



## Sjiera de Vries

Sjiera de Vries studeerde Sociale en Organisatiepsychologie in Groningen. Ze promoveerde in Amsterdam op een proefschrift over het samenwerken in multiculturele teams. Sinds die tijd is ze gefascineerd door het thema 'omgaan met verschillen' in organisaties. Vanuit verschillende functies heeft Sjiera gewerkt aan het ondersteunen van organisaties die verschillen productief willen inzetten. Daarbij werkte ze als onderzoeker maar ook als adviseur, steeds op het snijvlak van wetenschap en praktijk. Haar aandachtsgebieden waren bijvoorbeeld etnische diversiteit, leeftijdsbewust personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid. Sjiera werkte onder andere bij TNO en de Politieacademie. Naast haar functie als lector heeft Sjiera een eigen onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van diversiteit in organisaties.

Sociale Innovatie kan worden gezien als de tegenhanger van technische innovatie. In beide gevallen gaat het om innoveren, om het ontwikkelen van nieuwe ideeën en producten. In het verleden kregen vooral technische vernieuwingen de aandacht. Maar de productiviteit van arbeidsorganisaties wordt slechts voor een deel bepaald door de technologie die gebruikt wordt. De manier van (samen)werken is minstens zo belangrijk. Sociale Innovatie richt zich op het verbeteren van de productiviteit door slimmer organiseren en het beter benutten van competenties van medewerkers.

Het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid is opgezet met als doelstelling het ontwikkelen van kennis over sociale innovatie, met als speerpunt het benutten van verscheidenheid.



# Verscheidenheid maakt het verschil

Productiever en prettiger werken in organisaties  
door het benutten van sociale innovatie en  
verscheidenheid

Sjiera de Vries  
Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid

## colofon

Sjiera de Vries

### **Verscheidenheid maakt het verschil**

Productiever en prettiger werken in organisaties door het benutten van sociale innovatie en verscheidenheid

ISBN/EAN: 978-90-77901-39-7

Fotografie: Beeldbank Windesheim, Hollandse Hoogte

Coverfoto Sjiera de Vries: Kees Winkelman

Dit is een uitgave van Christelijke Hogeschool Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle, Nederland

Niets van deze uitgave mag worden veeelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Maart 2012

# **Verscheidenheid maakt het verschil**

**Productiever en prettiger werken in organisaties door  
het benutten van sociale innovatie en verscheidenheid**

Rede Sjiera de Vries

Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid

In verkorte vorm uitgesproken op 16 maart 2012



## Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Wat is Sociale Innovatie?	9
Verscheidenheid als speerpunt	10
3. Hoe werkt Sociale Innovatie?	13
Voorbeelden van Sociale Innovatie	14
4. Beter benutten van Verscheidenheid	19
Waarom aandacht voor verscheidenheid?	19
Waarom gaat het niet vanzelf?	20
Wat kan beter?	20
Voorbeelden van benutten van verscheidenheid	23
Sociale Innovatie of regulier HR-beleid?	24
5. Innoveren door verscheidenheid	27
Voorwaarden voor innovatie	27
Voorbeelden van innovaties door verscheidenheid	29
6. Plannen lectoraat	33
7. Ter afsluiting	37
Dankwoord	39
Aangehaalde literatuur	43
Noten	45
Bijlage: Windesheim en het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid	47

# Inleiding

*“Op een gegeven moment zag ik dat het verzuim bij mijn oudere medewerkers wel erg hoog was. Ze hadden last van allerlei kleine kwalen, maar waren vooral hun motivatie kwijt. Vroeger had ik geprobeerd ze in de WAO te krijgen, of ik had een rustig plekje voor ze gezocht. Het eerste kan niet meer, en van die rustige plekjes heb ik er niet genoeg. Het gaat om te veel mensen. Bovendien, ik kan het me niet veroorloven om zo met mijn mensen om te gaan. Ik wil het ook niet meer, je ziet mensen dan langzaam wegwijnen, ze gaan mentaal al met pensioen. Ze zijn nog aanwezig, maar hun betrokkenheid en inzet zijn verdwenen.*

*Ik moest dus wat anders en ben met ze gaan praten. Daar kwamen eigenlijk heel leuke ideeën uit. Het waren niet de uitgebluste mensen die ik verwachtte. Ze wilden nog van alles, alleen op de plek waar ze zaten, daar lukte het niet meer. Mijn eerste gedachte was om deze ervaren mensen in te zetten als coach. Een paar mensen zijn ook inderdaad coach geworden. Ze bloeien op: ze kunnen hun kennis overdragen en leren zelf ook weer nieuwe dingen. Bijkomend voordeel is dat ik zo hun kennis borg binnen de organisatie.*

*Maar hiermee was ik nog niet klaar. Want tja, hoeveel coaches heb je nou helemaal nodig in een bedrijf? En bovendien is niet iedereen geschikt om te coachen. We zijn verder gaan zoeken, en zo is er nu iemand voor 2 dagen in de week gedetacheerd bij het ROC. Hij blij, en ik ook: een mooiere manier om toegang te krijgen tot stagiaires en potentiële nieuwe medewerkers is er niet. Ook is er iemand voor zichzelf begonnen. Een oude droom, bleek. En ik huur haar af en toe in, dus ook haar kennis is niet verloren voor het bedrijf.*

*Dit traject heeft me wel de ogen geopend. Ik ga nu veel eerder in gesprek met mensen over hun loopbaan, zoek samen met hen naar wat ze kunnen en willen. En ik ben veel flexibeler geworden in hoe ik mijn mensen inzet. Soms moet je gewoon de functies wat aanpassen, of de werktijden. Dat is even zoeken, maar levert veel op: mijn mensen blijven gemotiveerd en productief, en de betrokkenheid bij het bedrijf is toegenomen. Als het nodig is doen ze een stapje extra, omdat ze zien dat ik dat ook voor hen doe.”<sup>1</sup>*

In veel organisaties zijn mensen het belangrijkste kapitaal, of, oneerbiediger, het belangrijkste productiemiddel. Zonder competente en gemotiveerde medewerkers kan er niet geproduceerd worden, kunnen geen diensten geleverd worden. Maar hoe zorg je voor competente en gemotiveerde medewerkers als je personeelsbestand in hoog tempo vergrijsd, als je niet de mensen kunt vinden met de juiste opleiding om je vacatures in te vullen? Hoe zorg je dat je mensen soepel meebewegen met de steeds sneller veranderende eisen van je afnemers, dat ze kunnen

voldoen aan de steeds hogere eisen? Hoe blijf je concurrerend op een markt die steeds meer een wereldmarkt wordt?

Ondernemers stellen zich die vraag, maar ook de politiek heeft het hierover. Op het niveau van de Europese Unie is geconcludeerd dat de Europese economie het niet redt met kleine aanpassingen: het moet grootser, we moeten innoveren. Technische innovaties zijn daarbij belangrijk, maar niet voldoende. We moeten ook de manier waarop gewerkt wordt innoveren. Zonder Sociale Innovatie komen we er niet.

Hier ligt een forse uitdaging, waaraan ook Windesheim graag een bijdrage levert. Dat gebeurt op verschillende manieren, waaronder het instellen van een lectoraat Sociale Innovatie (meer informatie over wat een lectoraat is vindt u in de bijlage). Met dat lectoraat willen we, samen met ondernemers uit de regio Zwolle, werken aan Sociale Innovatie in de regio. We willen leren van wat er al gedaan wordt, en zorgen dat de opgedane kennis wordt verspreid onder zo veel mogelijk geïnteresseerde ondernemers. We willen samen met ondernemers nieuwe manieren van werken ontwikkelen, uitvinden wat wel of juist geen effect heeft. En die kennis willen we teruggeven aan de ondernemers, direct in publicaties, presentaties en gesprekken, maar ook indirect, door te zorgen dat de kennis in het onderwijs van Windesheim verankerd wordt en zo wordt doorgegeven aan studenten die straks misschien nieuwe medewerkers of nieuwe collega-ondernemers zijn.

We gaan dus onderzoek doen, in de praktijk en in de literatuur. Niet naar Sociale Innovatie in de volle breedte, maar specifiek naar het benutten van verscheidenheid. Wat kan verscheidenheid bedrijven opleveren, hoe kan verscheidenheid het verschil maken. Ik vertel u daar graag meer over.



## Wat is Sociale Innovatie?

2

*“Not the strongest or the most powerful will survive, nor the most intelligent, it will be the one most responsive to change.” (Charles Darwin)*

Ik omschrijf Sociale Innovatie meestal als ‘een andere manier van kijken naar en inrichten van werk, zodat het productiever en prettiger wordt.’ ‘Anders’ is daarbij een betrekkelijk begrip. Wat in de ene organisatie een revolutionaire vernieuwing is, is op een andere plek al slechts geworden. Ik denk hierbij aan een nieuwe manier van werken in de gezondheidszorg, waarbij de zorg om de patiënt heen georganiseerd wordt. Je hoeft als patiënt voor je knie-operatie niet meer langs verschillende specialisten, met allemaal verschillende agenda’s. Je maakt één afspraak, en de specialisten zijn op één afdeling verzameld om jou te helpen. Binnen het ziekenhuis een grote verandering, terwijl het voor elke fietsenfabriek al jaren dagelijkse praktijk is dat ‘het product’ centraal staat.

Het belangrijkste doel van Sociale Innovatie is het verbeteren van de bedrijfsprestaties.<sup>2</sup> Daarnaast wordt meestal veel aandacht besteed aan het welbevinden van medewerkers. Dat gebeurt niet alleen vanuit een sociaal motief, hoewel dat voor mij al voldoende reden zou zijn. De nadruk op het welbevinden komt ook voort uit de overtuiging dat medewerkers alleen optimaal productief zijn als ze zich prettig voelen. Vanuit die optiek is er bij Sociale Innovatie veel aandacht voor het ontplooiën van talent, voor het zo goed mogelijk benutten van de competenties van medewerkers. Daar komen het bedrijfsmatige en het sociale motief bij elkaar: ontplooiing van talent draagt bij aan welbevinden, maar ontplooiing zorgt er ook voor dat er geen talent verloren gaat, dat het menselijk potentieel zo optimaal mogelijk benut wordt voor het verbeteren van de bedrijfsprestaties.

*“Sociale Innovatie betreft de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en de maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent.” (Taskforce Sociale Innovatie, 2005)*

Nauta en Blokland (2007) vinden deze definitie te pretentief. Ze vragen zich af of het maximaal benutten van competenties en bijdragen aan ontplooiing echt doelstellingen moeten zijn van Sociale Innovatie. Volgens hen wil lang niet iedereen zich zo optimaal ontplooiën, en is het in veel werksituaties ook niet te realiseren. Volgens hen is het voldoende als de innovatie zodanig vorm krijgt dat mensen hun taak zo goed mogelijk kunnen verrichten, in een prettig werkklimaat.

**“Sociale innovatie betreft vernieuwingen in het functioneren van (groepen medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat.”**  
(Nauta & Blokland, 2007)

Gezien vanuit het standpunt van een individuele organisatie, of een individuele medewerker, voldoet de definitie van Nauta en Blokland uitstekend. Toch kies ik voor de definitie van de Taskforce, die overigens ook door de SER is overgenomen in haar rapport over Sociale Innovatie (SER, 2006). De nadruk die in deze definitie gelegd wordt op optimale ontplooiing is volgens mij van groot belang gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de afzetmarkt. Zoals ook mijn collega-lectoren Ben Emans (2009) en Rob Gründemann (2008) al in hun redes aangaven: we moeten werken met een arbeidsmarkt die krappert, terwijl er tegelijk steeds hogere eisen worden gesteld aan producten en diensten. Dat betekent dat we efficiënt moeten omgaan met de beschikbare talenten van mensen. Daarbij moeten we niet denken vanuit het organisatieniveau, maar een niveau hoger: de BV Nederland, of de gehele Nederlandse arbeidsmarkt. Vanuit die visie is het onwenselijk als iemand zich niet ontplooit omdat het in de gegeven werksituatie niet te realiseren is: daarmee wordt talent verspild, dat elders goed kan worden benut!

Streven naar maximale ontplooiing van medewerkers is ook van belang in het kader van de toegenomen internationale concurrentie. In de Lissabon-agenda 2010 van de EU is met het oog hierop de kenniseconomie als belangrijk speerpunt benoemd en werd de noodzaak van Sociale Innovatie benadrukt. Want door onder andere de toegenomen concurrentie worden de eisen die gesteld worden aan producten en diensten hoger, waardoor standaardcompetenties minder belangrijk worden en het belang van specifieke competenties toeneemt (Oeij, Dorenbosch, Klein Hesselink & Vaas, 2010). Het herkennen en benutten van die specifieke competenties van medewerkers heb ik als speerpunt gekozen voor mijn lectoraat. Het zijn volgens mij belangrijke voorwaarden voor optimale ontplooiing.

### **Verscheidenheid als speerpunt**

Streven naar optimale ontplooiing en benutten van specifieke competenties van medewerkers betekent volgens mij dat er meer aandacht moet komen voor verscheidenheid. Dat is een thema waarmee ik me al lange tijd bezig houd en dat me nog steeds boeit. Eerder deed ik dat onder de noemer ‘diversiteit’. Vaak ging het daarbij om de vraag wat een organisatie moet doen om ruimte te maken voor diversiteit, om de instroom en het behoud van medewerkers met verschillende achtergronden te faciliteren. In het kader van Sociale Innovatie wil ik me meer gaan richten op het benutten van diversiteit. Daarbij zal de nadruk meer komen te liggen op diversiteit in competenties, minder op diversiteit in demografische ken-

merken zoals sekse en afkomst. Om het verschil aan te geven gebruik ik daarom niet langer de term diversiteit, maar kies voor de term verscheidenheid.

Diversiteit wordt vaak gedefinieerd als ‘alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen’ (zie bijv. de Vries, 2010, p. 10). Diversiteitsbeleid definieer ik in diezelfde publicatie (op p. 12) als ‘beleid dat gericht is op het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen en overeenkomsten.’ Diversiteitsbeleid is erop gericht de beste mensen uit alle groepen binnen te halen en te zorgen voor een optimale ontplooiing, om zo te komen tot optimale resultaten voor de organisatie.

Een belangrijk uitgangspunt van diversiteitsbeleid is dat verschillen er zijn om te benutten, ze mogen geen belemmering vormen. Dat uitgangspunt is mooi, maar blijkt lastig in praktijk te brengen. In het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid wil ik op zoek naar manieren om de verscheidenheid aan individuele competenties beter te benutten. Hierdoor kunnen individuele medewerkers zich beter ontplooiën en meer bijdragen aan de resultaten van de organisatie en de productiviteit van de BV Nederland.

Daarnaast wil ik met het lectoraat ook een bijdrage leveren aan het realiseren van innovaties door verscheidenheid. In de literatuur over diversiteit in organisaties wordt er vaak op gewezen dat diversiteit leidt tot meer creativiteit en innovatiekracht, en daarmee tot betere bedrijfsprestaties. De idee hierachter is dat innovaties ontstaan uit een confrontatie van verschillende ideeën. De kans hierop is groter in divers samengestelde groepen. Dat blijkt ook inderdaad het geval te kunnen zijn, maar alleen onder speciale omstandigheden: het gaat niet vanzelf.

Over zowel het benutten van de verscheidenheid aan individuele competenties als over het realiseren van innovaties door het samenwerken van mensen met verschillende competenties is al veel bekend. Dat laat ik in de volgende hoofdstukken zien. Vanuit het lectoraat wil ik de stap maken van die kennis naar de praktijk: hoe kun je het benutten van verscheidenheid praktisch vorm geven, en wat werkt dan wel en wat niet? Ofwel: hoe zorgen we er voor dat verscheidenheid echt het verschil gaat maken voor organisaties, dat verscheidenheid hen helpt om het werk productiever en prettiger te maken.

Voor ik nader inga op wat al bekend is over het benutten van verscheidenheid, en op wat ik daaraan vanuit het lectoraat wil toevoegen, vertel ik eerst wat meer over het brede begrip Sociale Innovatie. Daarmee wil ik het lectoraat in een context plaatsen.





## Hoe werkt Sociale Innovatie?

# 3

*“We can’t solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them.” (Albert Einstein)*

Sociale Innovatie gaat, zoals de term al aangeeft, over innoveren: het ontwikkelen van nieuwe ideeën en producten. Bij innoveren wordt meestal gedacht aan technische innovaties. Die zijn inderdaad belangrijk voor ondernemers, maar alleen innoveren op technisch gebied blijkt niet voldoende. Als technische innovaties worden ingevoerd zonder aandacht te besteden aan de manier waarop er mee gewerkt wordt zijn ze vaak niet erg effectief (zie bijv. Verhoeff, 2011). De manier waarop mensen met techniek omgaan is dus belangrijk. Ook zijn er organisaties waar de techniek maar een zeer beperkte rol speelt. Bij veel dienstverlenende organisaties bijvoorbeeld wordt het succes vrijwel geheel bepaald door de manier van werken en samenwerken. Innovaties op sociaal terrein zijn daarom minstens even belangrijk als technische innovaties.

Sociale Innovatie is een verzamelnaam voor activiteiten die gericht zijn op een bepaald doel: het verbeteren van de bedrijfsprestaties en het ontplooiën van talent. De activiteiten kunnen vele vormen aannemen. Er is dan ook niet één theoretische basis van Sociale Innovatie, bij het beschrijven van het mechanisme van Sociale Innovatie wordt gebruik gemaakt van vele theorieën uit verschillende domeinen van de sociale en economische wetenschappen (zie ook Pot, 2009).

Vaak wordt in de literatuur over Sociale Innovatie verwezen naar de Resource Based View of the Firm (RBV, Wernerfelt, 1984). Die stelt dat een organisatie beschikt over verschillende bronnen, die samen het potentieel vormen waarmee de organisatie haar resultaten bereikt. Sociale Innovatie gaat dan over het zo effectief mogelijk inzetten van die bronnen. Met het oog op de snelle maatschappelijke en economische veranderingen waarmee ondernemers geconfronteerd worden spreekt men tegenwoordig ook wel over de DRBV, de Dynamic Resource Based View (Pot, 2009). Deze stelt dat de bronnen in de organisatie voortdurend moeten worden aangepast aan ontwikkelingen in de omgeving.

Organisaties die zich moeten aanpassen aan de steeds veranderende omstandigheden moeten volgens Pot beschikken over innovatievermogen. Een belangrijk aspect daarvan is het vermogen om te leren van wat er in de omgeving gebeurt, het ‘opnemend vermogen’ (Lane, Koka & Pathak, 2002; Cohen & Levinthal, 1990). De Taskforce Sociale Innovatie wijst daarnaast op het belang van een cultuur waarin uitblinken de norm is, waar durf gewaardeerd

wordt en op falen geen stigma rust. Daarbij moet er ook ruimte zijn voor vernieuwing en maatwerk. De Taskforce concludeert dat een dergelijke cultuur in Nederland niet voldoende aanwezig is, waardoor het realiseren van Sociale Innovatie gehinderd wordt (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). Toch blijkt uit onderzoek van Oeij et al. (2010) dat inmiddels ongeveer de helft van alle bedrijven en instellingen in Nederland op één of andere manier werkt aan Sociale Innovatie. Het werken aan product-markt verbeteringen is daarbij veruit het populairst.<sup>3</sup>

Xavier en Verhoeff (2009) laten zien dat het werken aan Sociale Innovatie organisaties inderdaad helpt om beter met de veranderende omgeving om te gaan. Zij onderzochten een aantal bedrijven die in het verleden de AWVN innovatietrofee gewonnen hebben. Deze bedrijven bleken beter bestand tegen de effecten van de economische crisis dan hun branchegenoten. Doordat zij al enige tijd werken aan meer flexibiliteit, openheid en multi-inzetbaarheid kunnen zij sneller inspelen op veranderingen in hun omgeving.

### Voorbeelden van Sociale Innovatie

Sociale Innovatie is een breed begrip, waardoor het moeilijk is om een eenduidig beeld te schetsen van wat het precies is. De definities die ik eerder presenteerde doen daartoe een poging, maar blijven erg abstract. Voorbeelden maken meer duidelijk. Pot, Peltzer en Xavier (2008) hebben een overzicht gemaakt van aspecten van Sociale Innovatie die vertegenwoordigers van werkgevers (AWVN) en werknemers (FNV Bondgenoten en CNV BedrijvenBond) van belang vinden. Dat overzicht vindt u in het kader hiernaast. Het overzicht is niet uitputtend, maar geeft wel een mooi beeld van hoe breed en veelomvattend het veld is.

### Aspecten van Sociale Innovatie (Pot, Peltzer & Xavier, 2008)

#### 1 Arbeidsverhoudingen:

Samenwerking tussen sociale partners en op bedrijfsniveau tussen het management en het personeel (arbeidsrelatie). Goede arbeidsverhoudingen zijn een randvoorwaarde om overige categorieën te kunnen realiseren.

- vergroten vertrouwen in combinatie met nieuwe onderhandelingsstrategieën van sociale partners en OR;
- verschuiving van arbeidsverhoudingen (collectief) naar arbeidsrelaties (individueel);
- scholing onderhandelaars, OR enz. met betrekking tot sociale innovatie;
- de OR die zich bezig gaat houden met verbetering van de bedrijfsvoering en innovatie.

#### 2 Flexibel organiseren:

- slimmer werken (arbeidsverdeling, technologie, ergonomie, lay-out e.d.);
- de arbeidstijden zelf, d.w.z. andere dag-, maand-, kwartaal- en jaarvensters, te onderscheiden van flexibele contracten, langere/kortere werkweek en van gelijktrekken vrije dagen ouderen/jongeren;
- zeggenschap van medewerkers over werk- en rusttijden (zelfroosteren, onderling ruilen, eigen beschikbaarheid aangeven e.d.).

#### 3 Gezondheidsmanagement:

- gezondheidsbevordering en bevordering vitaliteit, te onderscheiden van arbo- resp. gezondheidsbescherming;
- tevens gevallen waar verbetering van de werkorganisatie is bedoeld om de stressrisico's te verkleinen.

#### 4 Employability, resp. leeftijdsbewust personeelsbeleid:

- competentieontwikkeling gericht op het hele bedrijf of arbeidsmarkt;
- competentieontwikkeling 'ouderen';
- persoonsgebonden opleidingsbudget;
- een en ander te onderscheiden van functiegerichte scholing en algemeen loopbaanbeleid.

#### 5 Resultaatgericht belonen:

- competentiebeloning (gekoppeld aan – nieuw – verworven kwalificaties),
- te onderscheiden van functiebeloning en van prestatiebeloning.

Wie meer concrete voorbeelden van Sociale Innovatie zoekt kan terecht op verschillende plekken waar dergelijke voorbeelden worden verzameld en beschreven, zoals de digitale kennisbank van het NCSI ([www.NCSI.nl/kennisbank](http://www.NCSI.nl/kennisbank)). Een groot deel van de voorbeelden die daar beschreven staan gaat over het zogenaamde ‘Nieuwe Werken’, waarbij medewerkers meer ruimte krijgen om te werken op tijdstippen en plaatsen die voor hen aantrekkelijk zijn. Een daar beschreven voorbeeld van de Rabobank laat zien dat dergelijke projecten zeer succesvol kunnen zijn: de bank geeft aan dat Het Nieuwe Werken heeft geleid tot meer ondernemerschap, minder regels, minder verzuim, meer samenwerken, meer kennisdelen en leidinggevendend die zijn gaan coachen in plaats van controleren (Kennisbank NCSI, 2011).<sup>4</sup>

Ook flexibeler omgaan met arbeidstijden is een belangrijk thema binnen Sociale Innovatie. Pot, Peltzer en Xavier (2008) noemen in dat kader de CAO van Praxis, waarin is vastgelegd dat er geen vast arbeidspatroon is, en dat bij de vaststelling van de werktijden zoveel mogelijk rekening zal worden gehouden met zorgtaken en overige bijzondere sociale omstandigheden van de werknemer. Een ander voorbeeld dat zij beschrijven betreft de CAO voor het Schildersbedrijf, waarin een zogenaamde ‘jaarurennorm’ is afgesproken. Werknemers kunnen als zij in het hoogseizoen meer uren werken dan de normale arbeidsduur per dag, deze uren in het laagseizoen opnemen om minder te werken. Het aantal uren dat per jaar moet worden gewerkt is vastgelegd, wanneer er gewerkt wordt hangt af van het werkaanbod en de wensen van de medewerker.

Nauta (2011) beschrijft in haar boek ‘Tango op de werkvloer’ vele voorbeelden van veranderende arbeidsrelaties. Zij signaleert daarbij een toename van het aantal ‘*ideosyncratic deals*’ (Rousseau, 2005): unieke afspraken tussen werkgever en werknemer in de context van hun arbeidsrelatie. Nauta beschrijft bijvoorbeeld de i-deal die een oudere docente sloot met haar werkgever. Het lesgeven werd voor haar te zwaar. Om uitval te voorkomen werd afgesproken dat zij voortaan een deel van haar tijd thuis zou kunnen werken aan het ontwikkelen van nieuwe didactische werkvormen. Door haar taken en arbeidsomstandigheden aan te passen aan haar mogelijkheden bleef niet alleen haar talent behouden, ze kon zich zelfs verder ontplooiën.



## Beter benutten van verscheidenheid

# 4

*“If I can’t dance in it, I don’t want to be part of your revolution.” (Emma Goldman)*

Ieder mens beschikt over een groot aantal competenties. Een deel daarvan ontwikkelen we en gebruiken we. Maar we laten ook veel competenties on- of onderbenut. Sommige willen we niet benutten of inzetten, bij anderen is het er nooit van gekomen, weer anderen blijven onderbenut omdat we ze nog niet ontdekt hebben. Daar is op zich niets mis mee, we kunnen nu eenmaal niet alles tegelijk. Maar soms is het goed om nog eens kritisch te kijken naar de mogelijkheden die al die onderbenutte competenties bieden. Voor individuele medewerkers is dat bijvoorbeeld als ze een nieuwe uitdaging zoeken, omdat ze daar aan toe zijn of omdat ze daar door omstandigheden toe worden gedwongen. Maar ook voor werkgevers zijn er momenten waarop het extra belangrijk wordt om aandacht te besteden aan de verscheidenheid aan competenties van (potentiële) medewerkers.

### Waarom aandacht voor verscheidenheid?

Voor werkgevers is het bijvoorbeeld belangrijk om aandacht te besteden aan verscheidenheid als het door een krappe arbeidsmarkt moeilijk is om voldoende mensen met het juiste profiel te werven. Een werkgever die aandacht heeft voor individuele kwaliteiten van mensen en hen de mogelijkheid biedt om die te ontplooien, wordt vaak aantrekkelijk gevonden. Zo’n werkwijze kan het dus makkelijker maken om nieuwe mensen aan te trekken, of bestaande medewerkers voor de organisatie te behouden. Breder kijken naar competenties kan ook betekenen: bijstellen van de eisen die gesteld worden aan kandidaten. Zijn de mogelijkheden tot bij- en omscholing niet groter dan je altijd dacht? Is het mogelijk om de randvoorwaarden zo te veranderen dat ze meer ruimte bieden aan mensen om zich te ontplooien? Denk hierbij bijvoorbeeld aan meer mogelijkheden om parttime te werken, of aan het anders invullen van functies. Wie zo kijkt, heeft ineens een veel groter aanbod aan potentiële kandidaten, zowel voor instroom in de organisatie als voor doorstroom naar andere functies.

Extra aandacht voor de verscheidenheid aan competenties is ook belangrijk als de eisen die gesteld worden aan producten en diensten hoger worden, of snel veranderen. Als er meer behoefte komt aan vernieuwing en innovatie, bijvoorbeeld omdat de concurrentie uit het buitenland toeneemt. Of als de mogelijkheden voor afzet in het buitenland groter worden, en daarmee ook de verscheidenheid aan wat gevraagd wordt van de producten en diensten. In dergelijke gevallen biedt verscheidenheid in de competenties van medewerkers een meerwaarde: die verscheidenheid maakt de organisatie flexibeler en kan een belangrijke

bijdrage leveren aan het innovatieve vermogen van de organisatie en het vermogen om met andere partijen (buitenlandse partners bijvoorbeeld) samen te werken.

Kortom: extra aandacht voor verscheidenheid is voor veel organisaties belangrijk. Er zijn immers al veel branches waar de arbeidsmarkt krap is, waar men de keus heeft tussen een andere aanpak of sluiten wegens gebrek aan personeel. En er zijn veel bedrijven waar de eisen die gesteld worden aan producten en diensten steeds hoger worden en steeds sneller veranderen, waar innoveren dagelijkse kost is. Je zou dan ook denken dat aandacht vragen voor verscheidenheid niet meer nodig is. Dat blijkt echter niet het geval. Er is op dat terrein volgens mij nog een wereld te winnen! In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe de individuele kwaliteiten van medewerkers beter te benutten zijn. In het volgende hoofdstuk ligt de nadruk op het belang van verscheidenheid bij innovaties.

### Waarom gaat het niet vanzelf?

De belangrijkste reden dat veel organisaties de mogelijkheden van verscheidenheid niet optimaal benutten is simpelweg dat ze die mogelijkheden niet zien. Mensen zijn gewoontedieren, we volgen het liefst gebaande paden, doen wat we altijd deden, en kijken zoals we altijd keken. Meestal gaan we pas op zoek naar verandering als we er niet meer onderuit kunnen. Vaak gaat er dan een wereld voor ons open. Of, zoals Cruijff het verwoordt: *'je gaat het pas zien als je het door hebt.'* Dat geldt ook voor de mogelijkheden van verscheidenheid.

Pas veranderen als het niet anders kan is niet altijd de meest handige strategie. Alle managementboeken vertellen ons dat pro-actief handelen de voorkeur verdient. Dat vraagt echter wel visie, durf en leiderschap. Visie op wat waarom belangrijk is, durf omdat veranderen ook risico nemen is, en leiderschap om te zorgen dat er ook werkelijk aan de voorgenomen verandering gewerkt wordt. En misschien wel het belangrijkste: tijd en aandacht. Want door de dagelijkse beslommeringen komen we meestal nauwelijks toe aan de vraag of we wel op een slimme manier bezig zijn, of het niet anders kan, of we bijvoorbeeld niet eens wat aan Sociale Innovatie moeten doen.

### Wat kan beter?

Naast visie, durf en leiderschap is ook kennis van belang. Kennis over waar het vaak fout gaat, wat er anders moet. Daarover weten we in het geval van verscheidenheid al veel. Die kennis deel ik graag met u. De volgende vraag is dan hoe we die kennis in de praktijk gaan brengen. Met die vraag wil ik me in het lectoraat bezig houden. Maar daarover later meer.

#### 1. Herkennen van competenties

Om de verscheidenheid aan competenties van (potentiële) medewerkers te kunnen benutten, moeten ze eerst herkend worden. De instrumenten die organisaties meestal gebruiken voor het beoordelen van competenties, zoals selectiegesprekken en testen, zijn daarvoor meestal niet geschikt. Daar wordt gekeken naar de competenties die horen bij een specifieke functie, er wordt niet breed gekeken naar wat de kandidaat daarnaast nog kan. Het beeld is daardoor beperkt. We moeten dus op zoek naar manieren om dat brede beeld zichtbaar te maken.

Een andere reden waarom competenties vaak niet herkend worden is dat ze niet passen bij het beeld dat we hebben over de kandidaat. Wat we herkennen wordt voor een groot deel bepaald door wat we verwachten, en die verwachtingen zijn veelal gebaseerd op stereotype beelden over groepen. Zo verwachten we dat ouderen minder inzetbaar zijn, en bij het beoordelen van een oudere kandidaat zien we dan ook vaak alleen die aspecten die ons beeld bevestigen. Signalen die een andere richting op wijzen negeren we. Dat gebeurt niet bewust, het is een heel sterk onbewust proces. Onze stereotype beelden zijn zo sterk dat we er nauwelijks 'doorheen' kunnen kijken, dat we nauwelijks in staat zijn het individu te zien. Hierdoor is leeftijd op dit moment een goede voorspeller van afnemende inzetbaarheid: niet zozeer omdat we met het ouder worden vanzelf minder inzetbaar worden, maar vooral omdat zowel ouderen zelf als hun leidinggevendenden hun oordeel over de inzetbaarheid 'meer op rimpels dan op competenties en flexibiliteit' baseren (Nauta, 2011, p. 85). Beide partijen stoppen met het investeren in inzetbaarheid, en zie: deze loopt inderdaad terug! Pas als de direct leidinggevende gelooft in de mogelijkheden voor het bevorderen van een duurzame inzetbaarheid wordt arbeidsparticipatie tot op hogere leeftijd gestimuleerd (van der Heijden, 2005). Want pas dan ziet de leidinggevende wat de oudere medewerker allemaal wél kan. We moeten dus ook op zoek naar manieren om door stereotypen heen te kijken.

Ten slotte blijven competenties soms verborgen omdat ze op een andere manier geuit worden dan we gewend zijn. Als in een organisatie altijd is leiding gegeven door mannen, is men daar gewend aan een mannelijke stijl van leidinggeven. Een leidinggevende met een meer vrouwelijke stijl wordt dan niet herkend als 'goed'. Zelfs als de resultaten van het team uitstekend zijn is de kans groot dat de leidinggevende een negatieve beoordeling krijgt, bijvoorbeeld omdat hij zo onzichtbaar is. Wederom bepalen hier beelden en verwachtingen, in dit geval beelden over wat goed leidinggeven is, wat we zien.

Competenties worden dus vaak niet herkend omdat ze 'anders' zijn: omdat ze niet horen bij de taken of functies van de betreffende persoon, omdat ze niet horen bij ons stereotype

beeld over de groep waartoe de persoon behoort, of omdat ze niet horen bij ons stereotype beeld over hoe een bepaalde taak moet worden uitgevoerd. Ik noem die competenties verder ‘niet-reguliere competenties’.

### 2. Erkennen niet-reguliere competenties

Om daadwerkelijk te profiteren van niet-reguliere competenties moeten ze niet alleen herkend maar ook erkend worden. Daar bedoel ik mee dat ze gewaardeerd moeten worden. Vaak is dat niet het geval, simpelweg omdat we bij het vaststellen van de waardering instrumenten gebruiken waarin deze competenties (nog) niet zijn opgenomen. Denk aan de verpleegkundige die regelmatig gevraagd wordt om te tolken: handig voor haar collega's, maar zij heeft zo minder tijd voor haar eigen werk. Als het vertaalwerk niet wordt meegenomen in haar beoordeling, werkt deze service aan haar collega's (en aan de klant!) dus in haar nadeel. Ze zal er waarschijnlijk mee stoppen, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening minder wordt.

### 3. Benutten niet-reguliere competenties

Het optimaal benutten van niet-reguliere competenties lukt alleen als er ruimte is voor ander gedrag. Als de verpleegkundige mag tolken. De niet-reguliere competenties hebben vaak vooral een meerwaarde als het werk verandert. Dit is bijvoorbeeld het geval in organisaties die zoeken naar manieren om beter aan te sluiten bij de toegenomen etnische diversiteit in hun klantenkring. Zij nemen allochtone medewerkers aan om zo over de benodigde kennis en vaardigheden te kunnen beschikken. Deze lijn wordt onder andere gevolgd door de politie. Al in mijn proefschrift verwees ik naar de positieve effecten die zowel allochtone als autochtone medewerkers zien van de etnische diversiteit in de organisatie (de Vries, 1992).

De politieorganisatie merkt echter ook dat het daadwerkelijk ruimte geven aan een andere manier van werken niet meevalt. Zo geeft in een onderzoek onder allochtone leidinggeven- den (de Vries, van der Wal, Keijzer & Kop, 2010) 84% van de respondenten aan dat hun korps streeft naar diversiteit, maar slecht 50% heeft de indruk dat hun eigen achtergrond door het korps als meerwaarde wordt gezien en 14% heeft de indruk dat de kwaliteiten van allochtone medewerkers worden herkend. De helft van de respondenten heeft het gevoel dat negatieve beelden over allochtonen hun doorstroom in het korps hebben belemmerd. De organisatie maakt volgens hen te weinig gebruik van hun kennis en inzicht. Over de allochtone medewerkers die wel benoemd worden op hogere leidinggevende posities wordt door verschillende respondenten gezegd dat dit veelal ‘bounties’ zijn: *“Mensen die nu benoemd worden zijn zwart van buiten, maar wit van binnen”* (p. 76). De respondenten hebben, kortom, het gevoel dat hun andere manier van kijken niet gewaardeerd wordt en dat hun meerwaarde onbenut blijft.

### 4. Wegnemen onnodige barrières

Medewerkers verschillen niet alleen sterk van elkaar wat betreft de competenties waarover zij beschikken, maar ook wat betreft de randvoorwaarden die vervuld moeten worden om die competenties optimaal in te kunnen zetten. Wie echt gebruik wil maken van de brede verscheidenheid aan competenties moet in kaart brengen welke barrières geslecht moeten worden om dat mogelijk te maken. Denk daarbij aan het ter discussie stellen van wat wordt verstaan onder ‘goed leiderschap’, of aan het aanpassen van arbeidstijden zodat ze beter aansluiten bij de privé-situatie of de gezondheidssituatie van een medewerker. Soms gaat het ook over barrières in de letterlijke zin: weghalen van drempels zodat de werkplek ook met een rolstoel bereikbaar is.

### 5. Functies maken voor mensen, niet mensen modelleren voor functies

Een van de belangrijkste barrières voor het beter benutten van een verscheidenheid aan competenties is het denken in vaste functies. Die zijn meestal zo specifiek beschreven dat ze geen ruimte laten voor verscheidenheid. Als wordt gedacht in taken is er meer flexibiliteit: taken kunnen op vele manieren gegroepeerd worden, en er kan een pakket worden samengesteld dat een medewerker de mogelijkheid biedt om zich optimaal te ontplooiën binnen de doelen die de organisatie wil behalen. Zo worden functies aangepast aan mensen, en hoeven mensen niet te worden gekneed tot functievervuller. Dit wordt ook wel ‘job-crafting’ of ‘job-carving’ genoemd (van Vuuren & Dorenbosch, 2011).

## Voorbeelden van benutten van verscheidenheid

Ik heb nu aangegeven waarom aandacht voor verscheidenheid interessant is voor organisaties, en wat er nodig is om verscheidenheid beter te benutten. Maar daarmee blijft het verhaal misschien wat abstract. Ik beschrijf daarom een aantal voorbeelden van situaties waarin verscheidenheid benut wordt. Zoals veel voorbeelden van Sociale Innovatie zijn ze niet spectaculair en gloednieuw. Maar ze hebben wel effect en de werkwijze kan ook door andere organisaties benut worden.

### Lastig vervulbare vacature

Een organisatie is al geruime tijd op zoek naar een nieuwe medewerker voor de ICT afdeling, zonder veel succes. Via via komt men in contact met een uitstekende ICT-er, die echter door een autistische stoornis niet in staat is de contacten te onderhouden met de gebruikers. Hij is daardoor niet de ideale kandidaat voor de organisatie, maar de vacature nog langer open laten staan is ook geen aantrekkelijke optie. Men besluit het er op te wagen. De nieuwe medewerker wordt aangenomen en een van de zittende medewerkers van de organisatie krijgt als taak om als intermediair te fungeren tussen de gebruikers en deze nieuwe medewerker. Het is even wennen, maar het werkt (de Vries, van de Ven & Winthagen, 2007).

### 'Vrouwelijk' leidinggeven

Bedrijven in de technische sector hebben vaak moeite om voldoende medewerkers te werven. Er zijn domweg te weinig mensen met de juiste kwalificaties op de markt. Er zijn echter bedrijven die weinig moeite hebben met het vinden en behouden van medewerkers met de juiste kwalificaties. Nelissen ingenieursbureau b.v. is zo 'n bedrijf. Het is bovendien een van de weinige bedrijven in de technische sector waar de helft van de medewerkers vrouw is, zelfs onder de ingenieurs. Mogelijk komt dit omdat de directeur en oprichter van het bedrijf een vrouw is. Zelf legt ze de oorzaak meer bij haar manier van leidinggeven. Door veel complimenten te geven en te investeren in het herkennen en erkennen van de verschillende ambities en interesses van werknemers haalt ze het beste naar boven bij haar mensen. Dit resulteert in een hoge kwaliteit van de producten, positieve beoordelingen van opdrachtgevers, een laag verloop en weinig problemen met het werven van nieuwe medewerkers (de Vries, van de Ven, Nuijens, Stark, van Schie & van Sloten, 2005).

### Sociale Innovatie of regulier HR-beleid?

Mensen die de ontwikkelingen op HR-gebied een beetje bijhouden zullen zich na mijn voorbeelden misschien afvragen of dat wat ik Sociale Innovatie noem niet gewoon modern HR-beleid is. Dat zou kunnen. Anderen zullen de voorbeelden rubriceren als leeftijdsbewust personeelsbeleid, employability-beleid of beleid gericht op optimale inzetbaarheid. Ook daarin hebben ze gelijk. Sociale Innovatie is geen nieuwe vorm van beleid. Het is een verzamelnaam voor activiteiten die zorgen voor beweging, voor verandering, met als doel het verbeteren van de prestaties van de organisatie en ruimte voor individuele medewerkers om hun specifieke competenties te ontplooiën.

De definitie van Sociale Innovatie is niet helemaal eenduidig. Zo heb ik bij het laatste voorbeeld even getwijfeld of ik dat label er zomaar op kon plakken. Het is immers de vraag of het om een innovatie gaat: de directeur geeft gewoon op haar eigen manier leiding. Anderzijds wijkt haar stijl wel sterk af van wat in haar sector gebruikelijk is. In die zin is het dus wel een innovatie. Bovendien is zij zich zeer bewust van haar werkwijze en het effect, ze weet dat ze een andere kijk heeft op het benutten van competenties en het verdelen van werkzaamheden over mensen dan in haar sector gebruikelijk is, en houdt hieraan vast omdat ze ziet dat het effect heeft. En dat maakt het in mijn ogen dan weer wel tot een Sociale Innovatie.

Een andere vraag is hoe lang iets het label 'Sociale Innovatie' kan houden. Is in de organisatie uit mijn eerste voorbeeld nog steeds sprake van een Sociale Innovatie als over twee jaar weer een ICT-medewerker met autisme wordt aangenomen? En is het zoeken naar alternatieve functies voor medewerkers, zoals in het voorbeeld waarmee ik mijn rede begon, altijd

een Sociale Innovatie? Is dat ook zo als het ad hoc wordt ingezet, of moet er een plan, een beleid, zijn? Wat mij betreft wordt het pas een Sociale Innovatie als het bedrijf er een gewoonte van maakt om met medewerkers de kansen te verkennen. Bovendien zou ik dan ook willen zien dat de organisatie breder kijkt dan de reguliere functies binnen de eigen organisatie en zoekt naar mogelijkheden om kansen te realiseren, ook als daarvoor bestaande werkwijzen doorbroken moeten worden.

Uit deze vragen blijkt dat de definitie van Sociale Innovatie niet helemaal helder is. Moeten we hem aanscherpen, zoeken naar een betere omschrijving met duidelijker grenzen? Wat mij betreft niet. Zelf zie ik meer in de hier gebruikte vorm: laten we steeds beargumenteren waarom we iets een Sociale Innovatie noemen, en het gesprek gaande houden over wat daarbij de criteria zijn. Zo kunnen we het veld dynamisch houden en meebewegen met ontwikkelingen.



## Innoveren door verscheidenheid

# 5

*“The ultimate measure of a man is not where he stands in moments of comfort and convenience, but where he stands at times of challenge and controversy.” (Martin Luther King)*

Organisaties kunnen Sociale Innovatie inzetten om de verscheidenheid aan competenties op de werkvloer optimaal te benutten, zoals ik in het vorige hoofdstuk beschreef. Ze kunnen ook de verscheidenheid inzetten om te komen tot innovaties. Ook hier geldt echter weer: dat gaat niet vanzelf, dat gebeurt alleen onder de juiste omstandigheden.

De basisgedachte achter het innoveren door verscheidenheid is dat innoveren een creatief proces is, waarbij het combineren van verschillende inzichten, ervaringen, kennis etc. leidt tot een nieuw idee of concept, de innovatie.<sup>5</sup> In groepen met meer verscheidenheid qua competenties, maar ook qua afkomst, leeftijd, opleiding etc. is de kans op verschillende inzichten, ervaringen, kennis etc. groter. Dergelijke groepen komen dus makkelijker tot innovaties. Zo blijken teams waarin vanuit verschillende perspectieven wordt gedacht meer verschillende ideeën en oplossingen te verzinnen dan als van slechts één leidende gedachte wordt uitgegaan (Nemeth & Staw, 1989). De oplossingen waarmee men komt zijn dan bovendien origineler (Van Dyne & Saavedra, 1996), complexer (Gruenfeld, Thomas-Hunt & Kim, 1998) en innovatiever (de Dreu & West, 2001; Nemeth, 1986). Dergelijke groepen zijn bovendien minder geneigd tot een kokervisie of ‘groupthink’, en hebben toegang tot meer bronnen en netwerken.

De meerwaarde van verscheidenheid is echter niet vanzelfsprekend, hij komt alleen echt tot zijn recht als aan een aantal voorwaarden is voldaan. Ook wordt de meerwaarde lang niet altijd herkend (van Dijk, van Engen & van Knippenberg, 2009). Zo blijkt dat in verschillende onderzoeken wordt gesproken over een negatief effect van verscheidenheid, terwijl bij nadere inspectie blijkt dat het daarbij gaat om subjectieve interpretaties van de resultaten. De echte resultaten zijn positiever, maar door negatieve verwachtingen over de kwaliteiten van dergelijke teams wordt de waarneming vertekend. Positieve uitkomsten worden domweg niet herkend.

### Voorwaarden voor innovatie

Er is al veel bekend over de randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan om optimaal te kunnen profiteren van het innovatieve vermogen dat verscheidenheid biedt. Ook hier geldt weer dat de grote vraag is hoe we die voorwaarden in de praktijk vorm kunnen geven. Daar willen we in het lectoraat meer over te weten komen.



### 1 *Taken die ruimte bieden*

Voor innovatie is ruimte nodig, de taken moeten flexibel kunnen worden ingevuld (van der Vegt, 2008). Niet alle taken lenen zich dus voor innovaties: als bijvoorbeeld gewerkt moet worden volgens strikte protocollen is daarvoor weinig ruimte.

De ruimte voor innovatie, en voor de meerwaarde van verscheidenheid, wordt sterker in situaties waar veel interactie plaatsvindt, en waar binnen het werk ruimte is voor het uitwisselen van perspectieven en kennis. Het is daarbij belangrijk dat zo veel mogelijk teamleden deelnemen aan de discussie en de besluitvorming (Rietzschel & Janssen, 2008). En dat gebeurt weer vaker als het succes van de individuele deelnemers direct beïnvloed wordt door het groepsproces, ofwel als sprake is van taakafhankelijkheid tussen de deelnemers (van der Vegt, 2008).

### 2 *Een cultuur die ruimte biedt*

Als teamleden een positieve houding hebben ten aanzien van verscheidenheid en verwachten dat het hen iets oplevert, zijn ze meer bereid de inbreng van de ander serieus te nemen. Het uitwisselen van perspectieven en kennis (het elaboratieproces) komt dan goed op gang, wat leidt tot meer creativiteit, een betere besluitvorming en een hogere kwaliteit van het groepsproduct (van Knippenberg, 2007). Met name in deze elaboratiefase zit de kracht van verscheidenheid.

Een positieve houding ten aanzien van verscheidenheid is een onderdeel van een teamklimaat. Dat klimaat, of de cultuur, is sterk bepalend voor de ruimte voor innovaties. Idealiter werkt het team in een klimaat dat uitdaagt om ideeën te spuien en waarin risico's nemen wordt gestimuleerd. In dergelijke teams bevordert een afwijkende mening creativiteit en divergent denken, en worden kwalitatief betere besluiten genomen (de Dreu & West, 2001; Nemeth & Chiles, 1988). Belangrijk daarbij is dat teamleden zich veilig voelen in de groep, want alleen dan zullen ze een afwijkend idee of standpunt durven inbrengen (Raaijmakers, 2008).

### 3 *Ruimte om te leren omgaan met verschil*

Verschillen inspireren en dagen uit om anders te kijken, om te innoveren. Maar verschillen zorgen ook vaak voor conflicten en spanningen, waardoor de productiviteit van de groep terugloopt of mensen zich terugtrekken (Jehn, 1995). In de rede die ik drie jaar geleden hield voor de Politieacademie (de Vries, 2009) ben ik vrij uitgebreid ingegaan op een aantal oorzaken van die conflicten en spanningen. Ik besprak onder andere onze voorkeur voor mensen die op ons lijken, onze neiging om te stereotyperen en te oordelen op basis van vooroorde-

len, en onze neiging om te zoeken naar bevestiging van eenmaal bestaande beelden over anderen. Ook beschreef ik de lastigheid van verschillen in cultuur en taal. Allemaal zaken die een productieve en prettige samenwerking kunnen belemmeren. Maar ook zaken die overkomelijk zijn: we kunnen leren hier beter mee om te gaan. We zien dan ook dat gemengde teams vaak meer tijd nodig hebben om succesvol te worden, ze hebben tijd nodig om aan elkaars 'anders-zijn' te wennen en om elkaar te begrijpen.

### 4 *Naast verschil ook gelijkheid*

De spanning die verschillen tussen groepsleden kunnen oproepen wordt versterkt als de groepsleden die afwijkende ideeën hebben ook op andere punten verschillen van de overige groepsleden. Als de groepsleden met een afwijkende mening bijvoorbeeld allemaal jonger of juist ouder zijn dan de rest, of een andere etnische achtergrond hebben. De scheidslijnen die zo ontstaan op basis van meerdere (werkelijke of vermeende) verschillen noemt men ook wel 'faultlines', breuklijnen. Faultlines creëren afstand, waardoor er geen echte uitwisseling van ideeën tot stand komt. Dit is overigens minder het geval als de groepsleden zich veilig voelen in de groep (Rupert & Jehn, 2008). Ook helpt het om naast de verschillen ook de overeenkomsten tussen groepsleden te benoemen en te werken aan een sterke teamidentiteit, waardoor teamleden zich met elkaar verbonden voelen (Raaijmakers, 2008).

### 5 *Leiderschap*

Om te kunnen profiteren van verscheidenheid speelt leiderschap een belangrijke rol. Leidinggevend kunnen hun medewerkers ondersteunen bij het overwinnen van de barrières die verscheidenheid kan opwerpen, en het benutten van de kansen die het biedt (zie bijv. de Vries & Homan, 2008). Daarbij is het belangrijk dat de leidinggevende enerzijds stimuleert om af te wijken qua ideeën en inbreng, terwijl tegelijk de gezamenlijkheid en eenheid van het team wordt benadrukt. De Vries en Homan wijzen daarbij met name op de mogelijkheden die transformationeel leiderschap biedt. Ze omschrijven dergelijk leiderschap als een charismatische, inspirerende methode om anderen te leiden, waarbij het stimuleren van motivatie, vertrouwen en tevredenheid van medewerkers centraal staat.

## **Voorbeelden van innovaties door verscheidenheid**

Innoveren door verscheidenheid vraagt een investering in het creëren van de juiste omstandigheden, zoals we hierboven zagen. Maar wat levert het op? Een eenduidig antwoord is er niet op die vraag. Innoveren is een onvoorspelbaar proces, en de innovaties waaraan organisaties werken verschillen bovendien sterk. Ik kan wel wat voorbeelden geven van innovaties waarbij verscheidenheid een belangrijke succesfactor was.

In de TNO publicatie 'Diversiteit en innovatie' (van der Wolk, Brugman, Dekker & Oeij, 2008) wordt beschreven dat Philips bij het ontwerpen van nieuwe producten naast technisch specialisten en ontwerpers, ook psychologen en sociologen betreft. Zo wordt er voor gezorgd dat de producten niet alleen technisch hoogstaand zijn, maar ook voldoen aan de eisen die de consument hieraan stelt.

DIV beschrijft in haar boekje 'Diverse zaken' (den Broeder, 2007) het voorbeeld van Slagerij Schell uit Rotterdam. Deze slager is overgegaan op het aannemen van medewerkers met verschillende culturele achtergronden, waardoor hij op de hoogte blijft van wat mensen uit verschillende culturen lekker vinden. Hij past, samen met zijn medewerkers, zijn aanbod daarop voortdurend aan, waardoor hij een brede groep klanten trekt en zijn omzet fors is toegenomen.

In een ander boekje van DIV (van der Wolk, Keijzer, Dorenbosch & de Vries, 2009) staat het verhaal van Buro 5, een architectenbureau dat bewust streeft naar diversiteit in haar personeelsbestand. Door te werken met mensen die niet alleen afkomstig zijn uit verschillende landen, maar ook verschillen wat betreft opleiding, leeftijd etc. beschikt het bureau over een breed netwerk, waardoor het verwerven van opdrachten in verschillende landen makkelijker wordt en waardoor vanzelfsprekendheden ter discussie worden gesteld. Hiermee lukt het Buro 5 onderscheidende ontwerpen te bieden, en om 25% van haar omzet in het buitenland te realiseren.

In het Kookboek Sociale Innovatie van de Greenfield Groep (Brakenhoff e.a., 2008) wordt ten slotte een voorbeeld beschreven van de meerwaarde van de samenwerking van een aantal verschillende partijen. Het betreft het Innovatielab van de Hogeschool van Amsterdam. In dit Innovatielab werkt de Hogeschool samen met het MKB aan innovatieve ideeën. Dit leidt niet alleen tot nieuwe producten, maar ook tot nieuwe manieren van samenwerken en, niet in de laatste plaats, tot beter onderwijs. De samenwerking van studenten en docenten met ondernemers leidt tot oplossingen waar de ondernemers mee verder kunnen, maar deze manier van werken maakt ook dat docenten en studenten meer zicht krijgen op de bedrijfspraktijk. De docenten kunnen deze kennis weer inzetten in hun overige onderwijs.

## Plannen lectoraat

*“The golden rule is that there are no golden rules.” (George Bernard Shaw)*

In het bovenstaande heb ik beschreven hoe door Sociale Innovatie de verscheidenheid in capaciteiten van mensen beter kan worden benut om enerzijds te komen tot betere bedrijfsprestaties en anderzijds tot betere ontplooiing van de capaciteiten van medewerkers. Ook heb ik aangegeven dat organisaties kunnen innoveren door slim gebruik te maken van verscheidenheid. Nieuw is dat allemaal niet, het gebeurt al op veel plekken en op veel manieren. Waarom er dan toch een lectoraat aan wijden? Dat is simpel: omdat er meer mogelijk is! We laten nog te veel kansen liggen, en dat is jammer.

Wat kan een lectoraat op dit punt bijdragen? Ik zie drie hoofdtaken:

### 1 Kennis verzamelen

We concludeerden al eerder dat zowel Sociale Innovatie als het benutten van verscheidenheid geen nieuwe thema's zijn. Er is dan ook al veel over bekend, er is veel geschreven, er wordt veel geprobeerd. Een eerste taak van het lectoraat is het verzamelen van de beschikbare kennis. Dit doen we door literatuuronderzoek, waarbij we zowel de wetenschappelijke literatuur als meer praktijkgerichte publicaties betrekken.

Naast verzamelen wat al beschreven is, verzamelen we ook praktijkkennis van bedrijven in de regio. Veel bedrijven doen immers al van alles om verscheidenheid te benutten, al noemen ze dat waarschijnlijk niet zo. Het lectoraat wil de ervaring en kennis van deze bedrijven graag beschrijven: wat doet men, waarom heeft men daarvoor gekozen en welke resultaten worden geboekt? Door de ervaringen van organisaties te beschrijven kunnen we anderen laten zien wat er mogelijk is en hen inspireren. Tevens krijgen we zo inzicht in de slaag- en faalfactoren van dergelijke projecten.

Ten slotte willen we zicht krijgen op de stand van zaken rond Sociale Innovatie in de regio Zwolle, en in het bijzonder het benutten van verscheidenheid daarbij. We willen een monitor ontwikkelen waarmee we de ondernemers in Zwolle regelmatig (bijvoorbeeld om het jaar) bevragen op wat ze al doen op dit gebied, over welke thema's ze meer wil weten en op welke terreinen ze actie willen ondernemen.



## 2 Kennis ontwikkelen

Ondanks de grote hoeveelheid beschikbare kennis is natuurlijk nog niet alles bekend over Sociale Innovatie en Verscheidenheid. Zo is nog niet zo veel bekend over hoe het benutten van verscheidenheid in de praktijk nu het beste kan worden vormgegeven. We weten hoe het in theorie kan, maar hoe doe je het echt? Om meer kennis op te bouwen willen we samen met ondernemers in de regio projecten opzetten waarin we nieuwe manieren van werken ontwikkelen en testen. Vragen die daarbij bijvoorbeeld aan de orde kunnen komen zijn:

- Hoe breng ik de verscheidenheid aan competenties van medewerkers in kaart?
- Hoe/waar kan ik de verscheidenheid aan competenties benutten?
- Welke gevolgen heeft mensen inzetten op specifieke competenties voor waardering, loopbaanpaden etc.?
- Welke randvoorwaarden helpen bij het benutten van verscheidenheid?
- Bij welke taken/funcities biedt verscheidenheid een meerwaarde?
- Welke aspecten van verscheidenheid leveren een meerwaarde?
- Wat vraagt omgaan met verscheidenheid van medewerkers?
- Wat vraagt omgaan met verscheidenheid van leidinggevenden?
- Hoeveel verschil kan een organisatie aan?
- Wat zijn de kosten en baten van het ruimte bieden aan verscheidenheid?

Uitgangspunt bij ons onderzoek is steeds de behoefte van de ondernemer. Uiteraard beperken we ons daarbij tot vragen die passen binnen het onderzoeksterrein van het lectoraat. Samen met de ondernemer bepalen we hoe het onderzoek vorm krijgt. Omdat het lectoraat nog in de opbouwfase zit kunnen we helaas nog geen voorbeelden geven van onderzoeken die we doen of die gepland staan. Ik hoop u daarover op een ander moment meer te kunnen vertellen.

## 3 Kennis verspreiden

Natuurlijk willen we de kennis die we verzamelen en ontwikkelen ook verspreiden. Belangrijk daarbij is het 'behapbaar' maken van de kennis: filteren, comprimeren en van context voorzien. Immers, er is zo veel informatie dat ondernemers, maar ook studenten en docenten, daarin makkelijk de weg kwijt raken. We willen hen ondersteunen bij het vinden van net die kennis die zij nodig hebben. Dit doen we enerzijds door de belangrijkste publicaties die beschikbaar zijn toegankelijk te maken, bijvoorbeeld via een overzicht op een website en door te linken naar relevante sites. Daarnaast zullen we zelf artikelen schrijven waarin informatie wordt samengevat en waarin wordt aangegeven hoe de gepresenteerde kennis in de praktijk kan worden ingezet. Die stukken zullen we schrijven voor op de praktijk gerichte

tijdschriften en voor onze eigen website. Waar relevant zullen we de kennis ook vertalen naar praktische producten zoals handleidingen of checklists. En natuurlijk zullen we de resultaten van onze onderzoeken waar mogelijk publiceren in wetenschappelijke tijdschriften.

We zullen echter niet alleen schrijven. We organiseren ook bijeenkomsten voor ondernemers, indien mogelijk samen met andere partijen zoals onze collega-lectoren uit het kenniscentrum, de NVP en Kennispoort. Daarnaast verzorgen we presentaties, zowel op bijeenkomsten voor ondernemers als bij wetenschappelijke congressen. En ten slotte spelen we natuurlijk een rol in het door Windesheim verzorgde onderwijs. Direct, door zelf les te geven, en indirect door het verzorgen van professionaliseringsbijeenkomsten voor docenten en het vertalen van onze kennis naar het onderwijs. Ook bieden we studenten de mogelijkheid om mee te werken aan onderzoek, waardoor ze niet alleen zelf leren maar ook bijdragen aan kennisontwikkeling, en daarmee aan het leren van anderen.



## Ter afsluiting

# 7

*“Niets duurt voort behalve verandering.” (Heraclitus)*

In deze rede heb ik geprobeerd de mogelijkheden van verscheidenheid voor u te schetsen. Ik heb geconstateerd dat er veel verscheidenheid aanwezig is in organisaties, die effectiever kan worden benut. Door beter te kijken naar de competenties waarover medewerkers beschikken en de ruimte te bieden om die competenties te ontplooiën kunnen medewerkers meer bijdragen aan de productiviteit van de organisatie. Door daarnaast medewerkers met verschillende competenties met elkaar te laten samenwerken en elkaar te laten inspireren wordt een voedingsbodem gecreëerd voor het ontstaan van innovaties. Ook die kunnen bijdragen aan de productiviteit van organisaties, en het werken hieraan biedt de medewerkers weer kansen tot ontplooiing.

Ik heb, kortom, laten zien dat verscheidenheid het verschil kan maken voor organisaties, het verschil tussen ‘gewoon’ functioneren of excelleren, of misschien soms het verschil tussen failliet gaan wegens gebrek aan competente medewerkers en lekker draaien met een innovatief team. Ik heb ook laten zien dat het een specifieke manieren van werken vraagt om de potentie van verscheidenheid daadwerkelijk te kunnen benutten. Het vraagt om een vernieuwing van de manier van organiseren, op een zodanige manier dat de competenties van medewerkers maximaal benut worden, dat ze worden ingezet voor de verbetering van de prestaties van de organisatie, en dat er ruimte is voor het ontplooiën van talent. Het vraagt, met andere woorden, om een sociaal innovatieve manier van werken.

Verscheidenheid kan dus het verschil maken voor organisaties, maar het is nog zoeken naar de manier waarop die verscheidenheid zo goed mogelijk kan worden ingezet. Vanuit het lectoraat willen we ondernemers in de regio Zwolle daarbij helpen met ons onderzoek. We willen hen voeden met bestaande kennis, de kennis die zij zelf al hebben ontwikkeld bundelen en overdragen, en samen met hen projecten opzetten waarin we nieuwe werkwijzen ontwikkelen en testen. De zoektocht gaat daarmee echt van start! Ik hoop u op een later moment te kunnen berichten over onze ervaringen. Maar ik hoop vooral dat u in de komende jaren ondernemers uit de regio zult horen vertellen dat ze inderdaad merken dat ze verschillen kunnen inzetten om productiever en prettiger te werken.



## Dankwoord

Het houden van een rede heeft als prettige bijkomstigheid dat het je de kans biedt een aantal mensen publiekelijk te bedanken voor wat ze voor jou en je werk betekenen. Van die gelegenheid maak ik graag gebruik. Ik begin dan met degene die sinds mijn start in Zwolle het meest voor me heeft betekend: Saskia Volgers. Zonder haar praktische ondersteuning had ik hier niet kunnen staan. Saskia is een managementassistent zoals iedereen zich wenst: niet alleen accuraat en actief maar ook vrolijk en gezellig.

Dan terug naar de meer gebruikelijke volgorde in een dankwoord: Ik dank het College van Bestuur van Windesheim voor het in mij gestelde vertrouwen bij het toekennen van dit lectoraat. Die dank is meer dan een plichtpleging, ik voel mij echt gesteund door het belang dat Albert Cornelissen en Jan Willem Meinsma toekennen aan de lectoraten en aan praktijkgericht onderzoek.

De eerste die mij met veel enthousiasme het vertrouwen schonk was Jan van Iersel. Onze gesprekken in de sollicitatieprocedure waren zo plezierig dat ik me meteen thuis voelde. Jan heeft ambities, een lectoraat is voor hem niet zomaar een functie. Daar moet wat gebeuren, dat moet wat betekenen voor Windesheim en de Business School. Dat jij daarbij achter je lectoren staat en hen ondersteunt om samen die ambities waar te maken voelt goed.

Die ambities en de wens om samen wat moois op te bouwen vind ik ook terug bij de beide onderwijsdirecteuren van de Business School, Jolande Gomolka en Riejet Nijdam, bij mijn collega-lectoren van het Kenniscentrum Ondernemen, Thomas Adelaar, Geoffrey Hagelaar, Ilse Matser en Peter Epe, en bij Lineke Stobbe, onze coördinator. Erg prettig om in zo'n enthousiast en inspirerend team te mogen werken!

Mooi is ook om te merken dat we in de Business School echt slagen maken met de samenwerking tussen onderzoek en onderwijs, en op een prettige en constructieve manier samenwerken. Dat geldt zowel voor de contacten met de HHD's (Hogeschool Hoofd Docenten, voor wie niet thuis is in het jargon) als met de docenten, en ook de samenwerking met medewerkers van andere afdelingen loopt soepel. Fijn, bedankt daarvoor!

Windesheim richt zich op 3 O's, naast Onderzoek en Onderwijs ook op Ondernemen. Erg actief ben ik nog niet op dit vlak, maar de contacten zijn er wel. Met name door mijn kamergenoot, Gerrit Kuiper. Hij is niet alleen gezellig maar ook zeer ruimhartig met het delen van

zijn kennis over de organisatie en van zijn netwerk. Gerrit, je weet niet half hoeveel je me daarmee al geholpen hebt en hoe goed je warme ontvangst me heeft gedaan!

Een volop functionerende kenniskring heb ik op het moment van schrijven van deze rede nog niet. Die zijn we nog aan het opbouwen. Maar de eerste gesprekken met potentiële kandidaten die ik gevoerd heb stemmen me positief. Daar gaan vast mooie dingen uit voortkomen, en ik zie uit naar onze samenwerking!

Niet alleen Windesheim heeft mij een warme ontvangst geboden, ook de ondernemers en netwerkpartners in de regio lieten zich niet onbetuigd. Ik heb er in deze korte periode al vrij veel ontmoet, waardoor ik me al aardig ingeburgerd voel. Ik kan niet iedereen noemen en beperk me daarom tot de meest prominente: bedankt Edith Punt en Mienke Schinkel.

Een nieuwe baan betekent nieuwe mensen om je heen, maar in dit geval ook een hernieuwd contact met vele oude bekenden, en een voortzetting van lopende contacten. Ik ben weer actief opgenomen in de kring van HR-lectoren, waaronder ook oud-docenten en –collega's. Ik kom veel oud-collega's van TNO tegen in het wereldje van de Sociale Innovatie. En natuurlijk blijven de contacten met de diversiteitscollega's bestaan. Een stevig netwerk om me heen, dat voelt prettig.

Een van de oud-collega's verdient een speciale vermelding: Erik Jan van Dalen. Hij attendeerde mij op deze functie, zonder hem had ik hier niet gestaan. Ook ben ik speciale dank verschuldigd aan Margreet Xavier en Hans Wolf, die me met hun commentaar op een eerdere versie van deze rede enorm hebben geholpen.

Dan zijn er natuurlijk de dankwoorden voor vrienden en familie, die er altijd zijn en er voor zorgen dat er meer in het leven is dan werk. Ik ben vooral erg blij dat ook deze keer mijn vader er weer bij kan zijn, en dat hij nog steeds enthousiast mee kan praten over de dingen waar ik me mee bezig houd. De laatste, maar zeker niet minste, dank gaat natuurlijk naar Sybren, die zorgt voor een warm en stabiel thuisfront, en veel lekkere wijn.



## Aangehaalde literatuur

- Brakenhoff, M., Dusschooten, C., Fleminger, F., Nieuwe Weme, G., Pater, B.C. de, Spee, W. & Vorstenbosch, L. (2008). *Kookboek Sociale Innovatie: Visies en verhalen*. Den Bosch: Stichting Greenfield Groep.
- Broeder, S. den (red.) (2007). *Diverse zaken, de winst van diversiteit in het midden- en kleinbedrijf*. Amstelveen: DIV.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Dreu, C.K.W. de & West, M.A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- Dijk, H. van, Engen, M.L. van & Knippenberg, D. van (2009). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. Paper gepresenteerd op Annual Meeting Academy of Management, 7-11 Augustus 2009, Chicago.
- Emans, B.J.M. (2009). *Gouden tijden, zware tijden: De toestand van HRM*. Lectorale rede. Groningen: Hanzehogeschool Groningen, Kenniscentrum Arbeid.
- Erasmus Universiteit (2010). *Sociale innovatie: nu nog beter!* *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2009 – 2010*. Rotterdam: INSCOPE/RSM/EUR.
- Gruenfeld, D.H., Thomas-Hunt, M.C. & Kim, P.H. (1998). Cognitive flexibility, communication strategy, and integrative complexity in groups: Public versus private reactions to majority and minority status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, 202-226.
- Gründemann, R. (2008). *Arbeidsparticipatie in Nederland: personeelsvoorziening met stip op de agenda van management en hr. Beschikbaarheid van personeel steeds belangrijker voor bedrijven*. Lectorale rede. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Heijden, B.I.J.M. van der (2005). *No one has ever promised you a rose garden*. Inaugurele rede Open Universiteit. Assen: Van Gorcum.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and deterrents of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Kennisbank NCSI (2011). <http://www.ncsi.nl/nl/kennis/kennisbank/het-nieuwe-werken-bij-rabobank-rabo-unplugged/719>. Geraadpleegd op 30 november 2011.
- Knippenberg, D.L. van (2007). *Understanding diversity*. Inaugurele rede. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Lane, P.J., Koka, B. & Pathak, S. (2002). A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. *Academy of Management Proceedings 2002* bps: M1-M6.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Nauta, A. & Blokland, K. (2007). Sociale Innovatie, kern van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 55-71.
- Nemeth, C.J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93, 23-32.
- Nemeth, C.J. & Chiles, C. (1988). Modelling for courage: The role of dissent in fostering independence. *European Journal of Social Psychology*, 18, 275-280.
- Nemeth, C.J. & Staw, B.M. (1989). The trade-offs of social control and innovation in groups and organizations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 22, 175-210.
- Oeij, P.R.A., Dorenbosch, L.W., Klein Hesselink, D.J. & Vaas, S. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie: integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Peters, P., Bruijn, T. de, Bakker, A. & Heijden, B. van der (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor 'werkgerelateerde flow' onder nieuwe arbeidscondities. *Tijdschrift voor HRM*, 31-47.
- Pot, F.D. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie*. Inaugurele rede. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Pot, F., Peltzer, F. & Xavier, M. (2008). Sociale innovatie en de rol van sociale partners. In: S. Dhondt & F. Vaas (Red.), *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*. Den Haag: Lemma, 19-38.



- Raaijmakers, M. (2008). *Authentiek Verbinden. Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief*. Proefschrift. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Rietzschel, E. & Janssen, O. (2008). Een overzicht van het sociaal- en organisatiepsychologisch onderzoek in Nederland naar creativiteit en innovatie. *Gedrag & Organisatie*, 21, 74-87.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Ideosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Rupert, J. & Jehn, K.A. (2008). Diversiteit en teamleren: de rol van 'faultlines' en psychologische veiligheid. *Gedrag & Organisatie*, 21, 184-206.
- SER (2006). *Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Sociale innovatie*. Den Haag: SER.
- Taskforce Sociale Innovatie (2005). *Sociale Innovatie, de Andere Dimensie*. Den Haag: Taskforce Sociale Innovatie.
- Van Dyne, L. & Saaverda, R. (1996). A naturalistic minority influence experiment: Effects on divergent thinking, conflict, and originality in work-groups. *British Journal of Social Psychology*, 35, 151-168.
- Vegt, G.S. van der (2008). De relatie tussen expertisediversiteit en teaminnovativiteit: de modererende werking van taakafhankelijkheid en taakflexibiliteit. *Gedrag & Organisatie*, 21, 170-183.
- Verhoeff, A.A. (2011). *No technical innovation without social innovation: the logic of social innovation in market-oriented firms*. Proefschrift Open Universiteit. Den Haag: AWWN.
- Vries, G. de & Homan, A.C. (2008). Diversiteit en leiderschap: over de rol van transformationeel leiderschap bij het managen van diversiteit. *Gedrag & Organisatie*, 21, 295-309.
- Vries, S. de (1992). *Working in multi-ethnic groups: The performance and well-being of minority and majority workers*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam. Arnhem: Gouda Quint.
- Vries, S. de (2009). *E=MCV<sup>2</sup>: Effectiviteit is multicultureel vakmanschap<sup>2</sup>*. Lectorale rede. Apeldoorn: Politieacademie.
- Vries, S. de (2010). Vorm geven aan diversiteitsbeleid. In: A. van Gerven, R. Ramcharan, D. Hamaker & S. de Vries, *Lessen over diversiteitsbeleid bij gemeenten, provincies en waterschappen*. Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten, A&O Provincies en A&O-fonds Waterschappen, p. 7-22.
- Vries, S. de, Ven, C. van de, Nuijens, M., Stark, K., Schie, J. van & Sloten, G.C. van (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?* Hoofddorp: TNO.
- Vries, S. de, Ven, C. van de & Winthagen, T. (2007). *Aan de slag met diversiteit: Praktische tips voor HR-beleid*. Hoofddorp: TNO.
- Vries, S. de, Wal, R. van der, Keijzer, L. & Kop, N. (2010). *Allochtonen naar de top? Een onderzoek naar de factoren die de doorstroom van allochtone politiemensen bevorderen*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Vuuren, M. van & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi werk! Naar een betere baan zonder weg te gaan*. Handboek job crafting. Amsterdam: Boom.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wolk, J. van der, Brugman, A., Dekker, G.P.M. & Oeij, P.R.A. (2008). *Diversiteit en innovatie: Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*. Hoofddorp: TNO.
- Wolk, J. van der, Keijzer, L., Dorenbosch, L. & Vries, S. de (2009). *De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business. Een serie casestudies onder Nederlandse MKB-bedrijven*. Amstelveen: DIV.
- Xavier, M. & Verhoeff, A. (2009). Sociale Innovatie en nieuwe arbeidsrelaties. *Leren in organisaties*, 8/9, 22-23.
- Zee, K. van der & Oudenhoven, J.P. van (2006). *Culturele diversiteit op het werk: Achtergronden en interventies*. Assen : Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSVP).

## Noten

1. De ondernemer die hier aan het woord is, bestaat niet echt. Ik heb het verhaal samengesteld op basis van verhalen die ik in verschillende organisaties gehoord heb. Het is dus eigenlijk het gecombineerde verhaal van meerdere mensen.
2. Ik spreek in mijn betoog over Sociale Innovatie uitsluitend over innovaties binnen arbeidsorganisaties. Niet iedereen maakt die beperking. De term Sociale Innovatie wordt ook gebruikt in het kader van innovaties op maatschappelijk gebied. In de Engelstalige literatuur wordt wat ik in deze rede Sociale Innovatie noem dan ook meestal aangeduid met andere termen, zoals 'workplace innovation', 'workplace development', 'organisational innovation' of 'quality of working life'.
3. Volberda (Erasmus Universiteit, 2010) concludeert in datzelfde jaar dat 25% van de bedrijven zich bezighoudt met Sociale Innovatie. Dat beide onderzoeken tot verschillende percentages komen heeft te maken met de onderzoekspopulatie en met de definitie van Sociale Innovatie. TNO onderzocht zowel bedrijven als instellingen, Volberda baseert zich voornamelijk op gegevens uit het bedrijfsleven. TNO onderscheidt vier bronnen voor Sociale Innovatie: strategische oriëntatie, flexibel werken, slimmer organiseren en product-markt-verbetering; Volberda definieert Sociale Innovatie als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en hoogwaardige samenwerkingsverbanden (externe samenwerking).
4. Onderzoek laat zien dat Het Nieuwe Werken niet altijd tot dergelijke positieve uitkomsten leidt. Dat gebeurt pas als aan een aantal voorwaarden is voldaan. Zo moeten werknemers het gevoel hebben dat ze 'empowered' zijn, voldoende vertrouwen en steun krijgen van hun leidinggevende en voldoende samenwerking en vriendschap van collega's (Peters, de Bruijn, Bakker & van der Heijden, 2011).
5. Zie voor een heldere uitleg van dit proces en de rol van diversiteit hierbij van der Zee & van Oudenhoven, 2007, H. 7.



## Bijlage: Windesheim en het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid

Windesheim, of voluit de 'Christelijke Hogeschool Windesheim', is met ruim 21.500 studenten en meer dan 1.750 medewerkers één van de grootste hbo-instellingen in Nederland. Windesheim profileert zich als innovatief kennis- en expertisecentrum dat zich niet alleen richt op onderwijs (kennisdeling), maar evenzeer op onderzoek (kennisontwikkeling) en ondernemen (kennistoepassing). Windesheim wil een kennispartner zijn voor de regio Zwolle. Daarbij spelen lectoraten een belangrijke rol.

De lectoraten van Windesheim zijn ondergebracht bij de 'Schools', waarin aan elkaar verwante hbo-bacheloropleidingen zijn ondergebracht. Het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid is ondergebracht bij de Business School, die is ontstaan na een fusie van de voormalige 'School of Business and Economics' en de 'School of Management and Law'. Samen met vier andere lectoraten vormt het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO):

- Lectoraat Accountancy & Controlling (Peter Epe);
- Lectoraat Duurzaam Ondernemen (Thomas Adelaar);
- Lectoraat Familiebedrijven (Ilse Matser);
- Lectoraat Supply Management (Geoffrey Hagelaar).

De vijf lectoraten van het Kenniscentrum Ondernemerschap zijn nauw verbonden met de missie van het kenniscentrum: *"Het Kenniscentrum Ondernemerschap ontwikkelt, samen met organisaties, kennis over toekomstgericht ondernemerschap, met als belangrijkste pijlers aanpassingsvermogen, innovatie en duurzaamheid."* Elk lectoraat werkt vanuit een eigen onderzoeklijn, maar waar mogelijk benutten wij de samenwerking om zo synergie te bereiken.

Een belangrijke taak van lectoraten is het ontwikkelen van kennis voor de praktijk. Om dit te kunnen doen werken zij nauw samen met die praktijk, zowel bij het formuleren van onderzoeksvragen als bij het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Daarnaast spelen lectoraten een centrale rol bij de kennisdeling. Dat gebeurt door vanuit het lectoraat onderwijs te verzorgen, maar vooral door samen met docenten, en waar mogelijk ook studenten, onderzoek uit te voeren. Hiermee wordt ook een belangrijke bijdrage geleverd aan de verdere professionalisering van docenten. Ten slotte spelen lectoraten een grote rol in het versterken van de relaties van Windesheim met andere hogescholen, met universiteiten en andere onderwijs- en kennisinstellingen, en met andere externe partijen.

