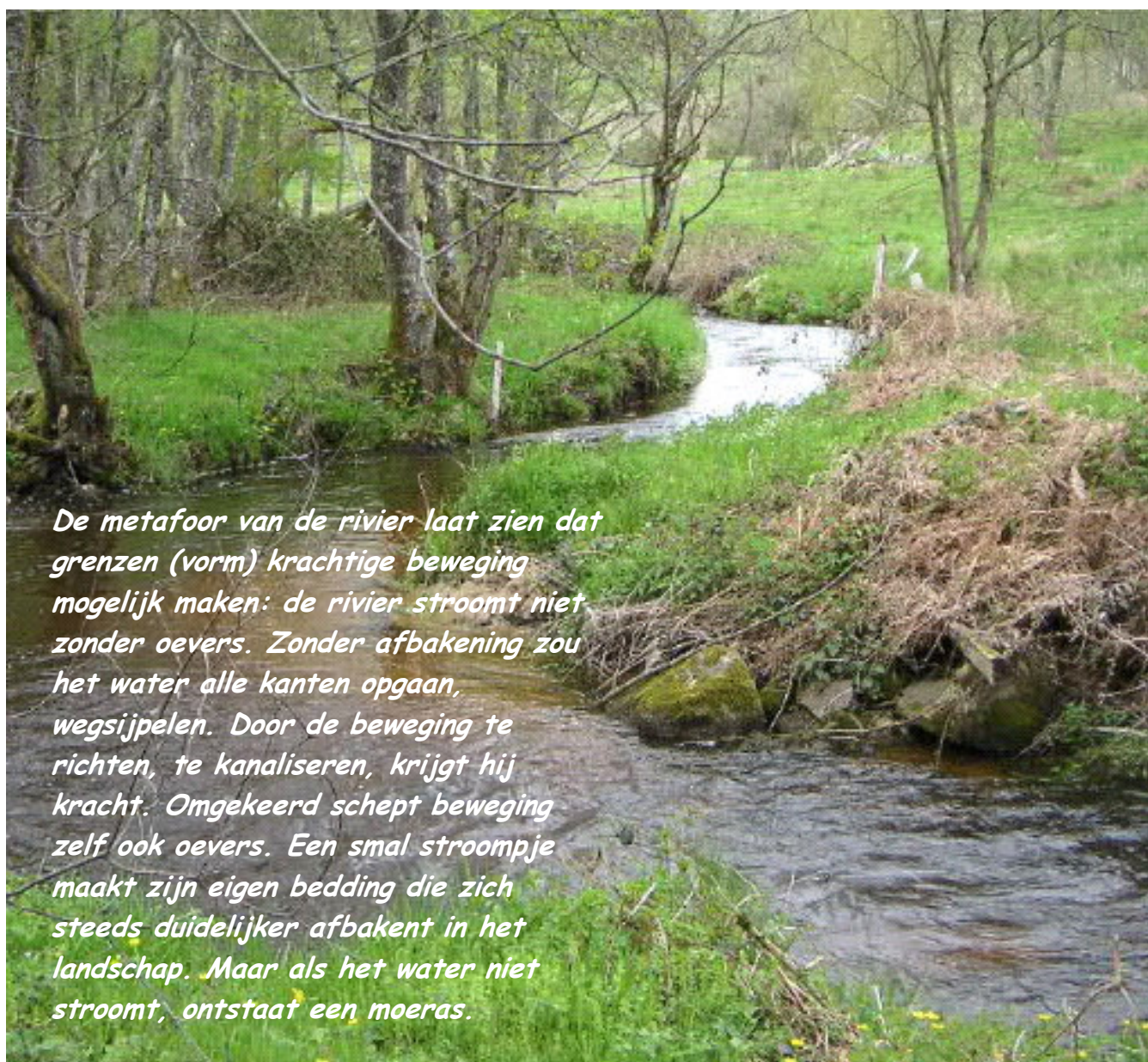


Maak verschil met Diversiteit!

Diversiteit als bron van verandering en vernieuwing.



De metafoor van de rivier laat zien dat grenzen (vorm) krachtige beweging mogelijk maken: de rivier stroomt niet zonder oevers. Zonder afbakening zou het water alle kanten opgaan, wegsijpelen. Door de beweging te richten, te kanaliseren, krijgt hij kracht. Omgekeerd schept beweging zelf ook oevers. Een smal stroompje maakt zijn eigen bedding die zich steeds duidelijker afbakt in het landschap. Maar als het water niet stroomt, ontstaat een moeras.

Judith Zadoks, Jurgen Schut, Bert Cozijnsen, Wieteke Beernink

Juni 2004

Maak verschil met diversiteit!

Diversiteit als bron van verandering en vernieuwing.

1 Inleiding

"We hebben een zeer gevarieerd samengesteld team. We willen deze verschillen benutten om tot optimale resultaten komen."

"De organisatie is los zand, iedereen gaat z'n eigen gang. Hoe krijgen we weer verbinding en gerichtheid op het gemeenschappelijke doel?"

"De markt verandert steeds sneller, dus innovatiekracht wordt belangrijker. Diversiteit speelt daarbij een grote rol."

"De integratie van twee afdelingen verloopt moeizaam en de mensen lijken maar niet te willen. Hoe krijgen we iedereen in beweging?"

Dit zijn thema's die managers en adviseurs bezighouden. De kernvraag is: hoe krijg ik een groep mensen in de goede richting? Het kan hierbij gaan om het genereren van beweging in een vastzittende situatie (verandering) of om het inslaan van een nieuwe weg met oog op de toekomst (innovatie). Onder 'groep' verstaan we een samenwerkingsverband van mensen: een organisatie, team, projectgroep of samenwerking tussen organisaties.

Een krachtige bron voor beweging is diversiteit. Een bron die bovendien altijd beschikbaar is: met de uniciteit van ieder mens als uitgangspunt is diversiteit een gegeven als mensen met elkaar samenwerken. Toch is diversiteit zelden de focus van management en medewerkers. Meestal richten wij ons op integratie van verschillen, op consensus en op de gemeenschappelijke doelen: hoe krijgen we de neuzen dezelfde kant op? Deze focus doet echter onvoldoende recht aan de verschillen tussen medewerkers. Managers en adviseurs kunnen vaker en meer gebruik kunnen maken van de kracht van diversiteit. De vraag is: hoe kunnen we diversiteit benutten om verandering of vernieuwing op gang te brengen?

Ons antwoord is: focus op verschillen om tot verbinding te komen. Biedt ruimte voor de uniciteit van de betrokkenen en voor de onderlinge interactie. Hierdoor ontstaan nieuwe, gezamenlijke inzichten die van een andere kwaliteit zijn dan resultaten die op gebruikelijke wijze tot stand zijn gekomen. Doe dit door te sturen op vorm en niet op inhoud. Vorm biedt een kader voor beweging (verandering of vernieuwing) zoals oevers ruimte bieden aan de rivier. Vormgeven is het inrichten van de kaders, via factoren zoals tijd, plaats, materiaal, inhoud en klimaat.



De metafoer van de rivier laat zien dat grenzen (vorm) krachtige beweging mogelijk maken: de rivier stroomt niet zonder oevers. Zonder afbakening zou het water alle kanten opgaan, wegsijpelen. Door de beweging te richten, te kanaliseren, krijgt hij kracht. Omgekeerd scheidt beweging zelf ook oevers. Een smal stroompje maakt zijn eigen bedding die zich steeds duidelijker afbakent in het landschap. Maar als het water niet stroomt, ontstaat een moeras.

In dit artikel werken we dit antwoord verder uit, enerzijds vanuit onze ervaring als organisatieadviseur casu quo verandermanager en anderzijds vanuit het proces dat we het afgelopen jaar zelf doormaakten als tijdelijk team in het kader van de Sioo-opleiding “In de Wind. Invloedrijk handelen in veranderingsprocessen”. Achtereenvolgens komen aan de orde: het belang van diversiteit, een nadere begripsomschrijving en achtergronden, enkele principes en een praktische aanpak voor het benutten van diversiteit, een reflectie op ons eigen functioneren als team gedurende het afgelopen jaar, en tot slot een samenvatting. Ter illustratie tonen we onze eigen diversiteit in enkele persoonlijke uitspraken.

2 Wat is diversiteit?

Bij het begrip ‘diversiteit’ denken we al gauw aan de verschillen tussen mensen, maar diversiteit is méér dan alleen de verschillen. Als mensen niets met elkaar van doen hebben, zijn hun onderlinge verschillen ook niet interessant. Diversiteit vooronderstelt en impliceert samenhang (Thomas 1995). Niet alleen de verschillen, maar ook de overeenkomsten zijn relevant. Niet alleen uniciteit, maar ook de verbinding die mensen met elkaar hebben.

Welke verschillen en overeenkomsten zijn relevant in samenwerkingsverbanden van mensen? Zolang we dit niet expliciteren blijft diversiteit een leeg begrip. Er zijn verschillende indelingen van relevante kenmerken voorgesteld (vgl. Janssens & Steyaert, 2003). Een bruikbare indeling is die volgens vijf categorieën (McGrath, Berdahl & Arrow, 1995):

1. Demografische kenmerken (leeftijd, etniciteit, gender, seksuele geaardheid, fysieke staat, godsdienst en opleiding);
2. Taak gerelateerde kennis, vaardigheden en competenties;
3. Waarden en normen, overtuiging, gedragingen;
4. Persoonlijkheid en cognitieve en gedragsstijlen;
5. Status/positie in de organisatie (hiërarchische rang, professionele specialisatie, functie, organisatieonderdeel of –afdeling, anciënniteit).

Ofschoon wij natuurlijk ook demografisch verschillende kenmerken hebben, richt onze ervaring in het kader van onze groepstaak zich met name op de 'onderliggende' dimensies van diversiteit (2 t/m 4). Onze verschillen kwamen bijvoorbeeld tot uiting in de aanpak van het vraagstuk, voorkeurs(leer)stijl, communicatie, taalgebruik, of de mate waarin een idee enthousiasme opriep. Daarachter waren steeds vier verschillende werkelijkheden zichtbaar, bepaald door onze ervaringen, opleiding, drives en overtuigingen.

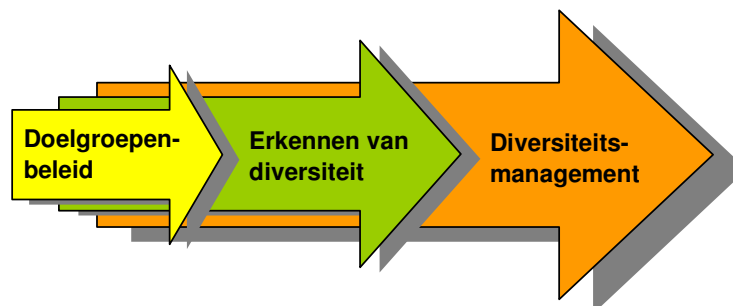
Mensen willen in hun werk verschil kunnen maken. Dit vraagt dat zij de mogelijkheid krijgen hun eigen kwaliteiten in te zetten en gewaardeerd worden om hun unieke bijdrage. De vraag die mij bezighoudt in mijn werk is: hoe richt je samenwerking zo in dat ieders uniciteit tot z'n recht komt en verschillen vruchtbaar worden?
[Wieteke Beernink, zelfstandig interim-manager en adviseur]

3 Diversiteit in breder perspectief

Onze ervaringen staan niet op zichzelf; al sinds de jaren 70 staat diversiteit op de managementagenda. De discussie over het onderwerp heeft zich in de loop der tijd ontwikkeld. Er zijn globaal drie fasen te onderscheiden in de aandacht en acties van organisaties op gebied van diversiteit (vgl. Thomas 1990):

1. Doelgroepenbeleid (Affirmative Action).
Beoogd effect is het vergroten van de kans van specifieke groepen die op basis van voornamelijk demografische kenmerken gediscrimineerd worden. Deze emancipatorische doelstelling is inmiddels stevig verankerd in wet- en regelgeving. Deze aanpak richt zich meer op aantallen/percentages 'minderheden' in organisaties dan op de erkenning van (de mogelijkheden van) diversiteit als zodanig.
2. Bewustwording, erkenning en waardering van diversiteit van mensen (Valuing Diversity). Inclusief beleid zorgt er in deze fase voor dat de eigen bijdragen van ieder mens worden herkend en op waarde geschat. Doel is het realiseren van een werkomgeving waarin mensen tegen elkaar en tegen zichzelf kunnen zeggen: "jij mag er zijn", "jij doet ertoe", "jij maakt verschil".
3. Diversiteitsmanagement (Diversity Management).
Nog een stap verder: nu gaat het erom hoe diversiteit bijdraagt aan het realiseren van strategische doelen van de organisatie, zoals winst of productiviteit.

Model 1: Ontwikkelingsfasen diversiteit



Iedere fase bouwt voort op de voorgaande, maar vervangt deze niet. Zo snijdt diversiteitsmanagement geen hout als het personeelsbeleid gericht blijft op homogeniteit en men een cultuur in stand houdt van conformisme.

In de ontwikkeling van de eerste naar de derde fase verschuift het accent van de demografische diversiteit (dimensie 1) naar de meer verborgen dimensies van diversiteit (2 t/m 5). Op dit moment richt de discussie in de literatuur zich op de derde fase en op de vraag: wat kan ieder persoonlijk – vanuit zijn/haar uniciteit – bijdragen aan het bedrijfsresultaat? En vooral: hoe kan de interactie tussen diverse personen een optimaal resultaat opleveren? Deze vragen staan centraal in wat wel wordt aangeduid als 'the business case for diversity'.

4 Het belang van diversiteit

'Value diversity if you value creativity and adaptability' zeggen Lewin en Regine in *Weaving Complexity and Business* (2001). Vernieuwing vindt plaats doordat medewerkers in samenwerking een variëteit aan inzichten en vermogens inzetten. Diversiteit is bij uitstek van belang voor veranderingen die een daadwerkelijke wending inhouden ten opzichte van het bestaande dus in situaties waarin 'meer van hetzelfde' onvoldoende oplevert en in processen waarvan de uitkomst van tevoren niet vaststaat. Deze wendingen vereisen een andere manier van denken en een ander handelingsrepertoire. Door gebruik te maken van diversiteit worden de bestaande patronen doorbroken. Verschillen tussen mensen verbreden het inhoudelijke speelveld en zorgen voor creatieve spanning.

Diversiteit is noodzakelijk voor het realiseren van complexe veranderingen. Mensen spelen hierin een centrale rol: de mensen zijn de verandering omdat zij er betekenis aan geven. Het gaat erom in het proces mensen de volle ruimte te geven om zich te laten zien en hen uit te nodigen om drijfveren, ervaringen, gedachten en dromen uit te spreken. Daarbij is van belang dat er verbinding ontstaat tussen de betrokkenen om de individuele beelden met elkaar te delen en te doorleven, maar ook verbinding met het onderwerp van de verandering.
[Jurgen Schut, organisatieadviseur bij Capgemini]

Onderzoek wijst uit dat (management van) diversiteit daadwerkelijke effect heeft op het behalen van de organisatiedoelen. In hun bekende artikel over de 'business case for diversity' noemen Robinson & Dechant (1997) de volgende gunstige effecten:

1. Reductie van de kosten van personeelsverloop, verzuim en (met name in de VS) van juridische procedures ingevolge beschuldigingen van discriminatie;
2. Ontwikkeling van een klimaat waardoor talent wordt aangetrokken, ontwikkeld en behouden;
3. De effecten van diversiteit als zodanig: verbetering van creativiteit, stimulering van innovatie, verhoging van probleemoplossing vermogen, flexibiliteit en klantgerichtheid.

Verhelderend is ook de manier waarop Milliken & Martins de effecten van diversiteit in kaart brengen in hun overzichtsartikel van 1996:

- a. Affectieve effecten, zoals: betrokkenheid, voldoening, identificatie, rolconflict, rolverwarring, perceptie van discriminatie of sociale integratie.

- b. Cognitieve effecten, zoals: creativiteit, innovatie, flexibiliteit, probleemoplossend vermogen, kwaliteit van besluitvorming.
- c. Symbolische effecten: goodwill, uitstraling (naar interne én externe stakeholders).
- d. Communicatieve effecten: communicatiepatronen tussen leden van de diverse groep onderling en met buitenstaanders.

Onze ervaringen van het afgelopen jaar betreffen met name de affectieve en cognitieve effecten van diversiteit. Reflectie op ons eigen samenwerkingsproces wees uit dat deze beide nauw met elkaar verbonden zijn: op de momenten dat we onze diversiteit optimaal benut hebben (cognitief) was er altijd sprake van een gevoel van onderlinge verbinding en van voldoening (affectief). In de literatuur op dit vlak komt naar voren dat vooral de cognitieve effecten een gunstige invloed lijken te hebben op de prestaties (zie bijv. Watson, Kumar & Michaelson, 1993; Hambrick, Cho & Chen, 1996).

5 Hoe werkt het?

Het afgelopen jaar hebben wij ons – bewust maar vaak ook onbewust – bezig gehouden met het benutten van diversiteit. We hebben ervaren dat diversiteit niet altijd werkt en ook niet vanzelf werkt. Ook uit recent onderzoek blijkt dat diversiteit niet automatisch leidt tot resultaten en verbinding (Williams & O'Reilly 1998). Integendeel, verschillen kunnen juist ook stagnerend werken. We hebben onszelf de vraag gesteld: wanneer werkt diversiteit wél en wat is daarvoor nodig? Om dat in kaart te brengen hebben we gebruik gemaakt van onze eigen ervaringen, zowel in ons eigen proces als meer algemeen. Ten eerste door ons eigen proces als een film terug te draaien en te onderzoeken op welke momenten en waardoor we onze verschillen goed benut hebben. Dit deden we door een 'proceskalender' te maken en daarop onze ervaringen te markeren. Ten tweede via Appreciative Inquiry ('waarderend onderzoek') een methodiek die voortbouwt op wat goed werkt, op positieve ervaringen en op aanwezige kwaliteiten. Zeer aan te bevelen voor wie diversiteit tot zijn recht wil laten komen! (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Easley, 2002).

Succesfactoren voor diversiteit

Via Appreciative Inquiry vragen inventariseerden wij wanneer verschillen voor ons een meerwaarde hadden en hoe dit kwam. Een voorbeeld van zo'n vraag: Vertel een verhaal over een gebeurtenis waarin diversiteit een belangrijk positief element was. Wat was er zo speciaal aan?

Diversiteit heeft voor ons te maken met:

- persoonlijke zichtbaarheid, kwetsbaarheid
- er mogen zijn en ertoe doen, humaniteit
- volwaardig menszijn, jezelf zijn
- de ander als verrijking zien
- organiseren en benutten wat er is
- verbinding in plaats van los zand
- diepgang in het contact (via benoemen van verschil)
- spanning
- ont-dekken en waarderen
- productiviteit
- organisatie als afspiegeling van de maatschappij

Het benutten van diversiteit wordt bevorderd:

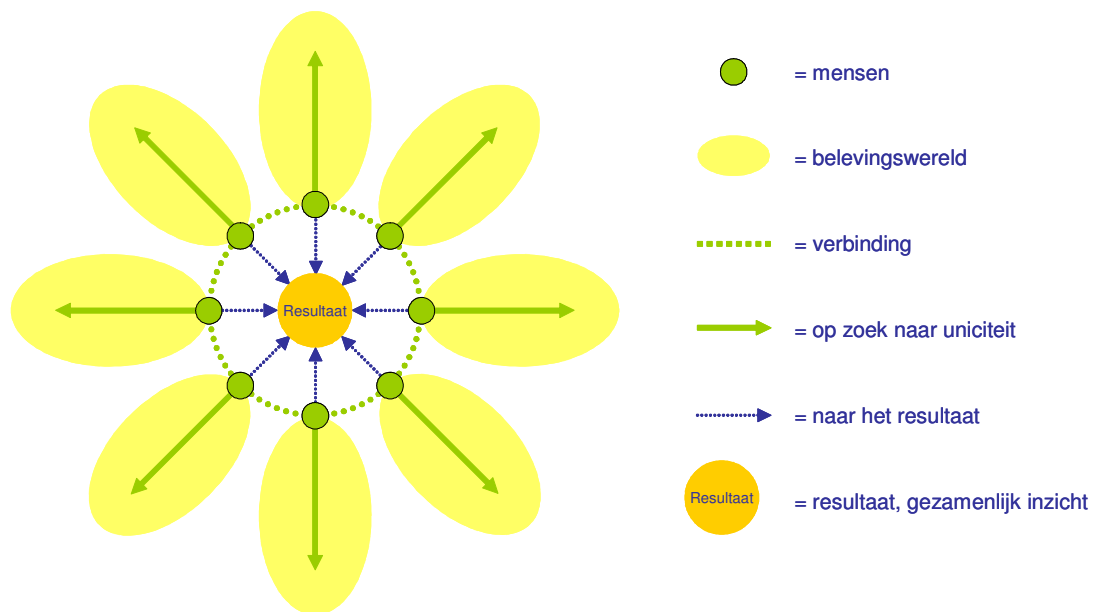
- doen, laten zien, vertellen (niet praten over)
- ieders kwaliteiten zien en benutten
- ruimte, gelegenheid voor diversiteit creëren
- structuur, duidelijkheid over kaders
- loslaten van sturing
- veiligheid en vertrouwen
- het opzoeken van verschillen
- gesprek, doorvragen, interesse in de ander
- pendelen tussen verschillende invalshoeken
- emotionele verbinding
- gezamenlijke drive
- kijken met andermans ogen

Maak verschil met diversiteit! Diversiteit als bron van verandering en vernieuwing.

Judith Zadoks, Jurgen Schut, Bert Cozijnsen, Wieteke Beernink

De les die wij geleerd hebben is: focus op verschillen om tot verbinding te komen. Biedt ruimte voor de uniciteit van de betrokkenen en voor de onderlinge interactie. Streef niet naar overeenstemming voordat elk individu écht ruimte ervaart voor zijn eigen verhaal. Hierdoor ontstaan nieuwe, gezamenlijke inzichten die van een heel andere kwaliteit zijn dan resultaten die op gebruikelijke wijze tot stand zijn gekomen. Doe dit door te sturen op vorm en niet op inhoud. Te vroeg in het proces streven naar inhoudelijke consensus is funest voor de beweging in het proces. Door op vorm te sturen wordt echter ruimte gemaakt voor verschillende verhalen en daarmee voor meervoudig kijken. Vormgeven is het inrichten van de kaders voor beweging (verandering of vernieuwing), via factoren zoals tijd, plaats, materiaal, inhoud en klimaat. Vanuit de metafoor van de rivier: de oevers vormen de kaders voor de stroom. Vanuit deze experimenten zijn we gekomen tot het volgende diversiteitsmodel.

Model 2: Diversiteitsmodel



Het benutten van diversiteit voor verandering of vernieuwing heeft te maken heeft met de volgende drie volgtijdelijke stappen:

- ❶ **De bloembladeren in.** Ga op zoek naar de verschillen in plaats van op het gezamenlijke resultaat te focussen (pijlen naar buiten in het model). Maak gebruik van de werelden aan kennis, ervaring, inzichten en emoties die elk mens herbergt. Dit draagt bij aan het gevoel er te mogen zijn er ertoe doen. Het ervaren van voldoende veiligheid is hierbij een voorwaarde. Het vergroot de inhoudelijke oplossingsruimte.
- ❷ **Verbinding ervaren.** Maak ruimte en neem tijd voor het uitwisselen van individuele verhalen. Vertel en luister vanuit respect en waardering voor elkaar. Eigen verhalen zijn per definitie waar. Ze verklaren of beoordelen is dus niet aan de orde; de kracht zit hem juist in het vertellen en luisteren, in één woord: het delen. Door de tijd te nemen voor het verhaal van ieder individu ontstaat ruimte om echt te horen wat de ander zegt. Écht luisteren naar de ander, vanuit respect en waardering. En daardoor meervoudig kijken (naast je eigen invalshoek ook die van anderen zien) en het benutten van alle aanwezige inbreng. Deze uitwisseling leidt tot verbinding tussen de betrokkenen en tot nieuwe inzichten. Zie de groene stippellijn in de tekening, die de onderlinge verbinding weergeeft.
- ❸ **Naar de kern.** Benoem de gezamenlijke elementen in de individuele verhalen en wat men kan waarderen in het verhaal van de ander. Stel vast tot welke gedeelde inzichten de uitwisseling heeft geleid. Uitkomsten en resultaten die herkend en gedragen worden door alle betrokkenen. Onze ervaring is dat de betrokkenen nu heel anders naar de vraag kijken dan aan het begin van dit proces, en dat de oplossing of het resultaat vanzelf ontstaat en een heel andere kwaliteit heeft dan de traditionele oplossing.

Het (cyclisch) doorlopen van deze processtappen maakt het mogelijk de kracht van diversiteit te benutten (zie ook § 6). Niet meteen streven naar consensus, maar verschillen zichtbaar maken; niet meteen op het gezamenlijke resultaat te focussen maar eerst op de uniciteit van de betrokkenen. Deze aanpak past in het denkkader van transactioneel organiseren, in tegenstelling tot positioneel adviseren. “De kunst is niet zozeer overeenstemming te bereiken in het denken, als wel overeenstemming te bereiken in het handelen. Dit vereist hantering van de verschillen in dienst van de wens om samen te werken” (Wierdsma & Swieringa, 2002, p. 129). Met andere woorden, mensen hoeven niet hetzelfde te zijn of te vinden om aan hetzelfde samen te werken.

Dit is een wezenlijk andere insteek dan de gebruikelijke en ogenschijnlijk kortste weg naar een gezamenlijke uitkomst. Kenmerkend voor directe gerichtheid op overeenstemming is dat de kans op meningsverschillen en polarisatie relatief groot is terwijl de inhoudelijke oplossingsruimte en de onderlinge verbinding relatief klein zijn. Dit kan de kwaliteit van het resultaat en de betrokkenheid negatief beïnvloeden.

Het lijkt erop dat de 'verbinding' in dit proces een voorwaardelijke factor is. Met verbinding bedoelen we een gevoel van contact en verbondenheid, op emotioneel vlak (onderlinge herkenning, 'een goed gevoel hebben', veiligheid) of op professioneel vlak (gezamenlijk belang, gedeelde drive). Ook de context kan hieraan bijdragen (doel/missie van organisatie, team, project).

Onze ervaringen bevestigen het beeld dat ook in recent onderzoek naar voren komt. Positieve effecten zijn geen *automatisch* gevolg van diversiteit (Williams & O'Reilly, 1998). Diversiteit 'werkt' alleen in een cultuur waarin mensen zich gewaardeerd voelen en zich in staat gesteld weten om de eigen sociale identiteit uit te drukken (Ely & Thomas, 2001). Gunstige resultaten blijken meer af te hangen van de wijze waarop diversiteit groepsprocessen beïnvloedt en van de manier waarop deze processen worden gemanaged, dan van diversiteit als zodanig (Knight e.a. 1999; Kochan e.a., 2003; Garcia-Prieto e.a., 2003; Swann e.a., 2004).

Organiseren is mensenwerk. Dat maakt het lastig en prachtig tegelijk. Diversiteit heeft voor mij te maken met de humaniteit van organisaties. Ik ben ervan overtuigd dat organisaties er wel bij varen, als mensen elkaars (gelijk-)waardigheid erkennen in plaats van elkaars nut, als zij - om met Martin Buber te spreken - *ik-gij* in plaats van *ik-het* relaties met elkaar aangaan. Dan ontstaat de dynamiek die organisaties in staat stelt om flexibel in te spelen op een steeds veranderende context.
[Bert Cozijnsen, trainer/adviseur bij SBI training & advies]

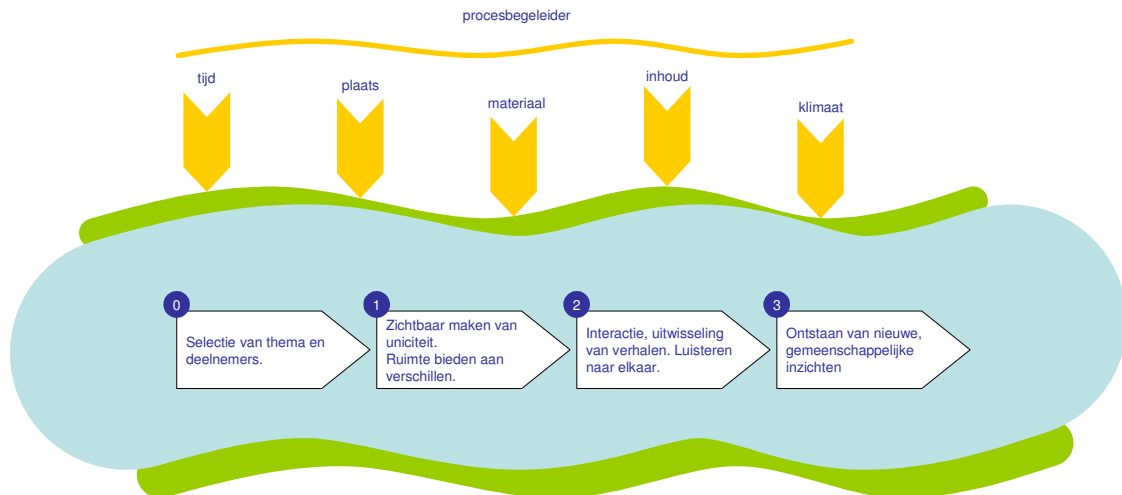
6 Vormgeven aan diversiteit

We introduceren het begrip 'vormgeven' voor het organiseren en besturen van de factoren die de kracht en richting van het proces bepalen. Deze factoren zijn vergelijkbaar met de oevers van de rivier, die de stroom kanaliseren. Voor managers en adviseurs is interessant hoe je die oevers kunt verleggen, dus op welke factoren je kunt sturen om diversiteit maximaal productief te maken.

Vanuit onze praktijkervaringen hebben we hiervoor een werkmodel ontwikkeld: 'De rivier en de oevers'. De rivier geeft de processtroom weer, waarin de betrokkenen met elkaar de drie stappen van het diversiteitsmodel doorlopen. Hieraan is een voorbereidende stap toegevoegd (stap 0). In deze stap wordt het thema van het proces bepaald en vindt selectie van de deelnemers plaats. De oevers geven in het werkmodel de variabelen weer waarop de procesleider kan sturen om ruimte te maken voor het proces, om zo richting te geven aan de loop van de rivier.

Het ontwikkelen van nieuwe producten door divers samengestelde groepen mensen begint met het in de spotlight zetten van ieders unieke kwaliteiten, invalshoeken en ervaringen. Hoe?
Door ruimte te maken: ruimte in tijd en plaats, 'gespreksruimte' waardoor er een dialoog kan ontstaan, en ruimte om tot een gezamenlijk resultaat te komen. Als adviseur regisseer ik die ruimte, door te vergroten of verkleinen, te verbreden of versmallen; erin te blijven of 'out of the box' te gaan; ieder zijn eigen ruimte of een gezamenlijk domein; met vaste of flexibele grenzen.
[Judith Zadoks, zelfstandig adviseur]

Model 3: De rivier en de oevers



De rivier

In het proces onderscheiden we de drie stappen zoals we die beschreven hebben in het diversiteitsmodel. In de stap 1 wordt er maximaal ruimte gecreëerd om de uniciteit van alle deelnemers aan te spreken, stap 2 is er op gericht om de persoonlijke verhalen met elkaar te delen, om de hieruit voortkomende inzichten in stap 3 weer te koppelen aan het onderwerp van gesprek. De drie stappen worden voorafgegaan door een voorbereidende stap: stap 0.

Een manager of adviseur zet processen in gang om doelen te bereiken, bijvoorbeeld een betere samenwerking in een team, het samenbrengen van twee organisaties in het kader van een fusie, of hervinden van de bezieling in de organisatie. Het is van belang om van tevoren dit thema duidelijk vast te stellen of het thema af te bakenen en de richting aan te geven. Het thema moet hier niet verward worden met het beoogde resultaat, want dat is vooraf niet definieerbaar omdat via het gezamenlijke proces tot stand komt.

Als de druk op resultaten of besluiten groot is, werkt het goed om het proces in stappen te verdelen en je eerst alleen op eerste stap te richten. Deze afbakening geeft ruimte; het hoeft niet in één keer perfect te zijn. Paradoxaal genoeg komt het resultaat daardoor sneller tot stand.

De selectie van betrokkenen of deelnemers aan bijeenkomsten luistert nauw omdat de diversiteit afhangt van de unieke inbreng van alle aanwezigen. Het is aan te raden om niet direct met de meest logische groep van deelnemers te starten, maar om ook minder voor de hand liggende personen te betrekken. Als bijvoorbeeld een afdeling aan de slag gaat met het thema 'sfeer' dan kan zinvol zijn om ook klanten van de afdeling uit te nodigen, of bijvoorbeeld een bioloog die zijn kennis over het mierenvolk inbrengt.

Maak verschil met diversiteit! Diversiteit als bron van verandering en vernieuwing.

Judith Zadoks, Jurgen Schut, Bert Cozijnsen, Wieteke Beernink

Tabel 1: stappen in het proces

<i>Stap</i>	<i>Tips</i>
<p>Stap 0 Voorbereiding Selectie van thema en deelnemers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bakken het onderwerp van tevoren af. • Als de druk op het proces groot is (er moet snel uitsluitel komen), verdeel het proces dan in stappen. Beperk je tot de eerste stap. • Selecteer zorgvuldig wie aanwezig zijn omdat de diversiteit afhangt van de deelnemers. • Betrek er ook minder voor de hand liggende personen bij: klanten, een buitenstaander, een leek, een expert op een ander vakgebied (bioloog, vroedvrouw), enz.
<p>Stap 1 De bloembladeren in Zichtbaar maken van uniciteit. Ruimte bieden aan verschillen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geef tijd voor individuele reflectie en voorbereiding van het eigen verhaal. Dit kan zowel gericht zijn op inhoud als op beleving (bijv. wat doet het onderwerp je). Beide zijn van belang! • Geef vragen of opdrachten mee: wat roept het onderwerp bij jou op?; denk terug aan een positieve ervaring rond het thema; kies een metafoor voor jouw visie op dit onderwerp; maak een tekening die uitbeeldt wat jij hierbij voelt; kies een visueel uit dat jij betekenisvol vindt in deze context. • Gebruik beelden (visuels, metaforen, tekeningen, symbolen, voorwerpen), want die werken heel krachtig. Door beelden worden ook andere lagen dan de cognitieve geactiveerd. • Maak de reflectie concreet en persoonlijk. Dit vergroot de betrokkenheid en levert specifiekere informatie op.
<p>Stap 2 Verbinding ervaren. Interactie, delen van verhalen met elkaar met elkaar en écht luisteren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geef iedere persoon tijd om zijn verhaal te vertellen. Bewaak deze tijd zorgvuldig. • Laat anderen niet reageren, hooguit vragen stellen om de persoon te helpen zijn verhaal te ontvouwen. • Bevorder het luisteren door iemand anders te laten parafaseren wat de persoon vertelde.
<p>Stap 3 Naar de kern Ontstaan van nieuwe gezamenlijke inzichten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Benoem en waardeer de verschillen, bijvoorbeeld door te kijken wat elke verhaal bijzonder maakt, wat er specifiek aan is. • Bespreek welke nieuwe inzichten de uitwisseling heeft opgeleverd. Dit kan een frisse kijk op het onderwerp geven! • Geef aan wat je waardeert in ieders verhaal. Gerichtheid op wat wérkt, op het positieve, werkt veel krachtiger dan aangeven waar je niks in ziet (daar ga je immers niet mee verder). • Benoem de omslag dat je als groep van enkelvoudig kijken tot meervoudig kijken (kijken door verschillende brillen tegelijk). Bewustzijn van deze omslag draagt bij aan verankering. • Leg de nieuwe inzichten vast in tekst, beeld, een boodschap voor de organisatie, of iets dergelijks. Maak ze overdraagbaar.

De oevers

Het is van belang om voor de werkvorm grenzen te bepalen. Door te spelen met verschillende dimensies kunnen de oevers verlegd worden. Voor ons bleken de volgende dimensies relevant: tijd, plaats, materialen, inhoud en werkklimaat. De procesbegeleider speelt een belangrijke rol in het organiseren en besturen van deze dimensies, vooral in het begin van het proces.

Vaak kan een van de betrokkenen deze rol vervullen. In het wekelijkse teamoverleg kan dit de manager zijn. Wanneer er echter complexe en tijdrovende vraagstukken aan de orde zijn, is het verstandig een procesbegeleider in te schakelen die geen directe verbinding heeft met het onderwerp. Een onafhankelijke procesbegeleider kan ook nuttig zijn als er verschillende belangen in het geding zijn. Dit kan een externe adviseur zijn, of iemand anders uit de organisatie.

De factor tijd kan worden ingezet om het proces te versnellen of te vertragen. Ook kan tijd een belangrijke rol spelen om inzichten uit het verleden naar boven te krijgen of juist om mensen zich te laten verplaatsen naar de toekomst om zo nieuwe ideeën op te doen. Daarmee is tijd een hulpmiddel om de diversiteit aan beelden te vergroten.

Ook het opzoeken van een specifieke plaats en het inbrengen van materialen en nieuwe inhoud (informatie) kan leiden tot nieuwe invalshoeken. Een organisatie die haar innovatiekracht wil vergroten kan nieuwe ideeën genereren met behulp van bijvoorbeeld de metafoor van een chemische fabriek en de metafoor van een vol schoolplein.

Bij alle vraagstukken helpt het om terug te gaan naar concrete, persoonlijke ervaringen van betrokkenen. Naast de ratio wordt daardoor ook het gevoel aangesproken. Door mensen individueel aan te spreken ontstaat bovendien betrokkenheid en verantwoordelijkheid, doordat er een verbinding wordt gelegd tussen het algemene vraagstuk en het persoonlijke verhaal. Bovendien geven specifieke concrete ervaringen meer informatie dan algemene gedachten. Voorwaarde voor deze aanpak is een veilig klimaat.

Maak verschil met diversiteit! Diversiteit als bron van verandering en vernieuwing.

Judith Zadoks, Jurgen Schut, Bert Cozijnsen, Wieteke Beernink

Tabel 2: Dimensies van de oevers

Dimensie	Tips
Procesbegeleider	<ul style="list-style-type: none">• Spreek af wie de rol van procesbegeleider vervult.• Strakke sturing op alle hier genoemde aspecten draagt sterk bij aan de kwaliteit van het proces, is onze ervaring. Schroom niet en probeer het gewoon uit!
Tijd	<ul style="list-style-type: none">• Beslis hoe je tijd inzet: wil je versnellen of juist vertragen, druk op de ketel of ruimte maken? Wat dan ook, kies en varieer!• Bedenk dat 'langzame tijd' andere inhoud naar boven brengt en vaak voor diepere inzichten zorgt. Waardevol bij complexe (strategische) vraagstukken.• Beperk je niet tot het heden, maar laat mensen zich ook in het verleden of de toekomst verplaatsen. Bijvoorbeeld: stel het is 2010 en de nieuwe organisatie was een groot succes, wat waren de belangrijkste succesfactoren? Of: kun je een verhaal vertellen over een situatie in het verleden waarin je fantastisch hebt samengewerkt?
Plaats	<ul style="list-style-type: none">• Gebruik plaats als sturingsfactor. Ga eens weg uit de dagelijkse werkomgeving en zoek een hele andere omgeving op: de rust van het bos, de drukte van een winkelcentrum, de sfeer van een voetbalstadion, enz.• Gebruik omgeving als metafoor om variatie te creëren: een chemische fabriek, een schoolplein, de natuur, enz.
Materiaal	<ul style="list-style-type: none">• Gebruik materialen: foto's, muziek, papier en stiften, maar ook materialen uit de omgeving (bijvoorbeeld het bos).• Experimenteer met visuals.
Inhoud	<ul style="list-style-type: none">• Vergroot de inhoudelijke oplossingsruimte door nieuwe informatie in te brengen. Denk aan internet, boeken, een expert laten komen, op excursie elders, enz.
Klimaat	<ul style="list-style-type: none">• Zorg voor een veilig klimaat, bijvoorbeeld door zelf als eerste iets van jezelf te laten zien.• Spreek zo nodig spelregels af over hoe je met elkaar omgaat. Bijvoorbeeld laten merken dat je de ander gehoord hebt.

In de bijlage 'Toepassingen in de praktijk' zijn twee cases opgenomen waarin we de toepassing van het gedachtegoed illustreren.

7 Reflectie

Tijdens het startseminar van de Sioo-opleiding "In de wind" in juni 2003 kozen we voor elkaar op basis van gevoel: er was verbinding op een basaal niveau. We kozen als naam 'KWW: kiekeken wat het wordt', en deze bleek illustratief voor een groot deel van ons proces. Lange tijd zijn we tamelijk nonchalant omgesprongen met de 'eis' dat er een gezamenlijk eindproduct moest komen en waren we vooral bezig met onze individuele vraagstukken. De diversiteit van de groep benutten we door vragen te stellen aan elkaar en mee te denken met elkaars vraagstukken. Op die manier ontstond er een kruisbestuiving. De 'oplossingsruimte' rond elk vraagstuk werd aanzienlijk vergroot dankzij de extra invalshoeken van de andere groepsleden.

Regelmatig voelden of creëerden we druk om toch tot een gezamenlijke inhoud te komen, bijvoorbeeld door onszelf opdrachten te geven. Soms werkte dit goed, soms helemaal niet. Wanneer we onder druk aan de slag gingen zonder duidelijke structuur, had dit een negatief effect op ons gezamenlijke proces: we raakten de verbinding met elkaar kwijt. Zodra we wel gebruik maakten van gestructureerde werkvormen, met veel ruimte voor ieders uniciteit, ontstond er onmiddellijk verbinding en kwamen de resultaten als vanzelf. Zo namen we onze eerste bijeenkomst een voorwerp mee dat symbool stond voor ons individuele vraagstuk, we kozen visuals die ons raakten, we bespraken conceptmails van ieder van ons aan een potentiële opdrachtgever, we zochten voorwerpen in het bos als symbool voor organisatiestructuren, we hielden korte presentaties aan elkaar, we brainstormden over het werken aan alledaagse inspiratie, we maakten *mindmaps* en vertelden elkaar verhalen. Soms bleek dat onvervulde individuele behoeften of een te groot verschil in werkelijkheidsbeleving ons verwijderden van het gezamenlijke proces. In de loop van de tijd werden we ons daar meer van bewust van en konden we daar beter mee omgaan, hetzij door gezamenlijk te reflecteren op onze interactieregels en die zo nodig aan te passen, hetzij door onze cognitieve speelruimte op te rekken met behulp van nieuwe procesvormen.



Reflecterend op ons proces (gestimuleerd door de vraag van onze begeleider Coert Visser: "Wat kenmerkt jullie proces?") ontstond ons gezamenlijke thema 'maak verschil met diversiteit'. Bij de uitwerking hiervan gebruikten we een 'proceskalender': een visualisatie van ons proces. We hebben de film teruggedraaid en geanalyseerd op welke momenten er al dan niet sprake was van het benutten van diversiteit en van verbinding, en wat hiervoor zorgde. Dit leverde belangrijke ingrediënten op voor onze uiteindelijke boodschap:

"Focus op verschillen om tot verbinding te komen. Stuur op vorm en niet op inhoud."

8 Samenvatting

Hoe krijg ik een groep mensen in de goede richting? Dit is een vraag die managers en adviseurs bezighoudt. Een krachtige, onuitputtelijke bron voor beweging is diversiteit. Een bron die nu vaak onvoldoende benut wordt in het streven alle neuzen één kant op te krijgen. Hier liggen kansen voor veranderingsprocessen en innovatie. De centrale vraag in dit artikel luidt: hoe kunnen we diversiteit benutten om verandering of vernieuwing op gang te brengen?

Diversiteit verwijst niet alleen naar verschillen maar ook naar overeenkomsten. In de discussie over diversiteit heeft in de loop der jaren een verschuiving plaatsgevonden van doelgroepenbeleid, via erkenning en waardering van diversiteit, naar diversiteitsmanagement: hoe draagt diversiteit bij aan het realiseren van organisatiedoelen?

De effecten van diversiteitsmanagement liggen op verschillend vlak: affectief, cognitief, symbolisch en communicatief. Onze eigen ervaringen betreffen met name de affectieve en cognitieve effecten, met als conclusie dat deze nauw met elkaar verbonden zijn.

De les die wij geleerd hebben: focus op verschillen om tot verbinding te komen. Maak ruimte voor de uniciteit van de betrokkenen en voor de onderlinge interactie. Hierdoor ontstaan nieuwe, gemeenschappelijke inzichten, die van een andere kwaliteit zijn dan resultaten die tot stand zijn gekomen door direct naar consensus te streven. Deze aanpak past in het denkkader van transactioneel organiseren. Mensen hoeven niet hetzelfde te zijn of te vinden om aan hetzelfde samen te werken. Om deze aanpak in praktijk te brengen introduceren we een diversiteitsmodel met drie stappen: (1) focus op verschillen, (2) verbinding ervaren, en (3) naar de kern, het resultaat. Het doorlopen van deze stappen zorgt voor het benutten van de kracht van diversiteit.

Hoe kunnen verschillen de ruimte krijgen? Ons antwoord luidt: stuur op vorm en niet op inhoud. Vorm biedt een kader voor beweging (verandering of vernieuwing) zoals oevers ruimte bieden aan de rivier. Ons werkmodel 'De rivier en de oevers' geeft een handreiking voor het inrichten van processen om diversiteit te benutten, door te sturen op de dimensies tijd, plaats, materiaal, inhoud en klimaat. Hiermee spelen en variëren helpt de 'oplossings- en ontwikkelingsruimte' te vergroten en diversiteit ten volle te benutten, vanuit onderlinge verbinding.

9 Literatuur

- Cooperrider, David L., Diana Whitney & Jacqueline M. Stavros
2003 *Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Easley, Christopher Anne
2002 Leading to the Winner's Circle: Appreciative Inquiry ... A Viable Component of Diversity Management? , Paper presented at the Midwest Academy of Management 2002 Annual Conference, April 18 - April 20, 2002, Indianapolis IN (<http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2002/papers/Easley.doc>).
- Ely, Robin J. & David A. Thomas
2001 Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46 (2): 229-273.
- Garcia-Prieto, Patricia, Erwan Bellard & Susan C. Schneider
2003 Experiencing Diversity, Conflict and Emotions in Teams. *Applied Psychology: An International Review* 52 (3): 413-440.
- Geus, Arie de
1999 *De levende onderneming: Over leven en leren in een turbulente omgeving*. Schiedam: Scriptum (2^{de} druk)
- Hambrick, Donald C., Theresa Seung Cho & Ming-Jer Chen
1996 The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly* 41 (4): 659-684
- Janssens, Maddy & Chris Steyaert
2001 *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Assen: Universitaire Pers Leuven/Van Gorcum.
2003 Theories of Diversity within Organisation Studies: Debates and Future Trajectories, Working Paper 14-03, Fondazione Eni Enrico Mattei, January 2003 (<http://www.feem.it/NR/rdonlyres/17702AB5-B597-48E9-B146-A5ABEB724253/692/1403.pdf>).
- Knight, Don , Craig L. Pearce, Ken G. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Ken A. Smith & Patrick Flood
1999 Top Management Team Diversity, Group Process and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal* 20 (5): 445-465.
- Kochan, Thomas A., Katerina Bezrukova, Robin J. Ely, Susan E. Jackson, Aparna Josh, Karen Jehn, Jonathan Leonard, David Levine, David Thomas
2003 The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management* 42 (1): 3-21.
- Lewin, Roger & Birute Regine
2001 *Weaving Complexity and Business: Engaging the Soul at Work*. New York & London: Texere.
- McGrath, Joseph Edward, Jennifer L. Berdahl & Holly Arrow
1995 Traits, Expectations, Culture, and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups. In Susan E. Jackson - Marian N. Rudermann (Eds.), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington DC: American Psychological Association, 17-45.
- Robinson, Gail & Kathleen Dechant
1997 Building a Business Case for Diversity. *Academy of Management Executive* 11 (3): 21-31.
- Swann, William B., Jeffrey T. Polzer, Daniel Connor Seyle & Sei Jin Ko
2004 Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-views in Diverse Groups. *Academy of Management Review* 29 (1): 9-29.

Judith Zadoks, Jurgen Schut, Bert Cozijnsen, Wieteke Beernink

Thomas, R. Roosevelt

1990 From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review* 68 (2): 107-117.

1995 A Diversity Framework. In Martin M. Chemers, Stuart Oskamp & Mark A. Costanzo (Eds.), *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*. Thousand Oaks CA: Sage, 245-263.

Watson, Warren E., K. Kumar & L.K. Michaelon

1993 Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups, *Academy of Management Journal* 36 (3): 590-602.

Wierdsma, André F.M. - J. Swieringa

2002 *Lerend organiseren: Als meer van hetzelfde niet helpt*, Groningen: Stenfert Kroese (2^{de} druk).

Williams, Katherine Y. - Charles A. O'Reilly

1998 Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. In B. M. Staw - R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol 20. Stamford CT: JAI Press, 77-140.

Bijlage 1

Toepassingen in de praktijk

Casus 1: Van vier afdelingen naar één nieuwe afdeling

Een nieuw samengesteld managementteam staat voor de uitdaging om vier operationele afdelingen samen te voegen die voorheen met identieke activiteiten bezig waren. De managers willen de nieuwe afdeling samen vorm geven. Ze gaan een ochtend bij elkaar zitten om uit te wisselen hoe zij de toekomst zien. Dat doen ze aan de hand van de volgende opdracht:

Kies individueel een thema uit dat nauw met jezelf is verbonden. Bijvoorbeeld een land, een maatschappelijk onderwerp, een hobby, een ding of een relatie. Dit thema staat centraal in de verdere uitwerking. Verplaats je nu naar 2006. Je zit bij de Raad van Bestuur om te vertellen waarom jullie afdeling zo'n succes is geworden. De afdeling heeft uitstekende resultaten, de medewerkers zijn zeer tevreden over de werkomgeving en ook klanten geven positieve signalen. De Raad van Bestuur is vooral geïnteresseerd in de mens achter het succes. Hieronder staan de belangrijkste vragen die de Raad van Bestuur stelt en die leidraad zijn voor je uitwerking, aan de hand van je persoonlijke thema.

- *Met welk thema voel jij je zeer nauw verbonden?*
- *Wat is voor jou de kern van het thema?*
- *Op welke wijze is deze kern herkenbaar in jullie afdeling?*
- *Welke drie kernkwaliteiten heb je in je afdeling kunnen verwezenlijken?*
- *Welke grenzen van jezelf ben je tegengekomen en met behulp van wie heb je die overwonnen?*
- *Wat is voor jou terugkijkend op de vorming van de afdeling de belangrijkste succesfactor geweest?*
- *Welke inbreng van je collega's heb je het meest gewaardeerd?*
- *Als je nog drie ingrediënten aan de afdeling zou toe mogen voegen, welke zouden dit dan zijn?*

De managers voeren deze opdracht individueel uit in één ruimte. Iedereen heeft een groot wit bord, muziek, foto's, teksten, stiften en andere materialen. De managers nemen twee uur de tijd om hun eigen verhaal te maken. Door de vragen worden ze verleid tot een zoektocht naar zichzelf. De vragen helpen om het denkproces 'op te rekken' naar diverse invalshoeken, zoals de toekomst, collega's, beelden van buiten het werk en je eigen kernkwaliteiten.

Na deze opdracht vertellen de managers elkaar hun verhalen. In de verhalen komen sterke overeenkomsten naar voren, maar ook duidelijke verschillen. Deze verhalen, inclusief overeenkomsten en verschillen, vormen vervolgens het kader voor het vormgeven van de integratie. Ook in het verdere proces is er volop ruimte om de diversiteit van alle medewerkers binnen de nieuwe afdeling zichtbaar te maken, om deze vervolgens productief te maken voor de integratie. De integratie van de afdelingen is een succes, mede dankzij de werkwijze die ruimte bood aan alle managers en medewerkers om er te mogen zijn.

Succesfactoren in deze opdracht waren de persoonlijke inleiding van de procesbegeleider om de toon te zetten, de persoonlijke insteek van de opdracht, het werken in één ruimte, en de aanwezigheid van verschillende materialen om de gedachten te prikkelen en te verwoorden.

Casus 2: Een advies dat staat!

Een projectgroep heeft de opdracht advies uit te brengen over een nieuw, gezamenlijk product van drie verschillende organisaties. Dit product moet een gat in de markt gaan vullen. Het lukt echter niet om tot een eensluidend advies te komen en de projectgroep besluit een externe adviseur in te schakelen. De adviseur roept de projectgroep bijeen in een ruimte waar tientallen visuals op tafel liggen. Hij zegt dat het een verkennende bijeenkomst is, waar nog geen enkel besluit of resultaat uit hoeft te komen. Vervolgens vraagt hij de aanwezigen een visueel te kiezen die symbool staat voor de kern van het project.

De projectgroepleden laten elkaar de gekozen beelden zien en vertellen wat hun erin aanspreekt. De anderen luisteren en reflecteren op elkaars inbreng. In de open dialoog die vervolgens plaatsvindt over de essenties van het project ontstaat nieuwe verbinding tussen alle betrokkenen.

In de aanloop naar de volgende bijeenkomst krijgen de projectgroepleden opdracht om hun advies inzake het nieuwe product op één A4tje te zetten. Tijdens deze tweede bijeenkomst worden de A4tjes stuk voor stuk besproken aan de hand van de vraag: wat waarderen jullie in deze tekst? Het mag uitdrukkelijk niet gaan over zaken waarmee men het oneens is!

Verrassend genoeg blijken er in elke tekst elementen te zitten die men kan waarderen en wil overnemen in het uiteindelijke advies. De aard van deze elementen is verschillend: inhoudelijke punten, bepaalde details, de toon van de tekst, aandacht voor de belangen van de opdrachtgever, enz. Door deze elementen te combineren tot één verhaal is het advies voor driekwart klaar. Daarnaast zijn er enkele verschilpunten. De projectgroep besluit deze niet als elkaar uitsluitend te zien, maar als elkaar aanvullende benaderingswijzen. Afhankelijk van de situatie kan de ene of de andere benadering waardevol zijn. De projectgroep formuleert een aantal criteria hiervoor.

Deze aanpak maakte dat men in korte tijd tot een kwalitatief goed advies kon komen. Cruciaal daarbij was de ruimte voor de individuele invulling en de focus op het positieve in ieders bijdrage. De externe procesbegeleider zorgde voor structuur en voortgang.