



Fotografie: Julia Freeman-Woolpert

# Creatief met Turk

## HOE DIVERSITEIT DE INNOVATIEKRACHT KAN VERGROTEN

De Nederlandse arbeidsmarkt wordt steeds diverser, net als de klantenkring van veel organisaties. Tegelijkertijd wil Nederland zich profileren als innovatieland. Kan diversiteit leiden tot innovativiteit? Ja, zo blijkt uit onderzoek in het midden- en kleinbedrijf. HRM-professionals kunnen daarbij een belangrijke rol verwerven door interculturele competenties te helpen ontwikkelen bij leidinggevenden en medewerkers.

*door Joyce van der Wolk et al*

**D**iversiteit verwijst naar alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen: zichtbare kenmerken als geslacht, leeftijd en etniciteit, en minder zichtbare 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 concur-

rentiepositie in stand blijft of verbetert. Door te innoveren passen bedrijven en instellingen zich aan, zijn zij flexibel en adaptief – en daardoor succesvol. Bovendien groeit hun innovatievermogen. Er bestaan radicale en incrementele innovaties, ofwel schoksgewijze en stapsgewijze vernieuwing. 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 (zie figuur 1).

1. Totale innovatie (positie 1). Dit zijn radicale veranderingen zoals reorganisaties en fusies die betrekking hebben op de gehele organisatie of grote delen daarvan, vaak als reactie op externe ontwikkelingen. De beroering in de bankenwereld vanwege de 'kredietcrisis' (2008) is een voorbeeld. Soms anticiperen bedrijven op ingrijpende veranderingen, maar dat komt weinig voor.
2. Technische innovatie (positie 3). Hiermee bedoelen we uitvindingen als nieuwe producten en diensten. Met 'technisch' bedoelen we dat de uitvindingen niet per se zijn ingebed in de organisatie die

# INNOVATIE VEREIST DAT UNIEKE EIGENSCHAPPEN WORDEN INGEBRACHT IN SCHEPPINGSPROCESSEN

deze nieuwe producten of diensten maakt.

3. Sociale innovatie (positie 2 en 4). Dit zijn relatief kleine innovaties die in kleine stapjes verlopen (incrementeel) en altijd samengaan met sociale imbedding. Het zijn bijvoorbeeld veranderingen die worden doorgevoerd op het vlak van techniek, ICT, marketing, strategie en procesinrichting, die worden vergezeld van sociale interventies als nieuwe werkvormen, andere leiderschapsstijlen, HR-gerelateerde ingrepen en interventies op het vlak van gedrag. Een bedrijf hoeft niet per se een productvernieuwer te zijn om toch als innovatief te worden beschouwd. MKB-ondernemers gebruiken de term innovatie niet snel maar passen wel degelijk vernieuwingen toe bij procesverbetering en de inzet van mensen.

## Afwijken van de norm

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. Diversiteit wordt vaak geassocieerd met variatie en daarom zou het vanzelfsprekend samengaan met innovatie. Dat is niet zo waarschijnlijk om-

dat de sociale psychologie ons leert dat het menselijk gedrag een voorkeur heeft voor homogeniteit en gelijkheid en dát belemmert juist 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, self-fulfilling prophecies en vermijdingsgedrag anderzijds (met prestatie- en motivatieverlagende effecten). In plaats van open en creatieve samenwerking leidt dit juist tot angst over zaken als baanonzekerheid, angst voor andere culturen en religies en angst voor interactie met leden van andere groepen. 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 meta-analyse 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. Diversiteit en innovatie hebben geen vanzelfsprekende relatie.

## Variatie

We gaan uit van de veronderstelling dat diversiteit kan leiden tot innovatie als 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 (Den Broeder, 2007; Van der Wolk et al, 2008). Hun innovativiteit is een middel om concurrerend te blijven, geen doel op zich. Culturele diversiteit verwijst naar variatie van (bevolkings-)groepen in gewoonten, normen en waarden en het gedrag dat daaruit volgt.

Een analyse van de DIV-casussen (Den Broeder, 2007) leidt tot een aantal observaties. We noemen bedrijfsdoelen, diversiteit als middel, voorwaarden om diversiteit te benutten en het type innovatie en soort diversiteit.

Fig. 1 Vier typen innovatie

Typen innovaties	Schoksgewijs veranderen	Stapsgewijs 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-/dienstaanpassingen - 'sociale innovatie'

## De slager

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. De slager: "Zoals halal slachten, steaks en sauzen, vlees met het been er nog aan. Bij het kruiden van worst experimenteren we net zo lang tot we precies de goede smaak hebben. Ons personeel helpt daarbij. Klanten proeven mee. We bieden veel schapen- en geitenvlees, rundertong, en orgaanvlees dat in andere culturen dan de Hollandse wordt gegeten." Het bedrijf ziet de multiculturele samenstelling van het personeel als een groot voordeel. Het personeel kent de klantvraag en weet hoe het vlees moet worden bereid en hoe het moet smaken.

In 1988 is de zaak gemoderniseerd en uitgebreid. Dat heeft geleid tot een omzetverdubbeling. 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 werk vooral in de winkel maar ook achter, bij het hakken en zagen. Voor de Chinese fondue moet de entrecote heel dun gesneden worden en niet te mager zijn. Koreanen vragen om dunne speklappen. Maandag is hier Chinezen-dag. Dan hebben ze vrij en gaan ze inkopen doen. Zoals Nederlanders op zaterdag. Ik vind het best zeldzaam dat dit zo'n grote winkel met verschillende dingen is".

Bron: Den Broeder, 2007.

### Bedrijfsdoelen staan voorop

Bedrijven spelen in op externe en interne omstandigheden. Aanpassingen aan marktomstandigheden (extern) zijn bijvoorbeeld het willen verbeteren van omzet, productiviteit, dienstverlening, en het aanboren van nieuwe klantgroepen. Aanpassingen van personele omstandigheden (intern) leiden onder andere tot maatregelen voor het verbeteren van de werksfeer, en het verbreden van inzetbaarheid.

### Diversiteit als middel

Hierbij kunnen we denken aan een supermarkt die meer ouderen aanneemt vanwege de levenservaring die past bij de klanten. Met dit middel – een in leeftijd gemê-

lerde groep medewerkers – wordt een hogere klanttevredenheid en 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 die bijvoorbeeld vaker technisch geschoold zijn.

### Diversiteit benutten

Voor het benutten van diversiteit gelden enkele belangrijke voorwaarden. In de eerste plaats moeten leidinggevenden en medewerkers over de juiste competenties beschikken. De competenties van leidinggevenden die belangrijk zijn bij het be-

nutten 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 is een tweede belangrij-

If you have great talents,  
let's extend them.

Hewitt

Creative HR Advisory. Total Rewards • Talent & Leadership • HR Effectiveness

Tel: 088 100 6000 | [www.hewitt.nl](http://www.hewitt.nl)

ke voorwaarde. Deze 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 (Den Broeder, 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 die inspeelt op de veranderende smaakwensen van zijn clientèle. Radicale innovaties (reorganisaties, uitvindingen – positie 1 en 3) komen eigenlijk niet of nauwelijks voor.

## Het multiculturele kantoor

Omdat migrantenjongeren in toenemende mate hoger opgeleid zijn, zullen zij vaker onderdeel gaan uitmaken van de beroeps populatie in kantoren. De Technische Universiteit Delft zette een onderzoek op naar de eisen van het multiculturele kantoor en vroeg 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.*

ringen 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 die inspeelt op de veranderende smaakwensen van zijn clientèle. Radicale innovaties (reorganisaties, uitvindingen – positie 1 en 3) komen eigenlijk niet of nauwelijks voor.

### Strategisch perspectief

Van der Zee (2007) onderscheidt drie soorten diversiteitsbeleid met verschillende gradaties in diepgang. De meest vergaande vorm hiervan, het 'integratie- en leerperspectief', klinkt in het diversiteitsbeleid van de meeste bedrijven echter niet door. In het integratie- en leerperspectief wordt

strategisch gebruik gemaakt van diversiteit, bijvoorbeeld bij de keuze van producten, diensten, markten, werknemers en klanten. De meeste voorbeelden uit het bedrijfsleven getuigen van een beleid dat is vormgegeven volgens het 'toegangs- en legitimiteitsperspectief', waarbij ruimte wordt gegeven aan de inbreng door medewerkers vanuit de eigen culturele achtergrond. Hoewel dit niet de meest vergevorderde vorm is van diversiteitsbeleid, is het al wel een duidelijke verbetering ten opzichte van het 'rechtvaardigheids- of eerlijkheidsperspectief'. Deze 'minimale' variant heeft gelijke behandeling als enige motief voor diversiteit; het tegengaan van discriminatie, kortom, en het wegwerken van 'achterstanden' van allochtone medewerkers. Wat bij alle casussen impliciet of expliciet

Pas als we **onderscheid**

*durven maken tussen individuen,  
kunnen we als collectief **excelleren***

Bureau Baarda is een adviesbureau voor beloningsmanagement. Wij adviseren organisaties bij het oplossen van complexe belonings- en organisatievraagstukken. [www.bureaubaarda.nl](http://www.bureaubaarda.nl)

Bureau Baarda  
Beloningsmanagement

# DIVERSITEIT KAN LEIDEN TOT INNOVATIE ALS VERSCHILLEN WORDEN BESCHOUWD ALS KANSEN

wordt benadrukt, is het belang van communiceren. De psychologie van culturele diversiteit benoemt dit communicatieve gedrag in termen van interculturele competenties, namelijk culturele empathie (je kunnen inleven in mensen uit andere culturen), openmindedness (onbevooroordeelde houding), sociaal initiatief (assertiviteit), 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'. Naast de interculturele competenties zijn twee andere aspecten van belang om diversiteitsbeleid te verankeren: de organisatiestructuur en de randvoorwaarden in het bedrijfsbeleid. Wat betreft de organisatiestructuur wijzen we erop dat het benutten van talenten kan worden gestimuleerd door middel van een organisatieontwerp waarin mensen initiatief kunnen tonen, zeggenschap hebben en hun talenten kunnen benutten in uitdagende taken. Het HR-beleid en de ICT-systemen zouden daarbij stimulerend en ondersteunend kunnen zijn 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. Wij pleiten voor een strategisch perspectief op diversiteit; het is geen doel op zich, maar een middel. Diversiteit kan leiden tot innovatie als verschillen worden beschouwd als kansen.

## Dialogoog

Bij dit alles is het van belang dat het management gemotiveerd is om de 'culturele bakens te verzetten'. Ons inziens is er een belangrijke taak voor HRM-professionals weggelegd in het ontwikkelen van inter-

culturele competenties bij leidinggevend en medewerkers. Dat is een fikse opgave, want het gaat om meer dan het vergroten van bewustzijn en kennisoverdracht. HR moet managers helpen te reflecteren op hun eigen attitudes en die zonodig bij te stellen, en daarbij kan de dialoog een belangrijk instrument zijn. Twee interculturele competenties worden zo namelijk al meteen ontwikkeld, namelijk culturele empathie en openmindedness. Om (culturele) diversiteit te managen kunnen (volgens Colourful Dreams, Den Broeder, 2007) de volgende stappen worden ondernomen:

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 ontfangen 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.  
Een goed voorbeeld doet goed volgen. In de top dient één persoon eindverantwoordelijk te zijn voor diversiteitsdoelen. Draagvlak bij het personeel (ook leidinggevend) is zeer belangrijk. Maak duidelijk waarom diversiteit van strategisch belang is. Verwoord diversiteit in de

Overige auteurs van dit artikel zijn Frans Malten, Tony Brugman en Peter Oeij.

F. Malten is communicatieadviseur bij DIV, Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement; ir. A. Brugman en drs. P.R.A. Oeij werken als (senior) onderzoeker / adviseur bij TNO.

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 gebruik hun op- en aanmerkingen in het bijstellen van uw aanpak.

Drs. J. van der Wolk is adviseur bij TNO.

[joyce.vanderwolk@tno.nl](mailto:joyce.vanderwolk@tno.nl)

## Literatuur

- Broeder, S. den (2007), *Diverse zaken. De winst van diversiteit in het midden- en kleinbedrijf*, DIV, Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement, Amstelveen.
- Eijk, D. van (2007), *Cultural diversity & design. Inaugural symposium*. TU Delft, Delft.
- Knippenberg, D. van & M.C. Schippers (2007), *Work group diversity*. In: *Annual Review of Psychology* 58, 515-541.
- Vries, S. de, C. van de Ven, M. Nuyens, K. Stark, J. van Schie, en G.C. van Sloten (2005), *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp.
- Wolk, J. van der, A. Brugman, G. Dekker en P. Oeij, (2008), *Diversiteit en innovatie. Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*. TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp.
- Zee, K. van der (2007), *Kleur bekennen. De weg naar een solide diversiteitsbeleid*. In: *Gids voor Personeelsmanagement* 86 (12), 13-17.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl/?m=article](http://www.gidsonline.nl/?m=article)