

Tex Gunning: heel bijzondere

bestuurder bij AkzoNobel



Tex Gunning, bevlogen manager bij AkzoNobel: "Ik zou nooit kunnen werken voor een bedrijf dat drank, sigaretten, luxe handtassen of juwelen maakt."

(door Jan Medendorp) Louis Willem (maar beter bekend als Tex) Gunning werd in augustus 1950 geboren in Zwolle. Hij werkte bijna een kwart eeuw voor Unilever, waar de Raad van Bestuur onhaalbaar bleek. CEO werd hij wel bij Vedior, maar toen dat bedrijf werd ingelijfd door Randstad, was zijn droombaan na een paar maanden

alweer voorbij. Ruim anderhalf jaar geleden belde Hans Wijers van AkzoNobel. Hij had Gunning hard nodig om de vervenafdeling te 'pleisteren'.

De vader van Gunning stierf in de Koreaanse Oorlog. Zelf werd hij als marinier ontslagen omdat hij tijdens een officiële bijeenkomst een

spijkerbroek droeg. Waarom dat hier zo plompverloren staat? Het heeft Gunning gevormd. Mensen die hem kennen, noemen hem zeer ambitieus, maar nooit ten koste van anderen. Gunning is anders dan de meeste andere managers; hij heeft afwijkende ideeën, hij wil en neemt verantwoordelijkheid. Zo kieperde hij ooit met een vorkheftruck (bij Unilever

Vlees Groep) kisten vol afgekeurde worsten in een kuil om iedereen duidelijk te maken wat er verspild werd. Hij suggereerde ooit een management buy-out om de zwakke plekken van het bedrijf bloot te leggen. En verder staat Tex Gunning vooral bekend als betrokken en verlicht manager.

'In een dalende economie moet je juist veel meer investeren in je mensen'

Dat zou je overigens niet zeggen in de betrekkelijke kleine presentatieruimte waar Akzo een paar weken geleden de jaarcijfers presenteerde. Niet achter een tafel, maar 'gezellig' op een langgerekt podium zaten de bestuurders in fauteuils. Wel allemaal in 'power-pakken': donkere stof, lichte overhemden en een 'harde' opvallende stropdas. Saillant: alle bestuurders droegen geen ringen, wel een stevig horloge!

Zwolle

Gunning is door Wijers gehaald om de divisie Decoratieve Verven een 'schop onder te kont' te geven. Er werken wereldwijd 23.000 mensen in deze divisie. Na afloop van de persconferentie maakte Gunning tijd vrij om even te praten over zijn speciale manier van leiding geven, de wijze waarop hij de wereld wil verbeteren en natuurlijk over Zwolle waarmee hij nog steeds een speciale relatie heeft. "Ik denk dan meteen aan het Blauwe Treintje. Van Zwolle naar Kampen. Loopt dat nog? Ik heb mijn hele jeugd eigenlijk doorgebracht in Zwolle. Elke zomervakantie. Mijn grootouders woonden daar. Ik ging altijd vissen met mijn grootvader. We hadden een bootje op de IJssel waar we lekker mee naar Kampen gingen. Ik heb zeer warme gevoelens voor Zwolle." Hij studeerde economie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Ongelukkig

"Ik ben van mening dat als je meer investeert in je mensen, dat die mensen dan met veel meer plezier naar hun werk komen; en daardoor beter presteren. Dat heeft niet zoveel met crisis te maken. Managers moeten in tijden van hoogconjunctuur nadenken over een mogelijke crisis. Maar in een dalende economie moet je

juist veel meer investeren in je mensen zodat als de economie weer aantrekt, de mensen nog beter hun werk doen. Uit onderzoek blijft dat 70% van de Nederlanders ongelukkig naar hun werk gaan. Ik kan me dat niet voorstellen. Als ik ongelukkig zou worden als ik naar mijn werk ga, zou ik gewoon niet meer gaan. Dan zou ik een andere baan zoeken. Maar let wel, als wij die 70% gelukkiger kunnen maken, dat worden de resultaten ook gewoon beter."

Hij gaat ver om mensen gelukkig te maken. Bij Unilever werd hij naar Zuidoost-Azië gestuurd om daar de voedingsdivisie op poten te zetten. Daar paste hij zijn niet alledaagse ideeën over leiderschap en teamgeest toe. Hij liet bijvoorbeeld eens zijn tweehonderd managers gehandicapten wassen en aankleden bij Moeder Theresa en maaltijden uitdelen onder straatkinderen. Hij wil de passie van vrijwilligers in dergelijke organisaties overbrengen op zijn mensen. Gunning, een niet al te grote, sportieve man, is spiritueel en sociaal sterk geëngageerd. "Ik zou nooit kunnen werken voor een bedrijf dat drank, sigaretten, luxe handtassen of juwelen maakt," zei hij in een interview met het Financieel Dagblad.

Duurzaamheid

Het gaat niet alleen om geld. Ook daar is de inbreng van Gunning op zijn minst voelbaar: AkzoNobel heeft de helft van de bonussen van de top afhankelijk gemaakt van de plek op de Dow Jones World Sustainability Index. "Ik vind die beslissing heel moedig van Wijers. Het is nu ook overgenomen door Shell. Ik ga er vanuit dat een heleboel ondernemingen dat overnemen. Dan krijg je een gezonde competitie over niet-economische, maar duurzame zaken. En dat zal ongetwijfeld helpen tot het verbeteren van deze wereld. Ik moet erbij zeggen: jonge mensen verwachten dit ook van ons. Dus als je goede jonge talenten wilt aantrekken, zul je zien dat veel jonge mensen niet meer bij bedrijven willen werken die niet duurzaam zijn, maar alleen nog voor bedrijven en voor leiders willen werken die duurzaamheid hoog op hun agenda hebben."

Zo is de top van Akzo gaan verven in een Braziliaanse sloppenwijk. "Mensen die met een soort zingeving naar hun werk gaan omdat het leuk is om daar te werken, omdat ze leuke dingen doen, omdat ze met elkaar noem het 'community-service' doen. Die mensen zijn

natuurlijk veel beter gemotiveerd, hebben veel meer hart voor de zaak. Ik zeg altijd: je kunt een bedrijf niet laten groeien. Dat is onmogelijk. Een bedrijf is een abstractie. We kunnen wel onze mensen laten groeien, individueel en collectief. En als onze mensen groeien, dan groeit het bedrijf. Als je daadwerkelijk mensen helpt om te groeien - en dat is een universele behoefte van mensen - dan zul je zien dat die mensen gelukkiger worden."

ING

Ja, Akzo en Shell kijken verder, maar instellingen als ING zijn weer gewoon geld aan het rondstrooien in de top alsof er geen kredietcrisis of overheidshulp is geweest. Over ING wil Gunning niets zeggen. Wel in zijn algemeenheid: "Let ook op de artikelen in de pers. Steeds meer mensen hebben begrepen dat de overdreven liberalisatie en de overdreven benadrukking van economische waardecreatie geleid heeft tot een enorme hebzucht. Vooral in de financiële sector is dat natuurlijk sterk naar voren gekomen. Er komt nu bezinning. Overheden grijpen in. Banken moeten zichzelf opnieuw gaan uitvinden."

'Mijn generatie moet al de tijd die ze nog beschikbaar heeft op deze wereld dienend inzetten voor de volgende generatie'

Als je heel cynisch bent, kun je zeggen dat het uitgerekend de generatie van Gunning is die de boel ook verziekt heeft. "Ik loop daar ook niet voor weg en veel leeftijdgenoten van mij ook niet. Dat bleek wel recentelijk op de Big Improvement Day. Daar zei iemand van mijn leeftijd: 'wij kunnen niet meer ongedaan maken wat we gedaan hebben in de twintigste eeuw, maar er ligt nu bij ons een enorme verantwoordelijkheid om de nieuwe generatie te helpen de huidige problemen op te lossen'. En daar kan ik me heel goed in vinden." Maar, gaat dat nog lukken of is de wereld al te ver heen? "Die vraag moeten we zelfs niet willen beantwoorden, want dat zou tot cynisme leiden. De mensen van mijn generatie moeten al de tijd die ze nog beschikbaar hebben op deze wereld dienend inzetten voor de volgende generatie." ■