

Diversiteitsmanagement bij Ford Motor Company

Geen modegril

Een personeelsbeleid dat rekening houdt met diversiteit is geen sinecure. Het volstaat immers niet om het personeelsbestand zo samen te stellen dat het een weerspiegeling is van de maatschappij. Toch is Ford Motor Company er van overtuigd dat diversiteit een competitief voordeel is.

Diversiteit is een veelbesproken thema. Zowel universiteiten, managers als politieke en religieuze leiders hebben almaar meer interesse in het onderwerp. Vandaag is het diversiteitsbewustzijn groot. Immers onze maatschappij wordt steeds globaler en verscheidener. Ook de bedrijfsvloer is almaar bonter gekleurd. Toch is het voor vele bedrijfsleiders onduidelijk wat managen van diversiteit betekent. De managementliteratuur leert dat diversiteit de organisatorische doeltreffendheid vergroot. Nochtans wordt de link tussen het managen van diversiteit en organisatorische competitiviteit zelden duidelijk gemaakt. De vraag dringt zich dan ook op of diversiteitsmanagement daadwerkelijk een positieve invloed heeft op de productiviteit en de groepsharmonie of is het een politieke stunt.

Diversiteitscampagnes voeren onvermijdelijk een politieke agenda. Lynch (1997) omschrijft het in zijn hoofdartikel zo: "Diversiteitscampagnes voeren een politieke agenda gebaseerd op drie veronderstellingen. De eerste veronderstelling is dat een gebrek aan proportionele vertegenwoordiging volgens afkomst en geslacht op alle organisatorische niveaus wijst op een institutioneel racisme en seksisme. De tweede veronderstelling is dat de individuele toekomst bepaald wordt door etnische afkomst of geslacht. Tenslotte werden wettelijke beloningsstandaarden gecreëerd door en voor blanke mannen. Daarom is een gelijke behandeling geen faire behandeling."

Volgens dezelfde schrijver bestaat er geen kwantitatief bewijs dat het kunstmatig creë-

ren van een "personeelsbestand dat er uitziet als onze maatschappij" enige businesswaarde heeft. Verder stelt hij dat tegenover elke getuigenis over de zogenaamde voordelen van een divers personeelsbestand er horrorverhalen bestaan over ruzies. Daarenboven reageren werknemers vaak cynisch op diversiteitshervormingen. Ze zien het vooral als een modegril en een manier om gerechtelijke vervolging te vermijden.

Ook al zijn er geen kwantitatieve gegevens die op het nut van een diversiteitspolitiek wijzen, toch beweren talrijke theorieën dat organisaties die medewerkers met verschillende culturele achtergronden aanwerven, behouden en motiveren een competitief voordeel kunnen creëren.

Onder meer Ford Motor Company is er stellig van overtuigd dat diversiteit een essentieel ingrediënt is van de bedrijfsvoering. Diversiteitsmanagement laat toe het bedrijf om te vormen tot een op teams gebaseerde werkplaats en om de wensen van de klanten beter te leren kennen. Tevens is diversiteit een wezenlijk bestanddeel van Ford Motor Company's wereldwijde engagement ten opzichte van haar bedrijfsburgerzin. In wat volgt wordt besproken hoe Ford Motor Company, met als benchmark Ford Motor Company Australië de aangereikte theorieën en adviezen omzet in de praktijk.

Het managen van diversiteit

Eerst en vooral is het belangrijk een definitie van diversiteit te ontwikkelen. Voor Ford Motor Company omvat diversiteit al-

le verschillen die ieder van ons tot een uniek individu maken. Deze verschillen zijn: cultuur, geloof, afkomst, opvoeding, ras, ervaring, nationaliteit, seksuele geaardheid, geslacht, handicap, leeftijd, mening, burgerlijke stand, enz..

Met deze definitie tracht Ford alle mogelijke verschillen te omvatten.

Het managen van diversiteit vereist kennis over de breedte van verschillen in de organisatie en de wil om meer productief, inclusief en billijk met mensen samen te werken. Het waarderen van diversiteit is een proces van het erkennen van verschillen door middel van actie. Er bestaat immers een continuüm van vier strategieën die organisaties gebruiken voor het managen van diversiteit: bewustzijn, aanpassing, positieve actie en de alternatieve standaarden strategie.

De bewustzijnsstrategie veronderstelt dat ondernemingen de trends in hun arbeidsmarkt volgen en de verhoogde deelname van vrouwen en etnische minderheden opmerken. De aanpassingsstrategie veronderstelt dat ondernemingen sommige van hun beleidslijnen aanpassen aan de ontwikkeling van de arbeidsmarkt, vooral om bepaalde klassen van werknemers aan te trekken. En dit zonder hun productieprocessen, werkplaats regels en reglementen, en managementstijlen te verstoren. De positieve actie strategie veronderstelt dat het interne personeelsbestand van een onderneming een afspiegeling moet zijn van de externe arbeidsmarkt. De alternatieve standaarden strategie veronderstelt dat een onderneming begrijpt dat vrouwen en etnische minderheden dikwijls een gedrag op de werkplaats vertonen dat verschillend is van de anderen en raadt aan dat deze dan ook op een verschillende manier behandeld worden. Het continuüm duidt de graad van veranderingspolitiek en engagement aan, die vereist is voor elke strategie.

Ford Motor Company heeft totnogtoe wereldwijd gekozen voor de aanpassingsstrategie. Men heeft sommige beleidslijnen aangepast aan de ontwikkeling van de arbeidsmarkt en getracht om bepaalde minderheidsklassen van werknemers aan te trekken met een minimale verstoring van de productieprocessen, werkplaats regels en

reglementen en managementstijlen. Maar de autoconstructeur probeert de positieve actie strategie te volgen waarbij men een personeelsbestand nastreeft dat een afspiegeling is van de maatschappij. Ford heeft echter wereldwijd een probleem met het aantrekken en behouden van vrouwen in haar personeelsbestand. Misschien is dit te wijten aan de sector, de auto-industrie, die niet aantrekkelijk genoeg is voor vrouwen. Misschien ligt het aan de producten van Ford zelf, die nog steeds een krachtig mannelijk imago uitstralen. Tegenwoordig focust Ford zich op de vierde strategie op het continuüm, de alternatieve standaarden strategie. Wereldwijd en vooral in Australië, verbindt de constructeur er zich toe diversiteit te waarderen, individuele verschillen te respecteren en te waarderen en iedereen de kans te bieden het beste van zichzelf te geven. Momenteel zoekt Ford Motor Company naar wegen om de eigenheid van vrouwen en minderheden te respecteren. Volgens deze theorie zou men zelfs zo ver moeten gaan dat diverse etnische groepen eigen beloningen kunnen verwachten volgens eigen prestatieniveaus. Het adagium dat één maat allen past of dat één beloningssysteem voor allen dient, is niet langer van toepassing. De gewoonten of culturele karakteristieken van elke groep worden dan de criteria om prestaties te evalueren en beloningssystemen te ontwikkelen. Zóver is Ford Motor Company echter nog niet.

Praktische tips

Het managen van diversiteit is een continu proces. In hetgeen volgt worden een aantal praktische tips (Bland, 2000) aangereikt over hoe ondernemingen de bestaande diversiteit in hun personeelsbestand effectief kunnen managen. Verder wordt besproken hoe Ford Motor Company deze tips praktisch ingevuld heeft. Ondernemingen moeten hun personeelsbestand analyseren. Deze analyse moet nagaan welke houding en gedachten de werknemers hebben ten opzichte van diversiteit. Ook de beleidslijnen en de bedrijfspraktijken moeten onderzocht worden om na te gaan of deze een negatieve invloed op een divers personeelsbestand zouden hebben. Eens bedrijven weten waar ze staan, kunnen ze vastleggen hoever ze dienen te gaan en wat ze moeten doen om tot een effectief diversiteitsbe-

leid te komen.

Ford Motor Company meet haar vooruitgang ten opzichte van haar diversiteitsdoelstellingen op twee manieren. De prestatie ten opzichte van de diversiteitsvragen in het zogenaamde "Pulse - onderzoek". Met dit onderzoek ondervraagt Ford haar werknemers (bedienden) op vrijwillige basis onder andere over hun houding, gevoel, perceptie en idee rond diversiteit. In Australië bestaat een soortgelijk onderzoek ook voor de per uur betaalde arbeiders. Het uiteindelijke doel is een 100% positieve respons op een reeks vragen die de verbondenheid en de prestatie van het bedrijf om een divers personeelsbestand te verkrijgen, beoordelen. Het huidige prestatieniveau ligt net boven de 60%. Daarnaast stelt Ford op basis van zogenaamde vergelijkende "all-industrie"-meeteenheden in de Verenigde Staten, interim doelen voorop. We moeten bovendien opmerken dat de autoconstructeur goed op weg is om deze doelstellingen met betrekking tot diversiteit te bereiken.

Mentorprogramma

Ondernemingen zouden een formeel mentorprogramma moeten ontwikkelen, speciaal voor werknemers met een diverse achtergrond die behoren tot de lagere niveaus binnen de onderneming.

Ford Motor Company heeft momenteel een zo'n mentorprogramma waarbij lagere bedienden een mentor krijgen uit het hogere senior management niveau die hen adviseert en verantwoordelijk is voor hun carrièreontwikkeling. Ford wil nog een stap verder gaan en hun focus verbreden naar nog meer werknemers. De autoconstructeur wil van billijkheid het kenmerk maken van alle HR-processen. Daarom zal Ford het "talent management proces" herschrijven en dit om ontwikkelingsprogramma's aan te bieden die gelijke regels en toegang verzekeren voor iedereen.

De vraag die men zich hierbij kan stellen is of hiermee niet voorbijgegaan wordt aan de doelstelling van de theorie die stelt dat vooral de minderheden een mentor nodig hebben om hun carrière vooruit te helpen. In dit opzicht is een gelijke behandeling geen faire behandeling. Anderzijds moet men er voor zorgen dat de meerderheidsgroep zich niet uitgesloten voelt en zo een slechte kijk ont-

wikkelt op het diversiteitsbeleid en diversiteit in het algemeen, en bijgevolg gedemotiveerd raakt. Men moet dus de voor- en nadelen tegenover mekaar afwegen en een juiste balans vinden.

Werkgroepen

Het is aan te raden werkgroepen in het leven te roepen die bestaan uit werknemers van alle niveaus binnen de onderneming. Deze werkgroepen zouden regelmatig moeten samenkomen om de vooruitgang van het bedrijf ten opzichte van de diversiteitsdoelstellingen te evalueren en eventuele hinderpalen te identificeren. Men mag niet vergeten blanke mannen in de werkgroepen op te nemen, zoals bij alle aspecten van het diversiteitsmanagement, omdat hun inzichten belangrijk en gewaardeerd moeten blijven. Hun deelname zal ook het zogenaamde "blanke mannen verzet" helpen ontwijken, zijnde de perceptie dat diversiteit een vorm van omgekeerde discriminatie is.

Ford Motor Company heeft in de Verenigde Staten een Directie Diversiteitsraad opgericht, voorgezeten door de algemeen directeur. Wereldwijd heeft men lokale diversiteitsraden opgericht die erop toezien dat de diversiteitsdoelstellingen bereikt worden. Deze diversiteitsraden worden beschouwd als de hoofdrolspelers in het diversiteitsbeleid van de onderneming.

In Australië is men nog een stap verder gegaan en heeft men wekelijkse groepsdiscussies. Daarenboven is er per kwartaal een samenkost tussen de algemeen directeur en de werknemers om onderwerpen in verband met diversiteit te bespreken. Men heeft ook een netwerk van 80 contactpersonen opgericht die regelmatig elke bedrijfssite bezoeken om mogelijkheden te identificeren die de diversiteitsvisie en -waarden promoten. Werknemers weten dat zij deze contactpersonen kunnen aanspreken voor eender welk onderwerp in verband met discriminatie.

Diversiteitstraining en opvoeding

Deze diversiteitstraining en opvoeding moet de werknemers aantonen hoe en waarom culturele en andere verschillen belangrijk zijn voor de organisatie. De training moet benadrukken dat alle werk-

ners verschillen moeten respecteren. De werknemers moeten aangemoedigd worden om hun vragen en bedenkingen over diversiteit publiek te maken op de daarvoor aangewezen manier.

Ford Motor Company heeft wereldwijd een zero tolerantie beleid voor pesten en discriminatie op de werkvloer. Ford Motor Company biedt haar werknemers hierover drie trainingsprogramma's aan:

1. Diversiteitsbewustzijn: een inleidende workshop
2. Mannen en vrouwen als collega's: deze sessie is ontwikkeld om de werknemers bij te staan in het ontwikkelen van effectieve processen om de interactie tussen man en vrouw op de werkvloer te vergemakkelijken.
3. Ontdekking van gemeenschappelijk vermogen: focust op het creëren van een dialoog die het gemakkelijker maakt te spreken en te luisteren op een nieuwe manier.

Bij Ford Motor Company Australië ontvangt iedereen, van directeur tot arbeider een diversiteitstraining. Supervisors en shopstewards krijgen een bijkomende training om hun rol met betrekking tot diversiteit duidelijk te begrijpen. Iedere diversiteitstraining wordt regelmatig opgevolgd door een volgende sessie. Zo krijgt iedere werknemer om de 18 maanden tot twee jaar een opfrissingscursus.

Diversiteit als competitief voordeel

Onderzoek toont aan dat de bekwaamheid van een organisatie om mensen met diverse culturele achtergronden aan te werven, te behouden en te motiveren door de hoogste kwaliteit in personeelsbeleid aan te bieden, kan leiden tot competitieve voordelen in kostenstructuren. Maar culturele diversiteit biedt ook een competitief voordeel op vlak van marketing, creativiteit, probleemoplossing en flexibele veranderingsaanpassing.

Om deze competitieve voordelen te realiseren is evenwel de steun van het topmanagement nodig. Daarnaast moeten diversiteitstrainingen goed gemanaged en gewaardeerd worden. De organisatie dient ook informatie te verzamelen over diversiteit. Tenslotte moeten de veranderingen in

de bedrijfscultuur en de HR-management-systemen geanalyseerd worden.

Besluit

Diversiteitsmanagement is geen modegril bij Ford Motor Company. Louter een divers personeelsbestand samenstellen, volstaat niet om een competitief voordeel te realiseren. Diversiteit moet ook beheerd worden. Het diversiteitsmanagement van de autoconstructeur is niet alleen uit wettelijke en morele overwegingen ontstaan. Ford Motor Company wil een "Employer of Choice" worden om zo een divers personeelsbestand te ontwikkelen dat de capaciteiten heeft om de juiste beslissingen te nemen om haar producten te verkopen in de globale economie van vandaag.

Ford Motor Company tracht de aangereikte tips over het managen van diversiteit zo goed mogelijk in te vullen. Zij zijn ervan overtuigd dat ze hiermee in de zeer nabije toekomst hun divers personeelsbestand kunnen uitspelen als een competitief voordeel.

Wereldwijd, en vooral in Australië vervult de autoconstructeur hiermee een voortrekkersrol.

Ondanks alle goede bedoelingen kan een diversiteitsbeleid ook tot extra spanningen leiden. De organisatorische doeltreffendheid dat zo'n beleid beoogt, wordt echter zelden gerealiseerd. Het volgende paradigma toont aan hoe deze negatieve neveneffecten kunnen verholpen worden. Ondernemingen die leiders zijn in dit paradigma, zijn voortuitstrevend voor wat betreft het leren van diversiteit. Zij sporen hun werknemers aan om expliciet gebruik te maken van de aanwezige culturele diversiteit op de werkvloer. Zij bestrijden alle vormen van dominantie en onderdrukking, maar erkennen tegelijkertijd de spanningen en negatieve reacties die diversiteit kunnen oproepen.

Het unieke van dit leer- en doeltreffendheidparadigma is dat het diversiteit verbindt met werkstijlen. Thomas en Ely (1996) die het paradigma beschreven, identificeerden acht voorwaarden om dit paradigma om te vormen tot het leer- en doeltreffendheidsmodel van diversiteit:

1. Het leiderschap moet begrijpen dat een divers personeelsbestand verschillende perspectieven en werkstijlen belichaamt en moet de verscheidenheid van mening

en inzicht werkelijk waarderen.

2. Het leiderschap moet de leerkanalen en de uitdagingen die de expressie van verschillende perspectieven voor een organisatie met zich meebrengen, erkennen.
3. De organisatiecultuur moet van iedereen een verwachting creëren van hoge prestatiestandaarden.
4. De organisatiecultuur moet persoonlijke ontwikkeling stimuleren.
5. De organisatiecultuur moet openheid aanmoedigen.
6. De cultuur moet werknemers het gevoel geven gewaardeerd te worden.
7. De organisatie moet een duidelijk omschreven en wijdverspreide missie hebben.
8. De organisatie moet een relatief egalitaire niet bureaucratische organisatie hebben.

Misschien is het voldoen aan bovenstaande acht voorwaarden nog wel de grootste uitdaging voor Ford Motor Company om haar diversiteitsbeleid als economische competitief voordeel te kunnen gebruiken.

Serge Gumienny
Hilda Martens
Nathalie Schippers

Serge Gumienny is lid van de Nationale Diversiteitsraad van Ford België en maakte zijn MBA thesis over dit onderwerp.

Prof.dr. Hilda Martens is docent HRM en organisatiepsychologie aan de faculteit TEW van het LUC, verantwoordelijke van de onderzoeksgroep 'Ontwikkelen van Menselijk Potentieel' en promotor van deze MBA-thesis.

Nathalie Schippers is licentiaat Arbeids- en organisatiepsychologie, lid van de onderzoeksgroep 'Ontwikkelen van Menselijk Potentieel' en doctorereert aan de K.U. Leuven over Diversiteit