

# IN GESPREK MET...

## MARYL VAN HOEK

### JE BENT VAN OORSPRONG AMERIKAANSE. HOE BEN JE HIER TERECHT GEKOMEN?

Ik ben getrouwd met een Nederlander. Sinds 2005 woon ik in Nederland en ik ga me hier steeds meer thuis voelen.

In het begin vond ik het moeilijk om te wennen aan de Nederlandse gewoontes en het leven in een kleine stad. We verhuisden vanuit Londen, naar een plaatsje in het Gooi. Maar inmiddels hebben we hier goede vrienden gevonden, ken ik de weg en begrijp ik de taal.

Mijn eerste baan in Nederland had ik op het Europese hoofdkantoor van een Amerikaans bedrijf. Samen met twee anderen was ik de enige Engelstalige medewerker tussen Nederlanders. Tijdens de vergaderingen gaf dat een bijzondere mix van Engels en Nederlands. Eigenlijk sprak iedereen zijn eigen taal en we begrepen elkaar prima. Er werd bijvoorbeeld een vraag gesteld in het Nederlands, ik gaf antwoord in het Engels en mijn collega's reageerden daar weer op in het Nederlands.

Nu werk ik bij the International School of Amsterdam (ISA). Dit is een particuliere school in Amstelveen die Engelstalig onderwijs aanbiedt voor de leeftijdsgroep van 3 tot 18 jaar. We hebben ongeveer duizend leerlingen, voornamelijk kinderen van expats. Onze organisatie is vrijwel volledig Engelstalig en er werken ruim 220 vaste medewerkers.

### WAT VIND JE TYPISCH NEDERLANDS?

Nederlanders zijn opvallend open minded. Ze schrikken niet snel van een andere mening en zijn geneigd iedereen te accepteren zoals hij of zij is.

Het poldermodel is natuurlijk ook typisch Nederlands. Tot op zekere hoogte ben ik daar een voorstander van; iedereen zijn mening uitten. Maar soms wordt dat wat te ver doorgevoerd. Dan blijft men hangen in het zoeken naar concessies en worden beslissingen uitgesteld of zelfs afgesteld. Ik ben er juist aan gewend dat beslissingen voor bijeenkomsten worden genomen en niet in overleg tijdens bijeenkomsten. Wanneer het poldermodel op zijn best wordt uitgevoerd kan het echter resulteren in weldoordachte plannen en in bijzonder goede regelingen voor werknemers bij reorganisaties.

Verder was het voor mij een verrassing dat Nederlanders zo recht voor zijn raap zijn. Dat kwam op mij nog wel eens bot over, maar inmiddels heb ik ontdekt dat dit vaak met de taal te maken heeft. In het Engels zijn er veel woorden en manieren om iets te zeggen. De Nederlandse taal kent minder nuanceringen.

Tijdens mijn masteropleiding in Londen was ik verbaasd toen ik hoorde over het unieke arbeidsmodel dat Nederland heeft. Parttime werken is hier heel normaal. In alle andere landen waar ik geleefd heb is dat anders, je werkt allebei, of de een werkt en de ander is thuis.

### WELKE TAKEN HEB JE BIJ ISA?

Mijn taken en verantwoordelijkheden omvatten alles wat typisch bij human resource hoort. Ik ben verantwoordelijk voor alle administratie, het beleid, het managen van de personeelsdossiers, het



“Ik weet als HR-manager goed wat het belangrijkste doel is van de organisatie, want precies daar richt ik mijn strategie op.”

Maryl van Hoek

HOOFD HUMAN REOURCE

INTERNATIONAL SCHOOL OF AMSTERDAM

aannamebeleid en de contracten. Verder ben ik lid van onze Health and Safety commissie en beheer ik de relatie met onze arbodienst.

Verder besteed ik veel tijd aan de introductie van nieuwe stafleden in Nederland. Zeker wanneer zij geen Nederlands spreken krijgen ze alle extra ondersteuning die ze nodig hebben. Dat betekent dat wij op verzoek de communicatie met bijvoorbeeld de energieleverancier voor hen verzorgen. En als iemand nog geen auto en geen meubels heeft, breng ik hen ook naar IKEA. Je kunt erover discussiëren of dat onder human resource management valt, maar mijn mening daarover is duidelijk. Ik wil dat mensen zich zo snel mogelijk kunnen richten op hun werk en stress zoveel mogelijk beperken.

Het opbouwen van werknemerrelaties zie ik als een van mijn voornaamste taken.

Ik probeer problemen tussen werknemers of tussen managers en werknemers zoveel mogelijk te voorkomen door mensen te leren om te investeren in relaties. Ik houd me graag bezig met organisatiepsychologie. Ik ben een mensenmens. Ik wil me niet alleen richten op conflicten, maar vooral op het opbouwen van een plezierige werkrelatie met en tussen collega's. Wanneer er toch problemen ontstaan, manage ik het proces richting een oplossing of regel ik de interventies die daarvoor nodig zijn.

Ik ben kennisbron en klankbord, voor personeel en organisatie. Ik luister goed, adviseer en treed soms op als mediator.

### IS HET NIET LASTIG OM DE ENE KEER KLANKBORD EN DE ANDERE KEER MEDIATOR TE ZIJN?

#### VERWACHTEN MENSEN DAN NIET VAN JE DAT JE 'HUN KANT' KIEST?

Je moet weten wanneer je welke hoed moet dragen. Vroeger vond ik het lastig om die lijn te bewaken. Zeker wanneer je verstand het ene zegt, terwijl je hart iets heel anders wil.

Nu, na 13 jaar human resource ervaring, wordt het steeds makkelijker. Het blijft soms ingewikkeld, maar je moet je voortdurend realiseren dat er persoonlijke en zakelijke aspecten aan elke relatie zitten. En deze vervolgens uit elkaar houden.

Juist het feit dat mijn interesse in medewerkers oprecht is, maakt dat ze mijn mening accepteren.

## KUN JE EEN PRAKTIJKVOORBEELD GEVEN VAN JOUW ROL BIJ PROBLEMEN MET DISFUNCTIONERENDE MEDEWERKERS?

Ik loop in een proces echt stap voor stap met de managers mee. Ik ben hun coach.

Een voorbeeld: bij mijn vorige werkgever was er een personeelslid dat niet goed functioneerde. In het Engels hebben we daar een mooie nuancering voor: underperforming. De manager had geen personeelsdossier en wist niet wat hij moest doen om de situatie te veranderen. Ik hielp hem het belang in te zien van een goed personeelsdossier. Vervolgens hielp ik hem letterlijk zo'n dossier op te zetten. Ik vertelde hem dat het aanpakken van dit probleem tijd ging kosten. En ik legde er de nadruk op dat het ons allebei tijd ging kosten, dat het niet alleen een investering van mijn kant zou zijn. Ik schreef samen met hem een waarschuwingsbrief en verbeterplan. In de waarschuwingsbrief zetten we de geconstateerde feiten, we schreven op waarom het huidige gedrag niet voldeed aan onze verwachtingen, we beschreven wat onze verwachtingen dan wel waren en we voegden een verbeterplan toe, inclusief een tijdspad. Hiermee geef je niet alleen aan dat je niet tevreden bent, maar laat je ook zien wat je wel verwacht, wanneer je dat verwacht en je geeft de medewerker handvatten om dat punt ook te bereiken. De manager coacht zijn medewerker naar verbetering en ik coach de manager. In dit geval verliep het traject zeer positief. De medewerker veranderde haar gedrag volledig en maakte een jaar later promotie.

Een verbeterplan is nooit 'one size fits all'. Het kost nu eenmaal tijd en aandacht om een plan op maat te maken. Als iemand altijd te laat, kun je dat redelijk eenvoudig meten en beoordelen.

Maar wanneer de knelpunten minder concreet zijn moet je er echt meer tijd voor uittrekken.

## WAT KUNNEN WE IN NEDERLAND VAN DE AMERIKAANSE VISIE OP HUMAN RESOURCE LEREN?

Je moet als HR-manager weten wat het belangrijkste doel is van de organisatie, want daar richt je je strategie op. Zoek dus uit wat het belangrijkste is binnen jouw organisatie en bedenk hoe je daaraan kunt bijdragen. Binnen ISA zijn het leerproces van onze studenten en de kwaliteit van onze leraren het belangrijkste. Als ik een voorstel doe bij de directie, leg ik altijd uit hoe mijn plan een positief effect zal hebben op het leerproces van onze studenten en/of de professionele ontwikkeling van onze docenten. Daarnaast is er een risico dat je te gehecht raakt aan beleid dat je eindelijk geschreven hebt na lang overleg en concessies volgens het poldermodel. Want een organisatie leeft, is in beweging. Wat 5 maanden geleden tijdens een overleg nog het beste leek voor de organisatie, is nu niet meer perse de beste oplossing.

## HOE BEWAAK JIJ JOUW BALANS TUSSEN WERK EN PRIVÉ?

Ik werk zelf fulltime, heb een zoon van 21 maanden en een stiefzoon van 12 jaar. Wanneer ik thuiskom, heb ik elke dag tussen de twee en viereneenhalf uur samen met mijn zoon. Dat is een beetje afhankelijk van de tijd van het jaar. Deze uren zijn mijn 'geconcentreerde tijd' met hem: ik ben er echt voor hem en geniet van die tijd samen. Ik kan me niet voorstellen mijn werk (deels) op te geven; ik houd ervan te werken, en fulltime te werken. Ik begin om 08.00 uur en streef ernaar om elke dag om 17.00 uur thuis te zijn. Maar vaak ben ik ook al wat eerder thuis. Vanaf dat moment maak ik bewust tijd voor mijn familie en de maaltijd.

Werk en privé haal ik zo min mogelijk door elkaar. Thuis lees ik wel e-mail, maar reageer ik alleen op dringende zaken. Maar urgent is natuurlijk een flexibel begrip. Het blijft lastig hoor, om die grens te bewaken. Zeker met alle mogelijkheden op je telefoon, iPad en thuiscomputer.

Zodra ik in de auto stap, neem ik tijd om los te komen van mijn werk. Dan zijn er telefoontjes naar de oppas om te horen hoe de dag van mijn zoon is geweest, naar een vriendin, of is er muziek. Eenmaal thuis kijk ik tv of speel ik met mijn kinderen. Koken vind ik echt ontspannend. En ik zou graag zeggen dat ik sport, maar dat is er sinds de geboorte van mijn zoon helaas niet meer van gekomen. In het weekend plan ik het liefst zo min mogelijk, het leven van een gezin is al druk genoeg. Natuurlijk maken we tijd voor vrienden, maar we doen ook zo vaak mogelijk simpele dingen met zo veel mogelijk aandacht. Bijvoorbeeld samen boodschappen doen of de eendjes voeren.