



TNO-rapport

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

R081029/031-12988

www.tno.nl/arbeid

**Diversiteit en innovatie
Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde
voorbeelden**

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum November 2008

Auteurs J. van der Wolk
A. Brugman
G.P.M. Dekker
P.R.A. Oeij

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2008 TNO

Inhoudsopgave

1	Voorwoord.....	5
2	Diversiteit en innovatie: een logische relatie?.....	7
2.1	Eerder onderzoek	7
2.2	Onderzoek naar diversiteit en innovatie	8
2.3	De meningen op een rij	8
2.4	Waarom diversiteit wél innovatie bevordert.....	9
2.5	Waarom diversiteit innovatie niet bevordert.....	10
2.6	Conclusies.....	11
2.7	Vervolgonderzoek.....	11
3	Geslaagde innovaties met divers samengestelde teams.....	13
3.1	Aanpak.....	13
3.2	Beoogd doel en bereikt resultaat.....	14
3.3	Diversiteit als middel	14
3.4	Voorwaarden om het doel te bereiken	15
3.5	Winst = innovatie?	16
3.6	Naar het daadwerkelijk toepassen van diversiteit t.b.v. innovatie	16
3.7	Vervolg	17
3.8	Gebruikte voorbeelden in analyse.....	17
4	Innovatief met diversiteit	27
4.1	Diversiteit en innovatie: een vanzelfsprekende relatie?.....	27
4.2	De praktijk van culturele diversiteit.....	29
4.3	De rol voor HRM bij het benutten van diversiteit	31
5	Conclusies en business case.....	35
5.1	Conclusies.....	35
5.2	Kennis en praktijk.....	35
5.3	Business case voor TNO	37
5.3.1	Diversiteit en innovatie als verandervraagstuk	37
5.3.2	Wat kan TNO met de opgedane kennis in commercieel perspectief	38
5.4	Appendix: Veranderkundige aandachtspunten bij diversiteit en innovatie.....	39
5.4.1	Valkuilen van organisatieverandering	39
6	Literatuur	47

1 Voorwoord

Dit rapport is het verslag van het (subdeel-) project ‘Diversiteit en Innovatie’ in het kader van het ‘Vraaggestuurde Programma Innovatie van Arbeid’, Deelproject ‘Slimmer Werken’.

Voortgebouwd is op de studie in 2007 waarin een theoretisch model over diversiteit en leiderschap is gemaakt (Brugman, Dekker, Van der Wolk & Van de Ven, 2007). In 2008 is een literatuurscan verricht naar de relatie tussen diversiteit en innovatie. De vraag hierbij was: wat zegt de literatuur in hoeverre diversiteit leidt tot innovatie? Daarover wordt verslag gedaan in hoofdstuk 2.

Daarnaast zijn bestaande praktijkvoorbeelden van diversiteit en innovatie bestudeerd. De vraag hierbij was: welke kenmerken van diversiteit en diversiteitsbeleid leiden in de praktijk tot innovatie? Dit wordt beschreven in hoofdstuk 3.

In hoofdstuk 4 hebben wij de bevindingen van 2007 en 2008 gecomprimeerd beschreven in de vorm van een vaktijdschriftartikel voor een blad op het terrein van personeelsmanagement. Daarin worden theoretische noties over diversiteit en innovatie belicht en wordt dit gerelateerd aan wat wij aantreffen in enkele praktijkvoorbeelden. Daaruit leiden wij enkele handreikingen af voor HR-professionals die met diversiteitsbeleid kunnen bijdragen aan innovatiemanagement.

In hoofdstuk 5 beschrijven we ten slotte conclusies en enkele perspectieven op diversiteit en innovatie die wij onttrokken aan gesprekken met stakeholders. Daarin formuleren we globaal de business case voor TNO op het terrein van diversiteit en innovatie.

Joyce van der Wolk
Tony Brugman
George Dekker
Peter Oeij

2 Diversiteit en innovatie: een logische relatie?

Tony Brugman

Diversiteit is een hot onderwerp. Vrijwel elke organisatie-, management- of personeeladviseur met enig modern besef, beaamt dat diversiteit een voorwaarde is voor organisaties om mee te blijven doen in de rat race van de wereldeconomie. Veranderingen op zowel de arbeidsmarkt als de afzetmarkt vragen organisaties om slimmer om te gaan met hun personeelsinzet (De Vries et al, 2005). Dit wordt door de vakmensen ook wel 'sociale innovatie' genoemd, oftewel het slimmer organiseren van arbeidsvormen en arbeidsverhoudingen en het ontplooiën van talent en competenties (Innovatieplatform, 2006).

2.1 Eerder onderzoek

Kortom, diversiteit wordt als belangrijk beschouwd en het zal naar alle waarschijnlijkheid ook belangrijk in de toekomst blijven voor organisaties om te anticiperen op de veranderingen in haar omgeving. Het zal er op aankomen een personeelsbestand van zowel kwantitatief als kwalitatief voldoende niveau te hebben. In 2007 heeft TNO onderzoek gedaan naar het leidinggeven aan diverse teams. Een vijftal aspecten staan centraal bij het leidinggeven aan divers samengestelde teams: (Brugman et al, 2007).

1. diversiteit heeft een positieve invloed in teams met een complexe taak, dan in teams met eenvoudigere taken;
2. diversiteit in teams kan leiden tot verschillende soorten conflicten, waarbij een leidinggevende een bemiddelende rol kan hebben;
3. het omgaan met verschillende personen vraagt om speciale competenties van een leidinggevende, en in het geval van etnische of culturele diversiteit vraagt het om multiculturele competenties;
4. de leidinggevende moet rekening houden met de 'dubbele identiteit' van teamleden, die naast een teamidentiteit ook hun eigen (culturele) normen en waarden hebben;
5. diversiteit komt het beste tot zijn recht in een veilige omgeving, waarin mensen elkaar kunnen aanspreken en waar iedereen openlijk kan communiceren.

Verder is gebleken dat er enkele belangrijke randvoorwaarden zijn waaronder leidinggevendend leiding kunnen geven aan divers samengestelde teams (Brugman et al, 2007). Deze randvoorwaarden zijn:

- visie vastgelegd in cultuurwaarden en doorvertaald in huisregels;
- commitment over de uitvoering van die visie;
- diversiteit integreren in het personeelsbeleid;
- aanspreekcultuur op verschillende niveaus in de organisatie;
- competent leidinggevend (midden)kader.

In hetzelfde onderzoek is gekeken naar de onderlinge relatie tussen diversiteit, leidinggeven en innovatie. Het onderzoek, dat met name uit deskresearch bestond, vond noch in de theorie, noch in praktijkstudies harde bewijzen voor een eventuele relatie. Wel bestond het vermoeden bij de onderzoekers dat er meer onderzoek nodig was om de relatie tussen diversiteit en innovatie te bestuderen.

2.2 Onderzoek naar diversiteit en innovatie

In het onderzoeksprogramma van 2008 heeft TNO expliciet aandacht geschonken aan de relatie ‘diversiteit en innovatie’. Aanleiding hiervoor was niet in de laatste plaats de aandacht voor het onderwerp in de media, van sprekers op congressen en collega-onderzoekers in binnen- en buitenland. Het lijkt er op dat de relatie diversiteit en innovatie vrij logisch is. Velen zeggen gemakshalve dat diversiteit in teams bevorderlijk is voor innovatie. Maar is dat wel zo? In dit artikel zal daar dieper op ingegaan worden.

Daarnaast wordt er in het onderzoeksprogramma, maar niet in dit artikel, aandacht geschonken aan de hoe-vraag. Uitgaande dat diversiteit wel innovatie bevordert, kan de vraag gesteld worden: hoe kan innovatie bevorderd worden door middel van diversiteit? In een andere publicatie worden de bevindingen hiervan weergegeven.

In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar datgene wat door diverse partijen en personen wordt gezegd (zowel in wetenschappelijke hoek als populair) over diversiteit en innovatie. Bestaat er een relatie, en zo ja, is deze negatief of positief en zijn er (rand)voorwaarden aan verbonden? En, welke bewijsvoering wordt er vervolgens aangedragen?

2.3 De meningen op een rij

In veel recente onderzoeken, publicaties en lezingen is de relatie tussen diversiteit en innovatie aangehaald. Zakenvrouw van het Jaar, Melek Usta, noemt tijdens haar toespraak op het Evenement Nederland Innovatief (en herhaalt dit later in een interview op de tv-zender Het Gesprek) de benutting van diversiteit en talent een eigenschap van excellerende organisaties (Usta, 2007). In het pas uitgebrachte onderzoeksrapport van NICIS en EIM naar de ‘Economische kansen van etnische diversiteit’ (Bertens et al, 2008) suggereren de auteurs dat “onder de juiste voorwaarden diversiteit zou kunnen leiden tot hogere creativiteit en innovatie.” Ad de Ruijter van het landelijke diversiteit netwerk Div zegt in een publicatie over goede praktijkvoorbeelden van diversiteit in Nederlandse MKB-bedrijven dat een divers aanbod van personeel en talent kan leiden tot betere bedrijfsprestaties en nieuwe ideeën voor producten en diensten (Div, 2007). Manpower heeft in haar witboek ‘De kracht van culturele diversiteit’ (Manpower, 2007) onderzocht hoe Nederlanders aankijken tegen deze relatie. Slechts 32% van de autochtonen denkt dat diversiteit bijdraagt aan de creativiteit van een team. Tegenover 53% van de allochtonen, die denkt dat een cultureel gemengd team creatiever is.

Dit is slechts een greep uit de Nederlandse media en publiciteit. Maar de boodschap is duidelijk: diversiteit is goed, en we moeten als Nederland zorgen dat we diversiteit benutten ten behoeve van innovatie!

Volgens de actuele wetenschappelijke literatuur is men niet eenduidig wat betreft de relatie tussen diversiteit en innovatie. Belangrijke onderzoekers binnen het vakgebied hebben zich in het verleden al uitgelaten over het onderwerp (Zie bijv. Bantel, 1989 en Cox et al, 1991). Maar onderzoekers door de jaren heen kunnen het niet eens worden over een duidelijke lijn (Mannix et al, 2005; Stark, 2003).

Dit heeft onder andere te maken met de definitie van diversiteit. Diversiteit gaat vaak om datgene waarin een persoon kan verschillen van een andere persoon (Williams et al, 1998). Echter, ‘datgene’ kan heel veel betekenen. Diversiteit kan naar verschillende typologieën (Knippenberg et al, 2007), categorieën (Mannix et al, 2005), dimensies

(Knippenberg, 2007), of contexten (Qin, 2007) verdeeld worden. Een veel voorkomend onderscheid is de scheiding tussen zichtbare (zoals leeftijd, etniciteit en sekse etc.) en onzichtbare (functie, ervaring, cultuur etc.) eigenschappen en factoren (Basset-Jones, 2005; Jans, 2004). De definitie van Williams en O'Reilly (diversiteit is datgene waarin een persoon kan verschillen van een andere persoon) is in dit geval hanteerbaar, maar vanzelfsprekend is deze niet alles omvattend of geheel adequaat. We zullen zien dat elk afzonderlijk onderzoek zich toch weer toespitst op bepaalde aspecten van diversiteit.

Innovatie wordt door de meeste onderzoekers gezien als het creatieve proces van het bedenken van ideeën tot het succesvol implementeren ervan in nieuwe producten en diensten (Basset-Jones, 2005; Cady et al, 1999; West, 2002; West et al, 2006). Anderen benadrukken het samenbrengen van verschillende en het komen tot nieuwe inzichten (Justesen, 2001; Page, 2007; Robinson et al, 1997). Wel kan de vraag gesteld worden of het verwerven van nieuwe markten ook tot innovatie of innovatieve kracht gerekend kan worden of slechts tot een resultante ervan (Ely et al, 2001).

Het wetenschappelijke onderzoek naar de impact van diversiteit op groepsprestaties en innovatie is verdeeld in twee kampen. Enerzijds, het ja-kamp, dat zegt dat diversiteit voordelen kan hebben voor organisaties. Anderzijds, de nee-stemmers, die zeggen dat diversiteit belemmerend is voor de prestatie van bedrijven. Wie heeft er gelijk? Dat is niet zo makkelijk te bepalen. Belangrijker is om na te gaan wat men precies zegt, en welke argumenten er worden gebruikt.

2.4 **Waarom diversiteit wél innovatie bevordert**

In de wetenschap bestaat de zogenaamde 'value-in-diversity' stroming die zegt dat diversiteit goed is voor organisaties (Mannix et al, 2005; Stark, 2003). Deze stroming baseert zich vooral op de meerwaarde van diversiteit voor creativiteit, het sterke vermogen van diversiteit om kennisproblemen op te lossen, en de focus op functionele diversiteit. Met andere woorden, een divers samengesteld team met mensen van verschillende specialismen is beter in staat om complexe problemen op te lossen en maakt daarbij gebruik van een verhoogde creativiteit.

Enkele praktijkvoorbeelden zijn Philips (Hay Group, 2006) en Unilever (Mostert, 2007). Bij het ontwerpproces bij Philips zijn verschillende soorten werknemers betrokken. Naast technisch specialisten en ontwerpers worden ook psychologen, sociologen en andere disciplines meegenomen in het denkproces. In het geval van de Unilever-case wordt niet alleen het bij elkaar brengen van een diverse groep mensen genoemd als belangrijkste stimulus voor innovatie. Het bieden van ruimte aan deze mensen voor het ontplooiën en ontwikkelen van nieuwe ideeën kan leiden tot daadwerkelijke innovatie.

Dit brengt ons meteen bij de voorwaarden en aspecten van het benutten van diversiteit en innovatie. TNO heeft in haar eerdere onderzoek al een aantal voorwaarden voor het slagen van diversiteit op een rij gezet (Brugman et al, 2007). Twee belangrijke daarvan, leiderschap en veiligheid, zijn belangrijke en terugkerende voorwaarden in zowel het wetenschappelijk als praktijkonderzoek. Door veel wetenschappelijk en praktijkonderzoekers wordt de stelling opgeworpen dat innovatie pas tot uiting kan komen in een divers team wanneer het goed wordt begeleid en georganiseerd (Basset-Jones, 2005; DiStefano et al, 2000; Mannix et al, 2005) en wanneer er een veilige omgeving wordt gecreëerd door de leidinggevende (Edmondson et al, 2006; Selman et al, 2004;

(Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Grootschalig onderzoek of concrete praktijkvoorbeelden hierover ontbreken echter.

Andere aspecten zijn bijvoorbeeld personeelsbeleid (Basset-Jones, 2005) en samenwerking over de grenzen van de organisatie heen (WRR, 2008). De wet van Joy zegt “No matter who you are, most of the smartest people work for someone else”. Dit betekent dat organisaties er goed aan doen om oplossingen voor essentiële kennis problemen te zoeken buiten de grenzen van hun organisatie (Lakhani & Panetta, 2007). Een voorbeeld is de website InnoCentive, waarbij bedrijven hun problemen kunnen deponeren en door middel van prijzengeld kunnen anderen van buiten af oplossingen aandragen. Zo is er het voorbeeld van een farmaceutisch bedrijf dat haar oplossing voor een toxicologisch probleem vond bij een promovendus in proteïne kristallografie (Lakhani & Jeppesen, 2007).

Bij innovatie en diversiteit gaat het om het product van de verrassende combinatie. Immers, bij innovatie gaat het om het bundelen van tegenstellingen (Trompenaars, 2008), het achterlaten van het bekende (Jacobs, 2003), en het behalen van synergievoordelen (Page, 2007). Van de vele nieuwe ideeën zullen velen mislukkingen en slechts een paar echt baanbrekend zijn (Fleming, 2004).

2.5 **Waarom diversiteit innovatie niet bevordert**

De stroming van onderzoekers die pessimistisch zijn over de meerwaarde van diversiteit noemt een aantal risico's die diversiteit in teams met zich meebrengen. Een verhoogde diversiteit in teams kan conflict en miscommunicatie veroorzaken (Molleman et al, 2006; West et al, 2006). Daarnaast kan met name culturele diversiteit zorgen voor zwakke sociale integratie (Ely et al, 2001; Mannix et al, 2005). Ook neemt de cohesie van het team af wanneer de diversiteit van de populatie toeneemt (Basset-Jones, 2005; Mannix et al, 2005). Dit zijn tevens allemaal factoren die het creatieve proces kunnen verstoren, en dus niet bevorderlijk zijn voor innovatie.

Zoals gezegd zijn er veel verschillende opvattingen over het begrip diversiteit. De relatie diversiteit en innovatie is dus per definitie niet 1-op-1. Bovendien spelen andere factoren mee, zoals de opvatting over diversiteit, oftewel de manier waarop mensen tegen het onderwerp diversiteit aankijken. Uit onderzoek is gebleken dat een positieve houding ten opzichte van diversiteit kan zorgen voor een hogere kwaliteit als output dan wanneer men een negatieve bril heeft opgezet (Knippenberg, 2007).

De visie waarmee diversiteit gebracht en ingevoerd wordt is van belang voor de resultaten in diverse teams. Als diversiteit puur wordt gezien als een middel om discriminatie tegen te gaan, of om nieuwe afzetmarkt te benaderen zal de individuele werknemer zich niet aangesproken en gewaardeerd voelen. Dit heeft een negatieve impact op de prestaties van teams (Ely et al, 2001).

Afgezien van het feit dat de bewijsvoering vanuit zowel de theorie als praktijk schaars is (Cady et al, 1999; Mannix et al, 2005; Stark, 2003) laten veel onderzoeken verschillende resultaten zien. Met name wanneer er gekeken wordt naar de aspecten leeftijd, sekse en ras/ethniciteit dan zijn de effecten uiteenlopend (Cordero et al, 1996; Stark, 2003). Aanhangers van de ‘value-in-diversity’ stroming kunnen bijvoorbeeld niet verklaren waarom de effecten soms negatief blijken te zijn (Mannix et al, 2005).

Een belangrijk aspect dat hier mee speelt is de context van diversiteit. Enkele onderzoekers beweren dat er voor elke situatie een bepaald type diversiteit het meest geschikt is (Cady et al, 1999; Mannix et al, 2005; Yap et al, 2005). Een voorbeeld, vol-

gens de value-in-diversity school heeft functionele diversiteit vaak een positief effect op innovatie en prestatie. Echter, uit één onderzoek is gebleken dat deze vorm van diversiteit negatief uitpakt voor snel groeiende MKB bedrijven. Als argument wordt gegeven dat een hoge mate van functionele diversiteit in het managementteam eenduidigheid in richting verhindert. Terwijl aan de andere kant diversiteit in ervaring wel positief is voor groeiende middelgrote bedrijven, maar minder positief voor grote bedrijven (Yap et al, 2005). Een verklaring kan zijn dat overlap in kennis gunstig is om snel tot beslissingen te komen (Molleman et al, 2006).

2.6 Conclusies

De premisse dat diversiteit kan leiden tot innovatie is niet met zekerheid te bewijzen of te onderbouwen. Uit de recente literatuur blijkt dat culturele en sekse diversiteit uiteenlopende en inconsistente uitkomsten hebben wat betreft innovatie en teamprestatie. Mocht er een relatie tussen diversiteit en innovatie bestaan, dan is deze eerder te vinden in de hoek van de cognitieve of functionele diversiteit. Oftewel, de kern waar het eigenlijk om gaat: datgene wat een individu aan inhoud heeft, namelijk kennis en denkpatronen. Diverse voorbeelden in de literatuur hebben aangetoond dat innovatie vraagt om het samenbrengen van verschillende ideeën. Dit komt het beste tot zijn recht wanneer ook een verscheidenheid aan ‘slimme koppen’ bij elkaar wordt gebracht met voldoende flexibiliteit en openheid in hun denkvermogen. Zoals een publicist verwoordde: “diversiteit van mensen stimuleert creativiteit. Diversity of the mind van deze mensen is de echte sleutel tot creativiteit.”

2.7 Vervolgonderzoek

In het kader van de vraag of diversiteit innovatie bevordert, blijven er nog voldoende open eindjes bestaan. Het wetenschappelijke onderzoeksveld spreekt zichzelf niet tegen, maar verzuimt, om welke reden dan ook, om tot een eenduidig antwoord te komen. Wellicht dat dit ook typerend is voor het onderwerp zelf: ‘diversiteit en innovatie’ is te veel omvattend om er een simpele en singuliere theorie tegenover te zetten. Diversiteit zal, ongeacht of het bevorderlijk is voor innovatie, in de toekomst op de agenda’s blijven staan. De belangrijkste vraag daarbij is niet of maar hoe diversiteit benut kan worden ten behoeve van innovatie! In het volgende hoofdstuk wordt getracht antwoord te geven op basis van voorbeeldcases uit de praktijk. Uiteraard blijft er voldoende stof tot nadenken en uitdagingen voor de wetenschap en praktijk over.

3 Geslaagde innovaties met divers samengestelde teams

Joyce van der Wolk

De Nederlandse arbeidsmarkt wordt steeds diverser. Datzelfde geldt voor de afzetmarkt en klantenkring van veel organisaties. Tegelijk wil Nederland zich profileren als innovatieland. Deze toenemende diversiteit en (wens tot) innovatieve groei zijn twee belangrijke ontwikkelingen die tegelijkertijd plaatsvinden. Hoe zou je deze twee met elkaar kunnen combineren? Hoe kun je diversiteit benutten om innovatiever te zijn of te worden?¹

Met deze centrale vraag ging TNO op zoek naar voorbeelden van bedrijven die er in geslaagd zijn met of door hun divers samengestelde groep medewerkers hun product, dienst, proces, organisatie en/of markt te vernieuwen. Deze vernieuwingen noemen wij *innovatie*.

Onder *diversiteit* verstaan wij ‘alle aspecten waarop mensen verschillen’. Dat kunnen zichtbare verschillen zijn, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, maar ook minder zichtbare verschillen, zoals seksuele voorkeur, werkstijl, opleiding. We gaan er vanuit dat diversiteit altijd aanwezig is en kan verschillen in mate en vorm.

3.1 Aanpak

Voor deze analyse hebben we via internet, nieuwsberichten en publicaties een tiental voorbeelden verzameld van (vooral MKB-)bedrijven die hebben aangegeven dat zij ‘winst’ zien in diversiteit. Het zijn veelal beschrijvingen, we hebben deze bedrijven niet zelf gesproken. We hebben hun voorbeelden geanalyseerd op de combinatie van innovatie en diversiteit. In de bijlage staat een beschrijving van de gevonden voorbeelden.

Bij de analyse van de voorbeelden hebben we ieder bedrijf beoordeeld op de volgende punten:

- *Beoogd doel en bereikt resultaat*: wat beoogde het bedrijf en wat is gerealiseerd?
- *Middel*: in welke mate werd de diversiteit van het personeel ingezet als middel om het beoogde doel te bereiken, al dan niet bewust?
- *Voorwaarden*: welke voorwaarden zijn belangrijk om diversiteit te kunnen benutten om het doel te bereiken?

Na deze analyse hebben we de vraag gesteld in welke mate er daadwerkelijk sprake is van ‘innovatie’ en hoe we deze kunnen duiden. Is er sprake van product-, markt- of procesinnovatie? Tot slot staan we stil bij de vraag hoe we bedrijven kunnen adviseren over de manier waarop zij van hun diversiteit gebruik kunnen maken voor innovatie.

¹ In hoofdstuk 2, ‘Diversiteit en innovatie: een logische relatie’ staat de vraag centraal of er wetenschappelijk bewijs is voor de relatie ‘diversiteit en innovatie’. De laatste tijd is er veel aandacht voor het onderwerp in de media, van sprekers op congressen en collega-onderzoekers in binnen- en buitenland. Velen nemen aan dat diversiteit in teams bevorderlijk is voor innovatie. In de publicatie ‘Diversiteit en innovatie: een logische relatie’ wordt de vraag gesteld of dat wel zo is. In voorliggend onderzoek heeft de praktische vraag centraal gestaan: niet *of* maar *hoe* kun je diversiteit benutten voor innovatie? Immers, diversiteit zal in de toekomst alleen maar meer aan de orde van de dag zijn, de vraag is dan relevanter hoe je deze het beste kunt benutten?

3.2 Beoogd doel en bereikt resultaat

Wat beoogde het bedrijf en wat is gerealiseerd? Uit de diverse voorbeelden van bedrijven komen we de volgende beoogde doelen en bereikte resultaten.

Bedrijfsmatige/organisatie-doelen

1. Hogere omzet
2. Best beluisterde radiozender binnen specifieke doelgroep en regio
3. Hogere productiviteit
4. Nieuwe invalshoeken door vele nationaliteiten: 'De verschillende nationaliteiten werken positief uit op het product.'
5. Meer dienstverlenende houding naar de klant
6. Nieuwe netwerken en klanten
7. Creatieve CD-rom
8. Verdubbeling omzet, zonder verhoging van de prijzen
9. Nieuwe klantgroepen
10. Het diverse klantbestand voorzien van nieuwe producten met juiste smaak en bereidingswijze

Personele doelen

1. Beter werksfeer
2. Goed opgeleid personeel
3. Een toegankelijker en aantrekkelijker werkgever: 'Als je personeel verschillende nationaliteiten heeft, ben je een toegankelijker, aantrekkelijker werkgever'
4. Hoger arbeidssatisfactie
5. Plezierige omgangsvormen en gedrevenheid voor het vak
6. Beter en meer gemotiveerd personeel
7. Meer arbeidskrachten voor het ambachtvak
8. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (minder werklozen)
9. Optimale inzetbaarheid, ook in piekperiode (met veel uitzendkrachten)

3.3 Diversiteit als middel

In welke mate werd de diversiteit van het personeel ingezet als middel om het beoogde doel te bereiken, al dan niet bewust?

We troffen in de voorbeelden de volgende vormen van diversiteit aan:

1. Leeftijd:
 - in een supermarkt wil men juist verschillende leeftijden (en niet alleen de jonkies tot 18 jaar), waardoor extra ervaring beschikbaar is.
2. Gender:
 - Een ict-ontwikkelingsbedrijf werft vrouwen, vanuit de aanname dat zij het talent hebben om een bepaald product (creatieve cd-rom) te ontwikkelen.
3. Etniciteit/afkomst:
 - Door tekorten op arbeidsmarkt heeft men zich gericht op de onderkant van de arbeidsmarkt. Het bedrijf heeft veel werklozen en allochtonen aangenomen.
 - Een technisch bedrijf wil graag goed geschoold personeel. Tegenwoordig zijn dit meer en meer allochtonen, zij kiezen meer voor de techniek dan autochtonen.
 - De arbeidsmarkt wordt krappere. 'Het is best lastig om aan goede mensen te komen. Als je personeel verschillende nationaliteiten heeft, ben je een toe-

gankelijker, aantrekkelijker werkgever voor allochtone kandidaten. En zoals al gezegd: iedereen is welkom. We kijken naar kwaliteit, niet naar kleur.’

- Een internationaal werkend communicatiebureau heeft zelf ook veel nationaliteiten in dienst en ziet dit (ondermeer) als middel voor de voortdurende vernieuwing die nodig is
 - Dienstverlening: een bouwbedrijf met werkzaamheden in de Haagse multiculturele wijken noemt het hebben van allochtone medewerkers een voordeel. ‘Het communiceert een stuk makkelijker. We knappen vaak appartementsgebouwen op. Dan krijgen we te maken met bewoners van allerlei nationaliteiten en vaak ook met een vereniging van eigenaren.’
 - Benutten van elkaars cultuur en taal, bijvoorbeeld om uitzendkrachten sneller in te werken.
4. Individuele kwaliteit/uniciteit/competenties:
- Bij een mediabedrijf staat de relevante identiteit cq. kwaliteit voorop. Bijvoorbeeld: het hebben van een theaterachtergrond en niet het Antilliaans zijn. ‘Diversiteit is als water uit de kraan, diversiteit is een gegeven en geen doelstelling. Wij kijken met een open blik.’
 - Een bedrijf wil leuke en bekwame mensen in dienst hebben en noemt als middel de competenties die veel mensen met een andere achtergrond hebben: het putten uit twee of meer culturen, relativeren en anderen beter begrijpen.

3.4 Voorwaarden om het doel te bereiken

Welke voorwaarden zijn belangrijk om diversiteit te kunnen benutten zodat het doel bereikt kan worden? In de geanalyseerde voorbeelden gaven de bedrijven zelf de volgende voorwaarden aan.

1. Competenties (kennis/vaardigheden/attitude) leidinggevendenden
 - Vertrouwen geven als leidinggevende/organisatie
 - Toegankelijk zijn als directeur
 - Zaken benoemen en oplossen
 - Flexibiliteit in het algemeen
 - De nodige flexibiliteit hebben om met diverse nationaliteiten om te kunnen gaan
 - Oog en oor hebben voor de achtergrond van medewerkers en deze achtergrond inzetten (voorbeeld: een slager gebruikt de kennis over bereidingswijzen van zijn Marokkaanse medewerker)
 - Benutten van competenties van diverse doelgroepen (voorbeeld: de doelgroep jongeren levert zelf het format voor de nieuwe omroep)
 - Ruimte geven en nemen om te experimenteren
2. Competenties (kennis/vaardigheden/attitude) medewerkers
 - Durven experimenteren en lef hebben
 - Vermogen om te kunnen omgaan met vrijheid (als individu)
 - Multi-inzetbaarheid
 - Je thuis voelen en niet als anders benaderd worden
3. Cultuur
 - Open sfeer
 - Sfeer van familiebedrijf
 - Thuisgevoel creëren

- Persoonlijk met elkaar omgaan, als familie (dus op ziekenbezoek gaan als iemand uit het buitenland komt en hier niemand heeft)
 - Niet te groot worden als bedrijf, zodat je elkaar persoonlijk kunt blijven kennen
4. Faciliteiten/beleid
- Als organisatie helpen om problemen van medewerkers, met bijvoorbeeld schulden, op te lossen.
 - Flexibiliteit in werktijden en werkplekken waardoor medewerkers een betere werk-privé balans krijgen
 - Faciliteren van een praktische werkplek
 - Tijd van bedrijf zelf en dit als investering zien
 - Opleiding en zonodig interne scholing bij vakmatige functies om een eigen lijn te voeren
 - Subsidie, bijvoorbeeld als leer-werkbedrijf of om werklozen aan te nemen
 - Werving en selectie aanpassen
 - Vrouwvriendelijke omstandigheden

Tot slot een citaat van een no-nonsense werkgever: 'We hebben geen specifiek beleid. Wie de Westlandse mentaliteit heeft van hard werken en er voor gaat, is welkom, ongeacht kleur of achtergrond'.

3.5 Winst = innovatie?

De beschrijvingen van de verschillende voorbeelden laten zien wat de 'winst' van de diversiteit is voor de bedrijven. In welke mate is deze winst 'innovatief'?

Innovatie kun je op diverse manieren beschrijven en inkaderen. Als we de meest gebruikte indeling op de voorbeelden toepassen, dan komen we op de volgende driedeling uit:

- *Productinnovatie*: Nieuwe invalshoeken voor communicatieproduct door vele nationaliteiten, creatieve CD-rom, nieuwe producten met juiste smaak en bereidingswijze;
- *Marktinnovatie*: Hogere omzet, best beluisterde radiozender, nieuwe netwerken en klanten, nieuwe klantgroepen, nieuwe netwerken, verdubbeling omzet zonder verhoging van prijspeil;
- *Procesinnovatie*: Beter werksfeer, beter opgeleid personeel, toegankelijker en aantrekkelijker werkgever zijn, hogere productiviteit, hogere arbeidssatisfactie, plezierige omgangsvormen en gedrevenheid voor vak, beter en gemotiveerd personeel, meer arbeidskrachten, optimale inzetbaarheid (ook in piekperiodes).

3.6 Naar het daadwerkelijk toepassen van diversiteit t.b.v. innovatie

Onze centrale vraag was: hoe kun je diversiteit benutten om innovatiever te zijn of te worden? In onze voorbeelden hebben we gezien hoe diversiteit ingezet is om inderdaad innovatie te bereiken. De vraag is in welke mate de bedrijven doelbewust diversiteit hebben ingezet. Onze analyse is gebaseerd op beschrijvingen, die achteraf zijn gemaakt. De beschrijvingen zijn gemaakt op basis van interviews met mensen uit de bedrijven. Onze aanname is dat door de interviews mensen zich (meer) zijn gaan realiseren welke rol de samenstelling van hun organisatie heeft gespeeld in het bereiken van bedrijfs- en/of personele doelen. Daarmee is het bewustzijn vergroot.

Anthony Giddens, Brits socioloog gebruikt de begrippen praktisch en discursief bewustzijn. Praktisch bewustzijn wil zeggen dat mensen handelen vanuit ‘stilzwijgende kennis’ (‘tacit knowledge’; wordt ook door Mathieu Weggeman gebruikt). Discursief bewustzijn heeft betrekking op datgene wat we weten en wat we beschrijvend, verklaarend onder woorden kunnen brengen. Praktisch bewustzijn kan discursief gemaakt worden, bijvoorbeeld door mensen te bevragen op hun handelen, zoals in de interviews met de voorbeeldbedrijven is gebeurd. Zo leren mensen onder woorden te brengen wat zij stilzwijgend weten en doen. Dit kan ook een moment van inzicht geven, waardoor mensen doelbewuster kunnen gaan handelen. Giddens noemt dit ‘deroutinatisatie’: om iets anders, nieuws te gaan doen zul je je bewust moeten worden van de gewenste verandering. Dat zou kunnen gelden voor innovatie, met diversiteit als middel.

Veel ondernemers en met name MKB’ers werken intuïtief en zijn praktisch ingesteld. Er is weinig tijd voor reflectie, de tent moet blijven draaien, tijd is geld. Kennis en innovatie zijn wel wenselijk en ook beschikbaar, maar in de praktijk lastig te bereiken, laat staan toe te passen. Dit is de innovatieparadox. Ondernemers werken over het algemeen vermoedelijk vanuit hun praktisch bewustzijn.

3.7 Vervolg

Uit onze analyse komt naar voren hoe je met een divers samengestelde groep medewerkers innovatief kunt zijn. De vraag die nog over blijft is hoe kun je het (discursief) bewustzijn van bedrijven vergroten, zodat meer bedrijven bezig zijn met de combinatie van innovatie en diversiteit en dit ook doelbewuster doen?

In het vervolgtraject willen wij daarom deze analyse voorleggen aan ondernemers. In een of meer workshops zullen we:

- Onze bevindingen (die we op basis van beschrijvingen hebben gemaakt) toetsen op herkenbaarheid en juistheid.
- Het vraagstuk voorleggen hoe we bedrijven doelbewuster kunnen laten bezig zijn met de combinatie van innovatie en diversiteit.

3.8 Gebruikte voorbeelden in analyse

Microsoft: Vrouwen en innovatie: creatieve CD-roms

- Doel: Creatieve CD-rom
- Middel: meer vrouwen aannemen, zij hebben het talent om die cd-rom te ontwikkelen
- Voorwaarde: werving en selectie daarop inrichten, vrouwvriendelijke omstandigheden, etc.

Bron:

Academy of Management Executive, 1997 Vol, 11 No, 3

Building a business case for diversity

Gail Robinson and Kathleen Dechant

The Women of Microsoft

Bill Gates, CEO of Microsoft, and his senior management team boast that they only hire smart people. In the early days of the firm, this mostly meant male software engineers; Microsoft was not a particularly hospitable place for women. Today, the future growth of the company depends in no small part on the women of the Interactive

Media Division.

As the corporate market for PCs slows, Microsoft is looking to the consumer market; its U.S.

Multimedia Division is looking to come up with creative CD-ROMs to engage this growing segment of the market. The requirements for these home CD-ROMs differ considerably from corporate computer and spreadsheet programs.

They demand talents found mainly in a female talent pool. Microsoft has begun to leverage its skills to attract and retain women in a industry where such talent is scarce and is fast becoming a determinant of competitive success.^

Exhibit 3. Diversity and Microsoft

IBM

Bron: 'Zeven methoden die wel werken'; Harry van Dorenmalen, directeur IBM Benelux

Diversiteit in organisatie en de randvoorwaarden om (sociaal innovatief) te zijn:

- Doel voor organisatie: hoger arbeidssatisfactie en hogere productiviteit
- Middel: flexibiliteit in werktijden en werkplekken waardoor medewerkers een betere werk-privé balans krijgen
- Voorwaarde: vermogen om te kunnen omgaan met vrijheid (als individu) en vertrouwen geven (als organisatie) en faciliteren van praktische werkplek etc. (organisatie)

KesselsKramer: nieuwe invalshoeken

Bron: boekje Diverse zaken; de winst van diversiteit in het mkb; Div

Doel/resultaat: nieuwe invalshoeken door vele nationaliteiten (productinnovatie); De verschillende nationaliteiten werken positief uit op het product. 'Elke volksaard brengt iets anders mee.

Het in Amsterdam gevestigde communicatiebureau KesselsKramer profileert zich met onconventionele campagnes op een internationale markt. Het bureau wil de consument uitdagen, op een ander been zetten. Dat het personeelsbestand uit vele nationaliteiten bestaat, helpt bij het vinden van steeds nieuwe invalshoeken. Ook communicatiedeskundigen met een niet-westerse achtergrond zijn inmiddels in opmars.

Voortdurende vernieuwing is een belangrijke waarde binnen het bureau. 'We zoeken constant naar wat we nog niet hebben. Dat geldt ook voor het personeel. Het is hier een vrolijke mix van allerlei nationaliteiten. Vooral afkomstig uit westerse landen overigens, onder meer uit Amerika, Engeland, Duitsland, Finland, Tsjechië, maar ook uit China en Japan. Ik heb zelf een Turkse achtergrond. Ik ken een paar Marokkanen en Turken die in het vak zitten, maar het zijn er nog niet zo veel.' Hij vervolgt: 'Ik denk dat het komt omdat de reclamewereld sterk geworteld is in de Angelsaksische cultuur. Maar ik weet zeker dat het niet lang meer duurt. Het aandeel van goed opgeleide niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt stijgt snel. Dat zal ook wel moeten. Bedrijven kunnen zich niet permitteren al dat talent langs de kant te laten staan.'

Middel: zoeken naar voortdurende vernieuwing, ook in personeel

Voorwaarde: leidinggevende moet de nodige flexibiliteit hebben om diverse nationaliteiten om te kunnen gaan; persoonlijk met elkaar omgaan als familie

‘Vanwege de vele buitenlanders zijn we ook een beetje familie voor elkaar.’

De nieuwe aanwas zoeken we vooral onder mensen die jonger zijn, we willen voeling houden met de nieuwste ontwikkelingen. Opleiding vinden we minder belangrijk dan iemands persoonlijkheid. Het gaat er om of hij of zij bij het bedrijf past, iets toevoegt. We zoeken constant naar wat we nog niet hebben.’

Schildersbedrijf Everts

Bron: boekje Diverse zaken; de winst van diversiteit in het mkb; Div

Doel/resultaat: meer arbeidskrachten voor schildersvak; betere dienstverlening MVO (minder werklozen)

Middel: is een erkend leerbedrijf en werkt mee aan leerwerktrajecten

Voorwaarde: tijd van bedrijf zelf (organisatie), subsidie

De nieuwe instroom is voor een groot deel van allochtone achtergrond.

‘Er is steeds minder nieuwe aanwas. Het is ontzettend moeilijk om jongeren te motiveren voor het schildersvak. Zeker onder autochtone Nederlanders is witteboordenwerk meer populair. En binnen de doe-beroepen hebben functies als automonteur nog een stoer imago, en dat hebben wij niet.’

Schildersbedrijf Everts is een erkend leerbedrijf en werkt daarnaast mee aan leerwerktrajecten voor jongeren die voortijdig uit het onderwijs dreigen te vallen. ‘De laatstgenoemden vragen erg veel tijd en begeleiding, maar we investeren er toch in, omdat het bedrijf er op lange termijn profijt van heeft. Veel van de leerlingen zijn allochtonen, en niet altijd de gemakkelijkste groep. Onze regio kent de grotestedenproblematiek, buurten waar werkloosheid normaal is geworden en waar jongeren weinig bagage meekrijgen voor school en de arbeidsmarkt. Verder is naar mijn idee de derde generatie allochtonen een beetje zijn identiteit kwijt.’

Bij werkzaamheden in de Haagse multiculturele wijken zijn allochtone medewerkers een voordeel. ‘Het communiceert een stuk makkelijker. We knappen vaak appartementsgebouwen op. Dan krijgen we te maken met bewoners van allerlei nationaliteiten en vaak ook met een vereniging van eigenaren.’

Van den Bos Flowerbulbs: thuis voelen

Bron: boekje Diverse zaken; de winst van diversiteit in het mkb; Div

Doel/resultaat: optimale inzetbaarheid, ook in piekperiode (met veel uitzendkrachten)

Middel: benutten van elkaars cultuur en taal, bijvoorbeeld om uitzendkrachten sneller in te werken

Voorwaarde: ‘We hebben geen specifiek beleid. Wie de Westlandse mentaliteit heeft van hard werken en er voor gaan, is welkom, ongeacht kleur of achtergrond.’

Van den Bos Flowerbulbs, gevestigd in Honselersdijk in het hart van het Westland, is een internationaal toonaangevend bedrijf dat bloembollen prepareert, veredelt en ver-

handelt. Het bedrijf is gespecialiseerd in lelies en fresia's. In lijn met de democratische bedrijfsverhoudingen staat Van den Bos al jarenlang open voor personeel van verschillende achtergronden. Daardoor voelen ook de uit alle windstreken afkomstige seizoenkrachten zich er thuis, en kan het bedrijf iedereen optimaal inzetten.

Kooijman Lambert Notarissen

Bron: boekje Diverse zaken; de winst van diversiteit in het mkb; Div

Doel: dienstverlenende houding naar de klant, plezierige omgangsvormen en gedrevenheid voor het vak; nieuwe netwerken en klanten

'Met een dienstverlenende houding naar de klant, plezierige omgangsvormen en gedrevenheid voor het vak.'

'Aniel heeft veel relaties en netwerken in Surinaamse kringen. Maar ik merk dat we door hem ook voor andere allochtone cliënten toegankelijker zijn geworden.'

Middel: leuke en bekwame mensen in dienst hebben, oog hebben voor de kwaliteiten die veel mensen met een andere achtergrond hebben: putten uit twee of meer culturen, relativeren en anderen beter begrijpen

'Het bedrijf voert geen bewust diversiteitbeleid. We willen hier allereerst leuke en bekwame mensen hebben. Het is van belang om oog te hebben voor de kwaliteiten die veel mensen met een andere achtergrond hebben: zij kunnen putten uit twee of meer culturen en zijn hierdoor vaak in staat om goed te relativeren en anderen beter te begrijpen. Dit zie je ook bij mensen die veel gereisd hebben. Juist vanwege die extra's vind ik het niet nodig om een diversiteitbeleid op te zetten. Als iemand mij vraagt waarin ons kantoor verschilt van andere notariskantoren, zeg ik altijd vol trots: onze mensen maken het verschil!' Niet-Nederlanders zijn verder vaak beleefder en correcter.

Voorwaarde: thuisvoelen en niet als anders benaderd worden

'Ik ben zo Hollands opgegroeid dat ik mij niet als allochtoon benaderd voel. Vind het wel erg leuk dat we steeds meer een smeltkroes worden, ons klantenpubliek ook. Ik voel me daar als een vis in het water bij.'

Op dit moment werken bij het notariskantoor ongeveer zestig medewerkers, die samen tweeënveertig formatieplaatsen vervullen. 'We hebben op onze drie vestigingen in totaal zes notarissen van wie een vrouw, en rond de tien kandidaat-notarissen. Van de kandidaat-notarissen, op dit moment allen vrouwen, is er een met een allochtone achtergrond. Onder de overige veertig medewerkers zijn ook nog enkelen met een niet-Nederlandse herkomst. En verder hebben we voor het archief drie vijfenzestigplussers aangetrokken, dat was een bewuste keus. Twee van hen werken hier al meer dan tien jaar, zijn dus eind zeventig intussen.' En passant meldt Kooijman dat hij al jaren strijd voert om de notariswet gewijzigd te krijgen zodat ook hijzelf na zijn vijfenzestigste kan doorwerken.

Capricorn Group (Beveiligingsbedrijf)

Bron: boekje Diverse zaken; de winst van diversiteit in het mkb; Div

Het personeelsbestand van Capricorn is divers samengesteld. 'Dat begint al met de directie en het management. De werkmaatschappijen worden geleid door een vrouw en twee mannen, van wie een allochtoon.' Van het totale personeel heeft eenderde een niet-Nederlandse achtergrond. 'Er werken hier onder meer Italianen, Marokkanen, Turken en Surinamers. De multiculturele samenstelling is geen bewuste keus. Ons bedrijf is gewoon een afspiegeling van de maatschappij zoals die nu is.

Doel: goed opgeleid personeel; 'Als je personeel verschillende nationaliteiten heeft, ben je een toegankelijker, aantrekkelijker werkgever'

Resultaat: groei, laag ziekteverzuim en weinig vertrek.

'Ik merk wel voordelen in de openbare sfeer. Daar waar onze beveiligers met publiek in aanraking komen, bijvoorbeeld in winkelcentra of in het openbaar vervoer, is het handig dat ze de taal spreken. Ook leggen ze gemakkelijk contact met mensen van verschillende herkomst.'

Middel: werving, leerbedrijf zijn, subsidie RWI, samenwerking met anderen, zoals de Veiligheidsacademie in Zoetermeer

De gemengde samenstelling helpt wel bij de werving. 'De arbeidsmarkt wordt krapper. Het is best lastig om aan goede mensen te komen. Als je personeel verschillende nationaliteiten heeft, ben je een toegankelijker, aantrekkelijker werkgever voor allochtone kandidaten. En zoals al gezegd: iedereen is welkom. We kijken naar kwaliteit, niet naar kleur. Naar klanten toe houd ik er wel rekening mee hoe een beveiligingsteam is samengesteld. We werken voor een aantal multinationals. De mensen die je daar neerzet bij de receptie moeten passen bij de cultuur van het bedrijf. Overigens maak ik eigenlijk nooit mee dat bezwaar gemaakt wordt tegen het inzetten van allochtone beveiligers. Ik garandeer mijn klanten dat we de juiste dienstverlening bieden. Ik vind een klik met de klant heel erg belangrijk. En als die er is, hebben ze gekozen voor mij, en is het punt van kleur dus een gepasseerd station.'

Voorwaarden: persoonlijk kennen, sfeer van familiebedrijf, toegankelijke directeur, dingen benoemen en oplossen. Niet te groot worden.

Kalicharan kent al zijn personeelsleden persoonlijk. 'Daar kies ik bewust voor. Ik ben elke dag tussen negen en tien hier op kantoor, drink gewoon een bak koffie mee. Een beetje dollen, noem ik dat. Ze missen me als ik er een keer niet ben. Bij ons heerst de sfeer van een familiebedrijf. Als iemand iets te vragen of te melden heeft kan hij me zo benaderen. Zo krijg ik ook de signalen van de werkvloer.' Hij vervolgt: 'In het onderlinge contact loop je natuurlijk wel eens tegen vooroordelen aan. Of gedrag dat je verkeerd interpreteert vanuit een cultuurverschil. Dat gebeurt ook mij af en toe. Dat soort dingen wordt hier gewoon benoemd, en opgelost. We houden elkaar scherp.'

Prysmian Cables and Systems BV

Bron: boekje Diverse zaken; de winst van diversiteit in het mkb; Div

Doel/resultaat: beter en meer gemotiveerd personeel

Middel: werving en selectie van goed geschoold personeel; dit zijn meer en meer allochtonen, zij kiezen meer voor de techniek dan autochtonen, zijn meer gemotiveerd en vinden het beroep nog interessant. 'Ze voldoen beter aan onze eisen.'

Het nieuwe personeel dat aangenomen wordt bestaat voor het merendeel uit nieuwe Nederlanders. 'Hun aandeel in de bevolking neemt toe. En het zijn tegenwoordig vooral allochtonen die kiezen voor de techniek. Ze zijn er meer gemotiveerd voor, vinden het beroep nog interessant. Ze voldoen beter aan onze eisen. De Nederlandse mentaliteit is erg gericht op witte boordenberoepen. Verder is de arbeidsmarkt inmiddels niet meer beperkt tot Nederland, je moet je internationaler oriënteren.'

Voorwaarde: multi-inzetbaarheid en interne scholing.

'Van nieuw personeel vragen we een MBO-opleiding elektrotechniek, liefst op niveau 4. Verder hebben we een intern scholingsplan om te zorgen dat alle medewerkers elke machine kunnen bedienen, het zijn er tien. We willen dat ze multi-inzetbaar zijn. We werken met zogeheten dmp-groepen (direct manpower), die zelfstandig een groep machines in een deel van het productieproces bedienen en hun onderlinge taakverdeling zelf regelen. Een vorm van zelfsturende teams dus.'

Bij Prysmian is diversiteit op de werkvloer al jarenlang gewoon. 'Er zijn geen communicatie- of samenwerkingsproblemen. We hanteren Nederlands als voertaal. Dat is bij de tweede en derde generatie natuurlijk helemaal geen punt meer. Onder de eerste generatie zijn er wel, bij wie het Nederlands beperkt is gebleven tot fabriekstaal.'

Eroglu ziet voordelen aan een multiculturele personeelssamenstelling. 'Dat iedereen andere feestdagen heeft, is handig bij het inroosteren.'

De Delftse kabelfabriek Prysmian Cables and Systems B.V. heeft al sinds de komst van de eerste gastarbeiders een divers personeelsbestand. De huidige instroom bestaat voor een groot deel uit nieuwe Nederlanders van de derde generatie. Door de automatisering zijn de opleidingseisen gestegen. Het bedrijf hecht sterk aan multi-inzetbaarheid omdat gewerkt wordt met zelfsturende teams. Samenwerking, taakverdeling en inroostering van medewerkers van verschillende achtergrond verlopen doorgaans soepel.

Funx: Multicultureel publiek radiostation

Bron: Volkskrant banen, themanummer Diversiteit op de werkvloer, 15-4-2008, nr 105, p.14-15

Doel/resultaat: best beluisterde radiozender in de Randstad bij jongeren tussen 15-25 jaar; via mond-tot-mondreclame.

Middel: relevante identiteit/kwaliteit staat voorop (bijv. Theaterachtergrond en niet het Antiliaans zijn). 'Diversiteit is als water uit de kraan', diversiteit is een gegeven en geen doelstelling. Kijken met een open blik.

Drempel is lager, voor iedereen. Wij vragen geen specifieke opleidingen, alleen hbo-denkniveau. We zijn een platform voor jong talent.

‘Het gaat ook heel vaak mis. Trial and error. Zeker nu we de kinderschoenenfase ontgroeid zijn, is de selectieprocedure strenger geworden.’

Voorwaarden: flexibiliteit, experimenteren, lef, rationeel omgaan met: ‘dit zijn de aantallen jongeren in de grote steden, dan is het een gat in de markt om voor hen radio te maken.’

Jongeren leverden het format zelf.

‘Maak diversiteit tot basisgegeven, dan kijk je anders. En als de aard van je bedrijf divers is, trek je vanzelf divers personeel. Jongeren kennen Funx, de uitstraling is divers, iedereen voelt zich hier welkom, dat helpt natuurlijk wel.’

C1000

Bron: boekje Diverse zaken; de winst van diversiteit in het mkb; Div

Doel/resultaat: hogere omzet, en betere werksfeer

‘Ons personeel is eveneens divers qua leeftijd. Ze worden hier niet ontslagen als ze achttien worden, zoals dat elders veel gebeurt. Ik hecht juist waarde aan de extra ervaring, dat betaalt zich terug in de omzet en de werksfeer.’

Al met al heerst in het bedrijf een familiesfeer. ‘Ik wil dat iedereen hier terecht kan en wordt opgenomen. Iedereen heeft wel wat. We zorgen dat we zo goed mogelijk rekening houden met ieders mogelijkheden en beperkingen. Eigenlijk kan hier gewoon alles. Daar staat tegenover dat ik inzet verwacht, drive voor de zaak, werken met een smile. Wat dat betreft zit ik goed. Het soort personeel wat ik hier heb, geeft het beste van zichzelf. Daar heb ik meer aan dan aan mensen die het werk aan kunnen op tachtig procent van hun vermogen. Die gaan zich toch vervelen, en vertrekken voor een paar tientjes meer.’

De supermarkt groeit nog steeds. ‘We zijn hofleverancier van de TU, de studenten vormen zestig procent van onze klanten en veertig procent van de omzet. Daarnaast vervullen we een regiofunctie voor de grote boodschappen, en verder hebben we de wijkbewoners. Ik denk dat we heus wel eens een klant zijn kwijtgeraakt door een uitschieter van een medewerker, maar we winnen het dankzij onze goede sfeer en grote klantgerichtheid.’

Middel: oudere medewerkers, flexibiliteit, bijvoorbeeld in werktijden

Voorwaarde: open sfeer, vertrouwen vanuit leidinggevende, als organisatie helpen om problemen, met bijvoorbeeld schulden op te lossen.

‘Vertrouwen is ook een belangrijk uitgangspunt in het bedrijf. ‘Veel van mijn medewerkers gaan voor mij door het vuur. Ik ga zelf ook vrij ver voor ze, onder meer in het helpen oplossen van problemen. Voorschotten geven als er geld naar familie moet, ze bijstaan met schuldsanering. Ik praat er wel met ze over.

Vanwege de toenmalige personeelstekorten nam C1000 Zuidpoort in Delft midden

jaren Negentig langdurig werklozen en voortijdig schoolverlaters in dienst. Onder hen veel allochtonen. Met wat extra aandacht en begeleiding ontpopten de meesten zich tot enthousiaste en bekwame medewerkers met veel hart voor de zaak. Het putten uit de zogenaamde onderkant van de arbeidsmarkt bleek een gouden greep, dus ging het bedrijf er gewoon mee door toen de arbeidsmarkt weer verruimde. Anno nu toont de supermarkt zich uiterst kleurrijk en klantgericht.

‘Iedereen mag hier z’n mond open doen. Maar met zoveel culturen, zoveel omgangsstijlen, botst het wel eens. We gaan het gesprek aan over de verschillen, kijken gewoon: wat kunnen we er mee? Ik verwacht hier onderling respect. Dat geldt ook voor politieke tegenstellingen, bijvoorbeeld tussen Turken en Koerden. Daar wil ik op de werkvloer niets van merken.’

Slagerij Schell

Bron: boekje Diverse zaken; de winst van diversiteit in het mkb; Div

Vorig jaar september kreeg Slagerij Schell de Div GoodPracticePrijs 2006 voor mkb-werkgevers. Het bedrijf heeft een open oog voor zowel de commerciële voordelen van diversiteit als voor de positieve effecten van een multicultureel samengesteld team.

In de rijkgesorteerde vlees- en vleeswarenwinkel en achter in de slagerij werken in totaal vijftientig medewerkers van wel tien nationaliteiten. Hun achtergrond is een voordeel om het al even diverse klantenbestand te voorzien van vleesproducten met de juiste smaak en bereidingswijze.

Doel: Nieuwe klantgroepen en het diverse klantbestand voorzien van producten met juiste smaak en bereidingswijze; verdubbeling omzet, met normaal prijspeil

‘Mijn opa en later mijn vader – we zijn een familiebedrijf sinds 1796, ik ben Freek de Achtste – hebben van meet af aan ingespeeld op de nieuwe klantgroepen. ‘Dat ik me verdiep in de eetgewoonten van nieuwe groepen inwoners levert me steeds extra klandizie op.’

Middel: diverse kennis en ervaring van personeel inzetten

Schell ziet de multiculturele samenstelling van het personeel als een groot voordeel. ‘Het personeel weet wat gevraagd wordt, welke eisen gesteld worden. De medewerkers weten hoe het bereid wordt en hoe het moet smaken. In veel culturen staan mensen nog wat dichter bij de natuur dan veel Nederlanders. Ze hebben gezien hoe een kip of schaap geslacht wordt en daarna bereid en opgegeten. Er is een veel vanzelfsprekender houding naar vlees, naar lekker eten. Ook bij mannen. Er komen hier veel mannen inkopen doen voor het eten.’

Voorwaarden: opleiding, ruimte om te experimenteren met vlees, oog en oor hebben voor achtergrond medewerkers en deze inzetten,

Veel van Schells medewerkers zijn al jarenlang in dienst. ‘De meesten zijn hier via-via binnengekomen. Het zijn familieleden of vrienden van mensen die hier al werken, of dochters van andere winkeliers hier in de straat. Ik heb wel graag dat medewerkers de opleiding doen. Ook degenen die in de winkel staan hebben doorgaans de verkopersopleiding van de slagervakschool. Mijn mensen moeten weten wat ze

verkopen.'

'Bij het kruiden van worst bijvoorbeeld experimenteren we net zo lang tot we het zo kunnen maken dat het precies de goede smaak heeft. Ons personeel helpt daarbij en klanten proeven mee.'

'Ik vind het best zeldzaam dat dit zo'n grote winkel met verschillende dingen is. Wat het personeel betreft zijn we echt een smeltkroes. Dat zie je vooral op zaterdag of met Kerst. We werken uitstekend samen, misschien ook wel omdat we met heel veel vrouwen zijn.'

4 Innovatief met diversiteit

Joyce van der Wolk, Frans Malten, Tony Brugman en Peter Oeij²

De Nederlandse arbeidsmarkt en klantenkring van veel organisaties worden steeds diverser. Daarnaast wil Nederland zich profileren als innovatieland. Deze twee ontwikkelingen vinden tegelijkertijd plaats. Tamelijk vanzelf wordt verondersteld dat diversiteit automatisch leidt tot innovativiteit. Is die relatie inderdaad zo vanzelfsprekend is? En de tweede, meer praktische vraag is: hoe zou je deze twee met elkaar kunnen combineren? Hoe kun je diversiteit benutten om innovatiever te zijn?

4.1 Diversiteit en innovatie: een vanzelfsprekende relatie?

Om de eerste vraag te kunnen beantwoorden of er sprake is van een vanzelfsprekende relatie tussen diversiteit en innovatie gaan we eerst in op beide begrippen.

Diversiteit verwijst naar alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen, namelijk zichtbare kenmerken als geslacht, leeftijd en etniciteit, en minder zichtbare kenmerken als wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen (De Vries et al, 2005).

Innoveren is het doorvoeren van vernieuwende aanpassingen aan producten, diensten en processen zodat de concurrentiepositie in stand blijft of verbetert. Door te innoveren passen bedrijven en instellingen zich aan, zijn zij flexibel en adaptief. Met deze dynamiek behalen zij beter hun doelstellingen. Hun innovatievermogen groeit. Innovaties zijn te onderscheiden in radicale en incrementele innovaties, ofwel schoksgewijze en stapsgewijze vernieuwing (ook wel resp. exploratief en exploitatief). Daarnaast kan innovatie worden onderscheiden in termen van reactieve en proactieve responsen op situaties. Reactief verwijst naar het reageren op een situatie die al is veranderd en proactief reageren betreft het anticiperen op veranderingen die nog komen. Als we de dimensies met elkaar kruisen, ontstaan vier typen innovatie:

Typen innovaties	Radicaal veranderen	Incrementeel veranderen
Reactief ingrijpen	1. Reorganisatie, fusie - gericht op totale organisatie - 'totale innovatie'	2. Kleine oplossingen en verbeteringen - gericht op procesoplossingen - 'sociale innovatie'
Proactief ingrijpen	3. Uitvindingen - gericht op nieuwe producten/diensten - 'technische innovatie'	4. Kleine vernieuwingen - gericht op processen en/of product-/dienaangepassing - 'sociale innovatie'

² Als bijdrage aangeboden aan Gids voor Personeelsmanagement, november 2008.

1. Totale innovatie (positie 1): dit zijn radicale veranderingen zoals reorganisaties en fusies die betrekking hebben op de gehele (of grote delen van de) organisatie. Deze zijn veelal reacties op externe ontwikkelingen. De beroering in de bankwereld vanwege de 'kredietcrisis' (2008) is een voorbeeld. Soms anticiperen bedrijven op ingrijpende veranderingen en dan is het proactief, maar dat komt weinig voor.
2. Technische innovatie (positie 3): hiermee bedoelen we uitvindingen zoals nieuwe producten en diensten. Met technisch bedoelen we in dit verband dat deze uitvindingen niet per se zijn ingebed in de organisatie die deze nieuwe producten of diensten maakt. De kreet 'innovatieparadox' verduidelijkt wat wij bedoelen, namelijk dat veel technische vindingen niet ten bate worden gemaakt door het ontbreken van begeleidende sociale ingrepen. 'Sociale innovatie' zou hierop een noodzakelijke aanvulling zijn. Technische innovatie is vooral dan haalbaar, indien het samengaat met sociale verandering in de organisatie (zie www.ncsi.nl van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie).
3. Sociale innovatie (positie 2 en 4): dit zijn relatief kleine innovaties die incrementaal van aard zijn en altijd samengaan met sociale inbedding. Het gaat hierbij om het oplossen van bestaande problemen binnen processen en om aanpassingen aan processen en aan producten of diensten. Veranderingen die worden doorgevoerd op bijvoorbeeld het vlak van techniek, ICT, marketing, strategie, procesinrichting worden vergezeld van sociale interventies, zoals nieuwe werkvormen, andere leiderschapsstijlen, HR-gerelateerde ingrepen en interventies op het vlak van gedrag. Incrementele innovaties zullen veel vaker voorkomen dan radicale innovaties, en er zal vaker sprake zijn van reactief ingrijpen dan proactief ingrijpen. De term innovatie willen wij toepasbaar maken op het onderscheid tussen 'uitvinden en problemen oplossen', en daarmee duidelijk maken dat een bedrijf niet per se een productvernieuwer hoeft te zijn om toch als innovatief te worden beschouwd. Uit ervaring weten we dat MKB-ondernemers de term innovatie namelijk niet snel gebruiken, terwijl zij wel degelijk vernieuwingen toepassen bij procesverbetering en de inzet van mensen (Dekker et al, 2007).

Terug naar de beginvraag: is er een vanzelfsprekend verband tussen diversiteit en innovatie? Op het eerste gezicht lijkt dat misschien wel zo. Innovatie vereist namelijk dat unieke eigenschappen kunnen worden ingebracht in creatieve, scheppingsprocessen. Afwijken van de norm is regel (deviantie). Muzikaal vernieuwer Frank Zappa zei ooit: "There can be no progress without deviation from the norm". Diversiteit wordt vaak geassocieerd met variatie en daarom zou diversiteit vanzelfsprekend samengaan met innovatie. Dat is echter helemaal niet zo waarschijnlijk omdat de sociale psychologie ons leert dat het menselijk gedrag een voorkeur heeft voor homogeniteit en gelijkheid en dát nu juist belemmert de optimale benutting van diverse talenten (Van der Zee, 2007). Zo is er een natuurlijke spanning tussen het zich identificeren met gelijken vanuit een behoefte aan veiligheid en geborgenheid, terwijl innovativiteit het tegendeel vereist. Tegen de achtergrond van zulk 'wij-zij'-denken ontstaat er al gauw een misfit tussen organisatiebelangen (assimileren, confirmeren aan normen) en belangen van diverse medewerkers (eigen identiteit behouden). Gedrag dat voortborduurde op de voorkeur voor gelijkheid en homogeniteit, zijn bevooroordeelde, stereotypering en discriminatie enerzijds (van groepen ten opzichte van elkaar), en het vertonen van lage effectiviteitsverwachtingen, 'selffulfilling prophecies' en vermijdingsgedrag anderzijds (met prestatie- en motivatieverlagende effecten). In plaats van open en creatieve samenwerking leidt dit juist tot angst over zaken zoals baanonzekerheid (positieangst), angst voor andere culturen en religies (symbolische angst) en angst voor interactie met leden van andere groepen (intergroepsangst). Als gevolg hiervan wordt de vicieuze

cirkel van negatieve beelden en gedrag versterkt met het ervaren van uitsluiting en onzekerheid en verlies aan identiteit en controle (Van der Zee, 2007). Ook uit empirisch onderzoek blijkt dat er geen eenduidige relatie is tussen diversiteit en innovativiteit. Uit een metastudie van Van Knippenberg & Schippers (2007) blijkt dat aan diversiteit zoveel 'diverse' kanten zijn te ontleen dat haast niet is vast te stellen of en in welke vorm en mate diversiteit bijdraagt aan prestaties en productiviteit (zie ook Brugman et al, 2007)³. Het antwoord op onze eerste vraag is dan ook dat diversiteit en innovatie geen vanzelfsprekende relatie vormen.

4.2 De praktijk van culturele diversiteit

Onze tweede, praktische vraag is hoe diversiteit kan leiden tot innovatie. We gaan bij het beantwoorden van deze vraag uit van de veronderstelling dat diversiteit kan leiden tot innovatie indien er wordt afgeweken van gebaande paden: als verschillen juist benut worden en als kansen gezien worden. Met deze bril op bestudeerden wij praktijkvoorbeelden van de wijze waarop bedrijven culturele diversiteit benutten om innovatief te zijn (Brugman et al, 2007; DIV, 2007; Van der Wolk, hoofdstuk 2). Hun innovativiteit is een middel om concurrerend te blijven, geen doel op zichzelf. Culturele diversiteit verwijst naar variatie van (bevolkings-)groepen in gewoonten, normen en waarden en gedrag dat daaruit volgt.

De slager

Het bedrijf is een slagerij in een multiculturele wijk in een grote stad. Begonnen in 1796 en nog steeds een familiebedrijf. Unique selling point is het inspelen op nieuwe klantgroepen. De klanten hebben steeds vaker een multiculturele achtergrond en dat beïnvloedt de vraag naar producten. 'Zoals naar halal slachten, steaks en sauzen, vlees met het been er nog aan. Bij het kruiden van worst bijvoorbeeld experimenteren we net zo lang tot we het zo kunnen maken dat het precies de goede smaak heeft. Ons personeel helpt daarbij en klanten proeven mee.

We bieden veel schapen- en geitenvlees, rundertong, en orgaanvlees dat door Hollanders

niet, maar in andere culturen wel gegeten wordt.' Het bedrijf ziet de multiculturele samenstelling van het personeel als een groot voordeel. 'Het personeel weet wat gevraagd wordt, welke eisen gesteld worden. De medewerkers weten hoe het bereid wordt en hoe het moet smaken. In veel culturen staan mensen nog wat dichter bij de natuur dan veel Nederlanders. Ze hebben gezien hoe een kip of schaap geslacht wordt en daarna bereid en opgegeten.' In 1988 is de zaak gemoderniseerd en uitgebreid. Dat heeft geleid tot een twee maal zo hoge omzet. Tussen 2000 en 2005 verdubbelde de omzet opnieuw. 'Dat ik me verdiep in de diverse eetgewoonten van nieuwe groepen inwoners levert me steeds extra klandizie op', zegt de directeur-eigenaar. Een medewerker uit Singapore vertelt: 'Ik ben hier gekomen via een andere Chinese vrouw. Ik werk vooral in de winkel maar ook achter, bij het hakken en zagen. Voor de Chinese

³ Met name het informatieel versus het sociaal-categorische perspectief wordt vaak naar voren gebracht. Het eerste stelt dat variatie aan resources leidt tot innovatie en het tweede dat homogeniteit leidt tot innovatie. Dit is een tegenstelling van situaties die zich niet tegelijkertijd kunnen voordoen (Van Knippenberg & Schippers, 2007; Van der Zee, 2007). Intuïtief zou men kunnen stellen dat diversiteit niet goed past bij de sociaalpsychologische behoefte aan gelijkheid en homogeniteit, maar dat innovatie juist deviantie en variatie vereist. Onderzoekresultaten zijn dan ook tegenstrijdig en vereisen volgens Van Knippenberg en Schippers (2007) complexere onderzoeksdesigns dan tot dusverre het geval is.

fondue moet de entrecote heel dun gesneden worden en niet te mager zijn. En Koreanen vragen om dunne speklappen. Maandag is hier Chinezendag. Dan hebben ze vrij en gaan inkopen doen, net als de Nederlanders op zaterdag. Ik vind het best zeldzaam dat dit zo'n grote winkel met verschillende dingen is.'
Bron: DIV, 2007.

Op basis van een analyse van de DIV-casussen (DIV, 2007) is een aantal observaties te maken.

Bedrijfsdoelen staan voorop

Ten eerste blijkt dat bedrijven inspelen op externe en interne omstandigheden: het aanpassen aan marktomstandigheden en het verbeteren van personele omstandigheden. Aanpassingen aan marktomstandigheden zijn bijvoorbeeld het willen verbeteren van omzet, productiviteit, dienstverlening, en het aanboren van nieuwe klantgroepen. Het verbeteren van personele omstandigheden, die ook dienen ter verbetering van marktaanpassingen, betreffen maatregelen voor het verbeteren van de werksfeer, op het vlak van opleiding en verbreden van inzetbaarheid.

Diversiteit als middel

Ten tweede nemen we waar dat de maatregelen diversiteit van het personeel werd ingezet als middel om het beoogde doel te bereiken. Zoals een supermarkt die meer ouderen aanneemt vanwege de levenservaring die past bij de klanten. Met dit middel – een in leeftijd gemêleerde groep medewerkers – werd een hogere klanttevredenheid en een betere dienstverlening bereikt. Of het ict-ontwikkelingsbedrijf dat vrouwen werft vanuit de aanname dat zij het talent hebben om een bepaald creatief product te ontwikkelen. Ook zien we bedrijven die zich meer richten op allochtonen omdat deze bijvoorbeeld vaker technisch geschoold zijn. Of omdat het bedrijf werkt binnen een multiculturele omgeving. Of omdat zij een bredere culturele achtergrond hebben.

Voorwaarden om diversiteit te benutten

Op de derde plaats observeren we dat bepaalde voorwaarden belangrijk zijn om diversiteit te kunnen benutten zodat het doel daadwerkelijk wordt bereikt. Daarbij gaat het om competenties van leidinggevend en medewerkers, de bedrijfscultuur en faciliteiten. De competenties van leidinggevend die belangrijk zijn bij het benutten van diversiteit liggen vooral in de relationele sfeer en sociaal-communicatieve vaardigheden, naast een positieve grondhouding. Voorbeelden zijn: vertrouwen geven, toegankelijk zijn, met diverse nationaliteiten om kunnen gaan, oog en oor hebben voor de achtergrond van medewerkers en deze achtergrond inzetten, ruimte geven en ruimte nemen om te experimenteren. Belangrijke competenties van (allochtone) werknemers zijn onder meer durven experimenteren en lef hebben, kunnen omgaan met vrijheid (als individu), breed inzetbaar zijn, zich zo aanpassen om zich thuis te voelen en niet als 'anders' beschouwd te worden. De bedrijfscultuur dient het mogelijk te maken dat mensen hun identiteit mogen behouden en constructieve werkrelaties kunnen aangaan. Kenmerken van zo'n cultuur zijn: een open sfeer, de sfeer van een familiebedrijf, thuisgevoel, persoonlijk met elkaar omgaan als familie (bijv. op ziekenbezoek gaan als iemand uit het buitenland komt en hier niemand heeft; helpen bij het oplossen van persoonlijke problemen). De faciliteiten die bespoedigen dat diversiteit wordt benut, zijn onder meer flexibiliteit in werktijden en werkplekken waardoor medewerkers een betere werk-privé balans krijgen, tijd investeren in de medewerker, opleiding en scholing, het werving- en selectiebeleid aanpassen, de werkomstandigheden aanpassen (bijv. vrouwvriendelijke omstandigheden creëren). Overigens is het 'beleid' van MKB-bedrijven doorgaans niet geformaliseerd: 'We hebben geen specifiek beleid. Wie de

Westlandse mentaliteit heeft van hard werken en er voor gaat, is welkom, ongeacht kleur of achtergrond', aldus een no-nonsense werkgever (DIV, 2007).

Typen innovaties, soort diversiteitsbeleid

Leggen we de link naar onze eerdere uiteenzetting over soorten innovaties, dan zien we dat het in de praktijkvoorbeelden meestal gaat om 'kleine oplossingen en verbeteringen' (positie 2 in de figuur). Het betreffen reacties op omstandigheden, zoals zoeken naar nieuwe klanten, verbeteringen in de sfeer van personeelsbeleid, aanpassingen van werk- en bedrijfstijden en verbeteringen in het werkproces. Soms is er ook sprake van het (proactief) telkens vernieuwen van producten (positie 4) zoals de slager in de casus, die probeert in te spelen de veranderende smaakwensen van zijn clientèle. Radicale innovaties (reorganisaties, uitvindingen – positie 1 en 3) komen eigenlijk niet of nauwelijks voor.

Van der Zee (2007) onderscheidt drie soorten diversiteitsbeleid in de mate van diepgang. Het diversiteitsbeleid van de meeste bedrijven laat zich, vanwege het beperkt innovatieve karakter, (helaas) niet beschrijven als voorbeelden van de meest vegaande vorm, het 'integratie- en leerperspectief'. Hierbij wordt strategisch gebruik wordt gemaakt van diversiteit. Bijvoorbeeld door diversiteit leidend te laten zijn bij de keuze van producten, diensten, markten, werknemers en klanten (de slager is de uitzondering). De voorbeelden getuigen het meest van beleid dat is gebaseerd op het 'toegangs- en legitimiteitsperspectief', waarbij ruimte wordt gegeven aan de inbreng door medewerkers vanuit de eigen culturele achtergrond. Hoewel dit niet de meeste gevorderde vorm is van diversiteitsbeleid, is dit al wel een duidelijke verbetering ten opzichte van het 'rechtvaardigheids- of eerlijkheidsperspectief'. Deze minst gevorderde variant heeft slechts als motief voor diversiteit gelijke behandeling, het tegengaan van discriminatie en het wegwerken van 'achterstanden' van allochtone medewerkers.

4.3 De rol voor HRM bij het benutten van diversiteit

Wat bij alle casussen impliciet of expliciet wordt benadrukt is het belang van communiceren. Een greep uit de interviews in *Diverse zaken. De winst van diversiteit in het midden- en kleinbedrijf* (DIV, 2007): 'praten, praten, praten'; 'openstaan voor andere culturen', 'respect hebben voor elkaar', 'zich verdiepen in andere culturen', 'problemen uitpraten', 'goed luisteren en goede vragen stellen', 'dingen benoemen', en 'je verdiepen in andere gewoonten'. Vergelijkbare uitkomsten zagen we in ons onderzoek bij een logistiek bedrijf, een politiekorps en een bedrijf in communicatietechnologie (Brugman et al, 2007).

De psychologie van culturele diversiteit benoemt dit communicatieve gedrag in termen van interculturele competenties, namelijk culturele empathie (in kunnen leven in mensen uit andere culturen), openmindedness (onbevooroordeelde houding hebben), sociaal initiatief (assertief zijn), emotionele stabiliteit (kunnen omgaan met stressvolle omstandigheden) en flexibiliteit (kunnen omgaan met verandering) (Van der Zee, 2007). Dergelijk gedrag zou kenmerkend dienen te zijn voor het organisatieklimaat, de 'bedrijfscultuur'. Dus de van hoog tot laag gedeelde waarden en normen op grond waarvan mensen zich gedragen ten opzichte van elkaar.

Naast de interculturele competenties zijn twee andere aspecten van belang om diversiteitbeleid te verankeren, namelijk de organisatiestructuur en de randvoorwaarden in het bedrijfsbeleid. Wat betreft de organisatiestructuur, het eerste aspect, wijzen we op de inrichting van de organisatie en werkprocessen, het ontwerp van taken en de inzet van HR-beleid en ICT-systemen. Daarmee bedoelen we dat het benutten van talenten kan

worden gestimuleerd door een organisatieontwerp waarin mensen initiatief kunnen tonen, medezeggenschap hebben en hun talenten kunnen benutten met uitdagende taken. Het HR-beleid en de ICT-systemen zouden daarbij juist stimulerend en ondersteunend kunnen in plaats van sturend en controlerend. De randvoorwaarden in het bedrijfsbeleid, het tweede aspect, sluiten hierop aan. Daaronder vallen het vastleggen van een visie op diversiteitsbeleid, betrokkenheid van allen bij het uitvoeren van dit beleid, het integreren van diversiteit in het personeelsbeleid en het hebben van een aanspreekcultuur op alle niveaus (Brugman et al, 2007).

Wij zouden willen pleiten voor een strategisch perspectief op diversiteit. Bedenk hoe diversiteit kan worden ingezet om (nieuwe) doelen te bereiken. Diversiteit is geen doel op zich, maar een middel. Daarmee wordt de kans op vernieuwing groter. Diversiteit kan leiden tot innovatie als verschillen worden benut als kansen. Door de zaak eens om te draaien, ontstaat een andere 'mindset'. Neem bijvoorbeeld het inrichten van werkplekken waarbij bewust (strategisch) rekening wordt gehouden met culturele verschillen, zodat diversiteit is ingebed in het ontwerp. Zie het voorbeeld van het multiculturele kantoor.

Het multiculturele kantoor

Omdat migrantenjongeren in toenemende mate hoger opgeleid zijn, zullen zij vaker onderdeel gaan uitmaken van de beroepspopulatie in kantoren. De Technische Universiteit Delft zette een onderzoek op naar de eisen van het multiculturele kantoor en ondervroeg tweedegeneratie migrantenjongeren of zij voorkeur hebben voor een meer persoonlijke werkomgeving met verwijzingen naar hun culturele achtergrond. De respondenten bleken een voorkeur uit te spreken voor een rustige, sobere werkomgeving die tegelijk kleurrijk is. Zij hebben geen behoefte aan culturele elementen in hun persoonlijke werkomgeving, zeker niet als daardoor verschillen met Nederlanders worden benadrukt. Culturele elementen worden wel gewaardeerd als deze subtiel zijn en appelleren aan alle culturen. Geometrische Islamitische patronen zijn hiervan een mooi voorbeeld; het zijn vormen, kleuren en patronen die sober maar inspirerend zijn voor iedereen.

Bron: Van Eijk, 2007.

Onze veronderstelling, dat diversiteit kan leiden tot innovatie als verschillen worden benut als kansen, houden wij overeind op basis van ons eigen onderzoek en de casussen van DIV en de TU Delft. Belangrijk is dat het management zelf is gemotiveerd om de 'culturele' bakens te verzetten. Ons inziens is er een belangrijke taak voor HRM-professionals weggelegd om de interculturele competenties te ontwikkelen bij leidinggevenden en medewerkers. Overigens, zal dit ook geen luxe zijn voor veel personeelsfunctionarissen zelf (Oeij & Thunnissen, 1998). Dat is een fikse opgave, want dit betreft niet alleen het vergroten van bewustzijn en kennisoverdracht, dat is relatief eenvoudig, maar het helpen om te reflecteren op eigen attitudes en die zonodig bij te stellen. Dat kan een 'showstopper' zijn. Het minste wat bedrijven zouden kunnen doen, is aandacht te besteden aan de vraag 'hoe willen wij diversiteit vormgeven en benutten bij innovatie?' met behulp van dialoog. Dialoog is een tweerichtings- of meerrichtingengesprek (afhankelijk van het aantal gesprekspartners) waarbij op basis van transparantie, een kwetsbare opstelling en reflectie de voor- en nadelen van diversiteit (voor organisatie en medewerkers) op een constructieve (sociaal-veilige) wijze bespreekbaar worden gemaakt (zie ook Oeij et al, 2008). De vraag die wij net formuleerden kan het startpunt vormen. Daarbij worden twee interculturele competenties al meteen ontwikkeld, namelijk culturele empathie en openmindedness. Hierbij is onderstaand kader voor het managen van diversiteit handig. Maar bedenk dat een stappenplan slechts een

‘cognitief’ geheugensteuntje is voor het werkelijke doel: het ‘cognitief, motivationeel en emotioneel’ veranderen van attitudes.

Stappenplan Managen van (Culturele) Diversiteit

1. Bepaal waarom diversiteit belangrijk is voor uw bedrijf:
Passen de producten/diensten bij multiculturele omgeving en hebben uw (diverse) medewerkers de culturele kwaliteiten om uw omgeving te bedienen?
2. Bepaal doelen
Voor welke klanten wilt u welke producten/diensten leveren? Heeft u daarvoor innovatiekracht nodig die u kunt ontleen aan diversiteit aan talenten? Bent u een aantrekkelijke werkgever voor werknemers met een verschillende culturele achtergrond en is dat van belang voor uw bedrijf?
3. Manage uw doelen
Goed voorbeeld doet volgen. In de top dient een persoon eindverantwoordelijk te zijn voor diversiteitsdoelen. Draagvlak bij het personeel (ook leidinggevenden) is zeer belangrijk. Maak duidelijk waarom diversiteit van strategisch belang is. Verwoord diversiteit in de visie, missie, plannen en uitvoering.
4. Bepaal uw acties
Benoem targets over diversiteit. Denk na over het versterken van interculturele competenties. Train mensen erin. Communiceer erover met elkaar, in échte (!) dialoog.
5. Meet uw resultaten
Koppel acties over diversiteit aan doelen van de organisatie en stel vast of diversiteit eraan bijdraagt. Maak kosten-batenanalyses. Rapporteer de bevindingen transparant; geef open en duidelijke feedback. Laat medewerkers, klanten, leveranciers hun zegje doen en doe daar weer wat mee met het bijstellen van uw aanpak.

Bron: afgeleid van Colourful Dreams, in DIV, 2007.

5 Conclusies en business case

Joyce van der Wolk, Peter Oeij en Tony Brugman

5.1 Conclusies

Uit onze onderzoeken blijkt kort samengevat het volgende. De vraag of diversiteit innovatie bevordert, is niet met een simpel ‘ja’ te beantwoorden. Het wetenschappelijke onderzoeksveld spreekt zichzelf niet tegen, maar verzuimt, om welke reden dan ook, om tot een eenduidig antwoord te komen. Wellicht dat dit ook typerend is voor het onderwerp zelf: ‘diversiteit en innovatie’ is wellicht te veel omvattend om er een simpele en singuliere theorie tegenover te zetten (hoofdstuk 2).

Diversiteit zal echter, ongeacht of het bevorderlijk is voor innovatie, in de toekomst op de agenda’s blijven staan. De belangrijkste vraag daarbij is niet of maar hoe diversiteit benut kan worden voor innovatie. Uit onze analyse van praktische voorbeelden (hoofdstuk 3) komt naar voren hoe je met een divers samengestelde groep medewerkers innovatief kunt zijn. De beschrijvingen van de verschillende voorbeelden laten zien wat de ‘winst’ van de diversiteit is voor de bedrijven. Diversiteit kan een middel zijn om (bedrijfs-)doelen te behalen. Daarbij is het wel van groot belang oog en oor te hebben voor de voorwaarden. Het daadwerkelijk benutten van een divers personeelsbestand kan pas als in het bedrijf de juiste competenties van leidinggevend en medewerkers aanwezig zijn. Daarnaast zal men aandacht moeten besteden aan de cultuur en faciliteiten. De voorbeelden leren dat goed diversiteitsbeleid ook als strategie voor doelen van het bedrijf kan worden ingezet (hoofdstuk 4).

Met het noemen van het strategische belang van diversiteit haken we aan bij Van der Zee, die drie niveaus van diversiteitsbeleid binnen bedrijven onderscheidt (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006; Van der Zee, 2007):

1. Het ‘integratie- en leerperspectief’. Hierbij wordt strategisch gebruik wordt gemaakt van diversiteit. Bijvoorbeeld door diversiteit leidend te laten zijn bij de keuze van producten, diensten, markten, werknemers en klanten. We noemen dit het ‘waardetoevoegingsmotief’ omdat diversiteit als toegevoegde waarde wordt beschouwd binnen de primaire processen van de organisatie. Bedrijven die dit hoge niveau van diversiteitbeleid hebben, zien diversiteit als middel.
2. Het ‘toegangs- en legitimiteitsperspectief’, waarbij ruimte wordt gegeven aan de inbreng door medewerkers vanuit de eigen culturele achtergrond. Dit noemen we het ‘identiteitsmotief’ omdat recht wordt gedaan aan de ‘dubbele identiteit’ van personen die hun ankers in twee culturen hebben, door werknemers te accepteren zoals zij zijn.
3. Het ‘rechtvaardigheids- of eerlijkheidsperspectief’. Deze minst gevorderde variant heeft slechts als motief voor diversiteit gelijke behandeling, het tegengaan van discriminatie en het wegwerken van ‘achterstanden’ van allochtone medewerkers. Dit noemen we het ‘gelijkheidsmotief’ omdat dit niet verder gaat dan ‘positieve discriminatie’.

5.2 Kennis en praktijk

Met deze ontwikkelde kennis als bagage hebben we gesprekken gevoerd met de ‘praktijk’, dat wil zeggen met enkele stakeholders, afkomstig van het ministerie van SZW, sociale partners en gemeenten. In deze gesprekken stond centraal in hoeverre deze or-

ganisaties bekend waren met de gedachte van een strategische inzet van diversiteit en innovatie. Daarnaast is gevraagd naar hun behoefte aan kennis.

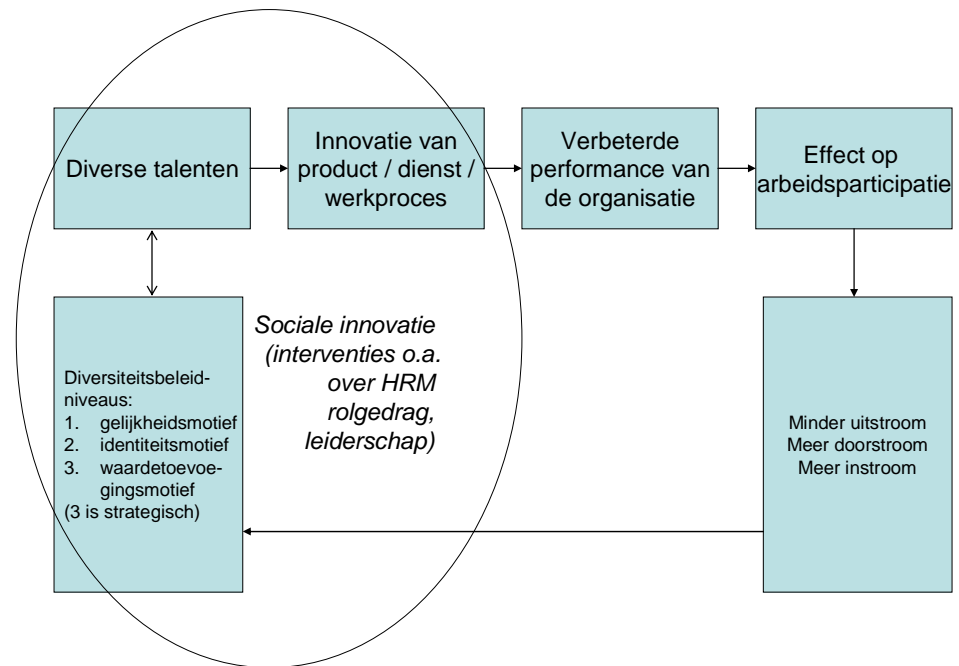
In de praktijk blijkt dat beleidsmakers slechts beperkt notie hebben van een mogelijke strategische inzet van diversiteit. Terwijl in bepaalde circuits –zoals congressen en symposia –soms bijna sloganachtig wordt gesproken over de aangenomen vanzelfsprekende relatie tussen diversiteit en innovatie, lijkt het erop dat beleidsmakers bij diversiteitsbeleid vooral denken aan het ‘gelijkheidsmotief’ en ‘identiteitsmotief’. Het strategische ‘waardetoevoegingsmotief’ is nog pril aanwezig en lijkt een blinde vlek. Daarnaast viel bij onze gesprekken op dat de term (sociale) innovatie geen veelgebruikt begrip is en niet of nauwelijks in verband wordt gebracht met diversiteit.

Met welke vraagstukken zijn beleidsmakers bezig? Uit onze gesprekken komt naar voren dat het centrale thema is: het stimuleren van een hogere arbeidsparticipatie in het algemeen en van specifieke groepen als allochtonen, ouderen en jongeren in het bijzonder. In de eerste plaats gaat het om meer instroom (vanwege de vervangings- en uitbreidingsvraag) en het laten deelnemen van ‘onbenut potentieel’. Maar ook het stimuleren van meer doorstroom naar hogere functies en beperktere uitstroom zijn vraagstukken waar men voor staat. Bijvoorbeeld: hoe komt het dat zo weinig allochtonen doorstromen naar hogere functies? Hoe komt het dat allochtonen meer uitstromen?

De laatste tijd komt de vraag steeds meer op ‘wat te doen als er meer diversiteit op de werkvloer komt, hoe kun je dit als een kans benut en hoe haal je meerwaarde uit een divers team?’. Hier ligt een duidelijke kennisbehoefte bij stakeholders. In dit kader is het onderzoek dat TNO in het najaar van 2008 voor DIV doet naar de meerwaarde van diversiteit in het MKB zeer relevant.

Uit de gesprekken met de stakeholders bleek ook een sterke behoefte aan meer toegang tot kennis: wat is er allemaal al bekend over diversiteit? De ervaring is dat er veel kennis is, maar dat er veel winst te behalen is in het vergroten van de toegankelijkheid en bundeling.

Op basis van ons onderzoek en de vragen uit het ‘veld’ hebben we figuur 5.1 ontwikkeld. Met het model laten we zien hoe diversiteit strategisch kan worden ingezet en een doelbewustere combinatie van innovatie en diversiteit mogelijk is om de bedrijfsperformance te verhogen en tegelijk effectief in te spelen op de arbeidsparticipatie (zowel in organisaties als op de arbeidsmarkt als totaal). Het laat zien dat simultaan inspelen op arbeidsparticipatie en sociale innovatie mogelijk is; beide kunnen elkaar versterken langs de lijn van strategisch diversiteitsbeleid.



Figuur 5.1: Relatie tussen diversiteit, innovatie en arbeidsparticipatie

Wij bepleiten dan ook dat sociale innovatie nadrukkelijker op de agenda komt bij stakeholders, omdat zij er zelf baat bij hebben. De term innovatie staat kennelijk echter wat verder weg van stakeholders die wij spraken. Om Moss Kanter (1984: 24) aan te halen: “The term ‘innovation’ makes most people think first about technology (...) this is unfortunate, for our emerging world requires more social and organizational innovation (...) Indeed, it is by now a virtual truism that if technical innovation runs far ahead of complementary social and organizational innovation, its use in practice can be either dysfunctional or negligible” (geciteerd in Fonseca, 2002: 3). Sociale innovatie is, in dit verband (zie de cirkel in figuur 5.1), het bereiken van vernieuwing van producten, diensten en werkwijzen door het combineren van strategisch diversiteitsbeleid met het benutten van ‘diverse’ talenten. Dit kan vervolgens leiden tot de gewenste performance van de organisatie en dat is weer goed voor de arbeidsparticipatie.

5.3 Business case voor TNO

5.3.1 Diversiteit en innovatie als verandervraagstuk

Het onderwerp van deze paragraaf is de business case voor TNO: wat rechtvaardigt (verdere) investering in deze thematiek vanuit de marktperspectieven voor TNO? Voordat wij daaraan toekomen, willen we de thematiek plaatsen in de context van verandering. Diversiteit en innovatie vormen immers geen vanzelfsprekende relatie (hoofdstuk 2). Met diversiteit innovatie creëren is derhalve geen eenvoudige zaak. Het vergt verandering in organisaties. Zoals het al of niet kiezen voor een strategische benadering van diversiteitsbeleid voor het behalen van organisatiedoelen. Want diversiteit is een middel, geen doel op zich. Daarbij dient men dan grondig na te denken over de manier hoe diversiteit kan bijdragen aan het behalen van organisatiedoelen en of sociale innovatie daarbij kan helpen. Vervolgens ontstaan ook nog eens vragen over sociale interventies die nodig zijn en daarmee zijn vaak zowel ‘culturele’ als ‘structu-

rele' organisatieaspecten gemoeid. Voor men het beseft is met diversiteit innovatieve doelen bereiken een ingewikkeld vraagstuk dat een veranderkundige visie vergt. Over zo'n veranderkundige visie gaat de appendix van dit hoofdstuk. Die stoelt op drie uitgangspunten: 1] de noodzaak van een integraal perspectief; 2] het besef dat verandertrajecten complex zijn en daarom niet puur logisch-rationeel te voorspellen zijn; 3] het feit dat mensen in hun onbewuste, geautomatiseerde gedrag geen goed zicht hebben op het veranderproces en hun rol daarbinnen, hetgeen mede een reden is waarom veranderingstrajecten weinig succesvol zijn.

5.3.2 *Wat kan TNO met de opgedane kennis in commerciële perspectief*

Diversiteit en (sociale) innovatie zijn maatschappelijk gezien een belangrijke combinatie. De samenleving is (cultureel) divers en innovatie is van levensbelang voor de economie. Sociale innovatie is van levensbelang voor meer arbeidsparticipatie. Arbeidsparticipatie en (arbeids)productiviteit gaan dus hand in hand. Deze twee onderwerpen zouden in samenhang met elkaar moeten worden betrokken bij het aanpakken van maatschappelijke en arbeidsvraagstukken op het terrein van onder meer (internationale) kennismigranten, vergrijzing, immigratie, arbeidsmarktkrapte etc. Via de band van culturele diversiteit worden naar onze mening ook andere diversiteitsvraagstukken meegenomen, zoals aandacht voor gender en oudere werknemers: met cultureel diversiteitsbeleid sla je meer vliegen in één klap.

Met de opgedane kennis is TNO een boeiende gesprekspartner voor bedrijven en instellingen vanuit zowel het HRM-perspectief en vanuit het bedrijfseconomisch perspectief. TNO zou voor HR-managers en lijnmanagers inzichtelijk moeten maken wat strategisch diversiteitsbeleid hen oplevert, met name in relatie tot arbeidsparticipatie en arbeidsproductiviteit. Op het vlak van arbeidsparticipatie zijn kostenbesparingen denkbaar bij het werven, selecteren en opleiden van personeel, indien diversiteitsbeleid gevolgen heeft voor de gewenste richting van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Op het gebied van arbeidsproductiviteit zijn opbrengsten denkbaar, als het diversiteitsbeleid positieve effecten heeft voor organisatie-interne vernieuwing en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor (nieuwe) klanten. Talentbenutting is daarbij een sleutelbegrip.

Met de opgebouwde kennis kan TNO marktprojecten verwerven bij opdrachtgevers in de publieke sector en bij bedrijven (MKB én grote bedrijven) door hen te begeleiden en te ondersteunen in het succesvol strategisch inpassen en omgaan met (culturele) diversiteit.

Daarnaast zou TNO kunnen investeren in kennistransfer over 'best practices' én faalfactoren en daarbij vooral richting stakeholders goed de relatie zichtbaar maken tussen diversiteit en innovatie enerzijds en de kansen daarvan op het vlak van arbeidsparticipatie en arbeidsproductiviteit anderzijds (zie figuur 5.1). In dat verband zal TNO ook duidelijk moeten maken dat er geen vanzelfsprekende causale relatie is tussen diversiteit en innovatie. Sterker, het gevaar van deze vanzelfsprekende aanname is dat stakeholders de noodzaak van investering en van beleid kunnen gaan onderschatten. TNO doet er goed aan niet alleen op te trekken, maar samenwerking na te streven (partnering) met bijvoorbeeld intermediaire en belangenorganisaties zoals DIV, Colourful People, en Forum, of met organisaties die zelf veel doen aan diversiteit (zoals opdrachtgevers uit de publieke sector als de Politie, en met lectoren op dit onderwerp).

Binnen marktprojecten en binnen kennisinvesteringprojecten over diversiteit (en innovatie) zou TNO resultaten moeten etaleren die vooral antwoord bieden op de hoe-

vraag: hoe benut je diversiteit, hoe maak je optimaal gebruik van diversiteit, wat is de meerwaarde? Daarnaast is het belangrijk oog te hebben voor (nieuwe) risico's van een meer divers samengesteld personeelsbestand? Voorbeelden: er blijken meer bedrijfsongevallen waar allochtonen bij betrokken zijn; er wordt over arbeidsrelaties steeds meer onderhandeld op medewerkerleidinggevend niveau, maar wie de beste deals sluiten is onbekend. Dergelijke vragen leven bij stakeholders. TNO heeft de kennis op deelgebieden als veiligheid, personeelsbeleid, mobiliteit en arbeidsrelaties in huis, maar moet nog wel (innovatief) 'gekruist' worden.

5.4 Appendix: Veranderkundige aandachtspunten bij diversiteit en innovatie

5.4.1 *Valkuilen van organisatieverandering*

Bedrijven en instellingen willen concurrerend, efficiënt en effectief zijn, omdat de omgeving (klanten, consumenten, cliënten, stakeholders, shareholders) dat van ze eist. Een van de manieren om daarin te slagen, is dat zij innovatief zijn op het vlak van nieuwe producten of diensten of nieuwe manieren van werken. Kenmerkend voor bedrijven en instellingen is dat de diversiteit toeneemt. Niet alleen van het eigen personeel, maar ook die van hun klanten en samenwerkingspartners. De opdoemende vraag is hoe bedrijven en instellingen innovatief kunnen zijn bij een toenemende diversiteit.

Ons vertrekpunt is dat innovativiteit geen doel is, maar dat innovativiteit helpt om gewenste effecten en doelen te bereiken: zoals productiviteit, kwaliteit, concurrentievermogen etcetera. Diversiteit is hierbij een kenmerk van het personele bestand. Om diversiteit optimaal te benutten, moet personeel met een diverse achtergrond op een adequate, innovatieve manier worden gestimuleerd en gestuurd: een innovatieve manier van management. Zodanig, dat de optimale inzet van divers personeel leidt tot het bereiken van de effecten en doelen: talentbenutting. Innoveren is vooral een nieuwe, andere manier van het doen van de juiste dingen op de juiste wijze: sociale innovatie.

De term innoveren roept de associatie op met organisatieverandering. Wij bedoelen met organisatieverandering het bewust en doelgericht in beweging zetten van de leden van de organisatie met als doel dat de organisatie zich aanpast aan een veranderde (verleden) of veranderende (toekomst) situatie. Dat kan doordat mensen andere dingen doen of doordat andere hulpmiddelen en technieken worden toegepast, of doordat vernieuwingen nodig zijn aan processen, diensten of producten. Meestal is het zo dat de omgeving verandert (markt, prijzen, vraag, etc.) en dat de organisatie daarop moet reageren om concurrerend te blijven.

Een belangrijk empirisch gegeven bij organisatieverandering – hoe klein- of groot-schalig ook – is dat deze vaak plegen te mislukken. Dat komt enerzijds vanwege het ontbreken van een integraal perspectief bij veranderaars (hoe hangen dingen met elkaar samen) en het vervolgens focussen op een aspect. Anderzijds heeft dit te maken met het feit dat veranderaars niet zo goed raad weten met de complexiteit der dingen. In onze steeds intensiever verweven economie groeit het aantal interdependenties van actoren en de interacties daartussen razendsnel en neemt de onoverzichtelijkheid toe. Besluitvormers reduceren die complexiteit door het maken van aannames (er is geen tijd voor grondig analyseren). Daardoor kiest men voor aspectmatige oplossingen gericht op makkelijk te benoemen (en te kwantificeren) 'targets' (hogere toegevoegde waarde voor de aandeelhouders).

Dit proces wordt versterkt doordat onze hersenen het prima vinden om snel tot keuzes te komen die efficiënt en effectief lijken en die niet veel moeite en inspanning vergen. Daardoor hebben beslissers en veranderaars het bewustzijn dat zij op een beheersbare wijze tamelijk voorspelbare wijzigingen doorvoeren die leiden tot gewenste doelen

waarvan alle betrokkenen menen dat het een logische weg is. Ten onrechte, zo blijkt vaak.

Tegen deze achtergrond speelt het vraagstuk van diversiteit en innovatie. Onze stelling is dat organisaties hun doelen niet halen als zij acties inzetten (zoals verandertrajecten) waarbij drie zaken worden veronachtzaamd: 1. de samenhang der dingen vergt continu handelen vanuit systeemdenken en de neiging af te leren een probleem op te splitsen in aspecten en daarop te sturen; 2. de zelforganiserende gedragingen in complexe systemen vergt inzicht in de effecten van interacties tussen interdependente actoren, het leren onderkennen van ‘emergente patronen’ en het afleren van een eenzijdige focus op lineair-causale oorzaak-gevolg relaties; 3. mensen kenmerken zich door aangeleerd gedrag (automatismen, schema’s) en door een neiging tot perceptiefouten (biases, heuristische) waardoor zij in niet-standaard situaties foute beslissingen nemen waarvan zij zich niet bewust zijn, die er toe bijdragen dat mensen niet doorgronden waarom organisatieverandertrajecten mislukken en die inherent zijn aan versimpelde verklaringen hiervoor (die vervolgens leiden tot het herhalen van fouten). We lichten deze drie zaken verder toe.

5.4.1.1 *Samenhang der dingen: een integraal perspectief*

In zijn pleidooi om organisatievraagstukken meer in samenhang te bezien, stelt Senge (1990) voor de systeembenadering te benutten. De essentie van zijn gedachte is, dat de gangbare methode om complexe problemen op te lossen, is door deze op te splitsen in deelproblemen. Dat maakt een probleem overzichtelijk, maar daardoor gaat de verbondenheid met het grotere geheel verloren. Dat leidt vaak tot foute besluiten. Systeemdenken stelt ons in staat patronen te herkennen waardoor men effectiever kan veranderen. Dit is in een notendop het verschil tussen een aspectbenadering en een integrale benadering, welke alle relevante aspecten meeneemt. Systeemdenken impliceert enerzijds het zien van onderlinge verbanden (non-lineair) in plaats van een causaal-lineaire opeenvolging van oorzaak en gevolg, en het zien van processen van verandering (‘historische’ schakeling van gebeurtenissen met een verbinding tussen heden en verleden) in plaats van momentopnames. In elk systeem staat terugkoppeling (feedback) centraal. Hiermee wordt inzichtelijk hoe acties elkaar kunnen versterken of dempen. Binnen het systeemdenken is elke actie zowel een oorzaak als gevolg van andere acties. Daardoor hebben acties van iedereen binnen organisaties in bepaalde mate effect op de problemen die ontstaan (interdependentie van interacties), al is niet te zeggen hoe groot een effect is. Omvangrijke acties kunnen door demping soms weinig effect sorteren, maar het kan evengoed zo zijn dat kleine acties door versterking enorm invloedrijk kunnen zijn (de metafoor van het vlindereffect waarbij het klappen van de vleugels van een vlinder in Zuid-Amerika een storm kan veroorzaken in Noord-Amerika). Niet ongebruikelijk is dat het vaak enige tijd duurt voordat het effect van acties zichtbaar wordt door vertragingen. Een analyse van het gedrag van systemen als geheel leidt tot het herkennen van steeds terugkerende patronen.

Systeemdenken lijkt erg abstract maar gaat eigenlijk over menselijk gedrag. De clou is samenhang te vinden in de kluwen van interacties tussen interdependente actoren. Senge zegt dat veranderprocessen te maken heeft met het afwisselen van groei en afremming. Groei is vaak een kwestie van ambitie. Het afremmen is vaak een natuurlijke weerstand tegen verandering. Hij noemt ze uitdagingen voor veranderen. Als je begrijpt hoe het mechanisme werkt, kun je het gebruiken ten behoeve van verandering. De tien uitdagingen zijn (Senge et al, 1999):

Om verandering te initiëren:

1. controle over tijd en flexibiliteit hebben;
2. vragen om hulp en elkaars mentor zijn;
3. commitment bewerkstelligen door conversatie;
4. vertrouwen hebben in de leiding doordat zij authenticiteit uitstralen;

Om momentum vast te houden

5. het tegengaan van defensiviteit en angst;
6. het koppelen van pilotresultaten aan de gehele organisatie;
7. het beslechten van oppositie tussen believers en non-believers;

Om te komen tot herontwerp (system redesign) en overdenking (rethinking)

8. machts- en autonomieconflicten vermijden door organisatieherontwerp (governance);
9. kennistransfer van succes over organisatorische grenzen (diffusion);
10. doel en richting geven door conversatie zodat mensen hun aspiraties en doelen bijstellen.

Deze uitdagingen hebben betrekking op het doen en laten van mensen. Het gaat duidelijk om gedrag, en niet om zoiets abstracts als cultuur en structuur. Senge et al zijn van mening dat organisaties producten zijn van manieren waarop mensen denken en interacteren. Om organisaties in de juiste richting te veranderen, dienen mensen de mogelijkheid te hebben om de manier waarop zij denken en interacteren te veranderen. Het veranderen van attitudes, overtuigingen, vaardigheden, capaciteiten, percepties of betrokkenheid kan niet worden veranderd door een commando of een training, maar moet uit de mensen zelf komen. Leidinggevendend kunnen medewerkers niet dwingen hoe zij moeten denken. Dat kan alleen als medewerkers op een zinvolle en zingevende wijze deelnemen aan organisatieprocessen waarin zij verandercapaciteiten leren te ontwikkelen. Dat zal betrokkenheid, innovatie en talentbenutting versterken. Organiseren houdt verband met het kunnen omgaan met de tien ‘challenges’ bij organisatieverandering.

5.4.1.2 *Complexiteit: voorbij het puur rationele model*

Het systeemdenken van Senge staat in relatie tot de wetenschap over complexiteit (Stacey, 2003). De essentie van de complexiteitstheorie is het concept van zelforganisatie. Zelforganisatie betreft het resultaat van een systeem (zoals orde of wanorde), dat het gevolg is van de specifieke historie van een systeem, de interacties binnen het systeem en de interactie met de omgeving van het systeem. Er is sprake van continue interactie van elementen van het systeem en tussen systemen. Doordat deze continu en simultaan plaatsvinden is sprake van co-evolutie. De complexiteit kan men zich voorstellen door alleen al stil te staan bij vier elementen van groepsgegedrag in een organisatie (Kelly & Allison, 1999). In een groep kunnen mensen met elkaar interacteren op vier dimensies. Zij kunnen elkaar beconcurreren of met elkaar samenwerken; zij kunnen met elkaar percepties volledig delen of helemaal niet; zij kunnen keuzen op elkaar afstemmen en zich aan elkaar committeren of niet; hun co-evolutie kan open, expliciet en gecoördineerd zijn of gesloten, ‘on the fly’ (impliciet) en ontkoppeld (chaos). Het gedrag van een groep, en groepsleden, is mede het gevolg van haar eigen geschiedenis. Het doorvoeren van veranderingen in organisaties hoeft geen probleem te zijn als dit past bij de groep, in termen van bestaande samenwerking, leervermogen en gedeelde waarden, mate van betrokkenheid en co-evolutie. Maar als veranderen betekent nieuwe richtingen inslaan, dan kan dat alleen goed als het systeem van het team mee verandert. Wordt daarmee geen rekening gehouden, dan ontstaan weerstanden binnen dat systeem. De verleiding is dan groot het systeem in delen uit elkaar te halen en op het niveau van aspecten veranderingen door te voeren. Bijvoorbeeld bezuinigen doorvoeren

zonder goed te doordenken wat dat doet met vertrouwen en competenties. Dat leidt dan tot partiële effecten op de korte termijn, maar niet tot duurzame verandering. Binnen de groep blijft weerstand bestaan. Aspectmatige probleemaanpakken kampen met verschijnselen als deze (Kelly & Allison, 1999): 1. men houdt vast aan command and control, 2. het veranderen van de interne en externe omgeving gebeurt niet co-evolutief maar gescheiden, 3. scorecards en metrics benadrukken macrogegevens op de korte termijn, 4. een lineaire oorzaak-gevolg aanpak domineert, 5. een groene weidenadering domineert en die houdt geen rekening met de historie van de organisatie en 6. er is een focus op een gefixeerde deadline (point-in-time) zonder oog voor lange termijn verandering.

5.4.1.3 *Geautomatiseerd gedrag: foutenbron bij non-routinegedrag*

Het is belangrijk te realiseren dat systeemdenken en complexiteit direct te relateren zijn aan gedrag in organisaties. Vooral het cognitieve vermogen om gebeurtenissen en situaties te begrijpen en de padafhankelijke leergeschiedenissen van actoren en hun eerdere gedrag, kan helpen verklaren waarom succesvol verandergedrag in complexe omgevingen zeldzaam is. Simpel gesteld, wanneer men gedrag dient te vertonen dat men (nog) niet heeft geleerd en dat zeer moeilijk is, zal de menselijke conditie neigen naar gedrag dat is gebaseerd op automatismen. Doordat die automatismen stoelen op successen in niet-complexe situaties, op heuristieken en vertekeningen in de perceptie van de situatie (biases), zijn mensen zich niet diepgaand bewust van falend gedrag in niet-standaard, complexe situaties. Dit helpt verklaren waarom organisatieleren en het opzetten van een lerende organisatie zo moeilijk is. Het vergt tegennatuurlijk gedrag waarvoor vaak de cognitieve capaciteit en motivatie ontbreekt, zonder dat dit wordt beseft. Mede daardoor kan falend gedrag zich blijven herhalen (zie o.a. Argyris & Schön, 1996; Dijksterhuis, 2007).

Kennis over dergelijke sociaal-psychologische ‘mechanismen’ is van fundamenteel belang voor elk type verandering van complexe aard. Zo ook bij de vraag hoe diversiteit kan helpen bij het vergroten van innovativiteit in organisaties die leidt tot het beter bereiken van doelen van een bedrijf of instelling. Er dient simultaan aandacht te zijn voor organisatie-externe en –interne vraagstukken, voor structuur- en gedragsvraagstukken, voor inhoudelijke vraagstukken en procesvraagstukken en voor ontwerp- en verandervraagstukken. Daarin slagen, is pas werkelijk innovatief.

5.4.1.4 *Diversiteit en innovatie als verandertraject*

Bovenstaande uitgangspunten passen we toe op het innoveren met behulp van diversiteit. Dat zien we als een veranderkundig traject. Wat is de gedachtegang om met diversiteit uiteindelijk zo innovatief te zijn dat dit de bedrijfsprestaties ten goede komt? We lichten eerst toe waarom het vertrekpunt niet diversiteit in brede zin, maar culturele diversiteit zou kunnen zijn. Vervolgens leggen we uit dat er diverse niveaus van diversiteitbeleid zijn waarbij de strategische benadering het meest beloftevol is. Daarna betogen we dat het onmisbaar is om een psychologische insteek te combineren met een bedrijfskundige, omdat je zowel de cultuur als de structuur van de organisatie tegelijkertijd moet veranderen.

Diversiteit

Uit onze literatuurstudie komt naar voren dat de relatie tussen diversiteit en innovatie (en performance) niet vanzelfsprekend is. Dat is mede ingegeven door metastudies over diversiteit waaruit blijkt dat aan diversiteit zoveel ‘diverse’ kanten zijn te ontleenen dat haast niet is vast te stellen of en in welke vorm en mate diversiteit bijdraagt aan prestaties en productiviteit (Van Knippenberg et al, 2004; Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Bij toekomstige projecten lijkt het ons verstandig het accent te leggen op culturele diversiteit (mede omdat dit tegelijk diversiteit op het vlak van gender, leeftijd, opleiding e.d. impliceert). Bij culturele diversiteit staan verschillen op het vlak van normen, waarden, identiteiten, gedragingen en communicaties centraal. Cultuurverschillen zijn er al tussen personen die opgroeien binnen dezelfde grenzen van regio's en steden, maar die verschillen nemen sterk toe tussen personen die verschillen in nationaliteit, etnische herkomst, ras en geschiedenis. In een globaliserende economie is het gemeengoed geworden dat organisaties grote culturele verschillen herbergen in hun personele bestand. De term 'organisatiecultuur', die in de organisatieliteratuur vooral is gereserveerd voor verschillen in werkwijzen tussen organisaties, krijgt vanuit dit perspectief een bredere betekenis, als we daaronder ook culturele verschillen scharen.

Innovatie

Wat betreft het begrip innovatie wezen we erop dat innovatie moet worden gezien als een middel om concurrerend te zijn, en niet als een op zichzelf staand doel. Typen innovaties die wij onderscheiden in hoofdstuk 4 zijn 'totale', 'technische' en 'sociale innovaties'. Door te innoveren passen bedrijven en instellingen zich aan, zijn zij flexibel en adaptief, en kenmerken zij zich door dynamiek gericht op het behalen van doelstellingen. In onze optiek zou de aandacht gericht moeten zijn op het managen van en leidinggeven aan organisatieprocessen die leiden tot rendement en succes. In feite gaat het dan vooral om sociaal innovatiemanagement. Sociale innovatie betreft het doorvoeren van vernieuwingen (meestal technisch) met uitdrukkelijk aandacht voor de menselijke factor (gedrag, rollen, attitudes, emoties, etc.). Sociale innovatie betreft verbeteringen en vernieuwingen die samengaan met of bestaan uit sociale interventies, zoals nieuwe werkvormen, andere leiderschapsstijlen, HR-gerelateerde ingrepen en interventies op het vlak van gedrag.

Vanuit oogpunt van diversiteit gaat het daarbij om het koppelen van veranderende omgevingseisen (de 'vraag') aan het optimaal benutten van 'diverse' talenten (de medewerkers) met behulp van het slim inrichten van werkplekken en organisatie en faciliterend HR-beleid. In dit verband onderscheidt Van de Zee drie niveaus van diversiteitsbeleid (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006; Van der Zee, 2007; zie de eerdere figuur 5.1):

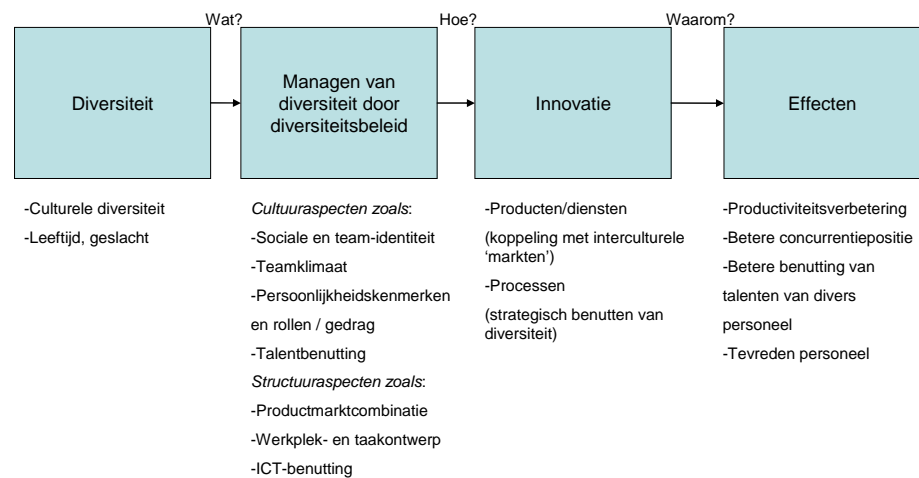
1. Het 'integratie- en leerperspectief'. Hierbij wordt strategisch gebruik wordt gemaakt van diversiteit. Bijvoorbeeld door diversiteit leidend te laten zijn bij de keuze van producten, diensten, markten, werknemers en klanten. We noemen dit het 'waardetoevoegingsmotief' omdat diversiteit als toegevoegde waarde wordt beschouwd binnen de primaire processen van de organisatie.
2. Het 'toegangs- en legitimiteitsperspectief', waarbij ruimte wordt gegeven aan de inbreng door medewerkers vanuit de eigen culturele achtergrond. Dit noemen we het 'identiteitsmotief' omdat recht wordt gedaan aan de 'dubbele identiteit' van personen die hun ankers in twee culturen hebben, door werknemers te accepteren zoals zij zijn.
3. Het 'rechtvaardigheids- of eerlijkheidsperspectief'. Deze minst gevorderde variant heeft slechts als motief voor diversiteit gelijke behandeling, het tegengaan van discriminatie en het wegwerken van 'achterstanden' van allochtone medewerkers. Dit noemen we het 'gelijkheidsmotief' omdat dit niet verder gaat dan 'positieve discriminatie'.

Verbinden

Wat naar ons oordeel nodig is, is een samenvoeging van de 'psychologie van culturele diversiteit' met de 'bedrijfskunde van culturele diversiteit', om diversiteit simultaan te managen vanuit zowel het culturele als het structurele aspect. De psychologie vraagt aandacht voor vernieuwing van gedrag, rollen en interculturele competenties. De be-

drijfscunde voegt hieraan toe dat de inrichting van de organisatie (n.a.v. gekozen productmarktcombinaties), het ontwerp van taken en de inzet van HR-beleid en ICT-systemen voorwaarden kunnen scheppen om diverse talenten maximaal te benutten. Daar waar de psychologie zich concentreert op gedrag, 'cultuur', richt de bedrijfscunde zich meer op structuur. Dat zou er op neer moeten komen dat de 'structuurinterventies' het aanleren en benutten van de 'interculturele competenties' dient te stimuleren. De rol van het management daarbij is ervoor te zorgen dat de bedrijfscundige voorwaarden worden doorgevoerd en dat processen van samenwerking en communicatie uitgaan van de uitgangspunten van de psychologie van culturele diversiteit. Op grond daarvan kunnen (sociale) innovaties worden doorgevoerd die zijn ingebed in het (strategisch) diversiteitsbeleid.

In schema ziet dat er vereenvoudigd als volgt uit:



Figuur 5.2: het managen van diversiteit vanuit culturele en structurele aspecten

In figuur 5.2 is het managen van diversiteit eigenlijk hetzelfde als innovatiemanagement in een cultureel diverse teamwerkomgeving. Daarom moeten wij ook inzicht hebben in kenmerken van innovatieve teams (Blok et al, 2006) en innovatief en creatief werkgedrag (De Jong, 2007; Vaas & Kraan, 2007; De Leede et al, 2008). Uiteindelijk gaat het in belangrijke mate (bij de interactie en interdependentie) om effectieve communicatie, informatie-uitwisseling en samenwerking tussen teamleden. Een middel daartoe is te zorgen voor kwalitatief goede dialoog (Oeij, 2006). Dat zou een zesde interculturele competentie kunnen zijn, naast de vijf van Van der Zee (2007).

Nogmaals het verandertraject: inhoud en proces verbinden

Als wij spreken over diversiteit en innovatie dan bedoelen wij het benutten van cultureel diverse talenten van mensen om op innovatieve wijze de organisatiedoelstellingen (productiviteit, rendement, etc.) te realiseren. Niet alleen is daarbij aan de orde het vraagstuk van het managen van zulke processen, ook gaat het doorgaans om een vorm van organisatieverandering. De typen innovatie die wij in hoofdstuk 4 noemden, zijn elk op te vatten als een vorm van organisatieverandering op grond van een gemaakte keuze. Sommige veranderingen zijn eenvoudig, zoals het aanschaffen van nieuw meubilair. Andere zijn complex omdat ze betrekking hebben op mensen en onvoorspelbaarheid. Uit de wetenschappelijke en managementliteratuur weten we dat het merendeel van dergelijke veranderingen (waaronder reorganisaties, ICT-vernieuwingen en cultuurveranderingen) niet succesvol is. Schattingen zijn dat tussen de 50% en 75% mislukt (zie o.a. Senge et al, 1999; Boonstra, 2004).

Een belangrijke reden waarom organisatieverandering niet succesvol is, komt doordat veranderaars niet goed raad weten met de complexiteit van met elkaar in relatie zijnde aspecten bij zo'n verandering. Laten we er gemakshalve vanuit gaan dat innoveren met strategisch diversiteitsbeleid complex is, en dat rekening gehouden moet worden met diverse aspecten: bijvoorbeeld het invoeren van een nieuwe werkwijze met een nieuw IT-systeem waarvoor medewerkers nieuwe taken en competenties moeten verwerven. Die aspecten betreffen op hoofdlijn omgevingsfactoren (markten, stakeholders, klanten), organisatiefactoren (menselijk gedrag, aspectsystemen zoals inkoop, verkoop, productie, administratie, bedrijfsbeheer, personeel, marketing etc.) en technologie. De complexiteit wordt veroorzaakt door ontelbaar veel interacties en interdependenties tussen deze aspecten. Omdat deze interacties de laatste 25 jaar gigantisch toenamen op schaal (i.c. de globalisering van economische activiteiten) en versnelden door steeds geavanceerder technologische hardware en software (o.a. internet) zijn de effecten en gevolgen ervan niet goed voorspelbaar. Dat is cognitief complex. Daar komt echter bij dat het gedrag en functioneren van mensen in al deze interacties en interdependenties eveneens minder goed voorspelbaar is, als men het vergelijkt met de tijd waarin sprake was van massaproductie met gestandaardiseerde werkprocessen en homogeen consumentengedrag. Niet alleen is het gedrag van mensen moeilijk voorspelbaar, er is ook sprake van sociaalpsychologische competentieknelpunten bij veranderaars. Mensen hebben gedrag geleerd dat deels is geautomatiseerd en onbewust verloopt. Dergelijk gedrag is functioneel in voorspelbare processen. Bij processen die afwijken van wat gangbaar is, is het nodig dat mensen reflecteren op hun gedrag om effectief om te gaan met niet-routine situaties. Dat kost 'motivatie en mentale capaciteit'. In veranderprocessen, waarbij nogal eens sprake is van stress en tempodruk, is die motivatie en capaciteit vaak in ontoereikende mate aan te boren. Het gevolg is dat geautomatiseerd gedrag de plaats inneemt van reflectief gedrag en dat mensen 'fouten maken en foute beslissingen nemen' zonder dat zij zich daarvan bewust zijn. Daarom weten zij ook vaak achteraf niet waarom veranderprocessen mislukken en attribueren zij het falen aan 'externe omstandigheden of anderen' (zie o.a. Argyris & Schön, 1996; Stacey, 2003). Veranderaars weten dus van zichzelf noch van collega's welke sociaalpsychologische mechanismen werkzaam zijn achter hun gedrag. Dat leidt dan doorgaans tot versimpelde gemeenplaatsen zoals 'er is weerstand en wantrouwen' zonder dat men precies kan benoemen, kan verklaren, hoe het komt dat veranderprocessen mislukken. Dat heeft niet in de minste plaats te maken met het feit dat veranderaars zijn opgeleid binnen rationeel-wetenschappelijke tradities (zoals in de meeste managementopleidingen) om problemen op te pakken binnen organisaties: op lineair-causale wijze een verandering van a naar z realiseren. In een complexe werkelijkheid werkt dat niet langer en vergt veranderen andere vaardigheden. En bovenal vergt dit inzicht in sociaalpsychologische mechanismen en dito vaardigheden om met die kennis te interveniëren in veranderprocessen.

Veranderprocessen roepen – los van het inhoudelijke onderwerp - twee vragen op. Waarom mislukken organisatieveranderingsprocessen zo vaak? En, wat kenmerkt succesvolle organisatieverandering? Het antwoord op deze vragen zou kunnen uitmonden in een 'theoretisch maar op de praktijk gebaseerd model' van organisatieverandering dat kan worden vertaald naar een ontwerpmodel van succesvolle innovaties. Hierbij helpen de inzichten van het systeemdenken (hoe hangen dingen samen) en van het complexiteitsdenken (interacties van interdependente actoren).

6 Literatuur

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996), *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading (MA), etc.: Addison-Wesley (2nd ed., 1st ed 1978).
- Bantel, K. en S. Jackson (1989), Top management and innovations in banking : Does the composition of the team make a difference? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 107-124.
- Basset-Jones, N. (2005), The paradox of diversity management, creativity and innovation. In: *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Bertens, C. en N. de Vries (2008), *Economische kansen van etnische diversiteit*. Den Haag: NICIS Institute.
- Blok, M.M., Groenesteijn, L., Hengst, M. den, & Kraker, H. de (december 2006), *Met TNO op weg naar het land van OIT: Optimaal Innovatieve Teams*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Boonstra, J. (2004), Introduction. In: J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 1-21). Chichester: Wiley.
- Brugman, A., Dekker, G.P.M., Wolk, J. van der, en C.W.A. van de Ven (2007), *Diversiteit, leidinggeven en innovatie*. Hoofddorp: TNO.
- Cady, S.H. en J. Valentine (1999), Team innovation and perceptions of considerations: What differences does diversity make? In: *Small Group Research*, 30(6), 730-750.
- Cordero, R., DiTomaso, N. en G.F. Farris (1996), Gender and race/ethnic composition of technical work groups: relationship to creative productivity and morale. In: *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 13, 205-221.
- Cox, T. en H. Blake (1991), Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. In: *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-57.
- Dekker, G., Klooster, G.C. ten, Oeij, P.R.A., Hoedt, M.C. den, Reinders, G. (oktober 2007), *Innovatie door samenwerking in het midden en kleinbedrijf*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- DiStefano, J.J. en M.L. Maznevski (2000), Creating value with diverse teams in global management. In: *Organizational Dynamics*, 29(1), 45-63.
- DIV (2007), *Diverse zaken, de winst van diversiteit in het midden- en kleinbedrijf* (S. den Broeder, red.). Amstelveen: Div, Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement.
- Dijksterhuis, A. (2007), *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Edmondson A.C. en J.P. Mogelof (2006), Explaining psychological safety in innovative teams: Organizational culture, team dynamics, or personality? (pp. 109-136). In: Thompson en Choi (eds.) (2006), *Creativity and innovation in organizational teams*.

- Eijk, D. van (2007), *Cultural diversity & design*. Inaugural symposium. Delft: TU Delft.
- Ely, R.J. en D.A. Thomas (2001), Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. In: *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Fleming, L. (2004), Forethought: Perfecting cross-pollination. In: *Harvard Business Review*, September, 22-24.
- Fonseca, J. (2002), *Complexity and innovation in organizations*. London and New York: Routledge.
- Giddens, A. (1994), *Beyond Left and Right — the Future of Radical Politics*. Cambridge : Polity Press.
- Hay Group (2006), *De relatie tussen diversiteit en innovatie*. Bijeenkomst 9 februari 2006, HayVision Society.
- Innovatieplatform (2006), *Centrum voor Sociale Innovatie, Flexibel organiseren, Dynamisch managen, Slimmer werken – outline*.
- Jacobs, D. (2003), Innovatie en irritatie. In : *Filosofie in Bedrijf*, 15(4), 53-58.
- Jans, G. (2004), Zin en onzin van diversiteitsmanagement: divers samengestelde teams zijn creatiever en innovatiever. In: *Gids van Personeelsmanagement*, 83(4), 28-31.
- Jong, J. de (2007), *Individual innovation. The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam. EIM: Zoetermeer.
- Justesen, S. (2001), *Innoversity – A study of the dynamics inherent in the relationship between innovation and diversity*. Working Paper, Copenhagen Business School.
- Kelly, S. & Allison, M.A. (1999), *The complexity advantage. How the science of complexity can help your business achieve peak-performance*. New York etc.: McGraw-Hill/BusinessWeek Books.
- Knippenberg, D.L. van (2007), *Understanding diversity*. Rotterdam: RSM Erasmus Universiteit, Inaugurale uitgesproken op 12 oktober 2007.
- Knippenberg, D. van, DeDreu, C.K. & Homan, A.C. (2004), Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Knippenberg, D. van & Schippers, M.C. (2007), Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Lakhani, K.R. & J.A. Panetta (2007), The principles of distributed innovation. In: *innovations*, 2(3), 97-112.

Lakhani, K.R. & L.B. Jeppesen (2007), Forethought: Getting unusual suspects to solve R&D puzzles. In: *Harvard Business Review*, mei, 30-32.

Leede, J. de, Kraan, K.O., Hengst, M. den & Hooff, M.L.M. van (April 2008), Conditions for innovation behaviour of virtual team members: a 'high-road' for internationally dispersed virtual teams. *The Journal of E-working*, 2, 22-46.

Mannix, E. en M.A. Neale (2005), What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. In: *American Psychological Society*, 6(2), 31-55.

Manpower (2007), *De kracht van culturele diversiteit*. Diemen: Manpower Nederland, witboek.

Molleman, E. en J. Slomp (2006), The impact of team and work characteristics on team functioning. In: *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16(1), 1-15.

Moss Kanter, R. (1984), *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. London: Routledge.

Mostert, N.M. (2007), Diversity of the mind as the key to successful creativity at Unilever. In: *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 93-100.

Multiculturele publieke radiostation, De Volkskrant banen, themanummer Diversiteit op de werkvloer, 15-4-2008, nr 105, 14-15.

Oeij, P.R.A. (mei 2006), *Dialoog voor diversiteit. Personeelsbeleid bij Roto Smeets Weert*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Oeij, P.R.A., Hoedt, M.C. den, Leede, J. de & Nauta, A. (2008), Praten, passen en meten: Met dialoog meer maatwerk in de arbeidsrelatie. *Gids voor Personeelsmanagement*, 87 (4), 28-31.

Oeij, P. & Thunnissen, M. (1998), Test uw kennis. Wat weet u over de arbeidspositie van allochtonen? *Gids voor Personeelsmanagement*, 77 (5), 32-33, 35-36.

Page, S.E. (2007), *Diversity powers innovation*, Center for American Progress
http://www.americanprogress.org/issues/2007/01/diversity_powers_innovation.html

Qin, J. (2007), Research contexts: a potential means of dissecting the diversity paradox. In: *Proceedings of the 13th Asia Pacific management conference*, Melbourne, 252-260.

Robinson, G.I., Dechant, K., Building a business case for diversity. In: *Academy of Management Executive*, 1997 Vol, 11 No, 3 (internet).

Robinson, G. en K. Dechant (1997), Building a business case for diversity. In: *Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.

Selman, F. en R. van Dijk (2004), Met teams meer innovatie. In: *People & Performance*, herfst, Hay Group, 10-12.

Senge, P. (1990), *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999), *The dance of change. The challenges of sustaining momentum in learning organizations. A fifth discipline resource*. London: Nicholas Bradley Publishing.

Stacey, R. (2003, 4th ed), *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity*. Harlow etc: Prentice Hall.

Stark, E.E. (2003), Undelivered promises from the HR profession: A plea to return to a more defensible motivation for embracing diversity. In: *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(3), 299-312.

Trompenaars, F. (2008), *Culturele diversiteit als motor voor innovatie*. Keynote Speech, Jaarcongres Nuffic, Apeldoorn.

Usta, M. (2007). Toespraak, 'Evenement Nederland Innovatief: slimmer werken, meer winst', Rotterdam.

Vaas, F. & Kraan, K. (2007), Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers. In S. Dhondt & F. Vaas (red.), *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie* (pp. 187-199). Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Vries, S. de, Ven, C. van de, Nuyens, M., Stark, K., Schie, J. van & Sloten, G.C. van (2005), *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Weggeman, M , *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum, 2000.

West, M.A. (2002), Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. In: *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.

West, M.A., Sacramento, C.A. en D. Fay (2006), Creativity and innovation implementation in work groups: The paradoxical role of demands (pp. 137-159). In: Thompson en Choi (eds.) (2006), *Creativity and innovation in organizational teams*.

Williams, K.Y. en C.A. O'Reilly (1998), Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research, In: *Research in Organizational Behavior Business*, Vol. 20, 77-140

WRR (2008), *Innovatie vernieuwd: Opening in viervoud*. Den Haag: WRR.

Yap, C.-M., Chai, K.-H. en P. Lemaire (2005), An empirical study on functional diversity and innovation in SMEs. In: *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 176-190.

Zee, K. van der (2007), Kleur bekennen. De weg naar een solide diversiteitsbeleid. *Gids voor Personeelsmanagement*, 86 (12), 13-17.

Zee, K.I. van der & Oudenhoven, J.P. van (2006), Culturele diversiteit op het werk. Achtergronden en interventies. Assen: Koninklijke Van Gorcum.