

## Talent dat u al in huis hebt, ontdekken

Grethe van Geffen op [www.zipamsterdam.nl](http://www.zipamsterdam.nl), september 2005

Manou is begonnen als verzorgende in verpleeghuis A. Tien jaar is ze min of meer op hetzelfde niveau blijven hangen, tot er een reorganisatie plaats vond. De meewerkende teamleiders verdwenen, en in hun plaats kwamen er managers met wat meer afstand tot de werkvloer en een groter aantal medewerkers onder zich. De nieuwe manager hield met alle medewerkers een kennismakingsgesprek en vroeg hen wat ze van hun werk vonden en of ze het naar hun zin hadden. Er gebeurde iets in dat gesprek voor Manou. Bijna tot haar eigen verbazing hoorde ze zichzelf zeggen dat ze wel eens iets anders, iets meer zou willen. Ze wist eigenlijk niet goed waar ze dat vandaan haalde. Ze had de opleiding er niet voor, en in haar familie was niemand wat meer. Sterker nog, vermoedelijk zou haar man het wel moeilijk vinden als ze ineens iets meer zou gaan doen. Verbaasd liep ze de deur uit maar binnen een jaar zat ze op een opleiding, betaald door het verpleeghuis, om zelf leiding te gaan geven. Met haar man kreeg ze precies die discussies die ze verwachtte maar ze had ook een grote vastberadenheid: dit had ik al veel eerder moeten doen, en nu doe ik het! Door de problemen thuis zou ze zich helaas moeten heen vechten, maar het kon haar niet weerhouden van het volgen van haar opleiding.

Heel veel instellingen in de zorg, of het nu verpleeghuizen, verzorgingshuizen of ziekenhuizen zijn, klagen over het gebrek aan goede managers. In de eigen geledingen kunnen ze nauwelijks goede mensen vinden, en op vacatures reageren te weinig aantrekkelijke kandidaten. Verhoudingsgewijs, in vergelijking tot andere sectoren, werken er in de zorg nog veel vrouwelijke managers, maar in vergelijking tot de aantallen vrouwen op de werkvloer is het aantal eigenlijk te klein: ze stromen niet door, blijkbaar door gebrek aan talent. Voor allochtone medewerkers liggen de aantallen nog lager. Er zijn instellingen die in het geheel geen allochtone leidinggevende hebben. 'Ze zijn te laag opgeleid', hoor je dan. Of 'ze hebben teveel sociale problemen, met een paar kinderen thuis om op te voeden als alleenstaande ouder kunnen ze dat er echt niet bij hebben'.

Manou is een vrouw met vier kinderen: twee kinderen van haar eerste man, die nooit meer van zich laat horen en geen alimentatie betaald, en twee kinderen van haar huidige man die lief is, maar weinig bijdraagt in de zorg en het huishouden. Manou heeft een moeilijke persoonlijke migratiegeschiedenis en een lage opleiding. Ik durf te beweren dat met het beleid van meer dan de helft van Amsterdamse instellingen, het talent en de latente ambitie van Manou onontdekt gebleven waren. Het bovenstaande voorbeeld suggereert dat er een reorganisatie en een echte nieuwe manager nodig waren om Manou's talent tot bloei te laten komen. Ik kan u verklappen, dat is een bewuste dubbele bodem in het voorbeeld. Want eigenlijk is er geen zware manager nodig om talent te ontdekken. In principe hadden ook de meewerkende teamleiders die er al jaren werkten, deze rol kunnen vervullen. Wat nodig is, is iemand die kan communiceren, die vragen kan stellen en luisteren. Iemand die zich niet concentreert op de vermeende maatschappelijke achtergrond en problemen van medewerkers, maar iemand die objectief naar mensen kan kijken en oog heeft voor talent. In instellingen met een goed intern doorstroombesluit blijken er een aantal mensen met die capaciteiten in leidinggevende posities te zitten. Dan vindt de instelling niet alleen mannen, maar ook autochtone en allochtone vrouwen die verantwoordelijkheid kunnen dragen en graag willen investeren in een opleiding. Zij komen tot een divers personeelsbestand, ook op hogere niveaus, niet door een apart voorkeursbeleid maar omdat ze zelf beter zijn gaan kijken en talent ontdekken waar anderen alleen door een bril van vooroordelen kunnen observeren.

Manou gaat ervoor, en ik denk dat het haar gaat lukken en dat ze na deze stap nog wel een keer een volgende stap zal zetten. Van harte wens ik u toe dat uw instelling onder de bestaande medewerkers een aantal Manou's kan ontdekken die het management van de toekomst gaan versterken.

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