

## Lang leve de onderhoudsman/vrouw

Grethe van Geffen op [www.zipamsterdam.nl](http://www.zipamsterdam.nl), december 2006

We vinden het gewoon om aan een auto te sleutelen. Of die auto nu nieuw of oud is, hij moet worden schoongemaakt en behoeft op zijn minst regelmatig een onderhoudsbeurt. Wie daar niet voor zorgt, wordt geconfronteerd met dure reparaties op ongelegen momenten. Hetzelfde geldt voor de tuin, of voor de plantjes op het balkon. Afhankelijk van het weer moet er de ene keer water bij, de andere keer moet er bescherming worden aangebracht tegen de storm. Extra voeding toevoegen aan de aarde kan wonderen doen, maar ook wieden, schoffelen en uitgebloeide onderdelen weghalen of snoeien zijn belangrijke voorwaarden voor succes. Dus je zou zeggen, als dat al voor dingen geldt, dan snapt iedereen dat dat ook belangrijk is voor mensen. Maar de dagelijkse praktijk is vaak anders. In de drukte van alledag zijn organisaties soms hun reparatieset kwijtgeraakt. De voeding is al tijden op en niemand lijkt als taak te hebben om voor een nieuwe voorraad te zorgen. Aan schoffelen of snoeien komt niemand toe.

De ambities zijn nogal eens groot met competentie management. Steeds meer organisaties passen het toe. Daar zit heel wat denkwerk in, want voor allerlei functies moet bepaald worden wat de belangrijkste competenties zijn. Deze worden vervolgens ondergebracht in de procedures van functioneren en beoordelen. Het zou geweldig zijn als opleiden en ontwikkeling daar dan ook automatisch bijhoren, maar tegen de tijd dat alles op papier staat en in de organisatie is 'gecommuniceerd', wil men vaak overgaan tot de orde van de dag of met een nieuw project starten. Dat is jammer voor personeelsontwikkeling en het benutten van talent in het algemeen. Nog jammerder is het voor interculturalisatie en het benutten van divers talent in het bijzonder.

Want interculturalisatie vraagt veel van de ontwikkeling van personeel. Daar krijgt u veel voor terug, want uw dienstverlening verbetert en u haalt meer uit uw mensen. Echter, het gaat niet vanzelf. Ten eerste zal een zichzelf respecterende organisatie de kennis en vaardigheden die horen bij interculturalisatie onderbrengen in het bestaande of op te zetten competentiesysteem. En dan moeten mensen het natuurlijk ook uitvoeren en leren.

Merkwaardig genoeg is vaak de aanname dat wie al 'binnen' is, over voldoende competenties beschikt: met name wie nieuw binnenkomt, wordt 'gemeten' en dan blijken er meestal nog wel competenties te zijn waaraan gesleuteld kan worden. Als de nieuwe medewerker een andere culturele herkomst heeft dan gebruikelijk in de organisatie, is het risico bovendien dat men onbewust denkt dat het aan diens cultuur ligt. Immers, maar al te vaak wordt bij het praten over het aannemen van meer allochtonen meteen geroepen: 'maar we doen geen concessies aan de kwaliteit'. Alsof het één een negatief effect zou hebben op het ander. Alsof allochtonen minder competenties hebben dan autochtonen.

Interculturalisatie is bijzonder gebaat bij een meer zakelijke visie op personeelsontwikkeling. Als er weinig aandacht is in een organisatie voor training, opleiding, werkoverleg en intervisie, dan overleven met name de oude, ervaren rotten en de mensen die het spel slim kunnen spelen. Dat zijn niet persé de mensen die u het meest nodig hebt voor de toekomst, en zeker niet de enigen. Als u zelf weinig aan ontwikkeling doet, vindt er een onbewuste selectie plaats. Een interculturalisatieproces is een bewuste ingreep in de opbouw van uw personeelsbestand ten behoeve van een bepaald organisatiedoel. Het is vreemd om de inspanning voor instroom te verrichten, en daarna niet meer te investeren. Want als de nieuwe medewerkers binnen zijn, begint het pas. Zijzelf willen en/of moeten hun competenties verder ontwikkelen. Voor zittende medewerkers geldt hetzelfde. Als ze al voldoen aan de bestaande normen, dan zullen ze toch moeten werken aan hun competenties betreffende interculturalisatie. Wie deze investering niet wil plegen, kan beter maar niet aan instroom van allochtone collega's beginnen, want dan zullen ze vrij snel weer vertrekken: omdat ze steeds tegen de grenzen van hun functioneren aanlopen, of omdat ze niet de kans krijgen zich verder te ontwikkelen, of omdat ze niet geaccepteerd worden door de zittende collega's dan wel in hun prestaties worden onderschat.

Bent u degene die, bijvoorbeeld als u net met al uw Sinterklaaskado's op weg bent naar familie om het te vieren, halverwege de route op dit allerongelegenste moment strandt met een kapotte auto, en een deel van de avond moet missen omdat u stond te wachten op de Wegenwacht? Of hebt u op tijd geïnvesteerd en loopt het bij u als een trein? Na drie jaar ZIP hopen we dat u allen zich schaaft in de rangen van de slimme personeelsontwikkelaars.

Reactie? [g.vangeffen@seba.nl](mailto:g.vangeffen@seba.nl)