
Adieu Hoogovens



Kees Blokland is op 25 juli 1947 geboren in Schiedam. De HR-directeur van Corus die per 1 september als directeur personeelszaken in dienst treedt bij TNO werkt tussen de 50 en 70 uur per week en heeft ondanks de lange werkdagen nog tijd voor vrouw, vier zonen en zijn hobbies waaronder schaatsen, joggen en dichten. Bovendien is Blokland actief als lid van de Doopsgezinde Gemeente in Amsterdam

"Monomaan in werkweken van 80 uur met je werk bezig zijn is contraproductief", zegt Blokland. "Ik ken de mensen wel die het doen, de echte workaholics. Maar het is niet goed voor het bedrijf als je zo werkt. Dat houdt je niet vol en ik vind het bovendien schadelijk. Er zijn managers genoeg die geen echt ontwikkelde hobbies hebben. Daar zet ik dan toch mijn vraagtekens bij."

Blokland volgde het Gymnasium B en werkte na zijn studie Psychologie als trainer adviseur bij het Management Opleidingscentrum en bij Hoogovens IJmuiden.

Daarna was hij in dienst bij Hodon in de functie van ondermeer directeur HR, bij KNP BT en bij Hoechst AG, eveneens als directeur Personeelszaken.

Door Rik Rensen

Soms doet afscheid nemen pijn en bij Kees Blokland is dat gevoel soms bijna zichtbaar. De Corus-directeur Organisatie en Management stapt per 1 september over naar TNO Delft waar hij directeur personeel en organisatie wordt. "Dit is een positieve beslissing, maar de situatie heeft natuurlijk ambivalenties," zegt Blokland. Ik had in het reorganisatieproces bij Corus graag meer bereikt dan nu is gebeurd. We hebben hier kansen gemist terwijl de bal voor open doel lag. Dat is zonde maar ook verwijtbaar."

Blokland (56) wil vooral vooruitkijken, zich verheugen op zijn nieuwe baan bij het gerenommeerde wetenschappelijk instituut met 5500 werknemers. Hij wil de handen uit de mouwen steken want hij is een doener die liever wordt teruggefloten omdat hij te snel gaat dan dat hij in beweging moet worden geduwd. "Dat vind ik een absolute afgang en het is me dan ook niet vaak overkomen," gebaart Blokland.

Maar hij is ook bereid de 'Stijl van de Leider' Blokland tegen het licht te houden. Hij wil lering trekken uit de lessen die hij heeft geleerd tijdens het uitermate inspannende integratieproces tussen British Steel en Hoogovens die zijn samengevoegd in het nieuwe bedrijf Corus. Een integratieproces dat zich de afgelopen jaren heeft afgespeeld en feitelijk nog steeds niet is afgerond. Een moeizaam proces dat zich nu bovendien voltrekt in een periode van laagconjunctuur en crisis in de staalindustrie.

Blokland: "Terugkijkend, met de kennis van nu, zeg ik dat we de fusie niet hadden moeten doen. Dat is nu gemakkelijk gezegd. Maar ik zeg terugkijkend, dat Hoogovens op eigen benen verder had moeten gaan. Alleen, aan dat gegeven heb je nu niets, en bovendien moet je het niet nadrukkelijk uitdragen, dat werkt demotiverend. Je bent nu partners en zult er samen het beste van moeten maken. Die positieve inzet, waar ik ook volledig voor gegaan ben, en dat tot het laatst, mag evenwel niet betekenen dat je niet kritisch terug durft te kijken.

U verlaat Corus terwijl het integratie- c.q. herstel-proces niet is afgerond? Waarom dan toch die stap?

"Om te beginnen ga ik ergens naartoe. Er zijn voor mij vele positieve redenen om naar TNO te gaan, maar er zijn ook redenen om hier weg te willen. Ik noem dat 'push en pull'. Ik ben nu 56 jaar en ik zou hier dus nog een jaar of zes te gaan hebben. Het werk bij Corus is heel erg zwaar in die zin dat ik op 2 lokaties werk: hier en in London. Je bent heel erg veel onderweg. Dat is fysiek zwaar. Dat reizen heb ik sinds de fusie drie jaar achter elkaar gedaan. Dan stel je jezelf op een gegeven moment de vraag of je dat nog veel langer wilt voortzetten."

"Een reden om te blijven is mijn zeer hechte en kundige team van mensen waarmee ik elke dag mag werken. Binnen dat team werken we heel erg professioneel samen: confronterend en open. We hebben lastige problemen voor onze kiezen gehad en het is inspirerend om die met dit team goed op te lossen."

U draait een beetje om de vraag heen. Waarom gaat u weg?

"Het heeft ook te maken met het feit dat ik toch onvoldoende vertrouwen heb in het top-management van Corus."

En het top-management kent uw mening hierover?

"Ja, ja. Die kennen ze. En de reden van mijn vertrek heeft ondermeer met dat element in de totale afweging te maken."

Praten we over een persoon of praten we over het collectief?

"We praten over het collectief. De nieuwe topman, Philippe Varin, is zeer veelbelovend. Een man in wie ik veel vertrouwen heb. Dat is ook het lastige in mijn afweging geweest, want ik hoop dat hij in staat is geheel opnieuw te beginnen en aan het noodzakelijke veranderingsproces inspirerend en doelmatig invulling te geven. Want hij kan het niet alleen. Maar bij zijn komst was bij mij de munt al te ver gevallen."

Kunt u dat uitleggen.....dat die munt al te ver gevallen was.

"Dat bouwt zich gedurende een reeks van jaren op. Dat een aantal mensen met uitstekende capaciteiten is opgestapt of is verzocht om op te stappen. Dat betekende dat gedurende de afgelopen jaren een aantal sleutelfiguren is weggefallen. Mensen ook die voor mij bronnen van vertrouwen waren. Dat zijn leden geweest van de toenmalige raad van bestuur die zijn opgestapt en hun vertrek heeft een disbalans gegeven in de top van het bedrijf. Ik heb indertijd regelmatig fors geageerd om die balans te herstellen en dat is in onvoldoende mate opgepikt. Mijn kritiek geldt ook de samenstelling van de raad van commissarissen. Aan Nederlandse zijde zijn belangrijke kopstukken weggefallen die van belang waren voor de balans in het bedrijf."

Maar u kunt toch niet bezig blijven het aantal leden per bloedgroep te tellen en op basis daarvan te zeggen dat er een onbalans is in het bedrijf? Uiteindelijk gaat het toch om de kwaliteit van de mensen.

"Dat heb ik u al gezegd. Daar heb ik onvoldoende vertrouwen in. Daar staat tegenover dat in een aantal gevallen de integratie in sommige business-units zeer geslaagd te noemen is. Ook binnen HR is die zonder meer geslaagd te noemen. Maar in een aantal andere gevallen is de integratie domweg mislukt en de top heeft daar een buitengewoon slecht voorbeeld in gegeven."

Door niet te willen integreren?

"Klopt. Van echte hartelijke samenwerking door de verschillende partijen daarbij te betrekken, was geen sprake. Ik heb geen specifieke verwijten aan het adres van de Britten. Daar zitten buitengewoon integere en kundige mensen. Maar uiteindelijk is het toch de top die in hoge mate de toon zet, de cultuur bepaalt en de strategie uitzet en dat alles zelf moet uitdragen. Aan dat laatste heeft het nu juist ontbroken en is de raad van bestuur in ernstige mate tekort geschoten."

Welke waren uw 'goals en objectives' toen u bij Hoogovens begon en wat is er van terecht gekomen?

"In mijn functie directeur personeelszaken Hoogovens het personeelsbeleid te ontwikkelen inclusief het management development en de industrial relations kant. Daar ben ik in geslaagd. Ik kreeg goede rapportcijfers."

"Na de fusie heb ik een enorme inspanning geleverd om die te laten slagen door integratie tussen de mensen en bedrijven tot stand te brengen. Ik had het niet veel anders kunnen doen dan is gebeurd. Maar het uiteindelijke resultaat is anders dan ik had gewild. Ik ben er mede debet aan dat we niet een geloofwaardig en inspirerend centrum hebben kunnen creëren van waaruit de onderneming geleid wordt. Ik verlaat dus een bedrijf waar ik een zeer grote inspanning heb geleverd. Ik heb hier tegen de stroom op moeten roeien. Maar ik ben geen slechte compromissen aangegaan, ik heb nooit gebogen. Ik heb wel degelijk geprobeerd mede gestalte te geven aan de totstandkoming van dat inspirerende centrum aan de top van ons bedrijf. Maar ik ben ondanks alles niet in staat gebleken dat proces overwegend te beïnvloeden."

Is voor u al helder waarom u spreekt over een gedeeltelijk falen?

"Heel scherp heb ik die analyse nog niet gemaakt. Daarvoor is alles nog te vers, heb ik nog onvoldoende afstand kunnen nemen. Maar in zijn algemeenheid durf ik wel te zeggen dat bedrijfspolitieke aspecten van mensen aan de top met een andere mening over de aansturing van Corus daarin bepalend zijn geweest, zonder dat ik daarmee alleen naar anderen wil wijzen. Misschien ben ik te lang blijven hopen op een verbetering, een omslag, het keren van het tij. Ik heb mijn hoop overigens nu in sterke mate gevestigd op de nieuwe man, Philippe Varin."

Die krachtig genoeg moet zijn om recht te buigen wat volgens u nu krom is.

"Ja, ja. Ik hoop dat zeer en ik zal hem daarin tot het laatst volledig in steunen."

U noemt een complex aan factoren die oorzaak zijn geweest voor uw vertrek. Is er een factor die bepalend is geweest?

"Dat vind ik moeilijk te zeggen. Het is altijd een complex aan factoren, het is nooit een ding."

"Ik kon niet meer het positivisme uitdragen dat hoort bij een functie als de mijne in de top van het bedrijf. En als je dat niet meer kunt dan wordt het tijd om te gaan. Ik ben van huis uit een positivo en ik vind dat ik ook maatregelen van een raad van bestuur moet kunnen verdedigen waar ik niet achter sta. Maar als ik me bij voortduring gepasseerd voel in de adviezen die ik een raad van bestuur verschaft dan kan ik dat positivisme niet langer uitdragen. Dan is het gebeurd wat mij betreft."

"Dat is kenmerkend voor leiderschap, ook in mijn functie. Met andere woorden: positief omgaan met de problemen die je hebt, dat ook kunnen uitstralen. En tegelijkertijd de kritiek neerleggen op de plaatsen waar dat hoort en je standpunt daar ook krachtig verdedigen. Dat alles heb ik gedaan."

U hebt het over de stijl van de leider Blokland. Wat is dan zo kenmerkend voor die stijl? Is er een element dat er in uw stijl van leiding geven uitspringt? Nog anders geformuleerd: wat is de methode Blokland?

"Ik weet heel snel wat mensen kunnen. Ik kijk door mensen heen en dan vooral door factoren als macht, politiek en de mooie verhalen die al snel worden verteld. Ik heb dus geleerd snel een oordeel te hebben over mensen in hun ageren en in hun acteren. Ik ben ook goed in staat daardoor invloed uit te oefenen in de top van een organisatie zonder dat ik zelf spelletjes hoeft te gaan spelen."

"Ik ben er trots op dat ik ook binnen een organisatie als Corus geen compromissen met mezelf ben aangegaan. Ook niet met mijn waarnemingen en de zaken die gezegd moesten worden. Gelukkig heb ik geen last van een overdreven ego en ik ben matig ijdel. Ik ben in staat tot betrekkelijk verregaande openheid en eerlijkheid. Ik probeer met die houding een voorbeeld te zijn voor anderen in mijn functie van HR-manager. Ik ken zovele situaties waarin mensen met handigheidjes en trucs aan de macht zijn gekomen en ik heb ze vrijwel zonder uitzondering vroeg of laat tegen de muur zien gaan. Ik heb ook de diepe overtuiging dat ook in het zakenleven capaciteit en eerlijkheid op de lange termijn loont en dat probeer ik vanuit mijn professe ook te bevorderen."

Is Blokland altijd zo geweest of is Blokland zo geworden?

"Zo ben ik geworden. Dat zijn inzichten, dat is een stijl van leidinggeven waar ik naartoe gegroeid ben."

Bewust of onbewust?

"Ik denk dat dat onbewust is gegaan."

Toch kan uw compromisoze houding u ook in grote problemen brengen. Uw baas kan u ontslaan als hij u te lastig vindt worden.

"Tsjaja...nou..ik ben diplomatiek genoeg om de zaken goed voor het voetlicht te kunnen brengen. Dat heb ik geleerd. Dat doe je niet zomaar. Mijn presentatievaardigheden waren toen ik na mijn studie aan de slag ging domweg slecht. Daar moet je dan aan werken, heel hard aan werken, door cursussen te volgen, die toe te passen in de praktijk en door schade en schande wijs te worden. En dan val je wel eens op je gezicht als beginneling."

De stijl van de leider Blokland is dus ook dat hij zich kwetsbaar durft op te stellen?

"Ja...dat klopt. Presentaties houden en het risico durven lopen dat je volledig wordt afgebrand. Dat is me ook wel gebeurd. Dan sta je te zweten op het podium, dan wil je weglopen, dan wil je ineens heel erg klein worden. Dat zijn dramatische momenten."

"Maar je leert er ook van. Je leert er ook van dat je als leidinggevende niets voorstelt zonder de steun van je omgeving en je team. Een eenling betekent niets, je kunt alleen succesvol zijn als je een hecht team kunt aansturen dat kritisch is en waarin de medewerkers elkaar volledig kunnen vertrouwen."

"Ik heb in mijn vorige werkring bijvoorbeeld een onderzoek moeten presenteren over de uitkomsten van een geval van zelfmoord voor een zaal met honderden geëmotioneerde mensen. Daar heb ik vantevoren goed over nagedacht en met een team mensen hard aan gewerkt. Dat doe je niet zomaar. Dan praat je eerst over de vraag wat je nu werkelijk wilt zeggen, wat de kern is van je verhaal. Dan analyseer je dat tot op het bot en pas dan ga je voor de leeuwen.

Daarnaast moet je je in de omgang met je superieuren en collega's helder en duidelijk opstellen, niet te beschaafd, voorzichtig of jezelf indekkend. Ik ben niet in voor spelletjes. Je kwetsbaar durven opstellen betekent ook dat je er dingen voor terug krijgt."

Durfde u zich dan ook kwetsbaar op te stellen tijdens het fusieproces? Juist in dat soort processen is het toch een kwestie van 'struggle for life and survival of the fittest.'

"Ik heb me toen juist kwetsbaar opgesteld. Aan Nederlandse kant kende ik natuurlijk iedereen maar aan Britse kant kende ik niemand en toch moesten we businesssteams samenstellen. Ik heb er toen juist voor gekozen extreem kritisch te zijn over de sterke en zwakke punten in onze organisatie. Dat hebben we driedubbel teruggekregen. De andere kant ging namelijk hetzelfde doen. Allan Johnston van British Steel, die later mijn baas is geworden, was ook extreem open en kritisch over zijn eigen organisatie. Later hebben we samen vele moeilijke klussen moeten klaren en waar nodig waren we dan erg confronterend. Gewoon durven zeggen: 'dit is bullshit', of 'bullocks', die term heb

ik van Allan geleerd. Of 'hier ben ik het niet mee eens.' Die houding, die stijl van leiding geven heeft de relatie in barre tijden recht over-eind gehouden."

Collega's kunnen ook misbruik maken van een kwetsbare opstelling. Ze kunnen je een mes in de rug steken.

"Ja dat kan, maar het gebeurt nauwelijks en als het gebeurt is het vooral hun probleem. Als je wantrouwen investeert in een relatie dan krijg je een boel wantrouwen terug. Handige jongens investeren in rottigheid en die krijgen dan de rottigheid ook terug."

Welke eisen stelt u aan een goed HR-manager?

"Dat-ie nooit dingen belooft die hij niet kan waarmaken. Dat is 'killing'. Als je bijvoorbeeld belooft dat er nooit gedwongen ontslagen zullen vallen. Kortom: wel directheid en openheid en waar het moet ook hard zijn.

"Toen ik bij Hoechst werkte heb ik mijn eigen afdeling moeten opheffen. Dat is de lastigste beslissing in mijn leven geweest. Mensen noemden het een overval op de organisatie, er werd schande van gesproken. Dat deed bijvoorbeeld de voorzitter van de ondernemingsraad, die overigens zelf wel een baan overhield na de reorganisatie. Dat is geloof ik het enige moment in dat proces dat ik emotioneel ben geworden, omdat hij mij er van beschuldigde de rücksichtsloze uitvoerder van de opheffing te zijn geweest. Dat is het moment geweest dat ik de vergadering heb geschorst en hem even apart heb genomen. Toen heb ik wel een paar lelijke dingen tegen hem gezegd, overigens kon dat omdat we een vertrouwensrelatie hadden."

"Velen vielen in een diep gat. Ik ook, ik wist echt niet wat er na de opheffing met me zou gebeuren. En toch moet je dit soort ingrijpende beslissingen durven nemen."

Ik wil nogmaals terug naar de kenmerken van goed leiderschap.

"Ik heb in verband met mijn vertrek bij Corus onlangs een overzicht gemaakt van de sterke en zwakke punten van de bazen die ik sinds mijn afstuderen heb gehad. Ik heb negentien bazen gehad waarvan er negen naar mijn oordeel aan de maat zijn, zeven onder de maat en drie houd ik op neutraal. Op de minlijst staan bij mij: ijdel, onbetrouwbaar, vaag, bot, alcohol en laf. Dat zijn kenmerken van slecht leiderschap. Positief zijn voor mij: lef, menselijk, ethisch, vaderlijk, initiatiefrijk, analytisch, open, eerlijk, weldoordacht en pragmatisch. Ik doe mijn best ook aan die eigenschappen te voldoen hoewel ik weet dat ze niet allemaal op mij van toepassing zijn."

En wat blijft er van die kenmerken over als u zichzelf de maat neemt?

"Dan ben ik ethisch, menselijk –de individuele mens telt voor mij meer dan de structuur– initiatief nemen, ik wil niet wachten maar doen."

"Ik ben de afgelopen jaren ook steeds meer gaan vertrouwen op mijn intuïtie. Ik heb mezelf geleerd mijn intuïtie aan te scherpen. Als we denken over leiderschap dan wordt vaak de fout gemaakt dat we leiderschap reduceren tot een paar checklists. Het is juist de kunst van een topmanager om in uiterst ingewikkelde situaties intuïtief aan te voelen wat er belangrijk is en op basis daarvan een beslissing te nemen. Dan spelen de bekende modellen echt geen rol hoor. Dan gaat het om je ervaring en intuïtie. Je moet ook niet alles willen vangen met functiewaarderings- en beoordelingssystemen. Ik werk dus minder met geëxpliciteerde modellen. Ik ben niet meer zo'n aanhanger van die driedimensionale competentie-modellen met variabelen per functie en per afdeling. 'Keep it simple'. Maar dat komt met de jaren, dat je terugkeert naar de basis. Het eindresultaat dat ik ontwikkel als instrument om prestaties te meten moet zo eenvoudig zijn dat je het universeel – dus op elke afdeling en uiteindelijk op elk individu kunt toepassen".

Hoe legt u dat uw team van jonge, ambitieuze HR-medewerkers uit?

"Dat is soms erg lastig. Elk vak heeft de neiging tot vervolmaking; 'elk vak is een complot tegen leken' zei Shaw al. Jonge HR-mensen proberen daar hun professionaliteit mee te bewijzen en daar moet je ze ook de kans voor geven. En tegelijkertijd moet ik er voor waken dat ze niet de val in lopen een nieuwe bureaucratie te creëren."

Waarom hebt u voor dit vak gekozen? Is dat een bewuste keuze geweest?

"Nee, helemaal niet. Ik was op de middelbare school goed in wiskunde en natuurkunde en daarom ben ik wiskunde gaan studeren. En ik ben gedurende mijn eerste jaar omgezwaaid naar psychologie omdat medestudenten daar zulke spannende verhalen over vertelden. Mijn motivatie voor die ommezwaai was een diepgaande interesse in mensen en in de psychologie. Na mijn afstuderen was de arbeidsmarkt voor net afgestudeerden heel gunstig. Je kon kiezen. Ik ben toen begonnen in het organisatie-advieswerk."

Moet je een bepaald type mens zijn om in uw vak te kunnen excelleren?

"Nee. Je kunt personeelszaken ook binnenkomen vanuit de juridische of economische hoek. Personeelszaken is het onderdeel bij uitstek binnen een bedrijf dat ook veel mensen trekt vanuit andere bedrijfsdisciplines. Als ik vergelijk met de financiële discipline, ook daar is het goed om eens een keer een lijnfunctie gehad te hebben, maar daarna moeten ze weer snel terug naar financiën want anders missen ze de scherpte en deskundigheid. Bij HR ligt dat anders. Je hebt wel een eigen deskundigheid maar het is geen discipline waar je een muur omheen kunt zetten, zoals je dat bij andere disciplines wel kunt doen. Personeelszaken is voor veel mensen ook vaak een nuttige tussenstap in hun carrière. De ideale samenstelling van een afdeling HR is dat tweederde van de medewerkers het vak als hun echte en enige professie zien en eenderde bestaat uit mensen die de functie op HR als een tussenstap beschouwen. Het is erg verfrissend dat er soms ook managers op je afdeling werken die weten wat het is om leiding te geven."

Dat is voor een deel buitenkant. Ik vroeg ook naar het ideale type.

"Je moet in staat zijn erg goed te kunnen waarnemen. Je moet zeer goed in staat zijn mensen en organisaties te kunnen beoordelen. Nog belangrijker vind ik het dat een HR-manager in staat is het vuur aan te maken binnen een organisatie. Hij moet in staat zijn het veranderingsproces binnen een organisatie te leiden. Je moet in staat zijn een businessplan te schrijven en te beoordelen en je moet dan ook in staat zijn met je baas of met je team het initiatief te nemen en zelf te beginnen aan het veranderingsproces. Personeelsmensen die het niet goed doen zijn degenen die pas worden ingeroepen als de ballen al gesorteerd zijn. Die komen te laat. De excellente personeelsman wordt door de leiding van de organisatie geaccepteerd als een meedenkende partner. Maar dan moet je ook wel wat te melden hebben. Dan moet je wel voldoende inzicht hebben om een bedrijfsstrategie te kunnen neerzetten. Als je zo'n HR-manager niet binnen je organisatie hebt, dan ontstaan er vaak grote problemen."

Door de verzakelijking en ook door de economische crisis wordt het verzorgende aspect van de HR-afdeling minder. Er moet geld worden verdiend en ook HR zal daarvoor op de bres moeten staan.

"Ach, dat is zo'n onzin. Wat een kul. Het is niet 'of-of' maar 'en-en'. Het is juist belangrijk dat je de menselijke maat scherp in het oog blijft houden. Je bent als personeelsman toch niet gevraagd alleen maar de businesskant te representeren? Elke organisatie is in verandering. Als wij bij Corus niet elk jaar onze productiviteit met drie procent verbeteren dan liggen we zo uit de kopgroep hoor. Je moet die veranderingsplannen dus kunnen begrijpen, een goede sparringpartner zijn voor managers. Je moet je nu dus niet laten reduceren tot bedrijfseconoom want je hebt als personeelsman juist de verantwoordelijkheid de stakeholder personeel te vertegenwoordigen. En dat betekent weer dat je van tijd tot tijd met je vuist op tafel moet slaan om de personeelsgerelateerde aspecten te verdedigen. Voor de belangen van het personeel op te komen."

Tellen de aandeelhouders in uw visie nog mee?

"Ik ben een voorstander van de brede stakeholderbenadering. Eenzijdige benadrukking van shareholdervalue zegt me echt helemaal niets. Ik heb er niets mee. Want aan het einde van de dag is niemand binnen een bedrijf bereid ook maar een meter harder te lopen als dat gemeen in het belang van de aandeelhouders is. Als je niet in staat bent je klanten, je toeleveranciers en je personeel te overtuigen om zich gemotiveerd aan jouw organisatie te verbinden dan is het ook gebeurd met de aandeelhouder."

U krijgt bij de raad van bestuur van Corus de handen op elkaar voor deze stelling?

"Niet bij iedereen, maar ik ken genoeg topmensen die deze stelling volledig onderschrijven. Aandeelhouders zijn soms buitengewoon deloyaal. Die verkopen hun aandeel op een vrije markt. Je bent toch niet alleen in dienst van die aandeelhouder. Je moet zorgen voor een goede balans."

Er zijn bedrijven die wel degelijk uitgaan van de shareholdervalue.

"Dat is ook zo. En dat zijn bedrijven met een kortzichtige politiek. Ik wil zover gaan te zeggen dat aandeelhouders er niet mee gebaat zijn als topmanagers shareholdervalue te sterk benadrukken."

"Een adagium van mij is dat je verantwoordelijkheid niet krijgt maar die juist neemt. Je bent als HR-man absoluut verkeerd bezig als je de belangen van het personeel alleen laat vertegenwoordigen door de OR en de vakbonden. Dat is niet hun exclusieve terrein. Je moet dat als HR-man ook willen doen. Dit bedrijf kent van oudsher een heel degelijk sociaal beleid. Hier is tijd voor mensen."

Behoort het werven van personeel voor Corus in de plaatselijke discotheken ook tot de methode Blokland?

"Dat is een opvallende actie die de afdeling recruitment van IJmuiden heeft bedacht en het werkt. Prima! We hebben geen moeite met het werven van academen en hbo'ers. Maar in de lagere regionen van het bedrijf is het moeilijker omdat werken in de industrie, en dus ook bij Hoogovens niet het aantrekkelijke en dynamische imago heeft van de meer sexy bedrijven, nou dat is dus zeer ten onrechte. Misschien zijn we niet erg sexy, maar wel zeer aantrekkelijk."

Hier spreekt een kritische directeur HR die Corus ongaarne verlaat.

"Natuurlijk is vertrekken ambivalent. Maar ik houd een positieve grondhouding."

Maar volgens mij loopt Blokland het hardst bij bedrijven met veel turbulentie?

"Ja maar het behelst ook een risico. Burnout is er een van. Bovendien krijg je een verkeerd beeld als je steeds in revolutie-achtige situaties werkzaam bent. En je komt niet toe aan het solide opbouwen van een organisatie. Laat staan aan je prive-leven."

Dit interview is eigendom van Blaauw Sombeek & partners, onderdelen hieruit kunnen uitsluitend na toestemming van Blaauw Sombeek & partners en met bronvermelding worden overgenomen.

Rik Rensen (47) was van 1981 tot 1989 werkzaam bij NRC Handelsblad als economisch redacteur en later als correspondent in Rome voor NRC en diverse tijdschriften, radio- en televisieprogramma's. Vlak voor zijn vertrek naar Rome was hij als mede-auteur verantwoordelijk voor de interviews in NRC onder de titel " De Stijl van de Leider", een wekelijkse interviewserie waarin 26 topmanagers onder wie Anton Dreesmann(V&D), Wisse Dekker (Philips) Frans Swarttouw (Fokker) en Martin Schröder (Martin Air) scherp en confronterend werden ondervraagd over hun stijl van leidinggeven. In 1985 is deze serie in boekvorm uitgegeven. In 1989 was Rik Rensen als hoofdredacteur verantwoordelijk voor de start en daarna uitbouw van de dagelijkse nieuwsbulletins van RTL. Gedurende 10 jaar gaf hij leiding aan de redactie van RTL Nieuws. In de periode tussen 1999 en heden vervulde hij de functies directeur RTL iMedia en hoofdredacteur van NOVA.

Blaauw Sombeek & partners is specialist voor werving en selectie van vaste - en interimfuncties in de volle breedte van het HR-vakgebied: van sr. operationeel tot leidinggevend/directie niveau.

Het bureau werkt voor opdrachtgevers in alle branches zowel voor profit als non profit organisaties. Bij een aantal opdrachtgevers heeft Blaauw Sombeek & partners de status van preferred supplier voor HR-functies.

Vaak wordt het bureau ingezet bij veranderingstrajecten waarbij een belangrijke rol voor Human Resources Management is weggelegd of waar (tijdelijke) extra capaciteit noodzakelijk is.

In de dienstverlening van het bureau staat kwaliteit altijd ver boven kwantiteit!

Binnen het omvangrijke netwerk van Blaauw Sombeek & partners vervult het bureau tevens een functie bij de uitwisseling van vakkennis of persoonlijke stijl van werken tussen HR-vakgenoten. In "De Stijl van de HR-leider" wordt op unieke wijze gelegenheid gegeven de geest te slijpen.

Onderdeel van Blaauw Sombeek & partners is **FlexStaff Recruitment**: werving en selectie van commerciële/leidinggevende functies binnen de uitzend-, detacheringsbranche.

Voor meer informatie over ons bureau verwijzen wij naar onze website: www.blaauwsombeek.nl of persoonlijk contact via telefoonnummer: 020-4723908.

In de serie "De Stijl van de HR-Leider, in veranderende organisaties" zal het volgende interview door Rik Rensen plaatsvinden met de heer **G.A.D. Weetink, Director HR Benelux bij het DHL concern** dat zich momenteel in een zeer omvangrijke en ingrijpende fusiefase bevindt. Dit interview zal in het najaar van 2003 exclusief verspreid worden door Blaauw Sombeek & partners.

adieu Hoogovens

*gloeiend staal, wolken stoom
bergen ijzererts
rollenbanen
her en der grove fabrieken*

*kleine mensen
praten, drinken koffie
in sobere kamers
aan formica tafels*

*kijken steeds
met witte gezichten
naar vuur en staal
op schermen nagebootst*

*baronnen
zijn hier uitgestorven*

*gewone mensen
hechte verbanden
een beetje kankeren*

*knappe staaltjes
technisch vernuft
trots en eenvoud*

*ook de vakbond
houdt van dit bedrijf*

*Kees Blokland
Augustus 2003*