

# Het managen van diversiteit in teams: een statusperspectief

Hans van Dijk

*In onderzoek naar diversiteit kan er onderscheid worden gemaakt tussen twee stromingen (van Dijk, van Engen, & Paauwe, 2012). De eerste, de gelijkheidsstroming, houdt zich voornamelijk bezig met de vraag in hoeverre minderheden (bijv. vrouwen, nieuwe Nederlanders) achtergesteld zijn en wat nodig is om hen een gelijkwaardige positie te verschaffen. Vroeger was de typische werknemer in de westerse wereld immers een blanke man, maar de globalisering en de arbeidsdeelname van vrouwen hebben ervoor gezorgd dat veel werknemers niet meer aan dit (stereotypische) beeld voldoen (cf. Bartel & Wiesenfeld, 2013). Doordat de blanke man echter vaak nog wel de norm is, heeft iedereen die daarvan afwijkt al snel een lagere status (i.e. minder aanzien).*

De tweede stroming houdt zich hoofdzakelijk bezig met de vraag in hoeverre diversiteit positieve gevolgen heeft voor het team en de organisatie. Dit onderzoek is geïnspireerd door de zogeheten business case voor diversiteit: de idee dat verschillen tussen mensen een variëteit in ideeën, kennis en vaardigheden reflecteert, en dat die variëteit betekent dat diversiteit in teams kan zorgen voor meer creativiteit en uiteindelijk tot betere resultaten. Met name in innovatieve omgevingen wordt diversiteit dus geacht tot betere resultaten te leiden, maar in principe zouden de voordelen van diversiteit voor elk team moeten gelden, zolang men maar in zekere mate op elkaar aangewezen is in het toewerken naar een gezamenlijk eindresultaat.

## ► **Van de redactie**

In dit artikel komen twee belangrijke, actuele HR-thema's bijeen: teamwork en diversiteit. De kernvraag is of diversiteit goed is voor teamprestaties of juist niet. De auteur constateert dat veel studies tot verschillende uitkomsten komen en elkaar tegenspreken. Van Dijk beschrijft drie perspectieven van waaruit naar diversiteit kan worden gekeken en komt zelf met een nieuw perspectief. Dat vormt de basis voor een 'beslisboom' dat HR-professionals en lijnmanagers kan helpen in hun diversiteitsmanagement. Daarmee kunnen de potentiële voordelen van diversiteit in de praktijk beter worden benut.

---

Dr. H. van Dijk is verbonden aan het departement Organisationswetenschappen van de UvT als assistent professor.

Er is echter één probleem met deze business case voor diversiteit: er is een gebrek aan bewijs. Sinds de beginjaren negentig kwam er een grote toename aan empirische studies naar de gevolgen van diversiteit in teams, al dan niet gepaard gaande met concrete suggesties voor diversiteitsmanagement (cf. Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Waar echter de ene studie concludeerde dat diversiteit goed was

---

*Vooraf in innovatieve omgevingen wordt  
diversiteit geacht tot betere resultaten te leiden*

---

voor de teamprestaties, concludeerden andere studies het tegenovergestelde. Zelfs meta-analyses (studies waarbij veel onderzoeken worden samengevoegd en wordt gekeken naar de effecten over studies heen) brengen geen uitsluitsel omdat bevindingen uit eerdere meta-analyses (e.g., Joshi & Roh, 2009) worden weersproken door recentere meta-analyses (e.g., van Dijk, van Engen, & van Knippenberg, 2012). Gegeven deze ambiguïteit in onderzoek naar de gevolgen van diversiteit in teams is het niet verwonderlijk dat organisaties vaak niet goed weten hoe ze om moeten gaan met diversiteit en zijn de adviezen die ze krijgen lang niet altijd adequaat (Pendry, Driscoll, & Field, 2007).

De doelstelling van dit artikel is om orde te scheppen in onderzoek naar de business case voor diversiteit door (a) een overzicht te geven van recent onderzoek naar diversiteit in teams dat uitlegt waarom en hoe diversiteit van invloed is op team functioneren en (b) een aantal concrete handvatten aan te reiken voor effectief diversiteitsmanagement. Om dat te doen, zal ik eerst kort terugblikken op inzichten uit onderzoek van de afgelopen vijftien jaar naar diversiteit in teams. In overeenkomst met de oorspronkelijke idee achter de business case voor diversiteit focus ik daarbij op teams waarbij de teamleden een bepaalde mate van wederzijdse afhankelijkheid hebben en toewerken naar een gezamenlijk eindresultaat.

Vervolgens zal ik recente inzichten over de teamprocessen die het functioneren van diverse teams anders maakt dan het functioneren van homogene teams bespreken. De kern van deze inzichten bestaat uit de eerder genoemde observatie uit de gelijkheidsstroming dat er voor vrijwel elk team een stereotypisch teamlid is, en dat iedereen die daarvan afwijkt vaak een lagere status heeft. Doordat diversiteit per definitie betekent

dat er meer verschil bestaat tussen de mate waarin teamleden voldoen aan dat stereotypische plaatje, leidt diversiteit in een team tot meer statusverschillen tussen teamleden. Ik bespreek hier dus niet de stand van zaken in diversiteitsonderzoek dat valt onder de gelijkheidsstroming, maar gebruik wel inzichten uit die stroming om diversiteitsonderzoek naar de business case voor diversiteit te verrijken. Afsluitend zal ik aan de hand van die kennis een beslismodel aanreiken dat aangeeft onder welke omstandigheden diversiteit het functioneren van het team ten goede komt en wat gedaan kan worden om de potentiële voordelen van diversiteit in de praktijk te benutten.

### **Inzichten van onderzoek naar diversiteit in teams**

De afgelopen vijftien jaar is een bi-theoretisch perspectief leidend geweest in onderzoek naar de business case (cf. van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). De kern van het business case denken is gebaseerd op het informatie-/besluitperspectief, welke stelt dat beslissingen beter worden naarmate er meer en betere informatie voorhanden is. Omdat mensen die van elkaar verschillen vaak ook andere achtergronden en zienswijzen hebben, kan er op basis van het informatie-/besluitperspectief worden verwacht dat diversiteit in teams samenhangt met de rijkheid aan informatie in het team. Die rijkheid aan informatie stelt diverse teams vervolgens in staat op betere beslissingen te maken dan homogene teams.

Haaks daarop staat het sociale categorisatieperspectief, welke veronderstelt dat diversiteit een negatieve invloed heeft op teamprestaties. Volgens het sociale categorisatieperspectief zijn mensen namelijk geneigd om een voorkeur te hebben voor omgaan en samenwerken met mensen

---

*Hoe meer teamleden op elkaar lijken,  
hoe soepeler en beter de samenwerking*

---

die hetzelfde zijn als zij. Hoe meer teamleden op elkaar lijken, hoe soepeler en beter de samenwerking. Omgekeerd betekent dit dus dat op basis van het sociale categorisatieperspectief wordt verwacht dat een grotere diversiteit leidt tot meer subgroepen binnen het team, onbegrip en conflict.

Deze twee perspectieven samen vormen een duidelijk theoretisch kader dat zowel de positieve als de negatieve uitkomsten van diversiteit kan verklaren. Daarnaast geven ze duidelijkheid over de omstandigheden

waaronder diversiteit tot positieve dan wel negatieve gevolgen kan leiden: positief wanneer het team taak-georiënteerd is en veelvuldig informatie uitwisselt, negatief wanneer de verschillen tussen teamleden leiden tot een verminderde cohesie tussen de teamleden.

Veel programma's en trainingen op het gebied van diversiteitsmanagement zijn opgezet aan de hand van deze ideeën. Maar jarenlang intensief onderzoek heeft nooit sluitend bewijs kunnen vinden dat dit bi-theoretische perspectief een juiste verklaring biedt voor de positieve dan wel negatieve gevolgen van diversiteit in teams. De onduidelijkheid over hoe diverse teams functioneren en de mate waarin dat anders is dan bij homogene teams is een logische verklaring voor het feit dat diversiteitsmanagement ook lang niet altijd tot het gewenste resultaat leidt (Guillaume et al., in press; Pendry et al., 2007). Voordat er een betere manier van diversiteitsmanagement kan worden bedacht, dient er eerst een beter begrip te komen van hoe diverse teams functioneren. In een recente studie hebben Marloes van Engen en ik een derde perspectief op het functioneren van diverse teams uiteen gezet die de tekortkomingen van het bi-theoretische perspectief opvult (van Dijk & van Engen, 2013).

#### **Het statusperspectief op diversiteit in teams**

Veel sociaalpsychologisch (Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002) en sociologisch (Berger et al., 1972) onderzoek toont aan dat mensen geneigd zijn om anderen een waarde toe te kennen aan de hand van hun eigenschappen. Deze waarde betreft iemands status in de ogen van anderen en bepaalt iemands invloed in het team. Zo denken we dat iemand die een economische opleiding heeft gevolgd beter in staat is om financiële vraagstukken op te lossen dan een bioloog, met als gevolg dat we bij financiële vraagstukken geneigd zijn om meer op de inzichten van een econoom af te gaan. Dit toekennen van status aan teamleden gebeurt grotendeels automatisch en onbewust, maar is in principe erg nuttig. Het verschil in status tussen teamleden zorgt namelijk automatisch voor een soort rangorde, welke we een *statushiërarchie* noemen. Deze statushiërarchie verschaft duidelijkheid en orde over wie de expert is in het team en naar wie dus het best geluisterd kan worden (Halevy, Chou, & Galinsky, 2011).

Doordat in diverse teams de teamleden meer van elkaar verschillen dan in homogene teams, is de kans groter dat er statusverschillen ontstaan tussen de teamleden. Dat betekent dat er een duidelijkere statushiërarchie is in diverse teams, en dat deze statushiërarchie leidt tot een duidelijkere rolverdeling binnen diverse teams. Wanneer het bestuur van een organisatie bijvoorbeeld wordt gevormd door een jurist, een econoom en een HR-expert dan is het immers makkelijker om veel issues waar een bestuur mee te maken heeft te verdelen dan bij een bestuur waarbij alle leden een juridische achtergrond hebben.

Naast een betere rolverdeling helpt een statushiërarchie ook met het inschatten van de waarde van de input die de teamleden leveren tijdens vergaderingen en discussies. Bij het homogene bestuur is het lastig om in te schatten of de opinie van het ene of het andere teamlid beter is bij juridische of HR-gerelateerde kwesties, terwijl bij het divers samengestelde team men ervan uit kan gaan dat de opinie en inzichten van de jurist waardevoller zijn bij de juridische kwestie en de opinie en inzichten van de HR-expert bij de HR-gerelateerde kwestie. Wanneer de waarde

---

*Divers samengestelde teams kunnen in principe efficiënter functioneren dan homogene teams*

---

van de input die teamleden leveren beter kan worden ingeschat, kunnen er eerder beslissingen worden genomen en kunnen vergaderingen en discussies dus efficiënter verlopen.

Samen met de betere rolverdeling betekent dit dat divers samengestelde teams in principe efficiënter kunnen functioneren dan homogene teams – de statushiërarchie zorgt ervoor dat ze in staat zijn om meer te doen in dezelfde tijd (cf. de Kwaadsteniet & van Dijk, 2010). Er zijn echter drie factoren die de functionaliteit van de statushiërarchie kunnen belemmeren – of zelfs ervoor kunnen zorgen dat de statushiërarchie dysfunctioneel wordt. Deze drie factoren zijn de mate van *statusaccuraatheid* (is het teamlid met de hoogste status ook daadwerkelijk het meest competente teamlid?), *statuslegitimiteit* (is er unanimitieit over dat het teamlid met de hoogste status ook daadwerkelijk het meest competente teamlid is?), en *statusstabiliteit* (kan men gemakkelijk status verwerven of kwijtraken?) (van Dijk & van Engen, 2013). Ik licht elk van deze factoren toe in de komende paragrafen.

### **Statusaccuraatheid**

Statusaccuraatheid betreft de vraag of iemands expertise overeenkomt met iemands status. In het eerder genoemde voorbeeld kunnen we er redelijk zeker van zijn dat de HR-expert binnen het bestuur over het algemeen meer weet over HR-gerelateerde kwesties dan de andere twee bestuursleden. In wezen betreft dit echter een verwachting op basis van het stereotype dat iemands achtergrond iets zegt over iemands expertise. Dergelijke verwachtingen worden twijfelachtiger en problematischer wanneer het iemands leeftijd (bijv. jongere werknemers zijn beter met IT dan oudere werknemers), geslacht (bijv. mannelijke werknemers hebben

meer technische competentie dan vrouwen) of etniciteit (bijv. autochtone Nederlanders kunnen beter op een communicatieafdeling werken in een Nederlandse organisatie dan nieuwe Nederlanders) betreft. Zelfs als het op het gemiddelde groepsniveau nog zou kunnen kloppen, zegt dat niks over een specifiek individu binnen een team. Het kan bijvoorbeeld zomaar zijn dat de oudste medewerker in het team als hobby computers monteert, of dat een vrouw in het team een bèta-brein heeft.

---

*Status accurateid betreft de vraag of iemands  
expertise overeenkomt met iemands status*

---

Het inschatten van iemands status op basis van iemands eigenschappen kan dus al snel leiden tot een inaccurate perceptie van iemands waarde voor het team. Bijkomend probleem is dat er veel stereotypes bestaan over competentie als functie van iemands leeftijd, geslacht, of etniciteit, waardoor juist die drie eigenschappen al snel van invloed zijn op iemands status (Berger, Cohen, & Zelditch, 1972). Zo worden autochtone mannen van middelbare leeftijd al snel als hoger in status gezien dan de overige teamleden waardoor ze meer invloed krijgen en dus ook kunnen uitoefenen op het team. Wanneer deze teamleden met een hogere status echter in werkelijkheid minder competent zijn dan je zou verwachten op basis van hun status, dan is het vertrouwen in hen misplaatst en is de statushiërarchie dus inaccuraat.

Een inaccurate statushiërarchie is om twee redenen schadelijk voor een team. Ten eerste wordt er in zulke teams vertrouwd op de input van leden die als expert worden gezien, maar die eigenlijk geen expert zijn. Ten tweede wordt er – mede als gevolg van het eerste – te weinig vertrouwd op teamleden met een lage status die wel expert zijn. Woolley et al. (2008) bestudeerden de gevolgen van het al dan niet accuraat kunnen identificeren van de experts binnen een team. Zij vonden dat wanneer een expert niet als zodoende werd erkend (i.e. wanneer een expert een lage status heeft), dergelijke teams slechter presteerden dan teams zonder expert. Wanneer de expert wel als zodanig werd herkend en de statushiërarchie dus accuraat was, presteerden die teams beter dan teams zonder expert.

### **Statuslegitimiteit en statusstabiliteit**

Waar statusaccuraatheid de vraag betreft of de teamleden met een hoge status ook daadwerkelijk de experts zijn binnen het team, heeft statuslegitimiteit te maken met de vraag of de teamleden de hoge-status teamleden als experts percipiëren. Het is bijvoorbeeld goed mogelijk dat er in een team verschillende ideeën bestaan over wie waar goed in is. Wanneer er bijvoorbeeld een massaontslag aan zit te komen is het mogelijk dat zowel de HR-expert als de jurist in het eerder genoemde bestuur zichzelf als expert beschouwen en de expertise van de ander als ondergeschikt zien.

De gevolgen van een dergelijke onenigheid zijn afhankelijk van de mate van statusstabiliteit. Statusstabiliteit verwijst naar de mate waarin de statushiërarchie ter discussie staat. Zo kan het zijn dat een statushiërarchie dusdanig geïnstitutionaliseerd is binnen een organisatie (bijvoorbeeld door middel van formele posities en privileges) dat het onmogelijk is voor een teamlid met een lagere status om een hogere status te verkrijgen. Zelfs als teamleden met een lage status het dan oneens zijn met de statushiërarchie (en er dus sprake is van een niet-legitieme statushiërarchie), is de statushiërarchie nog wel stabiel. Mocht het echter wel mogelijk zijn om als teamlid met een lagere status een hogere status te verkrijgen, dan is een statushiërarchie instabiel.

Kenmerkend voor een niet-legitieme statushiërarchie is dat de teamleden met een lage status het oneens zijn met hoe status is verdeeld binnen het team. Maar de manier hoe ze met die ontevredenheid omgaan hangt af van de stabiliteit van de statushiërarchie. Wanneer een statushiërarchie niet-legitiem is maar wel stabiel, dan zijn de teamleden met een lage status niet in staat om iets aan de – in hun ogen – ongelijkheid te veranderen. Het gevolg daarvan is een verminderde tevredenheid en een afname in hun motivatie om nog iets voor het team te doen. Teamleden

---

### *Teamleden met een hoge status zitten in een soort gouden zetel*

---

met een hoge status zitten daarentegen in een soort gouden zetel en zijn eerder geneigd om op subtiele wijze de teamleden met een lagere status buiten te sluiten en te discrimineren (cf. Ashforth, 1994). Al deze zaken komen de productiviteit van het team niet ten goede, al zorgt de stabiliteit van de statushiërarchie er nog voor dat er toch nog een bepaalde mate van samenwerking plaatsvindt tussen de teamleden.

De situatie is anders wanneer de statushiërarchie als niet-legitiem wordt beschouwd en daarnaast instabiel is. Onder die omstandigheden zullen de teamleden met een lage status actief proberen om de status quo te veranderen. Er ontstaan statusconflicten tussen hoge- en lage-status teamleden die meer gericht zijn op elkaar de loef afsteken dan op productief samenwerken (cf. Bendersk & Hays, 2012). Een niet-legitieme statushiërarchie heeft dus al negatieve gevolgen voor de prestaties van een team, maar die worden nog eens vergroot wanneer een statushiërarchie ook instabiel is. Uiteraard is een periode van statusinstabiliteit nodig om een verandering in de statushiërarchie teweeg te brengen. Wanneer een statushiërarchie bijvoorbeeld inaccuraat en niet legitiem is, dan is een periode van statusinstabiliteit nodig om de statushiërarchie te veranderen en ervoor te zorgen dat er een nieuwe statushiërarchie komt die wel accuraat en legitiem is. Zolang de statushiërarchie echter nog instabiel is, zal het team niet goed kunnen functioneren omdat teamleden dan voornamelijk bezig zullen zijn met de statushiërarchie te veranderen.

#### **Een integratie van perspectieven**

Het zojuist beschreven statusperspectief kan op een goede manier geïntegreerd worden met het sociale categorisatie en het informatie/besluit perspectief: op basis van het onderscheid maken tussen teamleden op basis van hun eigenschappen (i.e. sociaal categoriseren) wordt aan teamleden een verschillende status toegekend, wat automatisch leidt tot een statushiërarchie. Deze toekenning van status op basis van eigenschappen wordt vooral gedreven door stereotypes. Stereotypes bevatten namelijk

---

### *De status hiërarchie bepaalt hoe het besluitvormingsproces in een team verloopt*

---

theorieën over welke eigenschappen goede voorspellers zijn van expertise (cf. Fiske et al., 2002). Daardoor is het verklaarbaar dat teamleden met eigenschappen die (stereo)typisch een lagere status hebben (zoals vrouwen, jongere/oudere werknemers, en nieuwe Nederlanders) ook in organisaties vaak minder aanzien hebben en dus moeten lijden onder allerlei negatieve gevolgen van het hebben van een lage status, waaronder verminderde carrièremogelijkheden, een slechter netwerk, slechtere prestatiebeoordelingen, minder salaris, en minder (zelf)vertrouwen (cf. Magee & Galinsky, 2008).



Op zijn beurt bepaalt de statushiërarchie voor een groot deel hoe het besluitvormingsproces in een team verloopt. Doordat teamleden met een hoge status meer invloed hebben, zullen zij (a) meer informatie met de andere teamleden delen en (b) zal informatie die van hen komt als belangrijker worden beschouwd (Wittenbaum & Bowman, 2005). Dit alles is positief wanneer de statushiërarchie accuraat, legitiem en stabiel is. Maar wanneer aan een van die condities niet wordt voldaan, ontstaan er problemen en gaan teams slechter presteren.

In het kort geeft dit proces weer hoe diverse teams functioneren. Nu we dit weten is het tijd om stil te staan wat de implicaties hiervan zijn voor diversiteitsmanagement.

### **Implicaties voor diversiteitsmanagement**

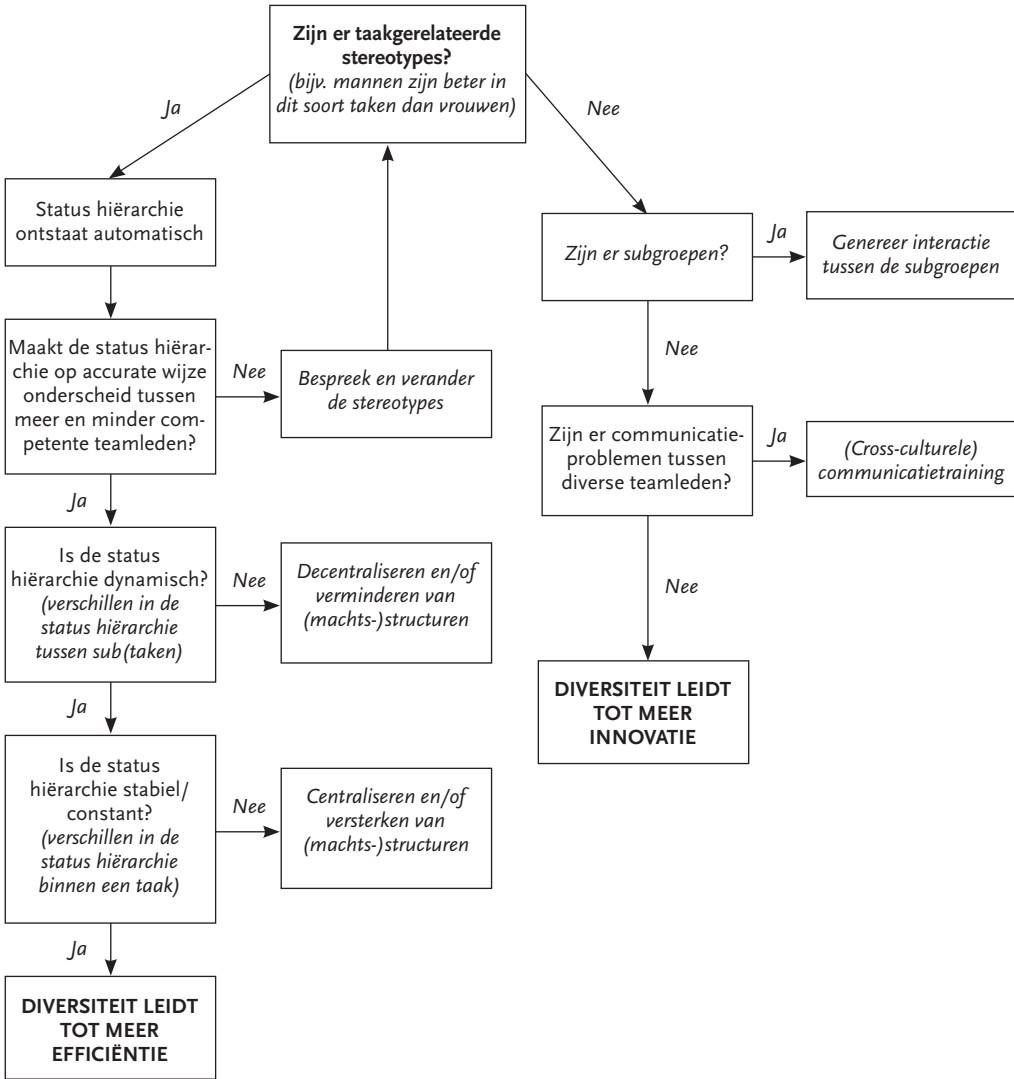
Op basis van de hierboven beschreven inzichten heb ik een beslisboom gemaakt die HR-managers en anderen kan helpen in hoe ze om kunnen gaan met diversiteit in hun organisatie (cf. van Dijk, 2013). De beslisboom toont welke specifieke interventies nuttig kunnen zijn wanneer er moeilijkheden zijn met het managen van en werken met diverse teams (zie figuur 1).

Gegeven dat statusverschillen vaak hun oorsprong hebben in de stereotype gedachten en overtuigingen die de teamleden erop na houden is de eerste vraag die gesteld moet worden of er taak-gerelateerde stereotypes bestaan: geloven de teamleden dat mensen met bepaalde eigenschappen (bijv. universiteitsgraad, conscientieus, x jaar werkervaring) beter zijn dan anderen zonder die eigenschappen?

Dit is soms lastig in te schatten – vooral omdat het niet altijd even wenselijk is om daar eerlijk antwoord op te geven. Wat vaak helpt is na te denken over de typische persoon die bepaald werk doet. Als illustratie hoe dit werkt is het raadsel van de vader en zoon vaak effectief: er was eens een vader die zijn zoontje in de auto naar het voetbalveld reed. Op de snelweg kregen ze echter een verschrikkelijk ongeluk. De vader overleed ter plekke en de zoon moest in kritieke toestand per ambulance naar het ziekenhuis. Daar aangekomen zei de dokter echter: “Ik kan deze jongen niet opereren, want dit is mijn zoon.” Hoe is dit mogelijk?

Mensen hebben doorgaans moeite met dit raadsel op te lossen en noemen eerst een aantal foutieve antwoorden (het is de stiefvader, het is een pastoor) voordat ze beseffen dat de dokter de moeder is. De oorzaak hiervan is dat het mentale plaatje van een dokter in het ziekenhuis bij veel mensen nog die van een man is. Door op eenzelfde manier na te denken over het mentale plaatje van de typische persoon die het werk doet binnen een desbetreffend team, kan achterhaald worden wat de typische eigenschappen zijn die worden geassocieerd met werken binnen een bepaald team.

Wanneer er inderdaad eigenschappen zijn die worden geassocieerd met een typische medewerker binnen een team, dan zijn dat over het



Figuur 1. Een beslisboom over welke interventie handig is voor het managen van diversiteit in verschillende omstandigheden.

algemeen de eigenschappen die geassocieerd worden met het hebben van een hoge status. Indien teamleden verschillen in de mate waarin ze die eigenschappen hebben, is het waarschijnlijk dat er een statushiërarchie is die onderscheid maakt tussen de gepercipieerde waarde van de verschillende teamleden voor het team. Indien de statushiërarchie (a) op een accurate manier de rangorde weergeeft van de competentie van de teamleden, (b) kan verschillen tussen verschillende taken, maar (c) constant is over taken heen, dan is het waarschijnlijk dat diversiteit in

het team de efficiëntie van het team verhoogt en dat diversiteit dus een positieve uitwerking heeft op de prestaties van het team.

### **Het managen van de statushiërarchie**

Indien de statushiërarchie geen accuraat onderscheid maakt tussen competente en minder competente teamleden (conditie a), dan kloppen de stereotypes niet en dienen die te worden veranderd. Een manier waarop dit kan worden gedaan is door een open gesprek aan te gaan met het team waarin de eigenschappen die benodigd zijn om goed te presteren worden besproken (cf. van Dijk, van Engen, & Paauwe, 2012). Een dergelijk gesprek zorgt voor een verandering in de eigenschappen die (stereo)typisch geassocieerd worden met een hoge status en kan dus leiden tot een verandering van de statushiërarchie in het team.

Indien de statushiërarchie niet verschilt tussen (sub)taken van het team (conditie b), dan suggereert dit dat er ofwel een teamlid is dat competent is in vrijwel elk opzicht dan de andere teamleden (in welk geval er niks mis is), of dat er sprake is van een soort halo-effect waarbij iemands

---

## *Herverdelen van verantwoordelijkheden splitst de macht op die voortkomt uit het hebben van verantwoordelijkheden*

---

expertise op een bepaald vlak ervoor zorgt dat teamleden denken dat die persoon ook op andere vlakken competent is. In dit laatste geval is er dus geen verschil in de statushiërarchie tussen verschillende taken (zoals het ontwerpen, ontwikkelen, vermarkten en verkopen van een product), terwijl er in werkelijkheid wel een verschil is in de competentie van de verschillende teamleden. In dat geval is het waarschijnlijk dat er sprake is van een inaccurate statushiërarchie die mogelijk ook illegitiem is, maar wel stabiel. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat de sales expert binnen het team tevens de teamleider is en een positie heeft afgedwongen waarin hij/zij goedkeuring moet geven over alle besluiten die binnen het team genomen worden. In dat geval heeft de sales expert teveel verantwoordelijkheden en moet wat van zijn of haar macht afgenomen worden om de verdeling van status binnen het team weer eerlijker en accurater te maken.

In een dergelijke situatie is er vooral behoefte aan decentralisatie: door het herverdelen van de verantwoordelijkheden over de teamleden wordt de macht die voortkomt uit het hebben van verantwoordelijkheden opge-

splijst. Daardoor wordt het mogelijk dat bepaalde verantwoordelijkheden (zoals de uiteindelijke goedkeuring geven voor een bepaald ontwerp) terecht komen bij de teamleden met de meeste expertise aangaande die specifieke gebieden, wat zowel de accuraatheid als de legitimiteit van de statushiërarchie ten goede komt.

Voor teams die te maken hebben met een instabiele statushiërarchie is exact het tegenovergestelde nodig (conditie c). Wanneer de statushiërarchie aan verandering onderhevig is binnen een taak (bijvoorbeeld wanneer er onenigheid is over wie een hoge en wie een lage status heeft), dan is er juist behoefte aan meer stabiliteit en duidelijkheid. De verschillende meningen over de status van de groepsleden suggereert namelijk dat er onduidelijkheid is over wie waarvoor verantwoordelijk is binnen het team. Door het duidelijk toewijzen van de verantwoordelijkheid voor (deel)taken kan er duidelijkheid worden gecreëerd. Het helpt als dit in overleg en samenspraak met het team gebeurt, zodat erop aangestuurd kan worden dat al de teamleden zich kunnen vinden in de nieuwe verdeling (en daarmee niet alleen de stabiliteit maar ook de legitimiteit van de statushiërarchie wordt verhoogd) (cf. Groysberg, Polzer, & Elfenbein, 2011).

#### **De route naar innovatie**

Dat diverse teams efficiënter kunnen zijn dan homogene teams is een nieuw inzicht, vandaar dat ik er uitgebreid bij stil heb gestaan. Maar hoe zit het de innovatieve voordelen van diversiteit? Innovativiteit wordt steeds belangrijker voor organisaties (Amabile, 1996) en meta-analyses hebben al aangetoond dat diverse teams innovatiever kunnen zijn dan homogene teams (Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009; van Dijk et al., 2012). Speelt de statushiërarchie daarin ook een rol?

Niet direct. Het is zelfs zo dat een hiërarchie al snel innovatie kan tegenwerken. Voor innovatie is het van belang dat alle teamleden input

---

### *Meta-analyses tonen aan dat diverse teams innovatiever kunnen zijn dan homogene teams*

---

geven en dat er op elkaars ideeën wordt doorgedaan. Doordat teamleden met een lage status geneigd zijn om minder input te geven en doordat hun input minder op waarde wordt geschat, kan een statushiërarchie de innovativiteit van een team belemmeren. Zodoende stel ik in mijn beslisboom dat wanneer diversiteit leidt tot statusverschillen in een team, dit met name de efficiëntie van het team ten goede komt.

Het is echter zo dat teamleden vaak divers zijn op basis van meerdere eigenschappen waarin men van elkaar verschilt en dat lang niet al die eigenschappen middels stereotypes worden geassocieerd met een hogere of lagere status. Volgens het informatie/besluit perspectief is het aannemelijk dat dergelijke verschillen tussen teamleden gepaard gaan met andere ervaringen (bijvoorbeeld oudere versus jongere teamleden), kennis (bijvoorbeeld teamleden met andere opleidingen) en/of manieren van denken (bijvoorbeeld mannelijke versus vrouwelijke teamleden). Een implicatie daarvan is dat diverse teams een grotere rijkdom aan informatie en inzichten herbergen die hen in staat moet stellen om creatievere en innovatievere oplossingen te bedenken dan homogene teams. Daarvoor is het echter wel nodig dat de informatie en inzichten gedeeld worden en zodoende eigendom worden van het hele team (van Knippenberg et al., 2004). Om dat voor elkaar te krijgen zijn er twee belangrijke randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan.

Ten eerste is het belangrijk dat er geen subgroepen ontstaan tussen de verschillende soorten groepsleden. Wanneer er subgroepen ontstaan loopt men het risico dat het belang van de subgroep belangrijker wordt dan het belang van de groep als geheel. Daarnaast vindt er vaak minder kennisoverdracht plaats tussen subgroepen dan binnen subgroepen. Er is veel onderzoek dat aantoont dat een subgroep structuur kan worden doorbroken door contact tussen de leden van de subgroepen te stimuleren (cf. Pettigrew & Tropp, 2006). Hoe meer leden van subgroepen met elkaar samenwerken, hoe meer scheidslijnen tussen subgroepen doorgaans verdwijnen.

Ten tweede is het van belang dat diverse teamleden elkaar goed kunnen begrijpen en dat er dus geen communicatieproblemen tussen de teamleden zijn. De oorzaken van dergelijke communicatieproblemen kunnen veelvuldig zijn, variërend van dat men niet dezelfde taal spreekt (wanneer het bijvoorbeeld etnische diversiteit betreft) tot gewend zijn aan een ander jargon (wanneer het bijvoorbeeld functionele diversiteit betreft) of dat men een andere communicatiestijl heeft vanwege andere normen en waarden of een andere persoonlijkheid. Groepstrainingen in (cross-culturele) communicatie kan hierbij behulpzaam zijn. Daarbij is het vooral van belang om niet het probleem bij een select groepje teamleden te leggen zodat bijvoorbeeld de minderheid zich maar moet conformeren aan de meerderheid, maar dat er wordt gestreefd naar een verbetering van het wederzijdse begrip.

### **Afsluitend**

Ik heb getracht de meest recente wetenschappelijke inzichten omtrent het functioneren van diverse teams weer te geven en daaruit de belangrijkste lessen voor het managen van diversiteit te destilleren. Mijn suggesties voor de praktijk zijn echter voornamelijk op basis van deductieve redenering gebaseerd. Dit betekent dat meer onderzoek nodig is naar de

mate waarin de praktische suggesties die ik heb aangereikt ook daadwerkelijk tot de beoogde effecten leiden. Daarnaast is het onderzoek naar het statusperspectief en de integratie tussen de perspectieven nog in volle gang. Ik hoop dat managers, consultants en wetenschappers de handen ineen blijven slaan om onze kennis en inzichten over het functioneren en managen van diverse teams te blijven vergroten.

---

*Door de pilot ervaren medewerkers  
het rapporteren nu als probleem*

---

Wat in elk geval duidelijk wordt aan de hand van de beslisboom, is dat er geen universele methode bestaat om diversiteit succesvol te managen. Zoals het advies om meer te decentraliseren bij een niet-legitieme statushiërarchie maar juist te centraliseren wanneer de statushiërarchie niet stabiel is al aantoonbaar, kan de juiste oplossing in de ene situatie haaks staan ten opzichte van de juiste oplossing in de andere situatie. De juiste aanpak hangt dus af van de aard van de problemen waarmee men geconfronteerd wordt. Daarom zal het altijd nodig zijn om een gedegen probleemanalyse uit te voeren wanneer men wordt geconfronteerd met problematiek omtrent diversiteit in teams alvorens men een interventie gaat toepassen.

---

SUMMARY

**Teams are becoming increasingly diverse, which has spurred a lot of research in the past fifteen years. The predominant theories in the field to date however fall short in accounting for the conditions under which diversity in teams enhances or inhibits team performance. One implication of the difficulty to understand how diverse teams function is that many practices aimed at managing diversity in organizations have mixed success at best. Based on my dissertation research, I supplement the existing perspectives on the consequences of diversity in teams with a status perspective. The core tenet of my status perspective is that diversity in teams leads to the formation of a status hierarchy, which is an informal social order that delineates which group members are high-status and which group members are low-status. High-status group members are deemed competent at the task at hand and**

therefore have a lot of influence, whereas low-status group members have little influence on the group process and outcomes. I discuss the conditions under which the status hierarchy enhances or inhibits team performance and how my status perspective can be integrated with the predominant perspectives in the field. Based on this theoretical integration I subsequently provide a decision-tree that delineates what diversity management practices are useful in which situations. Among others, it shows that different circumstances may require different – and sometimes even opposing – solutions. The decision-tree thus clearly shows that there is no universal approach to managing diversity. I hope that the decision-tree will help consultants and practitioners in managing diversity in a more effective manner.

---

### Literatuur

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Bartel, C. A., & Wiesenfeld, B. M. (2013). The social negotiation of group prototype ambiguity in dynamic organizational contexts. *Academy of Management Review*, 38, 503-524.
- Bendersky, C., & Hays, N. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, 23, 323-340.
- Berger, J., Cohen, B. P., & Zelditch, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37, 241-255.
- De Kwaadsteniet, E. W., & van Dijk, E. (2010). Social status as a cue for tacit coordination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 515-524.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.
- Groysberg, B., Polzer, J. T., & Elfenbein, H. A. (2011). Too many cooks spoil the broth: How high status individuals decrease group effectiveness. *Organization Science*, 22, 722-737.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P. S., & West, M. A. (in press). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Doi: 10.1080/1359432X.2013.805485
- Halevy, N., Chou, E., Galinsky, A.D. (2011). A functional model of hierarchy: Why, how and when hierarchical differentiation enhances group performance. *Organizational Psychology Review*, 1, 32-52.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.
- Joshi, A. A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52, 599-627.

- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2, 351-398.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Pendry, L. F., Driscoll, D. M., Field, C. T. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 27-50.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 751-783.
- van Dijk, H. (2013). *Diversity, status, and performance*. Ongepubliceerde dissertatie. Online te vinden op: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=128918>
- van Dijk, H., & van Engen, M. L. (2013). A status perspective on the consequences of work group diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 223-241.
- van Dijk, H., van Engen, M. L., & Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective. *Journal of Business Ethics*, 111, 73-84.
- van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38-53.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wittenbaum, G. M., & Bowman, J. M. (2005). Member status and information exchange in decision-making groups. *Research on Managing Groups and Teams*, 7, 143-168.
- Woolley, A. W., Gerbasi, M. E., Chabris, C. F., Kosslyn, S. M., & Hackman, J. R. (2008). *Bringing in the experts: How team composition and collaborative planning jointly shape analytical effectiveness*. *Small Group Research*, 39, 352-371.