren gaat. Met name in een organisatie die gekenmerkt wordt als een partij model versterkt dit het competitie element met de bestaande omgeving, zeker als men hier "nieuw" binnenkomt. Achteraf moet ik erkennen dat ik hierdoor veel onnodige weerstand heb opgebouwd.

2. Het hardnekkige wantrouwen.

Ik weet dat iedereen in de organisatie mij voor eigen doeleinden wil gebruiken en dat ook de opdrachtgever(lees Hoofddirectie) altijd deel van het probleem is, Zij hebben het probleem uiteindelijk over de schutting gegooid. Zij moet dus ook gewantrouwd worden. Ik moet voorkomen dat ik ingepakt word; afstand houden dus. Is het geformuleerde probleem wel het echte probleem. Een en al onzekerheid. Ik moet naar details zoeken om de ander de baas te blijven.

Ik heb vaak geroepen dat ik hier geen last van heb en onzekerheid niet bij mij past. De werkelijkheid is dus anders. Terugkijkend herken ik dit gedrag maar al te goed uit mijn vroege jeugd. Benauwd zijn voor onverwachte situaties en vooral voorkomen dat je ergens de schuld van krijgt. Voortdurend op je hoede zijn. Ik dacht dat ik hier geen last meer van zou hebben. Hoewel ik er in de afgelopen jaren, onbewust, geen last van heb gehad, zit het er dus nog steeds. Dit wetende kan ik mijzelf trainen dit eerder bewust te worden en er zo beter mee omgaan.

3. Het bewust manipuleren.

Het gegeven dat Polisblad mij de opdracht gaf is een erkenning van het feit dat zij het probleem niet zelf kunnen oplossen. Dit vormt mij legitimatie om mijn gang te gaan. Om ruimte te krijgen en te houden moet ik dus aan de hoogste boom verankerd zijn, alle macht krijgen, zodat ik kan handelen.

De valkuil hierbij is dat je dan wel moet voorkomen dat het een machtsstrijd gaat worden. Terugkijkend moet ik bekennen dat ik in deze opdracht meer de vechter ben geweest dan de onderhandelaar. Ik moest en zou winnen! Ook hier een voorbeeld van een gestolde ervaring die meegenomen wordt naar een bepaalde situatie.

17.0 Reflectie

Deze studie heeft mij nieuwe inzichten gegeven.

Medio 2004 had ik mij niet moeten laten ompraten om de uitdaging bij Slangenkuil B.V. zo snel te accepteren. Achteraf weet ik dat ik dit gedaan heb uit onzekerheid over mijn positie na het verdwijnen van mijn functie als commercieel directeur van Friesland Verzekeringen. Ik had er veel beter aangedaan om eerst een goede analyse te maken van Slangenkuil en mij niet moeten laten leiden door mijn onzekerheid of angst over het verlies van mijn positie binnen Friesland Verzekeringen N.V..

Vooraf was het beter geweest om een goed inzicht te krijgen welke partijen er binnen Polisblad aanwezig waren en vooral wat hun belang en invloed was. Welk spel werd er gespeeld.

Te euforisch geweest! Tot nu toe had ik altijd alles in mijn carrière gewonnen. Als ik terugkijk naar mijn functioneren als algemeen directeur van slangenkuil B.V. zie ik een man die loyaal en goed van vertrouwen is geweest, maar ook als een eenling die te veel geleund heeft op zijn overlevingservaring.

Veel vechten en te weinig onderhandelen, leiden zelden tot een goede samenwerking. Eckart Tolle, heeft met zijn boek 'De kracht van het nu' veel indruk op mij gemaakt en aan het denken gezet. Vooral het hoofdstuk "Pijn uit het verleden: oplossen van het pijnlichaam, blz. 41, heeft mij meer bewust gemaakt van de sluimerende pijn en de risico's als het pijnlichaam de controle over je krijgt of dat je jezelf er onbewust mee identificeert.

Achteraf realiseer ik mij dat na de samenvoeging van het Nederlandse en Belgische concern een organisatie ontstond waarin een aantal belangengroepen gevormd werden. Er ontstond een organisatie van beschermheren en beschermelingen, de hofhouding. Ik stond daarbuiten. Binnen Verzekeringen Friesland hadden wij een andere cultuur, samenwerking en vertrouwen. Deze cultuur ontbrak binnen de fusiegroep.

Op grond hiervan had ik een andere verwachting van leiderschap. Belangrijk zou zijn geweest een directieteam dat was samengesteld uit personen die verder kijken dan een instrumenteel management model en die hun plaats hadden ingenomen krachtens de principes van goed leiderschap.

Goed leiderschap is herkenbaar aan de evenwichtige combinatie van visie, moed, integriteit en de gift van intelligente redelijkheid. (Ramondt, bldz 35)

Niet alleen de materiekennis van de manager is belangrijk maar zijn kracht zit vooral in zijn vaardigheid en vermogen om mensen in een doelmatig verband te laten samenwerken. Dit is wat er bij Polisblad aan ontbrak. Eigenbelang ging boven het collectieve belang.

Ik voelde mij steeds meer een outsider worden en sociaal – emotioneel raakte ik steeds verder van de organisatie af. Mijn ervaring binnen Polisblad had mij alle vertrouwen in het management doen verliezen. Ik wilde dan ook bewust niet bij de hofhouding horen.

Ondanks het feit dat ik een ervaren generalist ben die zich kwetsbaar durfde op te stellen lukte het mij niet meer om een open dialoog te voeren. Steeds vaker liet ik mij verleiden tot vechtsituaties in plaats van de onderhandeling te zoeken. Een draaikolk waar ik niet meer uit kwam.

Was ik in staat geweest dit te voorkomen?

Ja , door mij ook te realiseren dat ik op grond van het succes wat ik in het verleden gehad heb en de gedachte dat mensen hieraan dienstbaar zouden zijn (mijn hofhouding) mij zou kunnen verblinden.

Deze studie, de docenten en mijn studiegenoten hebben mij veel gebracht en nieuwe inzichten gegeven.

Openstaan voor kritiek, het relativeren van het eigen inzicht en de eigen dominantie zijn onderwerpen waar ik mij nu veel beter bewust van ben.

Ook het tijdig loslaten van de eigen belangrijkheid en het durven laten zien waar de grenzen van de eigen competentie liggen zijn inzichten die door deze opleiding voor mij veel aan betekenis hebben bijgedragen. Maar ook heb ik de bevestiging gekregen dat het kordaat afstand nemen van mensen, indien nodig, jezelf blijven en je niet afhankelijk maken van anderen, goede eigenschappen kunnen zijn. Bedacht zijn op het dominante beroeps en zelfbeeld en beter kunnen omgaan met sociale en emotionele dimensies zijn voor mij de nieuwe uitdagingen.

Literatuurlijst

De Heerser	2007 (23 ^e druk)	Niccolò Machiavelli
Conflicthantering en Organisatieontwikkeling	2005 (4 ^e druk)	Mastenbroek
Beeldenstorm, dissertatie	2005	Witvliet
De kracht van het nu	2008 (18 ^e druk)	Tolle
Op leven en dood in de directiekamer	1997 scriptum	Kets de Vries
De ladder op omlaag ?	1997	van Dijk & Verweel
Socrates op de markt	2008 (5 ^e druk)	Kessels
Management van diversiteit in arbeidsorganisaties	2002	Siebers, Verweel, De Ruijter
Intervenieren en Veranderen	2006	Boonstra, Caluwé
Het hart van de verandering	2008 (5 ^e druk)	Kotter, Cohen
De Prooi	2008 (6 ^e druk)	Smit
Jamming	1997 (1 ^e druk)	Kao
De multiculturele arena	2000 (publicatie rede)	de Ruijter
De levende onderneming	2007 (5 ^e druk)	de Geus
De manager en zijn tweelingbroer	2004	Ramondt
De verborgen dimensies	1995	Paul Verweel en Kenneth David