

Managing diversity is winst voor iedereen

Verschenen in Contrast, 29-1-'98

Op 8 januari jl. plaatsten Jacqueline Bosker en Astrid de Vrueth van het Instituut Vrouw en Arbeid kritische kanttekeningen bij managing diversity. Grethe van Geffen, directeur van Seba Interim management en advies in Amsterdam, reageert op hun visie op managing diversity.

In hun artikel richten Bosker en de Vrueth zich op de beperkingen van managing diversity. Het is geen oplossing voor alle problemen, menen zij. Zo zou diversiteitsbeleid weinig betekenis hebben voor bedrijven die geen nieuwe klantengroepen als vrouwen en allochtonen hebben. Als instrument voor vernieuwing heeft het beperkingen omdat lang niet elk bedrijf moet vernieuwen, en daar ook andere wegen voor bewandeld kunnen worden. Managers zitten helemaal niet te wachten op verschillen. Bovendien is de vooronderstelling dat de meerwaarde van werknemers vooral in hun sekse en etniciteit zit bezwaarlijk omdat gewoon goed je werk doen niet meer voldoende is. Tenslotte zou managing diversity bedreigend zijn voor arbeidsorganisaties omdat het de cultuur ter discussie stelt. Bosker en de Vrueth concluderen dat managing diversity het uitsluitingsprobleem niet oplost en pleiten voor aanvullende analyses, strategieën en wetgeving.

Inderdaad.

Managing diversity is geen oplossing voor alle problemen. Het is een bedrijfskundig concept, niet meer en niet minder, dat werkt als het doel, het organisatiebelang helder is. Dat belang kan liggen in de noodzaak tot vernieuwing (o.i. veel breder aanwezig dan Bosker en de Vrueth inschatten), in de benadering van nieuwe klanten, in de veranderende arbeidsmarkt of in de verbetering van het bedrijfsimago, een afspiegeling van de samenleving willen zijn e.d. Hierbij kan de organisatie veranderen, maar de mate waarin verschilt per bedrijf. Succeskanalen liggen m.n. daar waar aangesloten kan worden bij bestaande kwaliteitstrajecten, cultuur en managementstijl. Voor managers betekent het inderdaad een omschakeling die niet altijd even welkom is. Als echter het doel voor het bedrijf of de instelling duidelijk is én goed wordt gecommuniceerd, wordt de kans op draagvlak aanzienlijk vergroot. Te vaak wordt managing diversity vertaald vanuit een algemeen rechtvaardigheidsidee: dat is één van de hoofdoorzaken voor het ontstaan van een interne machtsstrijd over dit onderwerp in bv. overheidsorganisaties en momenteel ook de geïnstitutionaliseerde vrouwenbeweging.

Bijvoorbeeld.

Een succesvol, snelgroeiend bedrijf met duizenden werknemers, meest mannen, allen wit van kleur. De arbeidsvoorwaarden bevatten nog geen kinderopvang, wel lease-auto's en mobiele telefoons, waarbij de standaardgrap hoort 'wie de kleinste heeft' haha. Door de benodigde groei en veranderende arbeidsmarkt ontstaat interesse in het in dienst nemen van vrouwen en allochtonen. Het bedrijf discrimineert niet, maar heeft wel last van bepaalde beeldvorming (vrouwen raken zwanger, allochtonen spreken geen Nederlands). Men geeft aan dat alles om winst draait, voor 'maatschappelijk verantwoord' krijg je geen handen op elkaar, maar voor groei wel, want al zijn de mensen blauw of paars, dat maakt niemand iets uit, als het werk maar gedaan kan worden... Juist door de duidelijkheid van het bedrijfsdoel en door hun eerlijkheid zijn er goede succeskanalen. Het bedrijf heeft mensen echt nodig, wil geen draaideureffect. Managing diversity is een uitstekend instrument voor het bereiken van dat doel. Wij werken graag voor dit puur commerciële bedrijf: participatie is o.i. strategie nummer één tegen uitsluiting.

Misvatting.

Managing diversity vooronderstelt niet dat vrouwen en allochtonen door hun sekse of etniciteit iets extra's meebrengen boven hun vakkennis, tenzij het gaat om bv. vrouwen bij de zedenpolitie of het in dienst nemen van een Chineestalige door een bedrijf met exportplannen naar China. Het beschikken over een diversiteit aan kwaliteiten als geheel is een meerwaarde voor een bedrijf. In de wisselwerking ontstaat creativiteit en flexibiliteit mits, zo heeft studie uitgewezen, dit proces goed wordt begeleid. Vrouwen en allochtonen brengen dus niet meer extra's in dan anderen. Wel is het zo dat door hun binnenkomst in een 'standaard'bedrijf, er iets gaat gebeuren. Als bovengenoemd bedrijf een kwart of meer 'nieuwe' werknemers in dienst heeft, treedt er beweging op, waarvan niet van tevoren

voorspelbaar is in welke richting. Goed diversiteitsmanagement en permanente aandacht voor interne communicatie voorkomen problemen, geven richting aan conflicten en tillen de winstpunten uit het proces.

Tenslotte.

Door participatie krijgen mensen zelf macht in handen. Dan is niet langer sprake van een 'wij' die opkomt voor achterstandsgroepen. Wie is toch die zo vaak genoemde en algemene 'wij', waar ook het stuk van Bosker en de Vruhe weer mee eindigt?

Seba is niet tegen wetgeving op uitsluiting, aanvullende analyses e.d. Ongetwijfeld ligt hier een taak voor het Instituut Vrouw en Arbeid. Wij (= ons bureau) menen alleen dat managing diversity daar niet over gaat. Te vaak wordt dit bedrijfskundige concept opgepakt vanuit een ideologische hoek, waardoor het vervaagt en zijn potentiële kracht verliest. Het heeft alleen kans van slagen voor bedrijven als het is ingebed in een goede bedrijfskundige analyse en in de bestaande dan wel vernieuwde managementfilosofie.