

# Duurzame inzetbaarheid

## SOCIAL CASE HRM + MVO MANAGEMENT DEEL 7

+ TEKST ASTRID VAN UNEN

“Je hebt geen bedrijven die groeien, je hebt alleen mensen die bedrijven laten groeien. Dat moet het fundament zijn van duurzame inzetbaarheid.”

Tex Gunning, CEO bij TNT, lichtte het proces van cultuurverandering binnen zijn bedrijf toe tijdens een bijeenkomst van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In deel 7 van de serie over het dichten van de kloof tussen HR- en MVO-management aandacht voor werknemers die heel lang meegaan.

‘Pay it forward’ heet de campagne die het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 2011 startte. Centraal staat duurzame inzetbaarheid en alles draait om het inspireren van bedrijven. Wie succesvol inzoomt op de *people*-kant van MVO, helpt twee andere bedrijven verder op hetzelfde pad. Zo ontstaat er een vliegwiel dat inmiddels ruim honderd bedrijven heeft bereikt. TNT is een van die bedrijven. Onder leiding van Tex Gunning, in juni 2013 aangetreden, heeft het bedrijf ingezet op cultuurverandering. Want: “Als leiders van bedrijven en instituten moeten we de verantwoordelijkheid nemen voor onze mensen, die een menselijke behoefte hebben om te groeien naar een potentieel. Als wij aan die behoefte voldoen, is dat niet alleen goed voor de mensen, maar ook voor de instituties waarvoor we werken. Je krijgt daarmee een win-win-situatie.”

TNT zat in zwaar weer. Het bedrijf had te maken met reorganisaties en *hedge funds* en tot overmaat van ramp stapte in september 2012 de toenmalige CEO Marie-Christine Lombard op. Gunning volgde haar op, onder voorwaarde dat hij een cultuurverandering binnen TNT mocht bewerkstelligen. Je moet als leider heel expliciet zijn, is de wijze les die Gunning (1950) in zijn loopbaan bij onder meer Unilever en AkzoNobel heeft opgedaan. “Het allerbelangrijkste is dat je van het idee afstapt dat het draait om de strategie, de processen en de machines. Dat het uiteindelijk alleen maar gaat om de mensen die de processen begeleiden en de machines bedienen.”

Op het moment dat de bijeenkomst rond duurzame inzetbaarheid plaatsvindt, is hij net terug van vier bosdagen in Zweden met HR-directeuren van TNT. “Daar heb ik mensen moeten overtuigen dat ze zich moeten richten – hoe moeilijk dat ook schijnt te zijn – op de ontwikkeling van de mensen en minder op het ontwikkelen van allerlei formulieren en processen. Dat ze die mensen moeten laten groeien en dat ze daartoe een verantwoordelijkheid hebben. Dat doe je door nog meer mensen te overtuigen van dit feit. Reizen organiseren,

waarbij we mensen uit de organisatie halen en met elkaar laten praten over een ideale organisatie eruit moet zien, waar mensen echt gemotiveerd naar het werk gaan. En hoe krijgen we die dan?”

Gunning stelde die vraag in de afgelopen jaren aan duizenden mensen over de hele wereld. “Iedereen komt altijd met hetzelfde antwoord. Het draait om een organisatie waar een hoge mate van verbinding heerst tussen de mensen, waar mensen in controle zijn over hun eigen bestemming, ze mogen hun eigen invulling geven aan hun werk, er zijn zinvolle relaties, ze doen zinvol werk, er heerst een zekere mate van positieve spirit en energie. De vraag is dan altijd: hoe creëer je nou zo’n organisatie? Ik denk dat je dan heel goed moet weten hoe een cultuur gemaakt wordt. Cultuur is niets anders dan een doorgegeven script. Dus als je het script verandert, verander je de cultuur. Dat begint aan de top.”

Met een deel van die top zat Gunning dus in een Zweeds bos te brainstormen en discussiëren.

“Het allerbelangrijkste is dat je van het idee afstapt dat het draait om de strategie, de processen en de machines. Dat het uiteindelijk alleen maar gaat om de mensen die de processen begeleiden en de machines bedienen”

ren. “Aan onze HR-directeuren vroeg ik: voor wat voor soort leider zou je willen werken? Toen kwamen ze al snel met: iemand die er voor je is, die verbinding creëert, die zinvolle relaties en zinvol werk creëert, die mensen laat groeien, die compassie heeft, et cetera. Toen vroeg ik: zijn jullie zelf zo’n leider? Toen kwam er een heel hard ‘nee’ uit. Dus de paradox die we hebben, is dat we precies weten wat we willen, maar dat we dat niet in het culturele script naar voren kunnen brengen. Dat moet je gezamenlijk doen, te beginnen bij de top, en met elkaar op de hei gaan zitten om in gesprek te gaan en dat script erin te slijpen. En natuurlijk door zelf het voorbeeld te zijn.”

De meest wijze les voor zakenmensen vindt hij: met de invoering van zo’n cultuurverandering volgen vanzelf betere resultaten. “Dus je zou vanuit een puur zakelijk opportunistisch oogpunt zo’n cultuur moeten creëren. Omdat je hoog gemotiveerde mensen krijgt. Wat ik ook altijd zie in die organisaties: omdat er een

hoge mate van verbinding is gecreëerd, gaat de collectieve intelligentie in zo’n bedrijf omhoog en dus de creativiteit en dus de collectieve prestaties. Gelukkiger chauffeurs leveren een betere service af. Voor mij blijft het een raadsel dat de meeste managers dit niet kunnen zien.” Maar hoe begin je zo’n ‘bedrijfs-script’? “Schrijf op een stuk papier voor wat voor organisatie jij het liefst zou werken”, zegt Gunning. “En vraag je dan af of dit ook geldt voor al die mensen die voor jou werken en aan jou rapporteren.” ■  
[www.tnt.com](http://www.tnt.com)  
<http://werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl/payitforward>

## HRM MVO

## ONDERWIJSBLOG: OPLEIDINGEN

*Hoe krijgt duurzame inzetbaarheid aandacht in de HRM-boeken?*

“Duurzame inzetbaarheid is een zeer actuele term, waar ondernemingen op dit moment tal van activiteiten aan ophangen. Als we nu kijken naar de Toolbox Duurzame Inzetbaarheid van de overheid, dan geeft deze de volgende definitie aan: ‘Het vermogen van een medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie en daarbij ook zelf meerwaarde te ervaren.’ Hierin wordt de verantwoordelijkheid op de eerste plaats bij de medewerker zelf gelegd. Als het om employability gaat, wordt ook in de literatuur de eigen verantwoordelijkheid benadrukt. Het zou dus een bottom-up proces zijn. Maar Tex Gunning van TNT benadert het top-down. Maar wat wordt nu precies van de medewerker zelf verwacht?”

*Is de best practice van TNT een goed voorbeeld om aan studenten uit te leggen?*

“Ik vind het een mooi verhaal en het klopt dat cultuurverandering start bij de top van een bedrijf. Ik vraag mij wel af wat de medewerker hiervan merkt, die net de zoveelste reorganisatie achter de rug heeft. Want bij TNT is het heel onrustig geweest binnen het bedrijf. Duurzame inzetbaarheid impliceert een eigen verantwoordelijkheid en dat mis ik een beetje in dit

verhaal. Hoe gaat nu die chauffeur hiermee aan de slag?”

“Ik vind het wel een mooie insteek om langs de as van de bedrijfscultuur zaken voor elkaar te krijgen. Dus ik zou dit praktijkvoorbeeld zeker aan studenten voorleggen en hen vragen deze ambitie uit te werken. Hoe zouden ze dit handen en voeten geven? Als het om eigen verantwoordelijkheid gaat, dan begint het met te accepteren dat doelen rechtsom gehaald kunnen worden, terwijl je als manager misschien linksom wilde. En je dient vertrouwen te hebben in je medewerkers en meer verantwoordelijkheid bij hen neer te leggen. Het vergt dus een andere manier van aansturen, wat in het verhaal van TNT wel goed tot uiting komt.”



Koert de Langen is docent Management en Organisatie op de hogeschool Avans in Den Bosch. Hij laat elke keer zijn licht schijnen op het behandelde thema’s in deze serie: HRM & MVO Management.  
[k.delangen@avans.nl](mailto:k.delangen@avans.nl)