



Ruimte voor Innovatie

# Vertrouw op verschil



De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) maakt zich sterk voor mens en werk. De stichting wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten en ontwikkelen in hun werk. Kennisontwikkeling en kennisuitwisseling zijn onze belangrijkste activiteiten. De NSvP verbindt al meer dan vijftien jaar wetenschap en praktijk en verspreidt kennis over employability, motivatie, sociale innovatie en diversiteit met behulp van verschillende media. De NSvP zoekt nadrukkelijk naar nieuwe manieren van kennisontwikkeling en kennisverspreiding, waarbij de afstand tussen theorie en praktijk en het gat tussen kennisontwikkeling en -toepassing wordt overbrugd. Het kenniscentrum [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl) speelt hierin een belangrijke rol.

NSvP  
Rijnkade 88  
6811 HD Arnhem

T 026-4457800  
F 026-4439222

[info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl)  
[www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl)  
[www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)

# Ruimte voor Innovatie

## Vertrouw op verschil

**Dat is het motto waaronder de NSvP vernieuwing wil brengen in het debat over diversiteit. Niet het doelgroepenbeleid centraal, maar de organisatie die kan profiteren van de verschillende achtergronden en competenties van medewerkers.**

In het industriële tijdperk waren mensen een verlengstuk van de machine, het efficiënt en betrouwbaar produceren en reproduceren van (massa) producten stond centraal. In organisaties gericht op standaardisatie en beheersing was weinig ruimte voor de verschillen tussen medewerkers. In de huidige kenniseconomie is het van belang snel en flexibel in te kunnen spelen op veranderende vragen in de markt.

### Verschillende inzichten

Het zijn vooral de medewerkers die in hun contacten met klanten en toeleveranciers veranderende klantvragen signaleren. Het zijn ook de medewerkers op de werkvloer die zien waar verbetering mogelijk is in het productieproces. Deze kennis willen organisaties bottom-up benutten. Als het gaat om verbetering van productieprocessen, vernieuwing en het inspelen op de diverse behoeften van verschillende klantgroepen is het goed om gebruik te kunnen maken van de verschillende inzichten die er binnen de organisatie zijn. We zijn dan niet zozeer gericht op het vergroten van zichtbare verschillen maar vooral geïnteresseerd in het benutten van de achterliggende verschillen in levenservaring, socialisatieprocessen en kennisnetwerken.

Voor het nadenken over diversiteit en innovatie is het belangrijk om boven demografische categorieën uit te stijgen. In plaats daarvan moet de nadruk liggen op individuele verschillen in kennis, ervaring, communicatiestijlen, opleiding, levenservaring, et cetera. Het creëren van cross-functionale teams, waarin deze individuele verschillen vertegenwoordigd zijn, is het startpunt voor het verhogen van innovatie.

### Discussie

Met dit visiedocument willen we de discussie openen over de relatie tussen Diversiteit en Kwaliteit en Innovatie. Wat is ervoor nodig om verschil in organisaties toe te laten, te hanteren, te waarderen en te benutten voor kwaliteit en innovatie? Bestaande instrumenten willen we vanuit dit perspectief beschrijven en aanvullen en uitbreiden met inzichten en ervaringen van anderen. We sluiten aan bij de ontwikkelingen die spelen rond sociale innovatie, veranderende arbeidsrelaties en nieuw organiseren. We nodigen via social media een breed netwerk uit om mee te denken, interessante vernieuwende benaderingen te verzamelen en om mee te schrijven.

*Geïnteresseerd? Mail naar [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl), kijk op onze website [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl), abonneer u op de elektronische nieuwsbrief, volg ons op Twitter of discussieer mee op de LinkedIn-groep Denk Divers.*

## Achtergrond

# De **Meerwaarde** van Diversiteit

Van Doorne Huiskes onderzocht in opdracht van NSvP de meerwaarde van diversiteit voor organisaties. Hoe zit die relatie precies in elkaar, en wat kunnen organisaties doen om diversiteit ook echt productief te maken? Uit de beschikbare onderzoeksliteratuur blijkt dat diversiteit kan leiden tot betere kwaliteit en meer innovatie. Maar dat gaat niet vanzelf. Er moet aan een aantal noodzakelijke voorwaarden zijn

enkele methodische haken en ogen was er een positieve samenhang: bedrijven met gemengde besturen deden het beter. Als je prestaties van bedrijven zonder en met vrouwen in het bestuur vergelijkt, blijkt dat ook in Nederland ondernemingen met vrouwen gemiddeld beter scoren dan ondernemingen zonder vrouwen in het bestuur (Lückerath-Rovers & Van Zanten, 2008).



voldaan. De empirische onderbouwing is sterker voor genderdiversiteit dan voor diversiteit naar etnische herkomst, mede omdat de onderzoekstraditie naar genderdiversiteit langer bestaat. De gevonden relaties in de VS zijn sterker dan in Europese studies.

### **Meerwaarde Gender diversiteit**

Expertorganisatie Catalyst (2005) onderzocht bijvoorbeeld bij 350 organisaties de samenhang tussen financiële prestaties en genderdiversiteit in raden van bestuur. Ondanks

### **Toegevoegde waarde etnische diversiteit**

Onderzoek naar de toegevoegde waarde van etnische diversiteit onder 12 bedrijven in het midden- en kleinbedrijf (DIV; SZW; TNO, 2009) richt zich niet op kwantitatieve resultaten. Vanuit bedrijfseconomisch perspectief wijzen de deelnemende bedrijven echter wel op groei in personeel en (daarmee) groei in winst en een grotere afzetmarkt. Er worden besparingen gemeld, zoals minder wervingskosten, minder ziekteverzuim en meer rendement in termen van opleidingen, omdat mensen minder snel vertrekken. Ook zien de bedrijven kansen om voldoende mensen met de juiste kwalificaties te kunnen aantrekken. Bij klantencontacten kan een naar etniciteit gemengd personeelsbestand een voordeel zijn.

### **De relatie tussen Diversiteit en Innovatie**

Krijgt het innovatieve proces in organisaties meer kans als er ruimte is voor diversiteit? Dit is een interessante vraag die steeds vaker ook in bedrijven gesteld wordt. Zowel de wetenschappelijke literatuur als ervaringen uit de praktijk laten zien dat productiviteit in toenemende mate afhankelijk is van effectief functioneren-

de teams. Organisaties die in staat zijn de aanwezige diversiteit te benutten, scoren in veel onderzoeken hoger dan homogene organisaties op flexibiliteit, probleemoplossend vermogen en de kwaliteit van besluitvorming.

De Europese Commissie publiceerde in 2008 een diversiteitsonderzoek onder 335 bedrijven in een groot aantal sectoren. Alle Europese lidstaten waren vertegenwoordigd. Meer dan de helft gaf aan specifiek beleid te voeren op het gebied van Equality & Diversity, veelal gericht op werving en selectie, bewustwording en organisatiecultuur. Onder deze groep werd een tweede onderzoek uitgevoerd, specifiek gericht op Diversity & Innovation, waaraan 35 bedrijven deelnamen (12% MKB en 88% met 250+ werknemers). (Bron: Diversity and Innovation, a business opportunity for all, Focus Consultancy, 2010). De hoofdconclusies van het onderzoek:

Onderzoek van de UvA (2010) toont aan dat diversiteit niet zonder meer leidt tot meer creativiteit en innovatie binnen de organisatie en dat creativiteit alleen tot stand komt als groepen goed samenwerken, er onderling vertrouwen heerst en gezamenlijke doelen helder en voor iedereen herkenbaar zijn gedefinieerd. Innovatie vraagt om het samenbrengen van verschillende ideeën. Alleen als de organisatie verschillen ook herkent, waardeert en benut komt er ruimte voor creativiteit en innovatie. Het hanteren van verschil is de uitdaging voor bedrijven van de toekomst die diversiteit zien als een belangrijke voorwaarde voor creativiteit en innovatie.

- 59% van de Europese bedrijven met een diversiteitsbeleid geeft aan dat dit een positieve invloed heeft op hun productiviteit.
- 63% ziet een directe link tussen diversiteit en innovatie.
- De helft geeft aan diversiteitsbeleid te voeren juist omdat het leidt tot meer innovatie.
- Diversiteit lijkt het meeste bij te dragen aan productinnovatie en operationele innovatie, waaronder HRM-beleid.
- Diversiteit lijkt ook een positieve invloed te hebben op de ontwikkeling van nieuwe marketing en sales strategieën.

# De stap van diversiteit naar **kwaliteit**

Er wordt in organisaties belang gehecht aan diversiteit voor het bereiken van organisatiedoelen, maar een causale relatie tussen meetbare effecten zoals return on investment of een lager verzuim en diversiteit wordt maar mondjesmaat aangetoond.

Dat komt mede doordat effecten van diversiteit door verschillende factoren en organisatorische condities worden beïnvloed. Het is dan moeilijk te bepalen wat het effect van diversiteit “als zodanig” is. De relatie tussen diversiteit en kwaliteit kan op verschillende niveaus gelegd worden. Interessante vernieuwende perspectieven zijn:

## **Organisaties die concurreren op innovatie**

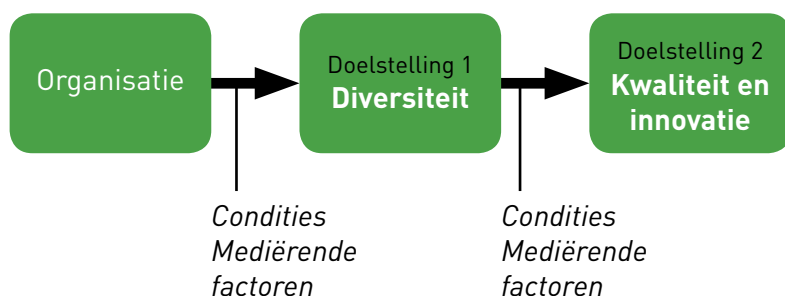
Diversiteit van inzichten bevordert de creativiteit en het innovatievermogen van de organisatie, mits verschillen benut worden en productief gemaakt kunnen worden. Het wordt belangrijk om de diversiteit aan ideeën op de werkvloer ook daadwerkelijk te benut-

ten, waarbij bottom-up processen gestimuleerd worden (hier zijn duidelijke parallellen met Sociale Innovatie). Invloed van (diverse) medewerkers op het primaire proces wordt een basale voorwaarde om diversiteit te kunnen benutten voor innovatie.

## **Organisaties die concurreren op maatwerk, snelheid en flexibiliteit**

De organisatie kiest voor diversiteit als organiseerprincipe. Bij de organisatie van werkprocessen wordt rekening gehouden met individuele verschillen (zowel tussen medewerkers als tussen klanten). Standaardisatie belemmert diversiteit en beperkt de mogelijkheden van maatwerk voor klanten. Medewerkers hebben invloed op het vormgeven van werkprocessen. Er is autonomie en zelfsturend vermogen van medewerkers in de organisatie nodig om snel en flexibel op vragen in te kunnen spelen. Dit vraagt andere vormen van organiseren en slimmer werken. Verantwoordelijkheid nemen, motivatie en betrokkenheid worden belangrijke onderwerpen.

Er is veel geschreven over organisatiecondities die bijdragen aan een divers personeelsbestand (doelstelling 1), maar er is nog weinig bekend over de voorwaarden waaronder verschil ook daadwerkelijk van meerwaarde wordt voor kwaliteit en innovatie van organisaties (doelstelling 2). Door middel van dit visiedocument willen we de focus meer leggen op deze tweede doelstelling en inzicht krijgen in de condities die de relatie tussen diversiteit en kwaliteit en innovatie beïnvloeden.





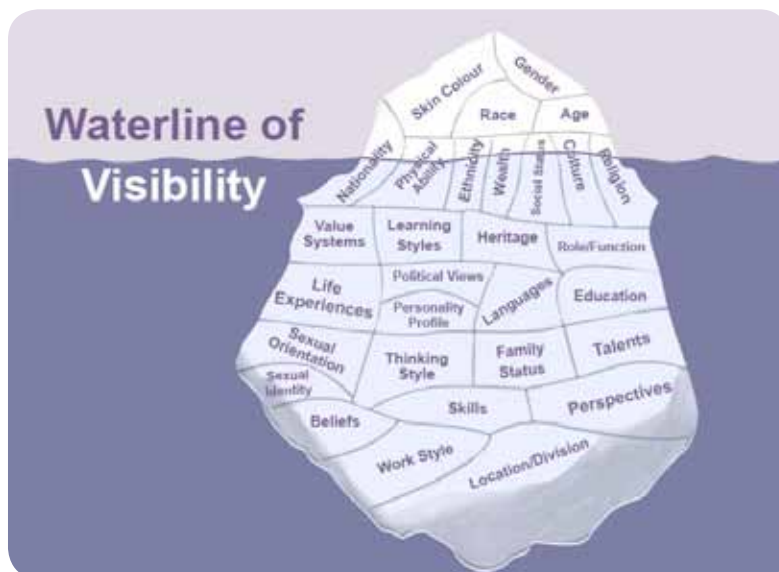
# Benutten van **verschil** ten behoeve van creativiteit en innovatie

## Wat verstaan we onder verschil?

Bij verschil denken we vaak aan de zichtbare verschillen zoals leeftijd, sekse, etniciteit, seksuele geaardheid, geloof of lichamelijke beperkingen. Voor inzicht in de relatie tussen diversiteit en innovatie spelen ook minder zichtbare aspecten een rol die samenhangen met opleiding, ervaring, competenties, capaciteiten, communicatiestijlen, manieren van leren en sociale achtergrond. In de IJsberg van verschillen zoals die bij Shell wordt gehanteerd liggen deze onder water (zie afbeelding). Voor een definitie van Diversiteit in relatie tot Innovatie zijn cognitieve verschillen die voortkomen uit zowel de zichtbare als onzichtbare verschillen tussen mensen van belang. Het is goed verdedigbaar dat groepen met een grotere zichtbare diversiteit (bijvoorbeeld m/v diversiteit en etnische diversiteit) ook vaker andere perspectieven op een probleem en mogelijke oplossingsrichtingen inbrengen. Het is voor de hand liggend dat de cognitieve diversiteit in heterogene groepen (qua m/v samenstelling en culturele achtergrond) groter is dan in homogene groepen.

## Groepsdruk remt creativiteit

Probleem bij het organiseren van sociale processen rond innovatie en vernieuwing is dat er een sterke neiging is om te evolueren naar het meerderheidsstandpunt. Bij brainstormsessies komt het voor dat ideeën die wel in de groep aanwezig zijn onder invloed van groepsdruk niet naar voren worden gebracht. De impact van minderheden in brainstormsessies kan hierdoor relatief klein zijn. Specifieke expertise wordt onderbenut.



## Aanpassing van sociale processen

Dat diversiteit niet vanzelfsprekend tot creativiteit leidt verklaren Karen van Oudenhoven, Universiteit Groningen en Paul Paulus, University of Texas at Arlington. Hun onderzoek toont aan dat in veel teams afwijkende meningen en gezichtspunten onbewust genegeerd worden, omdat het prettiger is om te praten over zaken die alle teamleden gemeen hebben. Dit Common Knowledge Effect kan ertoe leiden dat groepen in cirkels redeneren en moeite hebben met het omarmen van vernieuwende ideeën. Met name leden van 'minderheidsgroepen' worden hierdoor benadeeld; zij krijgen minder kans hun unieke bijdrage te leveren aan het groepsproces. Uit onderzoek is gebleken dat het doorbreken van dit patroon essentieel is om diversiteit te kunnen benutten. Hiervoor draagt hij op grond van zijn onderzoek een reeks praktische tips aan: Ten eerste kan het nuttig zijn om verschillende methoden te gebruiken om ideeën te genereren. De standaard vergadertechnieken zijn niet altijd het meest effectief.

Organisaties zouden meer gebruik kunnen maken van individuele brainstormmomenten, of van technieken als de 'brainwrite'. Begin bijvoorbeeld een brainstormsessie met het individueel opschrijven van ideeën en suggesties.

Ook blijkt dat het evalueren en selecteren van ideeën het beste werkt in kleine groepen (2-4 personen) en niet in een vergadering met een groter team.

Geef tenslotte ruimte aan 'after-thoughts'. Vaak komen deelnemers na afloop van een bijeenkomst nog op goede ideeën: het is zaak deelnemers te vragen om die nog naar voren te brengen.

### Waarderen van verschil als noodzakelijke voorwaarde

Het is belangrijk dat binnen teams een open cultuur bestaat met ruimte en waardering voor afwijkende gezichtspunten. Als aan dergelijke

voorwaarden wordt voldaan kunnen organisaties beter gebruikmaken van de diversiteit in het personeelsbestand. Onderstaand schema, gebaseerd op het artikel van Nakui, Paulus, en Van der Zee uit 2011 (*The Role of Attitudes in Reactions Toward Diversity in Workgroups. Journal of Applied Social Psychology, 41: 2327-2351*), toont resultaten van brainstormsessies in onderzoekssituaties. Groepen met een hoge diversiteit verzamelen meer kwalitatief goede ideeën dan groepen met een lage diversiteit, dat geldt echter alleen als het naar voren brengen van afwijkende ideeën expliciet van waarde wordt geacht in een groep (hoge ADWS = Attitudes Toward Diverse Work-groups Scale). Is dat niet het geval (lage ADWS) dan brengen groepen met een hoge diversiteit zelfs minder kwalitatief goede ideeën naar voren dan groepen met een lage diversiteit.

**Invloed van attitude (ADWS) op de relatie tussen diversiteit en kwaliteit van ideeën**





# Diversiteit als organiseerprincipe

Diversiteit krijgt in hedendaagse organisaties vaak weinig ruimte. Organiseerprincipes uit het industriële tijdperk gaan uit van standaardisatie en beheersing. Kwaliteit staat voor betrouwbaar produceren en reproduceren van (massa)producten: doel is het herhaalbaar produceren van producten met een vastgestelde kwaliteit tegen voorspelbare kosten.

In een diensten- en kenniseconomie is het afstemmen van wat er in de markt gebeurt (fit for purpose) veel belangrijker geworden dan de voorspelbaarheid en standaardisatie van de productie. De standaardisatie van werkprocessen gaat nu juist knelend werken, beperkt de creativiteit en beperkt de mogelijkheden van maatwerk voor klanten. Er is meer autonomie en zelfsturend vermogen van medewerkers in de organisatie nodig om snel en flexibel op vragen in te kunnen spelen. Diversiteit als organiseerprincipe vraagt andere vormen van organiseren. Medewerkers zijn daarbij niet alleen onderdeel van de werkprocessen en -systemen, maar mede vormgever. Het vraagt om leiderschap dat ruimte biedt voor verbinding, verantwoordelijkheid en vakmanschap. Verantwoordelijkheid

nemen, motivatie en betrokkenheid worden belangrijke onderwerpen die in nieuwe vormen van organiseren vorm krijgen.

Interessante vragen worden:

**Leeft bij het management en medewerkers de notie van verschil als organiseerprincipe?**

**Sta je verschil toe?**

(op individueel, team- en organisatieniveau?)

**Hoe ontstaat er een dynamiek op de werkvloer die ruimte biedt aan verschil, met mensen die handelen vanuit openheid en nieuwsgierigheid?**

**Hoe definieer je kwaliteit?**

**Wat wordt plaats en positie van kwaliteitsdenken?**

Het kwaliteitsdenken wordt in dit denken steeds minder instrumenteel ingezet en is meer gericht op de interactie. Leiderschap, structuur en cultuur zouden deze beweging moeten ondersteunen. Kwaliteit is geen organisatievraag, maar een organiseervraag. Kwaliteitsverbetering en innovatie spelen niet alleen op managementniveau, maar kunnen en dienen juist ook op individueel en teamniveau, formeel en informeel opgepakt te worden. Iedereen is aanspreekbaar op kwaliteit en zijn bijdrage aan kwaliteits-ontwikkeling en vernieuwing.

# Vorm en inhoud geven aan diversiteit als organiseerprincipe

De verbinding tussen diversiteit, kwaliteit en innovatie kan gelegd worden in diversiteit als organiseerprincipe. Om de discussie hierover op gang te brengen gaan we uit van drie vragen.



## Waarom?

Hierbij sluiten we aan bij het eerder verschenen visiedocument Diversiteit en Kwaliteit. Centrale vraag voor organisaties is; waarom wil je de diversiteit in je organisatie vergroten en wat wil je ermee bereiken? Wat zijn kansen (resultaatgebieden/business-cases) en hoe bereik je die?

## Hoe?

Het Hoe gaat in op de manier waarop je naar verschil kijkt en het uitgangspunt dat vernieuwing vooral een bottom-up proces is waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de diverse inzichten die op de werkvloer leven. Centraal staat het benutten van verschil voor innovatie, flexibiliteit en maatwerk in product- en dienstverlening. Het Hoe sluit aan bij de ontwikkelingen die spelen rond sociale innovatie, veranderende arbeidsrelaties

en nieuw organiseren. Uitgangspunt: efficiencyverbetering en innovatie ontstaan vooral ook bottom-up. Het zijn de medewerkers die in hun dagelijkse werk, hun contacten met klanten, toeleveranciers enzovoort zicht hebben op veranderende klantvragen. Daarbij horen ook meer volwassen werkrelaties: veranderende arbeidsverhoudingen weerspiegelen de gedachte dat de medewerker meer verantwoordelijkheid en autonomie nodig heeft om adequaat maatwerk te leveren en in te kunnen spelen op deze veranderende vragen en behoefte. Ook vanuit het oogpunt van motivatie en het boeien en binden van medewerkers in een krappere wordende arbeidsmarkt speelt dit principe een rol. Door meer gebruik te maken van de talenten van medewerkers (niet alleen handjes die top-down opdrachten krijgen om taken uit te voeren, maar ook hart en hoofd, om mee te denken hoe de organisatie beter en efficiënter kan werken), door meer participatie, en autonomie zijn medewerkers beter gemotiveerd, is er meer ruimte voor uitdagende taken en kunnen zij werken aan ontwikkeling en inzetbaarheid.

## Wat?

We willen bestaande tools en instrumenten in een nieuw daglicht plaatsen. Het benutten van verschil krijgt binnen dit nieuwe organiseerprincipe een belangrijke plaats, en daarmee wordt Diversiteit in een nieuw en actueel kader geplaatst. Diversiteit kan je kiezen als uitgangspunt, als energiebron en als bewijs van een levend systeem. Diversiteit is een natuurlijke werkelijkheid die er altijd is en dat je moet willen zien en omarmen als organiseerprincipe. Het vraagt vooral

om een verandering in de manier van kijken naar de werkelijkheid, een verandering in de mindset van betrokkenen. Het wat heeft betrekking op de volgende onderdelen:

**Verschil meten:** waar staan we nu, wat willen we bereiken?

**Verschil toelaten:** werving en selectie, introductie, empowerment (persoonsniveau)

**Verschil hanteren:** relationele benadering van diversiteit (teamniveau)

**Verschil waarderen:** inclusieve identiteit, inclusieve organisatiecultuur, (organisatieniveau)

**Innoveren:** meer ruimte voor ideeën voor verbetering die ontstaan op de werkvloer; organiseren van participatie en betrokkenheid; minder hiërarchische gezagsverhoudingen; leiderschap op basis van vertrouwen; ruimte voor autonomie en zelfsturing.

Het Ministerie van SZW heeft de NSvP gevraagd het DIV-instrumentarium te actualiseren, uit te breiden en verder te verspreiden. Div, het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement, werd in december 2010 opgeheven. Tussen 2005 en eind 2010 heeft Div vele honderden werkgevers geadviseerd en in praktisch opzicht op gang geholpen met diversiteitsmanagement in eigen huis. We willen de bestaande tools en instrumenten in een nieuw daglicht plaatsen uitgaande van het benutten van verschil voor kwaliteit en innovatie. We sluiten aan bij de ontwikkelingen die spelen rond sociale innovatie, veranderende arbeidsrelaties en nieuw organiseren. We nodigen via social media een breed netwerk uit om mee te denken, interessante vernieuwende benaderingen te verzamelen en mee te schrijven.

*Geïnteresseerd? Denk mee op onze LinkedIngroep Denk Divers, volg ons op twitter #rivov of maak uw interesse kenbaar via [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl).*



