

‘Het leven begint aan het einde van je comfortzone’

Marcel Hielkema is een man van carrièrewisselingen. Na een loopbaan in de hotellerie leidde hij tien jaar een groot advocatenkantoor. Nu staat hij aan het hoofd van een arbeidsontwikkelbedrijf. Over leiding geven aan gastarbeiders in Saoedi-Arabië, juristen en mensen met een arbeidsbeperking

Marcel Hielkema (49) wilde journalist worden toen hij nog op het wvo zat. Als verslaggever moest en zou hij de wijde wereld intrekken. Al gauw bleek dat het schrijven hem moeilijker afging dan het organiseren, dus werd hij maar hoofdredacteur van de schoolkrant.

Na zijn eindexamen ging hij niet naar de School voor Journalistiek maar naar de Hogere Hotelschool, een opleiding waar hij met zijn organisatietalent uit de voeten kon en die garant stond voor een werkzaam leven in het buitenland. Zo belandde hij bij de Hyatt-hotelketen. Als 21-jarige stagiair mocht hij al een restaurant in Londen opzetten. Later opende hij hotels in Kazachstan en hartje Moskou.

Terug in Nederland wortelde Hielkema met zijn gezin in de regio Arnhem, waar hij ook bestuurder werd bij werkgeversorganisatie VNO-NCW. Na vijf jaar in de top van de Bilderberg-keten stapte de hotelmanager over naar Dirkzwager, een Gelders advocatenkantoor met zo'n driehonderd medewerkers.

Anderhalf jaar geleden was er wederom opmerkelijk transfereer, dit keer verkaste hij naar het Arnhemse Scalabor. Geen chique advocatenkantoor maar een arbeidsontwikkelbedrijf, iets wat we vroeger de sociale werkvoorziening noemden.

V U bent als kind zeker vaak verhuisd?

‘Mijn vader was inkoper in de modebranche. Hij wisselde nog wel eens van bedrijf, en dan verhuisden wij inderdaad mee. Dat hebben we voor mijn achtthiende een stuk of tien keer gedaan. We waren nogal mobiel.’

V Wat deed dat met u?

‘Uiteindelijk heb ik mijn middelbare school geheel op één plek kunnen doen, dus dat noem ik een beetje thuis. Toen mijn ouders weer verhuisden — ik was een jaar of zeventien — heb ik gezegd: ik blijf hier. Dat was in Heerlen, of *all places*.’

V Hoe keken de medescholieren tegen u aan?
‘Die vonden het interessant dat ik op mezelf

De bestuurskamer



Elk weekend interviewt Het Financieel Dagblad de fine fleur van besturend Nederland.

woonde. Ik had vooral veel moeders die met mij te doen hadden. Daar maakte ik dankbaar gebruik van. Ik zorgde dat ik rond een uur of zes toevallig net bij iemand langs kwam. Dan werd er altijd gevraagd of ik wilde mee-eten.’

V Wat was uw eerste ervaring in het buitenland?

‘Mijn stage in Londen, voor Hyatt Hotels. Ik was 21. Daar zat een Nederlandse directeur. Het hotel was nog niet open; het zou twee maanden later opengaan. Ze zei dat ze niet veel tijd had voor stagiairs. “Daar is een restaurant, dat moet ook nog open.” Dat was mijn opdracht. Personeel aannemen, met de chef de menukaart samenstellen. Ik heb echt de benen uit mijn lijf gelopen. Op een ochtend word je wakker, loop je naar de keukens en blijkt dat er geen chef is. Maar er moet wel een ontbijt op tafel staan. Ga maar aan de gang. Er gebeurde van alles en je rende gewoon mee.’

V En daarna begon het tijdperk Kuifje-naar-weet-ik-het-waar?

‘Ik ging naar Riyad. Eerst als training manager, later als HR-directeur, ook voor Hyatt. Ik was meteen verantwoordelijk voor 450 medewerkers. Allemaal buitenlanders, 22 verschillende nationaliteiten. Alleen maar mannen, die allemaal bij elkaar woonden. Een soort booreiland. Pakistani, Indiërs, Bengalen, Filipino's en een paar Europeanen. Op die wereld had niemand mij kunnen voorbereiden.’



Marcel Hielkema: ‘Toen ik op mijn 17e op mezelf woonde, hadden vooral moeders met me te doen. Daar maakte ik dankbaar gebruik van.’

FOTO: KATO TAN VOOR HET FD

V Weet u het moment nog dat u het vliegtuig uitstapte?
‘*Shocking*. Alleen al die muur van hitte waar je tegenaan loopt. En ik was zenuwachtig. Het was aan het eind van de Golfoorlog. In die tijd lag er een gasmasker in mijn huis. Colin Powell en Norman Schwarzkopf sliepen in dat hotel (respectievelijk minister van buitenlandse zaken en opperbevelhebber van de Verenigde Staten, red.). Maar je bent 23, je hebt een tas bij je en hebt verder niets te verliezen: geen pensioen, geen hypotheek.’

V Hoe benaderde u die 450 gastarbeiders?

‘Dat waren je collega's. Je werkte met elkaar. Wel moest je oppassen welke mannen je bij elkaar plaatste, anders kreeg je conflicten. Mensen eten drie keer per dag samen. Als je eten niet goed is, heb je spanningen. Als jongste bediende moest ik voor sport en sociale activiteiten zorgen. 's Ochtends vroeg stond ik in de woestijn te crickets met de Indiërs en Pakistani. En vrijdagmiddag bowlen met de Filipino's.’

V Ziet u op vakantie wel eens een hoge duikplank?

‘Zeker, het is doodeng. Je staat er naar te kijken en denkt: ga ik dit echt doen?’

V Springt u er dan vanaf?

‘Er hangt bij ons thuis een spreuk op het bord: “Het leven begint aan het einde van je comfortzone.” Op een gegeven moment is het spannend om iets nieuws te ontdekken. Ik weet nog wel dat ik landde in Kazachstan, in de voormalige Sovjet-Unie, en dacht: waar heb ik nou ja tegen gezegd? Nu is het een van mijn mooiste ervaringen.’

V Bent u het gevoel van controle wel eens compleet kwijtgeraakt?

‘Ik had dat toen ik van Kazachstan naar Ham-



‘Als je naar een land gaat dat je niet kent, stel je je erop in. Ga je naar een land dat je wel kent, dan ga je de fout in’

burg verhuisde. Als je naar een land gaat dat je niet kent, stel je je erop in. Als je naar een land gaat dat je wel kent — ik ken Duitsland goed, ben er geboren, ik spreek de taal — ga je de fout in. Ik ben er niet lang gebleven.’

V Wat ging er mis?

‘Wennen aan de cultuur, dat mensen met wie je twintig uur per dag werkt heel formeel met elkaar omgaan. In de expatomgeving waaruit ik kwam, was ik dat totaal niet gewend. In Kazachstan belde ik zo de directeur van Shell. Toen ik me wilde voorstellen bij de Nederlandse consul in Hamburg, had die niet eens tijd.’

V Waarom stapte u in de advocatuur?

‘Ik had een heel veilig lijstje voor mezelf opgesteld toen ik klaar was om uit de hotellerie te gaan: luchtvaart, amusementsparken, vakantieparken, reisbureaus, allemaal dicht bij huis. Toen kwam Dirkzwager, ik kende een van de vennoten, hier in Arnhem. Hij zei dat ze een algemeen directeur zochten. Ik had nooit over een advocatenkantoor nagedacht, ik denk dat ik er nog nooit binnen was geweest. Ik kende het alleen van televisie: L.A. Law, Boston Legal, The Practice.’

V Waren er geen advocaten die dachten: wat is dat voor rare kwast?

‘Vast wel. Maar hoe stoer is het dat zij dat besluit namen? Hoe haal je het in je hoofd om een commercieel directeur van een hotel-

bedrijf te vragen om directeur van een advocatenkantoor te worden? Ze wilden vernieuwen, meer naar de markt. Ze wilden iemand van buiten. Ze hadden wel door dat als ze de oudste vennoot directeur hadden gemaakt, de vernieuwing niet zou lukken. De grote kantoren hadden al directeurs van buiten, maar dat was toch vaak iemand die wel rechten had gedaan. Zij kwamen bij mij. Een raadslid (Hielkema lacht, red.), maar ik vond het wel heel stoer.’

V Hoe kreeg u de professionals op een ander spoor?

‘Mijn eerste vraag was altijd: wat wil de klant? Wil die een afstudeerscriptie met alle misen en maren, of een A4'tje met de antwoorden op zijn vragen? En heb je dat gevraagd aan de klant? En ik ging naar buiten, mee naar kantoren. Dat heeft me achteraf gezien erg geholpen. Of ik had zelf een *lead*. Bij verzekeraars bijvoorbeeld regelde ik het gesprek, maakte de presentatie en praatte over de businesskant. De advocaat moest dan vertellen hoe we werkten. Als je iemand zo aan een klant kan helpen, heb je wat goodwill gecreëerd. Dus langzaam stemde men in met de plannen die ik had.’

V En vervolgens leidt u opeens een arbeidsontwikkelbedrijf?

‘Een van de dingen die we bij VNO-NCW doen, is de banenafpraak. Mijn handtekening staat er ook onder. Wij hebben afgesproken om honderdduizend banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Ik geloof heel erg dat iedereen mee moet kunnen doen, dat heb ik meegekregen in mijn buitenlandse jaren. Dus stond ik op de zeepkist tegen mijn leden te zeggen dat ze banen moesten creëren. Op een gegeven moment riep iemand: “Als jij het allemaal zo goed weet, moet je het dan niet zelf doen?”’

V Opnieuw van de duikplank?

‘Dit was wel een heel hoge. Roepen dat je weet hoe het moet is één ding, het ook doen is iets anders. Het bedrijf was net opgestart en had een historie als overheidsinstantie met veel gedoe en waar veel geld bij moest. Het was net zelfstandig geworden. Men zocht een ondernemer om het te gaan leiden. Maar het is wel een bedrijf waar 2500 mensen werken, van een Intratuin tot de groenvoorziening, een fabriek, een kwekerij en een schoonmaakbedrijf. Het is heel groot, heel divers. Niet mijn wereld, dus hartstikke spannend.’

V Wat deed u toen u hier kwam?

‘Ik liep hier door de gangen, net voordat ik begon. Het zag er niet uit. Het was donker, stond vol met *lockers*, er was al jaren niet in geïnvesteerd. Ik weet dat ik thuiskwam en zei dat dit echt niet kon. Als ik dit bij de advocaten zo had gedaan, had ik er nooit tien jaar mogen blijven zitten. Toen zei mijn vrouw: “Dat is dan toch wat jij zou moeten doen? Je kijkt er nog steeds naar als een hotelier.” Na vijf dagen begon ik met schilderen en schoonmaken en dingen op de muur hangen.’

V En na de schilderbeurt?

‘Goed luisteren. Waar worden we hier blijven, wat kunnen we goed?’

V Geeft u hier anders leiding dan bij het advocatenkantoor?

‘Vast, en toch zie ik het niet zo. Mensen kunnen heel veel. Mensen dragen allemaal bij. Ook hier, zeker hier. Je doet het met elkaar. Of het nou een groep gastarbeiders in Saoedi-Arabië is, hoogopgeleide advocaten of deze groep collega's: je wilt allemaal ergens bij horen, ergens trots op zijn. Je wilt allemaal een goed product maken of goede diensten verlenen. Daar zitten geen verschillen in. Je moet als leidinggevende je verhaal misschien alleen iets anders vertellen.’

V Zou u de politiek in willen?

‘Een paar jaar geleden had ik gezegd: altijd bedrijven. Nu schuur ik vaker tegen andere posities aan. Ik ben nu nog even hier bezig, maar wie weet dat ik het over een paar jaar doe. Het zou me dan weer uit mijn comfortzone halen.’

- 1970: geboren in Hütental, Duitsland
- 1982: Bernardinuscollege, Heerlen
- 1990: Hogere Hotelschool, Den Haag
- 1993: Hyatt Hotels
- 2003: Directeur marketing Bilderberg
- 2009: Managing director Dirkzwager legal & tax
- 2018: Bestuurder/directeur arbeidsontwikkelbedrijf Scalabor