

Succesfactoren van diversiteitsmanagement De ervaringen van de Sociale Dienst Amsterdam

Auteurs: Humbert Alken en Grethe van Geffen

In tal van organisaties neemt de diversiteit aan achtergronden in het personeelsbestand behoorlijk toe. Vrouwen en allochtonen, tien nieuwe EG-landen, internationalisering en zichtbare identiteiten die in het verleden verborgen bleven zoals homoseksualiteit of hoogbegaafdheid, bepalen mede de processen op de hedendaagse werkvloer. De variatie aan culturen en identiteiten van werknemers lijkt eindeloos groot. Oude theorieën van intercultureel management raden managers wel aan zich te verdiepen in de cultuur van de ander. Soms is dat nuttig, bijvoorbeeld als een grote groep Turken of Surinamers in een bedrijf werkt. Maar met de huidige toename aan diverse identiteiten en culturen is dit onmogelijk geworden, de manager zou daar een dagtaak aan hebben. Dit is de kant van diversiteit die door organisaties vaak als problematisch wordt ervaren. Maar er is zeker ook een positieve kant.

De voordelen van diversiteit

Diversiteitsstudies in organisaties hebben aangetoond dat het omgaan met een grotere diversiteit aan collega's managers helpt om betere besluiten te nemen. Daarbij levert het ook nieuwe ideeën op omdat geput wordt uit een grotere bron van informatie en relevante ervaringen. Diversiteit in het personeelsbestand kan een organisatie ondersteunen bij het vergroten van haar marktaandeel door een beter begrip van de steeds diversere markt. Tegelijk verbetert ook de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de organisatie. Een organisatie die op alle managementniveaus diversiteit heeft weten te bereiken doet het aanzienlijk beter in de wedstrijd om het beste diverse talent binnen te halen, te motiveren en vast te houden.

Voor niets gaat de zon op

Deze voordelen ontstaan echter niet vanzelf. De studies hebben ook aangetoond dat organisaties die maar wat doen, de zgn. unmanaged diversity, eerder de negatieve effecten van diversiteit ervaren: meer conflicten en meer ongewenste groepsvorming op de werkvloer, meer verloop en een organisatiecultuur waarin weinigen zich nog thuis voelen.

Bewuste aandacht voor de aanwezige diversiteit in het personeelsbestand maakt het verschil uit tussen goede en slechte prestaties van cultureel of anderszins diverse teams.

Sinds de jaren negentig heeft diversity management in de Verenigde Staten sterk opgeld gedaan. Vijftien jaar geleden bestond er nog nauwelijks zoiets als diversiteitstrainingen, maar tien jaar geleden werden ze in Amerika al in 50% van de grote ondernemingen gegeven. Na 9/11 zijn de budgetten hiervoor in veel bedrijven verhoogd.

Diversiteitsmanagement; een zaak van de lange termijn

Hoe doe je dat, diversiteitsmanagement? Waar begin je, welke acties zijn effectief? Met deze vragen zagen wij onszelf geconfronteerd toen we met behulp van het Europese ESF-Equal fonds in 2002 het project Different People startten. We, dat is De Sociale Dienst Amsterdam, Seba cultuurmanagement bv en United Restart. Goede voorbeelden van een gestructureerde aanpak in Nederland waren er nauwelijks. Bovendien wordt diversiteitsmanagement vaak als een luxe gezien in organisatieland. Het vraagt volharding en overtuigingskracht om het voor elkaar te krijgen. Productiecijfers komen elk kwartaal binnen, maar de resultaten van diversiteitsmanagement, zoals innovatief vermogen, openheid naar de samenleving toe, en ruimte voor het talent van allerlei soorten mensen op de werkplek, worden pas na verloop van tijd zichtbaar. De manager moet dus visie hebben op lange termijn voordelen. In de praktijk winnen de productiecijfers het vaak van de aandacht voor diversiteit. Te vaak storten projecten halverwege in, of leveren nauwelijks het beoogde rendement. Daarom startte SDA geen losse werkgroepen maar ontwierp coördinatie en duidelijk omschreven

dwarsverbanden. Want werken aan diversiteit moet ook een of meer managementstormen kunnen doorstaan. De SDA is in haar bestaan van tientallen jaren door menige storm geteisterd, misschien wel meer dan de gemiddelde arbeidsorganisatie. In de periode van het project Different People werd zelfs besloten tot opheffing van de SDA per 2005, wanneer de organisatie met enkele andere organisaties opgaat in de nieuwe Dienst Werk en Inkomen, het DWI. De duidelijke interne structuur ten behoeve van diversiteit maakte systematisch doorwerken aan het onderbrengen van diversiteit in de verschillende instrumenten en systemen mogelijk: want ook al gaat de naam SDA niet mee naar de nieuwe organisatie, de meeste instrumenten gaan dat wel. Ook in de nieuwe organisatie zullen er dus mensen zijn die aandacht besteden aan het herkennen en benutten van divers talent voor een betere dienstverlening.

Diversiteitsmanagement: een praktische definitie

Allereerst definieerden we hoe wij diversiteitsmanagement zien, en wel zo praktisch mogelijk. De morele of politieke kant die er aan de discussies van de negentiger jaren zaten wilden we vermijden, het bedrijfsbelang moest centraal staan, niet iemands individuele cultuur of achtergrond, of bepaalde doelgroepen. Wel erkenden we het bestaan van patronen in de capaciteiten van bedrijven om divers talent te benutten. Daarmee kwamen we tot de volgende definitie:

Diversiteitsmanagement is het optimaal benutten van alle verschillende talenten van individuele werknemers ten behoeve van dienstverlening, winst en/of resultaten van de organisatie. Het onderbenutten van deze talenten gebeurt vooral (maar niet uitsluitend) in relatie tot de factoren geslacht, leeftijd, etnische herkomst en arbeidshandicap.

Tien kritische succesfactoren

Vervolgens bogen we ons over de vraag wat de factoren zijn die de succesvolle invoer van diversiteitsmanagement maken of breken? We haalden er literatuur en wetenschappelijk onderzoek bij, en keken vooral ook naar de praktijk van alledag. In Different People brainstormsessies tussen SDA als publieke dienstverlener, United Restart als commerciële dienstverlener en Seba als gespecialiseerde consultant kwamen we uiteindelijk tot een lijst van tien kritische succesfactoren (KSF) die volgens ons voor elk type organisatie doorslaggevend zijn voor het succes van diversiteitsmanagement:

Kritische Succes Factoren voor het optimaal benutten van divers talent

1. Heldere visie op Diversiteit en Diversiteitsmanagement in relatie tot de bedrijfsvisie (zowel economisch als sociaal).
2. Draagvlak en betrokkenheid van directie én management, zodat nut en noodzaak op organisatieniveau wordt gedragen.
3. Directie én management worden beoordeeld op acties en gedrag.
4. Alle medewerkers hebben kennis en inzicht in het kunnen omgaan met verschillen.
5. Kennis, inzicht én vaardigheden betreffende diversiteitsmanagement bij managers.
6. Verankering van het diversiteits principe in instrumenten met betrekking tot strategisch personeelsbeleid, communicatiebeleid, marketingbeleid én managementstijl.
7. Inzicht in de aanwezige competenties van het personeel in combinatie met de bedrijfsrelevante competenties.
8. Diversiteit dient in de samenstelling van het personeel op alle niveaus van de organisatie voldoende aanwezig te zijn.
9. Het bestaan van- of kunnen sturen naar een organisatiecultuur getypeerd door veranderingsbereidheid, en openheid voor divers gedrag en denkwijzen.
10. Het zichtbaar kunnen maken van de meerwaarde van diversiteit tegenover klanten en relaties.

Het grote voordeel van deze concrete lijst van tien KSF is dat managers die met diversiteit aan de slag willen gaan snel een idee hebben van mogelijke doelen en acties. De meest eenvoudige aanpak is om uw organisatie een cijfer van 1 tot 10 te geven per succesfactor. Daarmee zijn meteen sterke en zwakke kanten van de organisatie met betrekking tot diversiteitsmanagement globaal in beeld gebracht.

Vervolgens weegt u het belang van de verschillende succesfactoren voor uw eigen organisatie, want dit belang wisselt per organisatie. Kiezen is verstandig, maar niet eenvoudig. De KSF als zodanig kennen geen volgorde van prioriteit: u bent degene die waardeert en beoordeelt

Kiezen heeft consequenties

De SDA haalde er vier factoren uit: de visie, factor 1, samenwerking en cultuur, factor 4 en 9, en competentie management, factor 7. Achteraf gezien is te weinig aandacht in het project uitgegaan naar de beoordeling van managers, factor 3. Niet aan alle factoren tegelijk kan gewerkt worden maar het ontbreken van factor 3 is voor de borging van de resultaten in de toekomst een risico. De beoordeling van managers wordt moeilijk gevonden als het om diversiteit gaat, omdat de koppeling tussen goed management en meer winst of andere gemeten resultaten lastig te leggen is.

Visie

De SDA was toe aan het formuleren van een nieuwe visie. Voor het oude voorkeursbeleid was niets in de plaats gekomen. Het project Different People betekende een vervolgstap, maar daarvoor stonden geen organisatiebrede doelen op papier. Deze werden ingevuld en gecommuniceerd. Daarmee weet een ieder waar de dienst op de langere termijn naartoe werkt met diversiteit: een betere dienstverlening, een personeelsbeleid waarbij divers talent wordt aangetrokken en benutten een aantrekkelijk imago.

Samenwerking en cultuur

Regio Oost van de SDA experimenteerde met teameffectiviteit in diversiteitsperspectief. Het product van de SDA komt alleen in samenwerking tot stand. Individueel verwacht je dat ieder de competenties heeft en de vaardigheden tot samenwerken en communiceren om effectief te kunnen zijn. Het management motiveert en coacht om dat te ondersteunen. Toch kan het gebeuren dat dat er in teamverband niet uitkomt. Dan is het belangrijk dat een manager verstand heeft van processen rondom diversiteit, zodat hij op de juiste wijze ingrijpt. In de teamtrainingen die volgden was nadrukkelijk aandacht voor cultuurgerelateerde verschillen in communicatiestijlen, en de interne dynamiek van een intercultureel team met subgroepvorming. De inzet van trainingen vanuit dit perspectief had een directe positieve invloed op de productiviteit, het ziekteverzuim en het verloop.

Competentiemanagement

De keuze voor deze factor bleek een bijzonder gelukkige in het licht van de borging van behaalde resultaten. Wie erin slaagt diversiteit in zijn competentie management te verankeren, komt het ook weer tegen bij werving en selectie, doorstroom en opleidingen. Het wordt voor alle medewerkers een natuurlijk proces in plaats van een extra opgave.

De oorspronkelijke motivatie voor deze keuze was het feit dat de SDA toch al met competentie management aan de slag zou gaan: zo kon voorkomen worden dat het werk na enkele jaren overgedaan zou moeten worden met het oog op diversiteit. Aansluiten bij het bestaande, bij lopende zaken, blijkt een goede strategie te zijn omdat collega's dan sneller bereid zijn eraan mee te werken.

Digitale DiversiteitWijzer

In deze internationaliserende 21ste eeuw kunnen managers bijna niet meer voorkomen dat ze met diversiteit op de werkvloer te maken krijgen. Het verschil tussen diversiteit als lust of als last voor de organisatie zit in de kwaliteit van het management. Organisaties bepalen zelf of de toenemende diversiteit voor hen een klaagverhaal wordt over integratie en aanpassing of een succesverhaal van kwaliteit en verrijking.

Diversiteitsmanagement is nieuw maar steeds concreter toepasbaar. Dankzij de kritische succesfactoren wordt meetbaar en inzichtelijk waarop managers kunnen inzetten. In de vorm van een

digitale DiversiteitWijzer komt dit instrument in het najaar van 2004 (tegen onkostenvergoeding à € 25,-) beschikbaar voor belangstellenden.

Humbert Alken, humbert.alken@sociale-dienst.amsterdam.nl
Grethe van Geffen, g.vangeffen@seba.nl

Bibliografie

S.M. Nkomo, T. Cox jr., Diverse identities in organizations, Handbook of organization studies, 1996

R. Roosevelt Thomas, Jr., Beyond gender and race and Redefining diversity

G. van Geffen, Managing diversity is winst voor iedereen, Contrast, 29 januari 1998

G. van Geffen, Werken met Human Capital, de integratie van verschillen, JM Journaal, april 2001

R.S. Allen, K.A. Montgomery in Organizational Dynamics, volume 30, Issue 2, november 2001, pages 149 – 161

S.E. Jackson, A. Joshi, N.L. Erhardt, Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications, Journal of Management, volume 29, Issue 6, December 2003, pages 801-830