



. . . Janneke Teeuw

Een halfjaar is Janneke werkzaam voor P&O Interim als HR-manager a.i. bij Debis AirFinance te Schiphol, een snel groeiende onderneming in de luchtvaart-leasing en -financiering. Haar eerste opdracht als starten-de interim-manager bestaat uit het professionaliseren van de HR-functie. Na een internationale fusie is de herstructurering van de organisatie een belangrijke kwestie.

Naam: Janneke Teeuw

Privé: 37 jaar, alleenstaand, wonende te Delft

C.V.: na afronding van de HBO voor Beroepskeuze-Advieswerk en aansluitend de studie Arbeids- en Organisationspsychologie in Tilburg, 3 jaar gewerkt als arbeidsconsulent bij Arbeidsbureaus. Vervolgens was zij gedurende 5 jaar werkzaam als organisatieadviseur/trainer en werkte zij aansluitend 5 jaar voor Exact Holding B.V. als senior HR-consultant

Wapenfeit: Ontwikkeling van P-instrumenten

"Terugkijkend is er gelukkig veel gebeurd en heb ik veel voor elkaar gekregen; als ik kijk naar wat er nog moet gebeuren, dan zakt de moed me in de schoenen...", zo start Janneke Teeuw bescheiden haar verhaal.

"De grootste zorg was de besluitvorming voor elkaar te krijgen, de directie op één lijn te krijgen bij belangrijke beslissingen. Ik heb een brug geslagen van een Nederlands bedrijf met PZ op puur operationeel niveau naar een internationaal opererend bedrijf met een professioneel internationaal personeelsbeleid. Er was hier niets, er was een gat (van een vertrekkende medewerkster) en hoe groot dat gat was, daar had niemand een idee van."

November 2000 keerde Janneke terug van een langdurig verblijf in Australië waar zij genietten combineerde met het schrijven van een roman. Vanuit een

"zoekende" positie kwam P&O Interim via een collega-interim in contact met Janneke voor deze interessante opdracht. Haar eerdere ervaring bij softwareproducent Exact, waar zij de verantwoording had voor de P&O-portefeuille van een werkmaatschappij en zich veelal bezighield met de ontwikkeling van P&O-instrumenten, sloot goed aan bij de vraag van de klant.

Concrete resultaten die Janneke leverde in deze korte periode, waren het salarissysteem, de functie-ranking en bandbreedtes, bijpassende salarisvoorstellen, een relocatiebeleid, de opstart van een aan te schaffen Personeelsinformatiesysteem en het HR-budget. Daarnaast was in het kader van het integratieproces het opleveren van een organisatiestructuur en vacatureplanning haar verdienste. Tevens slaagde zij in het vinden van een goede opvolger.

"Als mijn belangrijkste rol heb ik de standaardisatie gezien op het personele vlak, zonder dat deze rigide zou worden, er was enorm veel willekeur." Als er weer eens "met full discretion of the Board" een uitzondering op een regel werd

gemaakt, leidde dat bij Pietje Puk tot een scheef gezicht en kwam het vervolgens weer op Janneke's bordje.

Zij heeft zich sterk gemaakt voor eenduidigheid en duidelijkheid. "Ik was in het begin denk ik niet geliefd bij de medewerkers ("er mocht van mij niks") en daar heb ik mijn best ook niet voor gedaan, dat was niet mijn opdracht. Dit is inmiddels wel anders nu men ziet wat duidelijkheid tot gevolg heeft."

Als oorzaak van dit sterk individualistisch geleefde beleid, ziet Janneke de van oorsprong kleine professionele bedrijfjes met veelal individuele afspraken. "Debis is in vijf jaar tijd van nul tot vijftig man gegroeid en is na de fusie met Ierland, Zweden en USA inmiddels verdubbeld in aantal. Er wordt veel gereisd en gebruik gemaakt van luxe hotels, dure auto's en luxe diners. Dit leidt tot verwende medewerkers en daar moest ik aan wennen. Met het hanteren van mijn eigen normen en waarden was ik soms te strak in dit opzicht. De diverse zogenaamde

Janneke Teeuw: "Mijn kracht is dat ik een afmaker ben"

ex-pat-gevallen waren allen uniek en vroegen veel aandacht."

Bij het bijna afronden van haar opdracht kreeg zij van een directieteamlid het compliment "ik weet niet hoe we deze periode zonder jou hadden moeten door komen" en werd er geconstateerd hoe goed Janneke wist om te gaan met de verschillende (internationale) karakters in de Board of directors.

De interne communicatie ervaart Janneke als probleem binnen Debis. "Het bij elkaar brengen van partijen, het heen en weer winkelen met stukken (waardoor deze te lang blijven liggen), heeft veel van mijn tijd en energie gevraagd. Mijn kracht hierin is dat ik een afmaker ben. Valkuil daarbij is het "vollopen aan de voorkant", waardoor ik dan ook uiteindelijk de hulp heb ingeroepen van meer administratieve ondersteuning."

Tot slot beantwoordt zij de vraag over het verschil tussen een reguliere P&O-rol en haar eerste ervaring als P&O-interim-manager als volgt: "Ik heb vroeger als consultant veel projectmatig gewerkt. Dan realiseerde je je dat je vanaf dag 1 declarabel bent. Je zorgt de eerste dag dat je weet hoe de p.c. werkt, hoe het licht aan moet en dat je bekend bent met de telefoon en vervolgens ga je aan de slag. Ik heb erg veel gehad aan deze ervaring." Wat haar is bij Debis is opgevallen, is dat de positionering vanaf dag 1 van groot belang is. "Je moet duidelijk zijn in wie je bent en wat je komt doen. Het terrein afbakenen en daarbij prioriteiten stellen is cruciaal in het slagen van je opdracht."

(Aan het woord . . .)

Opdrachtgever Mr. Frank Haspel, CEO Debis AirFinance

"Since Janneke we have an HR-department!"

Dit keer ook eens de andere zijde van het P&O-interim-vak belicht, en wel de zijde van de klant, Debis AirFinance.

De Duitser Frank Haspel heeft in november 1995 deze "air-craft-leasing and -finance"-dochter van het moederconcern Daimler Chrysler opgericht. In 1999 is de vloot gegroeid naar 100 vliegtuigen en met het besluit om samen te gaan met het Ierse AirFi in oktober 2000 komt Debis met zo'n 150 vliegtuigen op de achtste plaats op de wereldranglijst van vliegtuigverhuurders. In de nadagen van 2000 neemt de enige HRM-functionaris ontslag en bevindt Debis zich in een crisis-situatie met de op komst zijnde fusie.

"In de problematische periode waarin we eind vorig jaar verkeerde, moesten we een oplossing vinden voor het probleem van het wegvallen van onze junior HR-manager en koos ik voor de dure interim-managementoplossing", aldus de heer Haspel. "And I haven't regret that decision for one second", zo vervolgt hij zijn verhaal.

"De substantiële ervaring op het P&O-vlak die Janneke meebracht, was reeds zichtbaar in de eerste dagen van de interim-periode. De vraag die ik in het begin wel had over hoe snel zij zou integreren in de organisatie, werd snel positief beantwoord."

De ervaring "was very positive", aldus Haspel, en hij meent dat al het werk op de - naar de omstandigheden - best mogelijke manier is verricht. "Als Janneke worstelde met materie, kwam ze er altijd uit en ze was altijd op schema. Haar opvolger heeft het makkelijker, die kan verder met hetgeen Janneke heeft gecreëerd. Since Janneke we have an HR-department", zo meldt hij trots en tevreden.

Spontaan geeft Haspel zijn observaties weer over (P&O) interim-management en concludeert dat "niet iedere HR-manager een interim-manager kan zijn". "Je moet een bepaalde "approach" daarvoor hebben met duidelijk commitment naar de opdracht(gever) en je moet je de materie snel eigen maken. Daarbij moet je voldoende afstand weten te bewaren van zaken die buiten de opdracht liggen."

Rekening houdend met het niet snel vinden van de juiste HR-



opvolger, zich afvragend hoe die positie eruit moest zien in een zeer belangrijke (fusie)periode met grote personele consequenties, meent Haspel oprecht dat interim-management dé oplossing was voor de situatie waarin hij zich bevond. Als buitenlander minder bekend met het fenomeen, blijft hij het echter enorm kostbaar vinden.

"Iedereen in het MT vertrouwde op Jannekes expertise en kundigheid waar het HR betrof. Haar basis aan professionele HR-kennis werd voortdurend aangesproken en zij durfde zaken te benoemen en in het algemeen aan te kaarten. Haar Engels was eveneens op het juiste niveau om goed te kunnen functioneren", aldus Haspel. Het feit dat Janneke een mening heeft en deze uitspeekt, noemt hij eveneens een belangrijke meerwaarde van een interim-manager: "Independently, speaking up, have your own opinion, That was and is needed, actually from every manager!" De integratie van Janneke in het MT met zoveel verschillende karakters, culturen en achtergronden vond hij opmerkelijk.

Als belangrijkste zichtbare resultaat noemt Frank Haspel direct de uniformering ten aanzien van salary banding, title structure en individuele relocation cases.

Op de vraag ten slotte of er aandachtspunten zijn met het oog op de toekomst, kan Haspel niets bedenken. Hij heeft er niets meer aan toe te voegen en meent: "niet verder te moeten gaan in haar tot godin te verklaren". De kritiek ten aanzien van een aantal operationele P&O-zaken die zijn blijven liggen, veegt Haspel maar van tafel: "Janneke moest "big scale HR matters" op orde krijgen, niet de nitty-gritty en ik vind het logisch dat zij niet voor de "fine-tuning" kon zorgen. Dát is onder andere de taak voor haar opvolger.