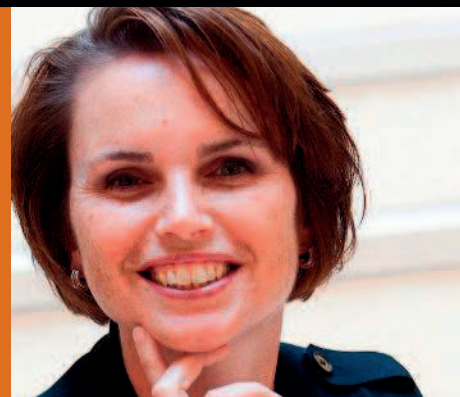


# Toverstaf voor innovatie



Nicolette Loonen, voorzitter Women in Financial Services netwerk

Waarschijnlijk bent u in uw werkomgeving wel eens op in aanraking gekomen met beleid rondom diversiteit. Of het nu om de man/vrouw verhouding gaat, etniciteit, seksuele geaardheid of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, veel organisaties hebben op één of meer van deze doelgroepen een 'target' gesteld.

Als één van de redenen voor die targets wordt vaak aangehaald dat meer diversiteit leidt tot meer innovatie. Doordat mensen met verschillende achtergronden, voorkeuren en inzichten gezamenlijk naar een vraagstuk kijken, komen er meerdere invalshoeken op tafel. Hierdoor komt de groep in zijn geheel tot een creatievere oplossing voor dit vraagstuk dan in het geval van een homogene groep. En welke financiële instelling wil nu niet innoveren? Innovatie lijkt het toverwoord. Er moeten nieuwe bedieningsconcepten en producten worden bedacht die de klant dan eindelijk wél tevreden zullen stellen.

Ik gebruik het argument van innovatie ook vaak, maar werd laatst getriggerd door iemand die ik beschouw als een goeroe op het gebied van diversiteit, Ila Kasem. Hij poneerde de stelling dat in het debat rondom diversiteit veel argumenten als holle frasen worden gebruikt. Vaak ontbreekt iedere onderbouwing van de bewering, iets waarmee de gemiddelde

verzekeraar of financieel adviseur niet wegkomt.

Vandaar dat ik wat huiswerk ben gaan doen om te kijken of meer diversiteit ook echt leidt tot innovatie op het werk. Daarbij kwam ik op een interessant rapport van TNO van november 2008 met de veelzeggende titel: 'Diversiteit en innovatie, geen

// De vraag is niet of maar h<sup>o</sup>e diversiteit benut kan worden voor innovatie //

vanzelfsprekende relatie maar wel goede voorbeelden'. Een aantal opvallende bevindingen uit dit rapport wil ik u niet onthouden:

- Diversiteit heeft een gunstiger invloed op teams met complexe taken dan op teams met eenvoudige taken. Hoe ingewikkelder de opdracht voor het team, hoe belangrijker het is dat er diversiteit in het team is.
- Waar homogene teams snel tot consensus komen, duurt de besluitvorming in

diverse teams langer. Diversiteit kan zelfs leiden tot conflicten, zeker wanneer de diversiteit niet goed wordt gemanaged.

- Diversiteit komt het beste tot zijn recht in een veilige omgeving. Als er groepsdruk is of als er angst heerst om een afwijkende mening uit te spreken, komen de diverse inzichten nooit op tafel. Er moet een sfeer van openheid en aanspreekbaarheid zijn.

Er zijn veel soorten van innovatie: van radicaal veranderen als gevolg van een externe gebeurtenis (bijvoorbeeld fuseren) tot incrementeel veranderen ten behoeve van het volbrengen van een doel (bijvoorbeeld processen optimaliseren). Het moge duidelijk zijn dat de meerwaarde van diversiteit afhankelijk is van de beoogde innovatie.

De vraag of diversiteit innovatie bevordert, is dus niet met een simpel 'ja' te beantwoorden. Een belangrijker vraag die financiële instellingen zichzelf anno 2013 echter moeten stellen is niet óf maar h<sup>o</sup>e diversiteit benut kan worden voor innovatie. De uitdaging is om de juiste randvoorwaarden te scheppen en concrete doelstellingen te formuleren. Als u daarmee aan de slag gaat, dan garandeer ik u een toverstaf die iedere financiële instelling nu in handen zou willen hebben. ■