



Team- diversiteit ▶

Vijf aanbevelingen voor het smeden van een divers team

Hoe smeed je een effectief team dat diversiteit optimaal benut?

Diversiteit is een *hot topic* waar je nauwelijks nog omheen kunt. Veel organisaties willen (en moeten) meer aandacht besteden aan diversiteit. Dit is niet geheel zonder risico's; diversiteit is een tweesnijdend zwaard dat (team)prestaties zowel kan bevorderen als belemmeren. In dit artikel reiken we je vijf handvaten aan die je helpen bij het bouwen van een effectief, divers team.



Ontwikkelingen zoals globalisering, migratie, vergrijzing en andere demografische veranderingen zorgen ervoor dat onze beroepsbevolking steeds meer divers wordt. Ook zijn er steeds meer organisaties die een actief diversiteitsbeleid voeren met als doel om hun arbeidspopulatie heterogener te maken en hun imago te verbeteren. Hierbij wordt vaak (blindelings) aangenomen dat diversiteit resulteert in succes en een verhoogde omzet. Zo zouden diverse teams beter presteren, creatiever zijn en sneller innoveren. Helaas zien we dat dit in de praktijk lang niet altijd het geval is. Ondanks dat diverse teams de potentie hebben om succesvoller te zijn dan homogene teams, falen zij vaak. Waarom gebeurt dit? Naast de vaak aangehaalde voordelen die diversiteit kan bieden, zijn er ook nadelige effecten die naar voren kunnen komen in diverse teams.

Mogelijke positieve effecten:

- Beschikbaarheid tot een grotere hoeveelheid aan informatie.
- Creatiever, flexibeler en adaptiever.
- Een grotere pool van talent.
- Een groter leervermogen.

Mogelijke negatieve effecten:

- Er wordt minder informatie gedeeld.
- Een gebrek aan samenhang en vertrouwen. Het ontstaan van subgroepen en intergroep bias.
- Meer conflicten.
- Onbegrip en ontevredenheid.

Diversiteit is een tweesnijdend zwaard dat de prestaties van teams zowel kan bevorderen als belemmeren. Hoe smeed je nu een effectief team dat diversiteit optimaal benut? Het antwoord ligt in het koppelen van het team aan de juiste taak en het creëren van een inclusief klimaat.

Eén plus één is drie

Uit onderzoek blijkt dat de voordelen van diversiteit binnen teams vooral zichtbaar worden bij taken en werkzaamheden die vragen om informatie-elaboratie. Hetzij: de mate waarin teamleden uiteenlopende ideeën en perspectieven met elkaar delen, verwerken en integreren. Diverse teams presteren vaak beter bij complexe werkzaamheden waarbij informatie-elaboratie belangrijk is. Bij dit soort taken zijn teamleden vaak meer afhankelijk van elkaars input, wat dwingt tot kennisuitwisseling. Als het lastig is om een taak alleen uit te voeren, stappen teamleden eerder op elkaar af om een beroep te doen op elkaars expertise. Informatie-elaboratie bevordert zodoende de samenwerking binnen het team. Diverse teams hebben toegang tot een grotere hoeveelheid aan informatie, perspectieven en ideeën dan homogene teams. Als een divers team erin slaagt om deze informatie effectief uit te wisselen, te verwerken en te integreren, kan het succesvoller zijn dan een homogeen team: één plus één is drie. De kracht van diversiteit wordt dan optimaal benut. Stel jezelf de vraag in hoeverre jouw team zich bezighoudt met taken die vragen om informatie-elaboratie. Als dit niet of nauwelijks het geval is, dan is het niet vanzelfsprekend dat meer diversiteit de processen in en prestaties van het team zal bevorderen. Is er wel sprake van informatie-elaboratie? Dan is er een goede basis om diversiteit te benutten. Zaak is dan wel dat er een inclusieve cultuur is binnen het team waarin teamleden zich voldoende veilig voelen en waarin zij hun cross-culturele competenties kunnen (door) ontwikkelen.

Vijf aanbevelingen voor in de praktijk:

1 Stimuleer een inclusief klimaat

HR-professionals en teamleiders kunnen informatie-elaboratie in teams faciliteren. Bijvoorbeeld door aan te sturen op regelmatige meetings en teamleden aan te moedigen om hun (afwijkende) mening te delen. Kijk hierbij als teamleider ook kritisch naar jezelf. Ben je wel écht ontvankelijk voor afwijkende ideeën? Stimuleer je écht ieders deelname? Spreek je het voldoende uit als je een afwijkende mening hebt?

2 Vermijd confirmation bias

Soms kiezen teamleiders ervoor om ideeën voor te leggen aan hun team om te toetsen of dat er voldoende draagvlak is. Als blijkt dat dit het geval is, kan het team snel aan de slag met de uitwerking van het idee. Efficiënt, maar niet altijd effectief. In dit beslissingsproces bestaat het risico dat er *confirmation bias* ontstaat; dit is de natuurlijke neiging van teamleden om informatie en meningen in te brengen die het geopperde idee ondersteunen, in plaats van zelf met nieuwe ideeën te komen. Met name in diverse teams kan het effectiever zijn om te starten met een open discussie. Voor teamleden is er dan meer ruimte om het topic vanuit andere, afwijkende invalshoeken te benaderen.

3 Integreer feedback in teammeetings

Zorg als teamleider voor een overlegstructuur waarin feedback een vast onderdeel is. Probeer het laagdrempelig te houden voor teamleden om elkaar feedback te geven. Stel je hierbij nederig op. Ook de teamleider is een teamlid en goed voorbeeld doet volgen. Ben ontvankelijk voor feedback en laat advies niet aan dovemansoren besteed zijn.

4 Creëer een gedeelde realiteit

De grote kracht van een divers team is de beschikbaarheid tot een hoeveelheid aan informatie. Vanwege de uiteenlopende achtergronden, zienswijzen en overtuigingen van de diverse groep, is het team in staat om de dingen vanuit verschillende perspectieven te bekijken en tot meer en creatievere oplossingen te komen. Een mogelijke keerzijde van deze diversiteit is het risico op conflicten, onbegrip en ontevredenheid wanneer teamleden zich onvoldoende in elkaar kunnen verplaatsen. Als de negatieve effecten van diversiteit overheersen, kunnen er *faultlines* ontstaan die de groep splitsen in homogene subgroepen. Het is daarom zaak om ervoor te zorgen dat het team voldoende op één lijn zit. Dit kun je doen door het gemeenschappelijk belang te benadrukken, bijvoorbeeld door een concreet en uitdagend teamdoel op te stellen en hier regelmatig met elkaar op te reflecteren. Ook helpt het om afspraken te maken over gedragsnormen binnen het team en de verwachtingen van de

diverse teamleden te bespreken en te managen. Probeer de groepsgrootte beperkt te houden en zorg ervoor dat teamleden een goed begrip hebben van elkaars expertise en verantwoordelijkheden. Het komt informatie-elaboratie ten goede als teamleden van elkaar weten waarmee ze bezig zijn en bij wie ze moeten zijn voor welke kennis. Durf teamleden ook de vrijheid te geven om zelf beslissingen te nemen. Ook het vergroten van de verantwoordelijkheid van het team zet aan tot informatie-elaboratie. Monitor tijdens teambesprekingen of dat het team koers houdt en stuur waar nodig bij.

5 Creëer een gedeelde identiteit

Zoals besproken, kan diversiteit teams sterker maken. Diverse individuen kunnen complementair zijn aan elkaar, wat de teamprestaties bevordert. Toch is het essentieel dat er ook een sterk groepsgevoel ontstaat. Het team moet zich - ondanks de uiteenlopende achtergronden van de individuen - ook écht één team voelen. Om diversiteit voor je te laten werken, kun je inspelen op het "wij" gevoel van de groep. Dit doe je door gedeelde waarden te benadrukken en continue aandacht te geven aan het overkoepelende teamdoel. Faciliteer teambuilding door de groep regelmatig in real life tijd met elkaar te laten doorbrengen, zowel in een formele als informele setting. Zorg ervoor dat de individuele bijdragen van teamleden zichtbaar zijn, maar vier de successen samen om het groepsgevoel te versterken.

Tot slot

Om diversiteit voor je te laten werken, is het belangrijk om je bewust te zijn van zowel de krachten als de keerzijden van diversiteit. HR-professionals en teamleiders spelen hierin als *climate engineers* een cruciale rol. Door informatie-elaboratie te faciliteren, zorg je er als teamleider voor dat er een helder, gedeeld begrip is van het teamdoel en ieders expertise. Niet in de laatste plaats is het belangrijk om ook aandacht te besteden aan overeenkomsten binnen het team en succes te vieren. Ben je ervan bewust dat goed voorbeeld doet volgen en dat jouw gedrag en waarden afstralen op de rest van de groep.

Wil je met jouw organisatie meer uit diversiteit halen? In eerdere bijdragen schreven we over het ontwikkelen en uitrollen van diversiteitsbeleid en diversiteit binnen de Raad van Commissarissen. Ook denken wij graag met je mee over hoe je dit binnen jouw eigen organisatie aanpakt. Neem voor een vrijblijvende afspraak contact met ons op.

Benieuwd welke
inspiratie Volta nog
meer voor je heeft?

[lees hier
verder!](#)



Roel van Heeswijk

Head of Research

- ✉ roel.van.heeswijk@voltaconsultants.com
- ☎ 073 61 04 790
- in [linkedin.com/in/roelvanheeswijk](https://www.linkedin.com/in/roelvanheeswijk)