



# LUISTEREN NAAR ELKAAR

| MEDEWERKERS EN  
| DIRECTIE IN GESPREK

| DEELNEMERS  
| VERTELLEN

| HOE NU VERDER?

| GESPREKSLEIDER  
| ONDER INDRUK  
| VAN GEDREVENHEID



# MEDEWERKERS PRATEN VRIJUIT OVER GEVOELENS

In november spraken medewerkers vrijuit over hun gevoelens over het bedrijf, de werksfeer en de cao-onderhandelingen. Dat gebeurde tijdens zes bijeenkomsten met elk 20 collega's. In deze Omslag een terugblik op deze sessies in november, én op de bijeenkomsten die eruit voortvloeiden. Want het management en de OR waren door de deelnemers uitgenodigd voor twee gezamenlijke vervolgssessies in februari.

Aanleiding voor de bijeenkomsten in november waren de resultaten van het onderzoek van de OR Productie en TNT Post uit juni 2009. In dat onderzoek kwam veel onvrede over de communicatie tussen medewerkers en bedrijf naar boven. Er wordt te weinig geluisterd naar de medewerkers, was de veel terugkomende mening. Verder is er een gebrek aan vertrouwen in het management. De bijeenkomsten waren be-

doeld als eerste stap naar betere communicatie en om meer zicht te krijgen op de achterliggende meningen en gevoelens van medewerkers.

## DWARSDOORSNEDE VAN HET BEDRIJF

De deelnemers werden willekeurig gekozen uit de betrokken onderdelen. Menno Mennes, een onafhankelijke derde, leidde

## BIJEEENKOMSTEN IN NOVEMBER HEBBEN VERVOLG GEKREGEN

de sessies. Hij werkt bij de Universiteit Leiden en was ook verantwoordelijk voor de analyse van het eerdere medewerkeronderzoek. Management was nadrukkelijk niet uitgenodigd, om geen onbedoelde druk op de medewerkers te leggen. Wel was Resi Becker – projectdirecteur Masterplannen – aanwezig voor het beantwoorden van eventuele inhoudelijke vragen.

### WAT HET OPLEVERDE

Er zat een duidelijke lijn in alle bijeenkomsten. Door de antwoorden en reacties van de medewerkers hebben de directie en OR meer inzicht gekregen in de mening en gevoelens van medewerkers. De directie heeft dit meegewogen bij onder meer de cao-onderhandelingen en in gesprekken met de medezeggenschap. De OR zal de uitkomsten meenemen bij de beoordeling van de plannen van het bedrijf. Maar dat was niet het enige: de afspraak werd gemaakt dat alle deelnemers aan de bijeenkomsten samen met Pieter Hollander (directeur Productie), Arnold Rinzema (directeur HR&O) en Bernard de Vries (voorzitter OR Productie) bij elkaar zouden komen in één grotere bijeenkomst. Om dan de uitkomsten van de novemberbijeenkomsten te bespreken en te bepalen welke concrete acties kunnen worden ingezet. Het werden uiteindelijk twee bijeenkomsten, die inmiddels zijn gehouden (zie pagina 4 en verder).

### WAT VONDEN DE DEELNEMERS?

Wat waren de belangrijkste geluiden uit de novemberbijeenkomsten? Het overheersende signaal (gebaseerd op alle drie onderstaande punten) was een grote mate aan wantrouwen richting management. De drie punten kwamen in verschillende bewoordingen en ervaringen regelmatig terug.

### 1. AAN DE KANT GEZET DOOR EEN NIEUWE GENERATIE

Medewerkers zien zichzelf als 'oude generatie' geplaatst tegenover een 'nieuwe generatie' van postbezorgers en medewerkers van VSP. Een nieuwe generatie die een lager salaris krijgt en - naar het lijkt voor de betrokkenen - sneller instroomt dan de oude generatie uitstroomt, en daardoor nu al het werk overneemt. Daardoor voelen medewerkers (die vaak al meer dan 25 jaar bij TNT Post werken) zich aan de kant gezet. Dit wordt nog versterkt door de berichten dat er over een aantal jaren geen plaats meer is voor de (voltijd) postbodes.

### 2. DE DIALOOG IS VERDWENEN

Er wordt niet meer geluisterd naar de medewerkers. Dat blijkt uit werkoverleggen waar alleen een verhaal van bovenaf wordt verteld en niet om een mening wordt gevraagd. Eenzelfde gevoel bestaat bij de normtijden, die als te krap worden ervaren en zijn gebaseerd op berekeningen (vanachter-het-bureau)

die niet altijd worden vertrouwd. Ook werkdruk is een veelgenoemd probleem. Kritische geluiden hierover komen niet door, of worden uit wantrouwen niet meer gemaakt. De dialoog tussen medewerker en manager lijkt verdwenen. Wantrouwen is niet het enige gevolg: het bedrijf maakt zo ook onvoldoende gebruik van de ruim opgebouwde expertise die er op de werkvloer is.

### 3. HET MENSELIJKE IS WEG

Medewerkers zijn loyaal aan het bedrijf: ze zijn trots op het werk en hun expertise. Alleen voelen ze zich daarin niet meer erkend en gewaardeerd door het bedrijf. Medewerkers hebben het idee niet meer serieus genomen te worden en zagen in de afgelopen jaren ook de menselijke kant van het bedrijf geleidelijk afnemen.

De combinatie van deze factoren zorgt voor veel emotie en frustratie.

### EN OVER DE CAO

De cao-onderhandelingen van de afgelopen jaren kwamen ook aan bod tijdens de bijeenkomsten. Ook hier speelt een gebrek aan vertrouwen een rol. Medewerkers hebben de indruk dat wanneer zij salaris in zouden leveren, zij daarna alsnog worden ontslagen. Er is bij de medewerkers behoefte aan een periode van rust om het vertrouwen te herstellen.

### DE BIJEEENKOMSTEN

#### November

1. Bezorgen	Drachten
2. Bezorgen	Amsterdam
3. Bezorgen	Roosendaal
4. Bezorgen	Den Bosch, Zaltbommel, Boxtel
5. Sorteren	Nieuwegein
6. Collectie	CG Den Haag

#### Februari

Twee bijeenkomsten met directie en medewerkers

#### April /mei

Een / twee bijeenkomst(en) met directie en medewerkers



Menno Mennes

**“MET ELKAAR OP ZOEK NAAR OPLOSSINGEN”**

**Menno Mennes, gespreksleider Universiteit Leiden:**  
 “Het probleem voor TNT Post is enorm, zoiets heb ik zelden gezien. Door alle ontwikkelingen in de markt, de politiek en op het vlak van de cao is TNT Post gedwongen zware reorganisaties door te voeren. Blijven veranderen staat dus voorop voor het management. Dit maakt dat er ook een enorm probleem ontstaat voor de medewerkers: grote onzekerheid en veel veranderingen op een rij. Wat mij opvalt is dat het bedrijf op zoek is mét medewerkers en medezeggenschap naar oplossingen. Ik vind het indrukwekkend om te zien met hoeveel betrokkenheid en energie het management, maar ook de medewerkers en de medezeggenschap blijven werken aan constructieve oplossingen.”

**“HET BEDRIJF IS VERANDERD”**

**Pieter Hollander, directeur Productie:**  
 Een belangrijk punt tijdens de bijeenkomsten was de werksfeer die te veel is verzakelijkt. Directeur Productie, Pieter Hollander, herkent de gevoelens van medewerkers. “Negen jaar geleden was alles nog heel gemoedelijk, en werden budgetten gemakkelijk gehaald. Inmiddels is het bedrijf veranderd. We hebben al veel reorganisaties gehad en de winsten zijn teruggelopen. Dan zie je dat er anders met mensen wordt omgegaan. Maar we willen wel op een goede manier met medewerkers blijven werken. Dat er meer gestuurd moet worden op resultaten en doelstellingen is een gegeven. Maar het gaat fout als de menselijke kant niet meer de waarde en belangstelling krijgt die het verdient.”

# VAN PROBLEEM NAAR OPLOSSING

Zoals afgesproken kwamen de deelnemers aan de november-sessies in februari weer bij elkaar. Dit keer met vertegenwoordigers van de directie en de OR. Verspreid over twee sessies werd ingegaan op de drie thema's, die uit de eerdere sessies naar boven kwamen. Met als doel: verheldering voor het management en gezamenlijk oplossingen zoeken. En mogelijke oplossingen kwamen er. In de komende periode wordt naar de uitwerking daarvan gekeken. In april of uiterlijk mei komen alle deelnemers weer bij elkaar om te horen wat er echt gaat veranderen.

De bijeenkomst met het management en de OR was heel waardevol. De aanwezige postbodes, collectiemedewerkers en sorteerders gaven uitgebreid toelichting op de onvrede die er leeft. Voor Pieter Hollander (directeur Productie) en Arnold Rinzema (directeur HR Productie) waren sommige geluiden nieuw, op andere punten konden ze de heftigheid van de gevoelens ervaren. Namens de OR was voorzitter Bernard de Vries aanwezig. Die herkende veel van de verhalen.

**DE BELEVING TELT**

Pieter, Arnold en Bernard gaven de aftrap door te reageren op de drie thema's uit de eerdere sessies (zie pag 2/3). Pieter Hollander en Arnold Rinzema benadrukten dat het niet gaat om wat waar of niet waar is. De beleving van de deelnemers is het enige dat telt en daarmee de waarheid waarnaar moet worden geluisterd. Pieter Hollander gaf aan dat hij ook wil luisteren, omdat hij graag de gevoelens rond de reorganisaties beter wil begrijpen. Temeer omdat het bedrijf nu door een moeilijke periode heengaat en wel moet reorganiseren.



Pieter Hollander

“VAKMANSCHAP WORDT ERKEND”

**Arnold Rinzema, directeur HR Productie:**  
De waardering – of een gebrek daaraan – voor de kwaliteiten van ervaren medewerkers kwam tijdens de bijeenkomsten eveneens ter sprake. Directeur HR Productie, Arnold Rinzema, had een duidelijke mening. “De waarde van het vakmanschap wordt erkend. Over de kwaliteiten van de medewerkers die het bedrijf hebben opgebouwd wordt niet anders gedacht dan voorheen. Die waardering blijkt ook uit opleidingen, zoals MBO 2/3 via EVC. En het moet blijken uit complimenten op de werkvloer.”



Arnold Rinzema Bernard de Vries

OMGANG MET MEDEWERKERS

Na de aftrap volgde een vragenvuur, waarbij veel voorbeelden uit de praktijk werden aangedragen. Een opvallend vaak terugkerend onderwerp was de manier waarop leidinggevenden met medewerkers omgaan. Zowel Pieter Hollander als Arnold Rinzema luisterden geïnteresseerd naar allerlei voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. Maar er was ook aandacht voor het spanningsveld waar de leidinggevende in zit. Zoals Bernard de Vries het verwoordde: “De teamcoach moet aan de ene kant in de groep staan, maar aan de andere kant ligt er ook veel druk op hem om de budgetten te halen.”

VERVOLG

Het management en de OR hebben alle inbreng vanuit beide bijeenkomsten van februari verzameld, en gaan er nu mee aan de slag. Concreet wordt gekeken naar de vier oplossingsrichtingen. Hoe kunnen die worden uitgewerkt? Naar verwachting komen de deelnemers in april weer bij elkaar om de voorgenomen acties te toetsen en afspraken te maken over de uitvoering ervan.

“PAARDEN MOETEN GEEN KAMELEN WORDEN”

**Frank Jongenelen, postbode in Roosendaal:**  
“Tijdens de bijeenkomsten ging het veel over de communicatie. Over situaties dat een ‘paard’ van de directie bij ons op de werkvloer is veranderd in een ‘kameel’ als het ware. Vaak wordt er een verandering doorgevoerd onder het mom dat het landelijk beleid is. Achteraf blijkt dat dan helemaal niet zo te zijn. De bijeenkomsten waren overigens prima georganiseerd. De sfeer was goed, je kon vrijuit praten. Het is fijn je ei kwijt te kunnen. Op deze manier weet je in elk geval zeker dat de directie weet wat er op de werkvloer speelt. Er is veel onvrede. En dat komt niet doordat er mensen uit moeten. Dat weten we wel en dat snappen we ook. Nee, het gaat erom dat alles fair moet verlopen.”

“GOED DAT PIETER DE SIGNALEN NU RECHTSTREEKS HOORT”

**Bernard de Vries, voorzitter OR Productie:**  
Bernard de Vries, voorzitter van de OR Productie, kende al veel van de verhalen en geluiden. “Maar ik ben blij om het hier te horen. We proberen deze zaken altijd in het overleg in te brengen. Daarom is het goed dat Pieter de signalen nu ook rechtstreeks van de werkvloer hoort. Ik hoop dat we met de bedachte oplossingen de medewerkers beter zullen betrekken en daarmee de motivatie verbeteren.”

VIER OPLOSSINGSRICHTINGEN

Bij beide bijeenkomsten gingen de deelnemers aan de slag met de drie thema's. Wat vonden ze er zelf van en wat zijn mogelijke oplossingen? Het waren opbouwende discussies, waar ook de directieleden en Bernard de Vries zich in mengden. Uiteindelijk kwamen er vier oplossingsrichtingen naar boven:

1. Stel een landelijke klankbordgroep in met daarin medewerkers. Deze klankbordgroep toetst nieuwe ontwikkelingen én de uitleg over het hoe en waarom van die ontwikkelingen.
2. Ondersteun de leidinggevenden met een programma, om een balans te vinden tussen het halen van doelen en omgang met mensen en motivatie.
3. Breng een directe communicatielijn aan tussen werkvloer en management van Productie.
4. Verbeter het werkoverleg door meer aandacht te geven aan de eigen inbreng van de groep.

“EINDELIJK KONDEN WE ONS WOORDJE DOEN”

**Auke de Jong, postbode in Amsterdam:**  
“Het is in de bijeenkomst wel duidelijk geworden dat er bij de directie weinig doorkomt van wat er op de werkvloer speelt. En omgekeerd komt het beleid niet goed bij ons door. Ik vond het positief dat we eindelijk eens een keer ons woordje konden doen en er naar ons geluisterd is. Je zag gewoon de verbazing bij de directie over de verhalen uit de praktijk. Nu hopen we natuurlijk dat er echt iets aan gedaan wordt.”



“NU MAAR HOPEN DAT ER NAAR ONS GELUISTERD WORDT”

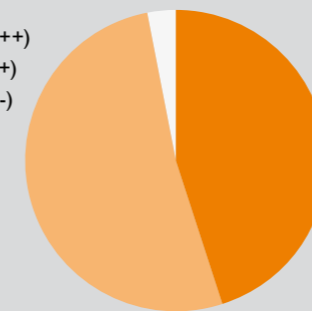
**Marie-Louise Wagemakers-Peeters, postbode in Roosendaal:**  
“Naar één signaal is in elk geval geluisterd. Op verzoek van de medewerkers is er na de eerste bijeenkomst een bijeenkomst met de directie geweest. Eindelijk een korte lijn, zodat je zeker weet dat je frustraties ook in de top gehoord worden. Ik verwacht niet dat er over drie maanden, als we weer bij elkaar komen, al veel veranderd is. Dat kan niet zo snel. Verder ben ik gewoon afwachtend. De leiding belooft vaak van alles, je moet maar zien of daar iets van terecht komt.”

WAT VONDEN DE DEELNEMERS ERVAN?

De 58 deelnemers aan de bijeenkomsten in februari gaven op drie punten een score:

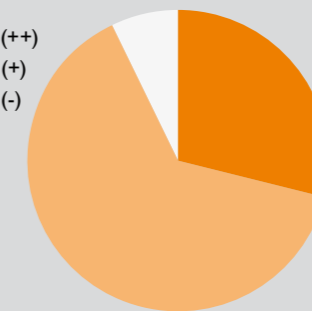
Heb je het gevoel dat je mening goed aan bod is gekomen?

45% (++)  
52% (+)  
3% (-)



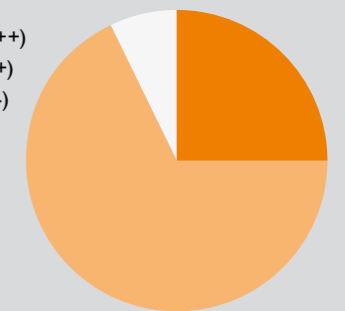
Wat vond je van de reactie van het management?

29% (++)  
64% (+)  
7% (-)



Wat vond je van de reactie van de medezeggenschap?

25% (++)  
68% (+)  
7% (-)



# “DIT IS GEEN GEKLAAG”

**Menno Mennes, die verbonden is aan de Universiteit Leiden, was de neutrale begeleider van de medewerkersbijeenkomsten in november en februari. Voor hem was het een bijzondere kennismaking met TNT Post.**

“Ik heb mij enorm verwonderd tijdens de bijeenkomsten. De enorme toewijding aan het bedrijf en de passie bij de medewerkers... niet te geloven. Dat is echt anders dan ik bij de meeste bedrijven zie. En het lijkt misschien alsof er veel wordt geklaagd, maar als je goed luistert heeft het meestal ook een positieve, opbouwende ondertoon. Niet de gelaten, onverschillige houding die ik vaker tegenkom. Dat bleek ook toen we het over een vervolgbijeenkomst hadden en de deelnemers zeiden: ‘Wij sturen wel een delegatie, want wie moet anders de post rondbrengen. Het zal je rouwkaart maar zijn die niet bezorgd wordt.’ Die trots en gedrevenheid is echt opvallend.”

## STANDPUNTEN VERHARDEN

Menno Mennes leidde niet alleen de bijeenkomsten met medewerkers. Hij sprak ook met managers binnen TNT Post. Wat hebben de bijeenkomsten en gesprekken hem geleerd over de situatie bij TNT Post?

“Mij valt vooral op dat medewerkers heel betrokken zijn bij het bedrijf en dat het management op haar beurt de beste bedoelingen heeft met de medewerkers. Maar doordat er niet goed gecommuniceerd is, komt dat niet over. In tegendeel: ze ‘verstaan’ elkaar niet meer en de standpunten verharden.”

## “DE ENORME TOEWIJDING AAN HET BEDRIJF EN DE PASSIE BIJ DE MEDEWERKERS... NIET TE GELOVEN”

## FRUSTRATIE VAN TWEE KANTEN

“Het management en de medezeggenschap hebben in de loop der jaren iets gerealiseerd dat zijn weerga niet kent: het bedrijf is flink gereorganiseerd zonder gedwongen ontslagen. In de meeste andere bedrijven wordt dat anders aangepakt: dan wordt er een verlies gecreëerd en volgt er direct een ontslagronde. Het management bij TNT Post heeft altijd heel sociaal proberen in te spelen op veranderingen. Toch krijgen ze in hun beleving nu



vooral veel negatief lawaai terug en dat frustrereert. Maar de echte oorzaak is dat medewerkers allerlei veranderingen over zich heen hebben zien komen, waar ze naar hun gevoel niet bij betrokken zijn geweest.

Medewerkers geven ook beelden van beleidsmakers die vertellen hoe het moet, zonder gebruik te maken van de aanwezige expertise. Dat leidt juist bij de medewerkers – met hun grote rode/oranje hart – weer tot grote frustraties. Het gevolg van de frustratie aan twee kanten is dat er geen goede communicatie meer mogelijk is... en zo wordt op een gegeven ogenblik alles verkeerd verstaan.”

## OPLOSSING: LUISTEREN

“De oplossing kan ontluisterend eenvoudig zijn: luisteren. Of beter nog: de ander aan het woord laten. Zo betrek je medewerkers bij de oplossing van een probleem, neem je ze serieus en benut je hun expertise: ‘Dit is het probleem, wat zou jij doen?’. Het zou heel mooi zijn wanneer het bedrijf een periode van rust wil inlassen: geen aanhoudende reorganisaties. Ik snap dat dit niet kan, gezien de teruglopende postvolumes en de toenemende concurrentie. Dan zou in elk geval de communicatie sterker moeten dan tot nu toe: **met** medewerkers om tafel en luisteren. Waar zien zij mogelijkheden voor oplossingen? Op die manier werk je aan herstel van vertrouwen en kun je weer vooruit. Medewerkers weten ook heel goed dat het allemaal anders moet worden en je komt daarin verder als je medewerkers er goed bij betreft. Ik ben dus heel positief over het kunnen ombuigen van de onvrede die er nu leeft over en weer.”

Omslag is een uitgave van TNT Post voor alle medewerkers. Hierin lees je het laatste nieuws over de toekomstrichtingen van TNT Post.

**Redactieadres**  
TNT Post BV,  
Corporate Communicatie,  
Postbus 30250,  
2500 GG Den Haag,  
omslag@tntpost.nl

**Concept en realisatie**  
MediaPartners Interne  
Communicatie, Amstelveen

**Fotografie**  
De Beeldredactie

**Teksten**  
TNT Post, Wim Datema

**Drukker**  
Grafiservices Utrecht



Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen, op welke wijze dan ook, dan na uitdrukkelijke schriftelijk verkregen toestemming van de redactie.