

A portrait of Petra Biemans, a woman with dark, wavy hair, looking slightly to the right with a gentle smile. She is wearing a light grey blazer over a white top, a silver chain necklace, and a small earring. The background is a soft-focus outdoor scene with green foliage and pink flowers.

► Petra Biemans

Vakidioten, hypes en e-fabels

Zaken als e-HRM zijn leuk en aardig, maar betaal eerst de salarissen maar eens op tijd. Petra Biemans, projectmanager corporate HR bij PinkRoccade, bepleit eerherstel voor de kern van het vak. Haar stijl: systematisch aan simpele oplossingen werken – ook als het om haar huiltbaby gaat. Een portret.

van PinkRoccade vindt dat p&o'ers achter hypes aanhollen

JUDITH SPRUIT

"Veel p&o'ers zijn hun basis kwijt. In plaats van zich te bekommeren om de administratie en ervoor te zorgen dat de salarissen op tijd worden uitbetaald, hollen ze achter trends aan: competentie management, investors in people... Nu is alles waar e voor staat weer een hype: e-learning, e-HRM, e-recruitment... Zet er maar e voor en het werkt. Het lijkt wel haarlemmerolie."

Petra Biemans, projectmanager corporate HR bij PinkRoccade, doet daar niet aan mee. "Als collega's me vragen of we als IT-bedrijf veel doen met e-volgsystemen, antwoord ik altijd: 'Nog niet zo veel en niet zo gestructureerd.' Toch willen ze graag dat ik er een praatje over kom houden op een congres of college. Dan vertel ik bijvoorbeeld dat ze bij één van de zestien werkmaatschappijen van PinkRoccade de bedrijfsarts een laptop hebben gegeven om zijn verslagen elektronisch door te sturen, zodat 'ie niet meer hoeft te hannesen met voddige gele briefjes. Vaak zie ik dan teleurgestelde gezichten: 'Is dat nou alles?' En dan kan ik alleen maar met 'ja' antwoorden."

Petra Biemans (38) is sinds twee jaar projectmanager corporate HR bij PinkRoccade, het fusieproduct van het voormalige Rijks Computer Centrum in Apeldoorn en het Delftse IT-bedrijf Pink Elephant, dat beursgenoteerd is en ruim achtduizend werknemers telt. Ze promoveerde twee jaar geleden op het onderwerp 'professionalisering van de personeelsfunctie', dat ging over het beeld van p&o onder managers, medewerkers en vakgenoten. Personeelsfunctionarissen hebben een te rooskleurig beeld van zichzelf,

luidde één van de conclusies. Ze vinden heel andere dingen belangrijk dan de lijnmanagers waarvoor ze werken. Biemans: "De p&o'ers die ik voor mijn dissertatie sprak, gaven hoog op over hun bemoeienis met zaken als competentie management, organisatieverandering en strategische beleidsvoering. Maar de managers in de lijn leggen heel andere prioriteiten. Zij willen in de eerste plaats dat de administratieve taken goed op orde zijn. Geen gezeur dus. En verder verwachten ze bijstand als er problemen zijn met medewerkers. Aan dikke beleidsplannen voor competentie management of e-learning hebben ze weinig behoefte." Haar conclusie: "Eigenlijk zijn p&o'ers een stel letje vakidioten, maar ze zijn wel bezeten van een mooi vak."

Zachte heelmeesters

Toen Biemans nog als consultant bij Ernst & Young werkte, trof ze veel kommer en kwel aan bij de p&o-afdelingen van de bedrijven die ze adviseerde. "Hoe kan dat nou toch?" dacht ik. "En het staat allemaal zo mooi in de boeken hoe het moet." Dat vormde uiteindelijk de reden voor haar promotieonderzoek.

P&o'ers, zo vindt ze, hebben een te groot vertrouwen in oplossingen die op papier goed ogen. "Nu zijn die e-systemen weer een hype. Als je zoiets maar eenmaal hebt, is alles geregeld, denkt men. Ik vraag me bij dat soort trends af of dat werkelijk zo is. Dat is denk ik het verschil tussen mij en andere p&o'ers: ik houd ervan om, als ik iets



“VEEL P&O'ERS KIJKEN NIET VERDER DAN HUN EIGEN BEDRIJF”

nieuws tegenkom, bij minstens drie andere bedrijven mijn licht op te steken over de effecten. Ik informeer bij andere mensen die ik ken, verzamel gegevens en probeer er zo veel mogelijk over te lezen voordat ik besluit om er iets mee te doen. Inteelt vind ik een iets te zwaar woord, maar ik wil wel kwijt dat veel p&o'ers de neiging hebben om niet verder te kijken dan hun eigen bedrijf.”

Maar p&o'ers worden wel nuchterder, constateert Biemans. “Laatst hield ik een praatje op een HBO-opleiding. Daar merkte ik dat ook de administratieve kant van het vak weer waardering krijgt. Ik hoop dat dat doorzet. Want als je verder wilt met een leuk strategisch onderwerp als e-business, moet je de administratieve zaken eerst goed op orde hebben.

“Of mijn eigen onderzoek heeft bijgedragen aan die verandering? Ik weet het niet. Het leukst vond ik de reactie van iemand van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Die vertelde dat ze door mij toch maar die cursus strategisch management hadden afgezegd en er een hele praktische cursus over pensioenen en CAO's voor in de plaats hadden genomen.”

Ook kritiek op haar eigen werkgever schuwt Biemans niet: “PinkRocade is door overnames een mix geworden van bedrijven uit de overheids- en de profitsector. In een paar werkmaatschappijen is dat allemaal door elkaar gegooid, waardoor werknemers uit veel verschillende culturen nu opeens zij-aan-zij werken. Wat hen bindt, is de sociale component: er zijn goede regelingen voor ouderen, voor kinderopvang en voor het verkopen van vakantiedagen. Maar aan het sociale gezicht zit ook een keerzijde: medewerkers worden soms lang aan het lijntje gehouden, sommige managers durven geen harde beslissingen te nemen en verwachten dat hun mensen zelf wel de knoop doorhakken. Dat heeft geleid tot onduidelijkheid. Ik moet zelf altijd denken aan het gezegde ‘zachte heelmeeesters maken stinkende wonden’.”

Charmante chaos

Haar eigen afdeling corporate HR is klein voor een bedrijf met meer dan achtduizend mensen: één directeur, twee projectmanagers, een trainee en een secretaresse. Ze lacht: “Dat is wel wat anders dan bij bedrijven als KPN of IBM, waar op een centrale HRM-afdeling met gemak tientallen mensen rondlopen. Dat tekent ook PinkRocade: we zijn een decentrale organisatie met veel verschillende sub-

culturen. Het hoeft niet allemaal zo gestructureerd te zijn. Mijn collega houdt zich bezig met *compensation* en *benefits*, ik doe de rest van de HR-onderwerpen. Daar valt van alles onder: werving en selectie, *career development*, de wet Samen, ervoor zorgen dat er loopbaandagen komen, samen met de directeur strategische jaarplannen opstellen voor corporate HR...Het is allemaal niet zo gestructureerd hoor, ik vind dat zelf wel charmant. Een IBM'er snapt er helemaal niets van dat wij zo samen met de managers en HR-medewerkers van de werkmaatschappijen sleutelen aan gemeenschappelijke HR-onderwerpen. Bij die bedrijven is alles strak en centraal geregeld.”

De uitwassen van de charmante chaos indammen, daar steekt Biemans haar energie in. Ze omschrijft zichzelf als denktank en ‘iemand die ervoor zorgt dat anderen aan de slag gaan’. Ze hield zich de afgelopen twee jaar tot haar zwangerschapsverlof vooral bezig met het structureren van de werving en *career development* voor de top-250 managers bij PinkRocade.

Het in kaart brengen van de top-250 was volgens Biemans een aardschok. “Het was het eerste centrale HR-instrument binnen PinkRocade. Hank Kuit, mijn directeur, had daarvoor het initiatief genomen. De werkmaatschappijen hadden tot dusver hun eigen systemen voor het hogere management. De gedachte daarachter was dat we meer

PETRA BIEMANS

Tijdens haar studie deed Petra Biemans bij het instituut voor sociale- en bedrijfspsychologie van de Universiteit van Amsterdam onderzoek naar de privacy-aspecten van personeelvolgsystemen. Daarna was ze een tijdje consultant bij Ernst & Young. Zeven jaar geleden kwam ze via een headhunter bij het voormalige Rijks Computer Centrum (RCC) in Apeldoorn terecht. Het RCC fuseerde later met het Delftse IT-bedrijf Pink Elephant tot PinkRocade, dat inmiddels beursgenoteerd is en ruim achtduizend werknemers telt. Biemans is er projectmanager corporate HR. Ze geeft regelmatig gastcolleges, zit in de redactie van de Gids voor Personeelsmanagement en doceert aan de post-HBO-opleiding van de Hogeschool Haarlem.

zicht wilden krijgen op de top. Ook wilden we de doorstroming tussen de verschillende werkmaatschappijen bevorderen. We hadden geen centraal potje met cijfers over de top-250. Zo hoopten we ook een beter reservoir aan te boren van managementtalent. We wilden de top-250 meer sturen en meer aandacht geven. Ten minste één keer per jaar hebben ze bovendien een coachinggesprek met een lid van de concerndirectie of met de directeur van een grote werkmaatschappij. Elke twee weken wordt het resultaat van die gesprekken in de concerndirectie besproken." Het resultaat stemt Biemans tevreden: "We hebben nu zicht op de hoogste laag gekregen, we weten precies wie waar zit, we zijn minder afhankelijk van headhunters voor het vervullen van vacatures en kunnen nu beter in onze behoefte voorzien. Bovendien hebben de werkmaatschappijen dankzij de grotere doorstroming nu ook meer contact met elkaar."

Muntje

De hokjesgeest doorbreken, dat was ook het doel van het tweede project dat Biemans met succes onder handen nam: het structureren van de werving. "Twee jaar geleden was er nog niks. De werkmaatschappijen hadden hun eigen stands op beurzen, hun eigen advertenties, hun eigen campagnes en hun eigen websites. Dat was onoverzichtelijk en duur. Er bestond wel een officieel overleg tussen de wervers, maar dat was van hogerhand afgedwongen en stelde niks voor. Eén dag van tevoren hoorden ze dat ze moesten vergaderen. Natuurlijk komt er dan bijna niemand. Degenen die er wel zijn, zijn slecht voorbereid. Ik ben heel simpel begonnen met het maken van een vergaderschema, met het informeel aanspreken van contactpersonen, geleidelijk begonnen we alles in één hok te stoppen. Er kwam een vaste agenda, vaste onderwerpen en de recruiters begonnen te komen op de vergaderingen. Ze leerden elkaar beter kennen en konden langzamerhand het idee opzij zetten dat ze concurrenten waren. En toen ontdekten ze dat het leuk was om samen te werken, en dat het resultaat opleverde. Wat dat betreft waren ze soms sneller dan de directeuren van de werkmaatschappijen!"

Haar geheim? "Behoedzaam opereren. Een muntje hier, en muntje daar... Ik kon niks afdwingen, ze waren allemaal autonoom. Maar ik kon wel informeel invloed uitoefenen en dingen aanjagen. Dat is ook mijn stijl. Dan kunnen ze wel collectief op mij gaan mopperen, wat ik niet leuk vind, maar dat neem ik voor lief als ik merk dat er iets gebeurt. Als de smeerolie er eenmaal is, kan er heel veel vanzelf gaan. Opeens begonnen de wervers op een carrièrebeurs bijvoorbeeld uit zichzelf de standjes naast elkaar te zetten, tot er één stand was. We hebben nu ook een website met z'n allen."

Huilbaby

Hoe zit het met haar toekomst? "Iemand vroeg me laatst: 'Wat wil jij nou nog worden?'" Ze wijst naar haar buik. "Ik liep toen met zó'n dikke buik rond. Ik wil gewoon leuk werken. Ik hoef geen directeur of manager te worden, dat heb ik twee jaar gedaan. Misschien een hooglerschap, maar dan wel parttime. Ik wil ook in de praktijk blijven werken. Per 1 augustus ben ik weer terug van zwangerschapsverlof en dan ga ik vier dagen werken. Wat mijn volgende project bij PinkRoccade is, kan ik nog niet zeggen. Wel wil ik het praktische en het analytische blijven combineren. Maar, en dat vind ik heel belangrijk, werk staat voor

mij sinds een paar jaar niet meer op de eerste plaats. We hebben een zoon, Hans. Hij is nu acht weken en zijn komst inspireert me weer tot allerlei nieuwe dingen. Hans was een huilbaby, we hebben enorm veel met

"LIJNMANAGERS WILLEN GEEN BELEIDSPLANNEN, DIE WILLEN DAT DE ADMINISTRATIE OP ORDE IS"

hem te stellen gehad. Tot ik heel analytisch het probleem in kaart bracht. Ik ben er veel over gaan lezen, heb er met allerlei mensen over gepraat en kwam toen via-via bij de enige instelling in Nederland met specialistische kennis van huilbaby's terecht: de Universiteit Utrecht. Ik ben met Hans direct opgenomen in het onderzoeksproject naar huilbaby's. Al drie dagen volgen we een heel strak schema. En jawel, het werkt! Hij huilt nu nog maar anderhalf uur per dag. Als je eerst het probleem in kaart brengt en vervolgens goed onderbouwd met de oplossing begint, komt het effect vaak vanzelf. Dat is in mijn werk niet anders."