



“Ik ben hier *one of the guys*”

Rosemarie Bisseling,
HR Directeur van Cofely Nederland

door Rik Rensen

Wat beweegt een vrouw om voor een baan te kiezen in een technisch bedrijf dat het imago heeft een typische mannenonderneming te zijn?

Die vraag heb ik mij vóór mijn sollicitatiegesprek in 2008 ook gesteld. Wat is toch dat onweerstaanbare aan Cofely? Ik voelde het, maar kon het niet onder woorden brengen. Dat gevoel heeft tot mijn sollicitatiegesprek aan me geknaagd. Toen wist ik het zeker: Hier wil ik werken. Hier doen de mensen ongeveer hetzelfde werk dat mijn vader vroeger deed, die machinebankwerker en gereedschapsmaker in de Achterhoek was. Hier ga ik me als een vis in het water voelen.

Hoe omschrijft u de cultuur van Cofely?

Tegen sollicitanten zeg ik altijd: Cofely is een 'witte mannenkostwinner bedrijf'. Hier werken technici die zich focussen op het werken aan duurzame oplossingen voor klanten, . Ze zijn down to earth: eerst zien en dan geloven. Lange dienstverbanden en heel erg gedreven door de inhoud. Dit zijn betrokken familiemensen. Je kunt hier enorme discussies hebben over het optiepakket van een nieuwe auto. Daar móet namelijk een trekhaak op.

Zit er op uw auto ook een trekhaak?

Nee, nee. Niet op de mijne. Ik ben meer van het vakantiehuis. Niet van de caravan.

En toch bent u 'one of the guys'?

Ja, anders zou ik hier niet overleven. Maar ik blijf wel een vrouw hoor. Ik houd van enig decorum, ben net even iets gevoeliger voor sfeer.

Rosemarie Bisseling is de directeur Human Resources van de technische dienstverlener Cofely, dat onderdeel is van het internationaal opererende GDF SUEZ. In de wereld van techniek, zuinig energieverbruik en duurzame oplossingen is het bedrijf met een omzet van 1,1 miljard euro en 6.200 medewerkers de grootste speler op zijn gebied in Nederland.

We spreken elkaar in het hoofdkantoor van Cofely in de buitenwijken van Bunnik. Adel verplicht en dus staat het voor het gebouw vol hybride auto's die met een kabeltje verbonden zijn aan een elektrische laadpaal.

Cofely is op de terugweg uit een diep dal dat in 2010 zelfs zo diep bleek te zijn dat het bedrijf een tijd lang op de rand van de afgrond balanceerde. De weg terug is vooral gevonden door het vizier scherp te stellen op duurzame technologie en meer milieuvriendelijke en energiezuinige oplossingen. Dat vergt veel van de talenten van de eindverantwoordelijke op de Human Resourcesafdeling, Rosemarie Bisseling. Nieuwe aanwas is een absolute voorwaarde om te kunnen overleven: hoogopgeleide technici van universiteiten en hogere beroepsopleidingen. Dat betekent voor Cofely ook vissen in een schaars gevulde vijver.

Waarom bent u gevraagd voor deze functie?

Ik denk omdat ik mijn best doe. Ik ben professioneel, een verbinder en een bruggebouwer. Bovendien kan ik goed teams smeden.

U bent ook een vrouw. Heeft die kwaliteit in dit mannenbedrijf ook een rol gespeeld?

Deels wel ja. De huidige CEO, Han Blokland, wilde graag een vrouw in zijn team. Dat deed hij heel bewust. Nu, na drie jaar in deze functie gewerkt te hebben, wordt intern wel gezegd dat ik vraagstukken vanuit een ander perspectief benader. Met een toegevoegde waarde en anders dan zij als mannen gewend waren te doen.

U bent een verbinder. Wat is uw geheim voor succes?

Door mensen die tegenover elkaar staan te laten zien, dat er ook raakpunten zijn in een conflict en niet alleen verschillen van mening.

Hoe doet u dat?

Door goed naar beide partijen te luisteren. Door de mening van opponenten te vertalen en samen te vatten. Vervolgens zoek ik naar de harmonie, het gemeenschappelijke.

U zou ook kunnen verbinden door juist het conflict te zoeken.

Dat doe ik soms, en alleen als het echt nodig is.

Een goede ruzie kan ook opluchten.

Zo is het.

Rosemarie Bisseling groeit op in het Achterhoekse Doesburg op een steenworp afstand van de grens met Duitsland. Ze is kind van een Nederlandse vader en een Duitse moeder. Kind ook van ouders en grootouders die de oorlog bewust en van nabij hebben ervaren. De vele huiselijke gesprekken over de Eerste en Tweede Wereldoorlog wakkeren haar belangstelling voor het vak geschiedenis aan. En dus gaat zij na haar voltooide gymnasiumopleiding geschiedenis studeren aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

Een historicus wordt directeur HR van het technische bedrijf Cofely? Dat is een opmerkelijke combinatie!

Dat is ook een bijzonder verhaal. Wij kinderen kregen de kansen die mijn ouders zelf niet hebben gehad. Dat betekende: hard studeren op de middelbare school en daarna naar de universiteit. Mijn vader werd vanuit zijn achtergrond uiteindelijk chef technische dienst. Vakmanschap en betrokkenheid heb ik vanuit huis uit heel erg meegekregen.

Na mijn studie geschiedenis heb ik een aantal jaren les gegeven. Vijf jaar lang en met veel plezier zelfs. Na een periode als organisatieadviseur ben ik me bij Tempo-Team en Randstad gaan specialiseren in de Human Resources. En het is een headhunter geweest die me vroeg voor de functie van directeur management development & recruitment bij Cofely. Bij Cofely staat het vraagstuk van de duurzaamheid helemaal op de voorgrond. Het milieu dat sterk onder druk staat en de uitweg die we daarin moeten vinden. Die actuele vraagstukken vormen hier de gemeenschappelijke noemer in al het werk dat we met zijn allen doen.

U bent een idealist.

Nee hoor. Idealisme is niet mijn intrinsieke drijfveer. Toen ik hier ging werken was ik me niet zo bewust van de belangrijke rol die Cofely speelt in het vraagstuk van de duurzaamheid. Maar als je hier eenmaal werkt dan ontdek je er niet aan. Dan ga je die materie vanzelf erg interessant vinden.

In 2010 bent u gevraagd om bij Cofely directeur HR te worden. Vond u zichzelf de beste voor die functie?

Dat moet u aan mijn baas vragen.

Ik vraag het aan u.

Als MD-manager verving ik mijn HR-baas regelmatig en met succes. Het lag dus voor de hand hem op te volgen. Dat is mij expliciet ook zo gezegd. Het is heel bijzonder geweest dat ik voor de nieuwe functie gepolst ben, omdat ik erg ziek bleek te zijn. Ik had borstkanker en stond aan de vooravond van aanvullende onderzoeken, chemotherapie en bestralingen. Dat bijzondere aanbod tekent dit bedrijf. Cofely is een onderneming waarin de menselijke maat zwaar meeweegt.

Stond uw hoofd dan naar dat aanbod? U had buiten Cofely een ander gevecht te leveren.

Ja. Maar ik heb een tweetal operaties ondergaan en toen de kanker was verwijderd, hebben we alles op alles gezet om ervoor te zorgen dat ik na de behandeling helemaal schoon zou blijven.

U vertelt het zonder emotie.

Nu wel. Nu kan ik dat.

Stond uw hoofd dan naar werken? Naar promotie maken?

Een van mijn motto's luidt: *Bless your obstacles*. Tegenslag moet je een plaats geven. En de beste plaats voor mij was mijn leven zo veel mogelijk te continueren op de manier die ik gewend was. Dat hielp mij enorm. Erover praten. En mijn werk was mijn afleiding.

Hoe reageerde u op het aanbod?

Geëmotioneerd. Dit blijk van vertrouwen betekende zoveel voor me dat mijn loyaliteit naar deze onderneming natuurlijk niet meer stuk kan.

Hield u uw werk tijdens de behandeling behalve mentaal ook fysiek vol?

In september 2010 ben ik de eerste keer geopereerd. Tegelijkertijd liep hier een grote reorganisatie omdat Cofely Nederland in 2010 bijna onderuit is gegaan. Binnen mijn team moesten er ook mensen worden ontslagen. Op 4 oktober van dat jaar was mijn tweede operatie en op 18 oktober waren de aanzeggesprekken. Die wilde ik als het even kon zelf doen. Dat vond ik erg belangrijk voor mijn mensen. Maar het hielp mij ook om mijn leven zo normaal mogelijk voor te zetten.

Wat was uw geheim?

Ervoor zorgen dat mijn omgeving, mijn collegae niet het gevoel krijgen dat ze tegenover een zieke vrouw zitten. Dus deed ik de chemokuur op donderdag en dan was ik na het weekeinde goed in staat weer aan de slag te gaan. En ik droeg een haarwerk. Een hele mooie. Sommigen in mijn omgeving hebben het niets eens door gehad. Als dat allemaal niet was gelukt, als ik het gevoel had nagezeten te worden dan was ik er meteen mee gestopt. Dan was ik de mevrouw geworden die ziek was. Daar had ik de anderen dan teveel mee belast.

Heeft u getwijfeld? U wist tenslotte niet zeker in welke conditie u uit uw ziekte tevoorschijn zou komen.

Geen moment. Ik voelde dat ik weer helemaal de oude zou worden. Daar had ik geen twijfel over. Ik realiseerde me overigens wel dat ook ik kwetsbaar ben. Daar had ik vroeger nooit bij stil gestaan. Door die nare ziekte besef ik dat het

leven nooit meer zo zal zijn als het was. Je wordt gedwongen na te denken over de waarde van het leven. Wat hoofd-en-bijzaken zijn. Dat klinkt misschien triviaal maar toch is het zo.

Wat is voor u dan belangrijk in het leven?

Dat ik verbondenheid voel met mensen. Zowel in het werk als in mijn privéleven. Ik wil aan die verbinding iets kunnen toevoegen.

Soms moet u ook ontbinden. Bij het ontslag van medewerkers bijvoorbeeld.

Dan probeer ik nog steeds te verbinden.

Zien medewerkers het aan u dat u een exitgesprek moeilijk vindt.

Ja. Maar ze zien ook dat ik sta voor hetgeen ik dan zeg. Ik begrijp vanuit rationeel oogpunt waarom je soms medewerkers moet ontslaan. Maar dat wil niet zeggen dat ik het met plezier doe. Bovendien doe ik ook mijn uiterste best ontslagen medewerkers aan een nieuwe baan te helpen.

U zegt ook: ik ben professioneel. Opmerkelijk dat u uw professionaliteit apart benoemt. Dat hoort u toch ook te zijn?

...dat zeg ik misschien in relatie tot de HR-functie binnen dit bedrijf.

U maakt deel uit van het executive team, dat kunnen niet alle HR-directeuren u nazeggen. U zit toch ook in de lijn?

Als lid van het executive team stuur ik mee op Cofely. We voeren op dit moment een discussie over de hiërarchische aansturing van HR. Gezag moet je verdienen. Zeker. Maar voor de gelijkwaardigheid in het team is het beter dat de HR-directeur ook 'in de lijn' zit. Het zou hier niet werken als de directie een beslissing neemt en tegen HR zegt: deze beslissing moet u nu uitvoeren. Dat moet een gezamenlijke beslissing zijn waarbij HR in de voorbereiding nadrukkelijk betrokken is.

Hoe omschrijft u uw stijl van leidinggeven?

Ik ben een verbindend leider. En ik krijg terug dat mensen met wie ik werk mij inspirerend vinden.

Bent u een harde leider?

Neen. Ik ben wel duidelijk. Maar ik houd er niet van eerst te vernietigen en daarna pas weer op te bouwen. *Kan niet, bestaat niet*, is ook onderdeel van mijn manier van leiding geven. Daar kan ik heel ver in gaan.

Is er in de cultuur van Cofely ruimte voor de kritische noot?

Inhoudelijk zeker.

BlaauwSombeek & partners is specialist in werving, selectie en direct search van HRM-professionals, interim-HR en HR-advies.

En relationeel?

Dat is een aandachtspunt ja. De onderlinge banden zijn hier sterk en dan kun je wel eens scherp te op de inhoud missen.

Die inhoud is wel belangrijk. In 2010 ging Cofely bijna kopje onder.

Dat klopt. Begin 2010 heeft een aantal bedrijven dat deel uitmaakt van Cofely grote verliezen laten zien. Toen heeft het hoofdkantoor in Parijs ingegrepen en is er fors gereorganiseerd. Nu is de periode van bouwen weer aangebroken.

Botst de hiërarchisch ingestelde Franse cultuur vaak met de vrijere, 'ja-maar' Nederlandse cultuur?

Ik voel me in beide culturen zeer goed thuis. Ik aard ook goed in de Franse cultuur. Dat komt waarschijnlijk door mijn half Duitse achtergrond waarin ik van nature een gevoel voor hiërarchie en verhoudingen heb meegekregen.

U solliciteert naar een functie in Frankrijk?

Dat zou kunnen. Ik heb gezegd daar op termijn belangstelling voor te hebben.

Bent u een goede onderhandelaar?

Niet altijd voor mezelf. Wel voor het bedrijf. Ik moet veel onderhandelen. Vorig jaar is er een nieuw sociaal plan afgesproken. Ik onderhandel dan met mandaat.

U hoeft niet om de haverklap met de grote baas te bellen tijdens de onderhandelingen?

Neen. Er is vertrouwen in mij.

Hoe vernieuwt u zichzelf?

Door middel van trainingen en veel te leren van de gesprekken die ik binnen en buiten dit bedrijf voer. Komende zomer volg ik aan het Instituut voor Psychosynthese een zomerschool over vrouwelijk leiderschap. Daar kan ik me enorm op verheugen.

Wat is uw belangrijkste uitdaging voor 2014?

De allerbelangrijkste uitdaging is dat Cofely er in slaagt op te schuiven in de waardeketen. Wij willen een nog grotere bijdrage gaan leveren aan een duurzame wereld. Van oorsprong is dit bedrijf natuurlijk een technisch dienstverlener. Maar we moeten ons focussen op de energietransitie en oplossingen voor vraagstukken die veel meer ICT gericht zijn. Dat betekent dat Cofely zijn visie zal moeten herijken en daar hoort vervolgens een ander besturingsmodel voor het bedrijf bij. Een besturingsmodel dat als een paraplu over de BV's, die deel uitmaken van Cofely, heengaat.

Opschuiven in de waardeketen betekent ook dat u andere mensen moet aantrekken.

Dat klopt. Als je opschuift dan zal dat belangrijke veranderingen teweegbrengen voor de mensen in ons bedrijf. Bij alles wat wij doen, moet ik begrijpen welke koers wordt gevaren. Vervolgens moet ik met mijn collega's de vertaalslag maken welke betekenis de koerswijziging heeft voor de profielen die we nu hanteren en die we in de toekomst nodig hebben.

Welke zijn de targets om 2014 succesvol te kunnen afsluiten?

Dan moeten we de nieuwe visie en missie in november van dit jaar succesvol gepresenteerd hebben. Dat betekent intern zo goed communiceren dat iedereen de nieuwe strategie begrijpt en als inspirerend ervaart. Bovendien moet het nieuwe besturingsmodel uitgeschreven zijn en we moeten de eerste stappen hebben genomen om het te kunnen implementeren. Tenslotte moeten we de juiste plannen hebben ontwikkeld om effectief nieuwe mensen te kunnen binnenhalen die nodig zijn om de nieuwe visie en missie te ondersteunen.

Ontvangt u De Stijl van HR-leider in de toekomst graag digitaal? Meldt u dan aan via onze website www.blaauwsombeek.nl

Dit is een uitgave van Blaauw Sombeek & partners. De auteur, Rik Rensen, is communicatiestrateg en voormalig hoofdredacteur van RTL-nieuws, NOVA en de Wereldomroep.