

# De complexiteit van het managen van diversiteit in teams

Astrid Homan

*De toenemende diversiteit op de werkvloer vraagt om gedegen management van deze verschillen door organisaties. Een groot aantal organisaties is al actief bezig met het vergroten van diversiteit en inclusie van medewerkers (zie bv. [diversiteitinbedrijf.nl](http://www.diversiteitinbedrijf.nl)), maar er is meer nodig dan het vergroten van diversiteit en mensen zich als individu thuis laten voelen. Medewerkers werken namelijk vaak in teamverband, waarin diversiteit zowel positieve als negatieve effecten kan hebben. Gelukkig is veel wetenschappelijk onderzoek naar teamdiversiteit gedaan dat inzicht kan verschaffen in hoe diversiteit aangestuurd kan worden. In dit artikel geef ik een overzicht van de huidige stand van zaken in het wetenschappelijk onderzoek naar diversiteit in teams. Uit dit overzicht blijkt onder andere dat de effectiviteit van management van diversiteit grotendeels afhankelijk is van de mate waarin teamleden een positieve overtuiging over en goede omgangsvaardigheden met diversiteit hebben. Het artikel eindigt met enkele aanbevelingen voor managers en HR medewerkers en adviseurs die te maken hebben met diversiteit in hun teams en hun organisatie.*

## Inleiding

Door globalisering, immigratie, vergrijzing en andere demografische veranderingen in de samenleving wordt de beroepsbevolking steeds meer gekenmerkt door diversiteit. Daarnaast zijn organisaties actief op zoek naar allerlei vormen van diversiteit en het creëren van inclusie, zoals blijkt uit de meer dan 100.000 Europese bedrijven die zich hebben aangesloten bij de Charter Diversiteit ([www.diversiteitinbedrijf.nl](http://www.diversiteitinbedrijf.nl)). De toenemende focus op verschillen tussen medewerkers heeft niet alleen invloed op de individuele werknemer en het beleid rond werving, selectie en loopbanen in organisaties (bv. Borghouts & Freese, 2016; Zijlstra & De Ruijter, 2016), maar heeft ook impact op de manier waarop strategisch HR beleid ingericht kan worden om de samenwerking tussen diverse medewerkers in teams te stimuleren. Dit artikel is relevant voor het strategische beleid wat betreft het managen van de aanwezige teamdiversiteit (Galinsky et al., 2015).

---

Astrid Homan is professor aan de Universiteit van Amsterdam aan het Organizational Psychology department.

Aan de hand van een overzicht van recent verschenen wetenschappelijke literatuur over de effecten van team diversiteit zal ik een antwoord proberen te geven op de vraag hoe verschillen tussen medewerkers effectief benut kunnen worden door management van teamdiversiteit. In lijn met het meest voorkomende onderzoek, richt ik mij in dit artikel op twee typen uitkomsten: (1) meer harde resultaten zoals teamprestatie en (2) meer affectieve resultaten zoals tevredenheid, identificatie en conflict (Guillaume, Dawson, Otaye-Ebede, Woods, & West, 2017). Om handvatten te kunnen bieden voor de HR praktijk bespreek ik onderzoek dat zich gericht heeft op contextuele factoren, zoals eigenschappen van de teamleden, het team, leidinggevend en de taak, en kenmerken van de organisatie, die van invloed zijn op de relatie tussen team diversiteit en deze uitkomsten.

Teamdiversiteit kan worden gedefinieerd als de aanwezigheid van en/of de perceptie van verschillen tussen individuen binnen teams (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). Deze diversiteit kan vele gezichten hebben, waarbij zowel meer zichtbare, demografische kenmerken (bv. etniciteit, sekse, leeftijd) als meer onzichtbare kenmerken (bv. persoonlijkheid, expertise, seksuele geaardheid) relevant zijn (Van Dijk, Van Engen, & Van Knippenberg, 2012; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Uit onderzoek blijkt dat diversiteit in teams zowel het functioneren van teams kan stimuleren als belemmeren (Van Dijk et al., 2012; Van Knippenberg et al., 2004). Dit maakt het succesvol managen van teamdiversiteit een uitdaging, omdat beleid om de positieve effecten van team diversiteit te stimuleren anders moet worden ingericht dan beleid dat gericht is op het voorkomen van de negatieve effecten van teamdiversiteit.

In dit artikel ga ik in op onderzoek dat kan helpen bij het inrichten van HR beleid omtrent diversiteit, en maak daarbij onderscheid tussen contextuele factoren die vooral relevant zijn voor het stimuleren van de positieve effecten en factoren die vooral relevant zijn voor het voorkomen van de negatieve effecten van teamdiversiteit (bv. Guillaume et al., 2017). Deze factoren bieden handvatten voor de ontwikkeling van diversiteitinterventies - geplande acties of inspanningen die bedoeld zijn om organisaties te helpen om effectief om te gaan met (team)diversiteit, zoals diversiteitstrainingen (bv. Avery & McKay, 2010; Dobbin & Kalev, 2016; Roberson, Kulik, & Tan, 2012).

Voordat ik inga op de specifieke bevindingen en de lessen die hieruit getrokken kunnen worden voor HRM'ers, bespreek ik eerst de onderzoeksbevindingen over de effecten van diversiteit in teams. Hierbij definieer ik teams als groepen die een gedeeld doel hebben, worden gekenmerkt door een grote onderlinge afhankelijkheid en werken aan taken die probleemoplossing, creativiteit en gedeelde besluitvorming vereisen (Mathieu, Hollenbeck, Van Knippenberg, & Ilgen, 2017). Vervolgens behandel ik hoe de effecten van diversiteit in teams beïnvloed kunnen worden door kenmerken van teamleden, teams, leidinggevend en de organisatie en beschrijf hoe dit onderzoek naar zulke contextuele factoren (zie Guillaume et al., 2017 voor een overzicht) kan helpen bij de ontwikkeling van diversiteitinterventies in organisaties (Homan, 2019). Tot slot licht ik toe

onder welke voorwaarden deze interventies mogelijk meer of minder effectief zijn.

*De mogelijke gevolgen van teamdiversiteit: Voor- en nadelen*

Zoals hierboven beschreven kan de mogelijke diversiteit in teams variëren van verschillen op meer onzichtbare eigenschappen, vaardigheden en attitudes (bv. opleiding, persoonlijkheid, politieke voorkeur) tot meer zichtbare demografische eigenschappen (bv. culturele achtergrond, etniciteit, geslacht, leeftijd; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Uit eerder onderzoek komt naar voren dat alle soorten diversiteit in principe zowel positieve als negatieve effecten kunnen hebben in teams (bv. Van Dijk, Van Engen, & Van Knippenberg, 2012; Van Knippenberg et al., 2004). Het Categorisatie-Elaboratie Model (CEM; Van Knippenberg et al., 2004) verklaart hoe deze negatieve en positieve effecten kunnen optreden door inzichtelijk te maken hoe en wanneer teamdiversiteit leidt tot het opsplitsen van het team in subgroepen (d.w.z. categorisatie) of tot de uitwisseling en verwerking van uiteenlopende perspectieven en ideeën (d.w.z. informatie elaboratie).

De mogelijke voordelen van teamdiversiteit door informatie uitwisseling en verwerking kunnen worden verklaard door het informatie/besluitvorming perspectief (Williams & O'Reilly, 1998). Diverse teams beschikken over een grotere hoeveelheid aan informatie, perspectieven en ideeën dan teams waarin iedereen hetzelfde is (Phillips, Duguid, Thomas-Hunt & Uparna, 2012). Als teams in staat zijn om deze informatie effectief uit te wisselen, te verwerken en te integreren, kunnen ze beter presteren dan meer homogene teams (Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997; Mesmer-Magnus, & DeChurch, 2009). Uit eerder onderzoek blijkt inderdaad dat teamdiversiteit positief kan samenhangen met creativiteit, probleemoplossing en besluitvorming (bv. Dahlin, Weingart & Hinds, 2005; Homan, Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007a; Kearney & Gebert, 2009).

De mogelijke nadelen van teamdiversiteit kunnen worden verklaard door categorisatieprocessen (bv., Tajfel & Turner, 1986). Mensen maken gebruik van overeenkomsten en verschillen om zichzelf en anderen in te delen in gemakkelijk toegankelijke categorieën, ook wel categorisatie genoemd (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). Binnen diverse teams kunnen deze categorisatieprocessen leiden tot de vorming van subgroepen op basis van deze verschillen (Tajfel & Turner, 1986). Subgroepen kunnen bijvoorbeeld ontstaan op basis van nationaliteit (Nederlands versus Japans), onderwijsachtergrond (economen versus psychologen versus sociologen), of politieke voorkeuren (meer liberaal versus meer conservatief). Het bestaan van dergelijke subgroepen kan vervolgens leiden tot negatieve relationele processen tussen deze subgroepen, ook wel intergroepsvertekening genoemd (intergroup bias; Byrne, 1971; Hewstone, Rubin, & Willis, 2002). Intergroep bias kan een effectieve samenwerking in het overkoepelende team in de weg staan doordat het team relationele conflicten en een gebrek aan vertrouwen ervaart (Brewer, 1979; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999; Van Knippenberg et al., 2004).

De mogelijke voordelen van diversiteit kunnen dus worden verklaard door de uitwisseling en verwerking van informatie in het team, terwijl de nadelen van diversiteit voortkomen uit het ontstaan van subgroepen en de daarmee samenhangende intergroep bias. Het gegeven dat teamdiversiteit dus zowel positieve als negatieve effecten kan hebben, laat zien dat het aansturen van de effecten van diversiteit complex is. In andere woorden, het “meer divers” maken van teams gaat niet automatisch tot betere resultaten leiden. Tegelijkertijd is diversiteit ook niet automatisch problematisch voor teams, maar kunnen organisaties wel helpen om deze positieve processen in goede banen te leiden. Hoe kunnen organisaties nu de voordelen van diversiteit stimuleren en de nadelen voorkomen?

### **Wat weten we over het managen van team diversiteit?**

In deze sectie geef ik een kort en illustratief overzicht van het onderzoek naar contextuele factoren die van invloed zijn op de richting van de relatie tussen teamdiversiteit en uitkomsten. Deze variabelen worden besproken aan de hand van de twee eerder besproken processen die teamdiversiteit in gang kan zetten: informatie elaboratie en categorisatie. Onderzoek naar de effecten van diversiteit op prestatie van teams is vooral gericht op begrijpen hoe de voordelen van teamdiversiteit bevorderd kunnen worden, door te onderzoeken welke factoren kunnen helpen bij het stimuleren van informatie elaboratie. Onderzoek naar de effecten van diversiteit op affectieve reacties zoals tevredenheid van de teamleden is vooral gericht op het verminderen of voorkomen van de nadelen, door te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op categorisatieprocessen.

#### *Het stimuleren van de voordelen van diversiteit*

Om informatie elaboratie in diverse teams te stimuleren, moeten de leden van het team de motivatie en de mogelijkheid hebben om dergelijke informatie uit te wisselen en te verwerken. Gebaseerd op het idee dat groepen “informatieverwerkers” zijn (De Dreu, Nijstad, & Van Knippenberg, 2008; Hinsz et al., 1997), is beargumenteerd dat contextuele factoren zoals taaktype, een gedeeld begrip van de taak en het team, en individuele kenmerken van teamleden, de uitwisseling en verwerking van taakrelevante informatie kunnen stimuleren in diverse teams.

Ten eerste komen de mogelijke voordelen van diversiteit met name naar voren bij taken die vragen om informatie elaboratie. Taken die meer onderlinge afhankelijkheid van de teamleden vereisen en meer complex zijn stimuleren informatie elaboratie (bv. Bowers, Pharmer, & Salas, 2000; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Rosenauer, Homan, Horstmeier, & Voelpel, 2016; Van der Vegt & Jansen, 2003). Een taak die meer complex is en meer uitwisseling vergt, geeft teamleden meer mogelijkheden om gebruik te maken van elkaars diverse perspectieven en ideeën. Bij dit soort taken is het namelijk moeilijk om de taak uit te voeren door alleen gebruik te maken van de kennis van een individu of kleinere subgroep. Dit maakt teamleden meer gemotiveerd om gebruik te maken van de diverse perspectieven en ideeën die in het team aanwezig zijn. Daarnaast kan het vergroten van de verantwoordelijkheid van het team voor de voortgang van hun taak inspireren tot informatie elaboratie. Teams kunnen

bijvoorbeeld gevraagd worden om hun besluitvormingsproces vast te leggen. Deze accountability stimuleert teamleden om zich in te spannen om een grondig, diep en rijk inzicht in een situatie te ontwikkelen (epistemische motivatie; De Dreu et al., 2008). Epistemische motivatie bevordert het zorgvuldig bespreken en verwerken van taakrelevante ideeën en perspectieven (bv. Scholten, Van Knippenberg, Nijstad, & De Dreu, 2007). Taakinrichting en het koppelen van diverse teams aan meer complexe taken kan de kans vergroten dat diverse teams informatie gaan uitwisselen en verwerken.

Informatie elaboratie gaat ook beter in diverse teams waarbinnen de teamleden hetzelfde beeld hebben van wat de taak inhoudt en hoe deze door dit team zo effectief mogelijk aangepakt kan worden (Van Ginkel & Van Knippenberg, 2008). Een gedeeld begrip van de taak en het team kan worden gefaciliteerd door te zorgen dat het helder is voor alle teamleden welke achtergronden en expertises er aanwezig zijn binnen het team (Heavey & Simsek, 2017), door groepsdoelen zeer helder en expliciet te maken voor alle teamleden (bv. Van Knippenberg, Dawson, West, & Homan, 2011), of door een klimaat te creëren waarin duidelijk wordt voor de teamleden wat van ze verwacht wordt in hun samenwerking (bv. Valls, González-Romá, & Tomás, 2016). Een andere manier om gedeeld taak- en teambegrip te stimuleren is het bevorderen dat teamleden reflecteren op hun taakuitvoering (teamreflexiviteit; Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003; Simons, Pelled, & Smith, 1999; Van Ginkel, Tindale & Van Knippenberg, 2009). Door teamreflexiviteit kunnen verschillen in aanpak tussen verschillende teamleden worden geïntegreerd en mogelijke discrepanties in het begrip van de taak tussen verschillende teamleden worden verminderd, zodat de verschillende inhoudelijke perspectieven en ideeën die samenvallen met diversiteit benut kunnen worden. Het ontwikkelen van taakbegrip en reflexiviteit door bijvoorbeeld trainingen kan dus informatie elaboratie stimuleren.

Tot slot brengen individuele teamleden ook eigenschappen en vaardigheden mee die informatie uitwisseling en verwerking op teamniveau kunnen bevorderen. Wanneer diverse teams bijvoorbeeld zijn samengesteld uit leden met een gemiddeld hogere motivatie om diep na te denken over informatie en daar ook van te genieten (d.w.z. epistemische motivatie als stabiele persoonlijkheidstrekk; De Dreu et al., 2008), vindt er meer informatie elaboratie plaats binnen die teams (Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009). Andere individuele kenmerken van teamleden die op teamniveau informatie uitwisseling en verwerking stimuleren zijn openheid voor ervaringen (openness to experience; een persoonlijkheidskenmerk dat nieuwsgierigheid en ruimdenkendheid weerspiegelt; Barrick & Mount, 1991; Flynn, 2005; Homan et al., 2008) en perspectief nemen (Galinsky et al., 2015; Hoever, Van Knippenberg, Van Ginkel, & Barkema, 2012). Beide kenmerken vergroten de waarschijnlijkheid dat teamleden naar elkaar luisteren en elkaars verschillende standpunten en ideeën accepteren. Door het trainen van teamleden in het nemen van perspectief of het selecteren van teamleden die hoog scoren op dergelijke eigenschappen kan het potentiële voordeel van diversiteit in achtergrond, kennis en ervaring benut worden.

*Het voorkomen van de problemen van diversiteit*

Om de mogelijk negatieve effecten van teamdiversiteit te voorkomen, is het belangrijk om het ontstaan van de schadelijke processen die kunnen volgen uit subgroep categorisatie tegen te gaan. De sociale categorisatiebenadering (bv. sociale identiteitstheorie, zelf-categorisatietheorie; Tajfel & Turner, 1986; Turner et al., 1987) betoogt dat factoren die subgroep-identiteiten verminderen of overbruggen, ervoor zorgen dat teamleden zich meer betrokken gaan voelen bij het team als geheel en het team meer cohesief maken (bv. Mohammed & Angell, 2004). Onderzoek gebaseerd op deze benadering heeft laten zien dat de mogelijke negatieve processen die gepaard gaan met diversiteit kunnen worden verminderd door het beïnvloeden van de samenstelling van het team, gebruik te maken van her-categorisatie (ten gunste van een overkoepelende identiteit), het promoten van inclusie, en het kijken naar individuele kenmerken van teamleden.

Ten eerste, de manier waarop diversiteitskenmerken binnen teams verdeeld zijn of geaccentueerd worden, is van invloed op categorisatie processen. Wanneer bijvoorbeeld verschillende (zichtbare of onzichtbare) diversiteitskenmerken binnen teams elkaar overlappen (bijvoorbeeld omdat alle economen in het team uit Japan en alle psychologen uit Nederland komen), vallen deze subgroepen meer op voor de teamleden. In dit soort teams worden dan zogenaamde diversiteitsfaultlines (breuklijnen) gevormd (Lau & Murnighan, 1998; 2005) die de kans groter maken dat teams problemen van diversiteit ervaren. Wanneer diversiteitskenmerken elkaar echter kruisen (bijvoorbeeld omdat het team bestaat uit een mix van Japanse economen en psychologen en Nederlandse economen en psychologen), zal het team zich minder snel opsplitsen in voor de hand liggende, opvallende subgroepen, wat leidt tot minder conflicten en meer vertrouwen tussen de teamleden (Homan et al., 2007b; Sawyer, Houlette, & Yeagley, 2006; Toosi, Sommers, & Ambady, 2012). Bij het samenstellen van teams kan dus rekening gehouden worden met de verdeling van diversiteitskenmerken over de verschillende leden van het team.

Ten tweede kan een focus op de overkoepelende groep (bijvoorbeeld door gebruik te maken van een beloningssysteem op teamniveau of door teambuilding activiteiten) subgroepen binnen teams bij elkaar brengen en de sociale integratie stimuleren (Gaertner et al., 1999; Hobman & Bordia, 2006; Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares, & Van der Vegt, 2007). Door de identiteit van het team als geheel te benadrukken en positieve relaties tussen de teamleden te bevorderen, zullen teamleden het team meer als een geheel gaan zien en minder gebruik maken van subgroep categorisatie (Hewstone et al., 2002). Gegeven een gemeenschappelijk doel en een zekere mate van wederzijdse verantwoordelijkheid, kunnen teambuilding activiteiten en het stimuleren van een gemeenschappelijke beloning teams de mogelijk negatieve effecten van teamdiversiteit tegen gaan.

Ten derde kan een klimaat van inclusie categorisatie voorkomen. Inclusie betekent acceptatie van alle werknemers en hun bijdragen, wat het opdelen van het team in subgroepen tegengaat en kan resulteren in betere resultaten op teamniveau (Boehm, Kunze, & Bruch, 2014). Inclusie stimuleert zowel het gevoel van saamhorigheid als uniciteit, zodat teamleden zich meer zeker, toegewijd en tevreden voelen in hun team (Brewer, 2007; Mor Barak, 2005; Nishii & Mayer, 2009; Nishii, 2013; Roberson, 2006; Shore et al., 2009). Organisaties kunnen inclusie stimuleren door bijvoorbeeld inclusieve mentorprogramma's, het opzetten van diversiteitsnetwerken, het aanbieden van diversiteitstrainingen, het stimuleren van positieve en gelijkwaardige contacten tussen verschillende groepen, en het stimuleren van de betrokkenheid van werknemers (Bezrukova, Jehn, & Spell, 2012; Bezrukova, Spell, Perry, & Jehn, 2016; Dobbin & Kaley, 2016; Mor Barak, Cherin, & Berkman, 1998; Roberson, 2006). Deze initiatieven brengen mensen dichterbij elkaar en maken het minder waarschijnlijk dat teams opsplitsen in verschillende subgroepen en negatieve effecten van diversiteit ervaren (maar zie Buengeler, Leroy, en De Stobbeleir [2018] over de cruciale rol van leiders bij het implementeren van dit soort HR beleid).

Tot slot kunnen individuele kenmerken van de teamleden zoals openheid voor ervaringen of emotionele intelligentie (het vermogen om de eigen en andermans emoties te begrijpen, te herkennen en te beheersen; Salovey & Mayer, 1990) ook nuttig zijn bij het beperken van categorisatie. Openheid voor ervaring maakt mensen meer open en meer begripvol ten aanzien van diverse anderen, waardoor hun motivatie om gebruik te maken van subgroep categorisatie wordt beperkt (bv. Homan, Greer, Jehn, & Koning, 2010). Emotionele intelligentie helpt teamleden om beter met conflicten om te gaan en negatieve reacties op diversiteit te verminderen (Homan, Van Kleef, & Côté, 2018; Wang, 2015). Teams die dus zijn samengesteld uit leden met een hogere openheid voor ervaringen of emotionele intelligentie zullen minder snel problemen van diversiteit ervaren. Aangezien deze kenmerken kunnen variëren en ontwikkeld worden (bv. Mattingly & Kraiger, 2019), kunnen organisaties door selectie of training van teamleden de problemen van diversiteit beperken.

### **Het ontwikkelen van effectieve diversiteitsinterventies:**

#### **De rol van een positieve diversiteitsmindset**

Hoewel bovenstaand onderzoek naar contextuele factoren die de effecten van diversiteit kunnen beïnvloeden duidelijke richtlijnen zou kunnen bieden voor de ontwikkeling van effectieve diversiteitsinterventies in organisaties, blijkt dit verre van eenvoudig (Nishii, Khattab, Shemla, & Paluch, 2018). Daarnaast hebben deze individuele interventies mogelijk nadelen (zie ook Greer, Homan, De Hoogh, & Den Hartog, 2012), omdat zij gericht zijn op of het verminderen van categorisatie processen of het stimuleren van informatie uitwisseling en verwerking. Interventies die bijvoorbeeld gericht zijn op het creëren van een overkoepelende identiteit hebben als potentieel nadeel dat het nut en gebruik van diversiteit ook wordt afgevlakt, omdat teams die zich te veel richten op de overkoe-

pelende identiteit geen zinvolle verschillen meer waarnemen tussen de teamleden (bv. Homan et al., 2008) en meer afwijzend staan ten aanzien van afwijkende meningen (De Dreu et al., 2008; Janis, 1982). Er lijkt dus aanleiding te zijn om te kijken of er factoren zijn die de effectiviteit van team diversiteit en diversiteitsinterventies kunnen maximaliseren. Om hier meer inzicht in te geven, wil ik het begrip diversiteitsmindset introduceren (Van Knippenberg, Van Ginkel, & Homan, 2013).

Een diversiteitsmindset heeft betrekking op de kennis over de diversiteit binnen het team, over hoe teamdiversiteit de processen in en prestaties van het team kan beïnvloeden en hoe men met deze diversiteit moet omgaan. Het concept omvat zowel de overtuiging dat diversiteit potentiële informatieve voordelen heeft (dus positieve attitudes ten aanzien van diversiteit) als de noodzakelijke vaardigheden en gedragingen die nodig zijn om met diversiteit om te gaan. Het concept gaat dus verder dan alleen een positieve overtuiging over diversiteit (wat vaak onderdeel is van de doelen van een diversiteitstraining; Dobbin, Kalev, & Kelly, 2007; Homan, Buengeler, Eckhoff, Van Ginkel, & Voelpel, 2015), maar behelst ook de vaardigheden om de diversiteit daadwerkelijk te benutten. Een positieve overtuiging over diversiteit kan dus categorisatie voorkomen terwijl de vaardigheden de informatie elaboratie in het team kunnen stimuleren.

Hieronder bespreek ik een drietal individuele en organisatie variabelen die van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van een diversiteitsmindset binnen teams, zoals attitudes ten aanzien van diversiteit, multiculturele ervaringen en diversiteitsklimaten in organisaties. Bij elke variabele zal ik toelichten hoe eerder onderzoek illustreert hoe deze variabele (en de daarmee samenhangende diversiteitsmindset) niet alleen kan helpen bij het verminderen van de negatieve kanten van diversiteit en het benutten van het potentieel in diversiteit, maar mogelijk ook de effectiviteit van diversiteitsinterventies kan beïnvloeden.

Ten eerste, individuen verschillen in de mate waarin ze eigenschappen en overtuigingen hebben die geassocieerd worden met een grotere kennis over diversiteit en met betere vaardigheden in het omgaan met diversiteit (d.w.z. een positieve diversiteitsmindset). Op dit gebied heeft de persoonlijkheidstrek openheid voor ervaringen veel aandacht gekregen in eerder onderzoek (Ang, Van Dyne, & Koh, 2006). Uit het eerder besproken onderzoek bleek dat openheid voor ervaringen zowel informatie elaboratie stimuleert als subgroep categorisatie vermindert. Openheid voor ervaringen zorgt ervoor dat leden de diversiteit in hun team minder waarnemen als de aanwezigheid van verschillende subgroepen (Homan et al., 2010) en dat ze beter gebruik maken van hun diversiteit (Homan et al., 2008). Onderzoek naar een gerelateerd construct – attitudes ten aanzien van diversiteit – heeft laten zien dat diversiteit positief samenhangt met identificatie met het team, informatie elaboratie en betere teamprestaties wanneer deze diversiteitsattitudes positief in plaats van negatief zijn (bv. Ely & Thomas, 2001; Hobman, Bordia, & Gallois, 2004; Homan et al., 2007a; Nakui, Paulus, & Van der Zee, 2011; Van Dick et al., 2008; Van Knip-



penberg, Haslam, & Platow, 2007). Deze attitudes zijn meer situationeel afhankelijk en kunnen dan ook door de organisatie beïnvloed worden.

Naast dat openheid voor ervaringen dus van invloed is op de effecten van teamdiversiteit op teamprestatie en affectieve teamuitkomsten, blijkt uit onderzoek dat openheid voor ervaringen ook van invloed is op de mate waarin diversiteitsinterventies effectief zijn. In een onderzoek dat zich richtte op beloningsstructuur als middel om subgroepsvorming te beperken (door de bestaande subgroepen die gebaseerd waren op sekse met behulp van beloningen te doorkruisen in plaats van te benadrukken), bleek dat een hoge mate van openheid voor ervaringen nodig was om het team te stimuleren om verschillende informatie daadwerkelijk uit te wisselen en te verwerken (Homan et al., 2008). Dat positieve diversiteit attitudes mogelijk een voorwaarde zijn voor de effectiviteit van diversiteitsinterventies blijkt ook uit een onderzoek van Meyer en Schermuly (2012). Zij lieten zien dat het positieve effect van het vergroten van taakmotivatie (die de uitwisseling en verwerking van taakrelevante informatie zou moeten vergroten) alleen aanwezig was wanneer teams meer positieve attitudes ten aanzien van diversiteit hadden.

Ten tweede beïnvloeden multiculturele ervaringen een diversiteitsmindset, omdat dergelijke ervaringen mogelijkheden bieden om alternatieve gezichtspunten beter te herkennen en te integreren (Benet-Martinez, Lee, & Leu, 2006; Tadmor & Tetlock, 2006). Hoewel slechts één gepubliceerd artikel een direct verband legt tussen de effecten van teamdiversiteit en multiculturele ervaringen (Tadmor, Satterstrom, Jang, & Polzer, 2012), is er indirect bewijs dat uitgebreid contact met en blootstelling aan vreemde culturen nuttig is bij het ontwikkelen van een diversiteitsmindset. Allereerst verminderen multiculturele ervaringen categorisatie processen doordat individuen dieper na gaan denken (Tadmor, Hong, Chao, Wiruchnipawan, & Wang, 2012) en minder snel categoriseren op basis van voor de hand liggende kenmerken (Crisp & Turner, 2011). Ook is gebleken dat mensen met meer multiculturele ervaringen zich meer openstellen voor een verscheidenheid aan standpunten en ideeën (Leung & Chiu, 2010) en meer flexibel kunnen nadenken (Benet-Martinez et al., 2006), wat er vervolgens toe leidt dat het gebruik en de integratie van verschillende ideeën gestimuleerd wordt (Leung, Maddux, Galinsky, & Chiu, 2008). Cultureel diverse groepen bleken dan ook meer creatief wanneer de teamleden meer multiculturele ervaringen hadden (Tadmor, Satterstrom et al., 2012).

Helaas is er nog geen onderzoek gedaan naar de rol van multiculturele ervaringen als voorspeller van de effectiviteit van diversiteitsinterventies, maar het lijkt voorstelbaar dat het al hebben van zulke ervaringen kan helpen bij het vergroten van de werkzaamheid van diversiteitsinterventies aangezien er al een basis aan vaardigheden en kennis aanwezig is die een vruchtbare bodem bieden voor verdere ontwikkeling van diversiteitsvaardigheden. Doordat diversiteit voor mensen met meer multiculturele ervaringen minder angst en bedreiging oproept (Crisp & Turner, 2011), kunnen teams waarin leden meer multiculturele ervaringen hebben

interventies zoals diversiteitstraining waarschijnlijk makkelijker implementeren (Gebert, Buengeler, & Heinitz, 2017).

Tot slot, organisaties kunnen een positieve diversiteitsmindset stimuleren door het uitdragen van een waarde-in-diversiteit (value-in-diversity) klimaat binnen de organisatie (Ely & Thomas, 2001; Kossek & Zonia, 1993). Waarde-in-diversiteit klimaten stimuleren een diversiteitsmindset in teams omdat deze klimaten benadrukken dat diverse teamleden van elkaar kunnen leren en dat teamleden door omgang met elkaar diversiteit competenties kunnen ontwikkelen (Ely & Thomas, 2001). Empirisch onderzoek naar de modererende invloed van diversiteitsklimaat heeft zich tot nu toe alleen gericht op de relatie tussen teamdiversiteit en teamuitkomsten. Dit onderzoek laat zien dat als er een waarde-in-diversiteit klimaat is, teamdiversiteit positief gerelateerd is aan diverse uitkomsten zoals kennisuitwisseling en betrokkenheid, identificatie met het team en organisatie, en prestatie- en klanttevredenheid (Gonzalez & DeNisi, 2009; Hajro, Gibson, & Pudelko, 2017; Hofhuis, Van der Zee, & Otten, 2012).

Zoals eerder gezegd is er tot op heden geen empirisch bewijs dat waarde-in-diversiteit klimaten ook de effectiviteit van diversiteitsinitiatieven beïnvloeden, maar gezien de positieve invloed van klimaat op relatie tussen teamdiversiteit en teamuitkomsten, is het waarschijnlijk dat ook de implementatie van diversiteitsinitiatieven effectiever zal zijn in organisaties die een waarde-in-diversiteit klimaat uitdragen en stimuleren.

Praktisch gezien kunnen veel van de eigenschappen en vaardigheden die geassocieerd worden met een diversiteitsmindset ontwikkeld worden in teamleden, managers en organisaties. Zo kunnen organisatie bijvoorbeeld medewerkers stimuleren om voor langere tijd naar het buitenland te gaan of medewerkers in dienst nemen die multiculturele ervaringen hebben opgedaan, en actief een waarde-in-diversiteitsklimaat binnen de organisatie ontwikkelen.

Op basis van het onderzoek naar de effecten van teamdiversiteit blijkt dus dat organisaties een groot aantal mogelijkheden hebben om diversiteit aan te sturen. Echter, een positieve diversiteitsmindset lijkt niet alleen een belangrijke voorwaarde te zijn voor de effectiviteit van diverse teams maar ook voor de effectiviteit van diversiteitsinterventies. Bovenstaande lijkt erop te duiden dat de effectiviteit van interventies die bedoeld zijn om negatieve effecten van subgroep categorisatie te verminderen (bv. bewustwordingstraining) of die bedoeld zijn om informatie elaboratie te stimuleren (bv. taak complexiteit, taakinterdependentie) afhankelijk is van de diversiteitsmindset van de leden van een team of organisatie (bv. Gebert et al., 2017; Sanchez & Medkik, 2004). Als er een positieve diversiteitsmindset aanwezig is, is de kans groter dat teamdiversiteit en een diversiteitsinterventie leidt tot succes.

### Conclusies

Diversiteit is een *hot topic*, niet alleen in de samenleving en in organisaties, maar ook in wetenschappelijk onderzoek. Op basis van het huidige overzicht kunnen drie overkoepelende conclusies worden getrokken over de effecten van teamdiversiteit en diversiteitsinterventies.

Ten eerste, de effecten van teamdiversiteit op teamuitkomsten zijn complex. Al in 1996 noemden Milliken en Martins diversiteit een “tweesnijdend zwaard” vanwege de potentie om het functioneren van teams te bevorderen en te schaden. Aanvankelijk waren de onderzoekers van mening dat de effecten van diversiteit afhankelijk waren van het type diversiteit dat binnen het team aanwezig was, waarbij meer onzichtbare (bv. kennis) verschillen geassocieerd werden met het potentieel van diversiteit en meer zichtbare (bv. demografische) verschillen geassocieerd werden met de problemen van diversiteit. Uit meta-analyses blijkt echter dat de voordelen en nadelen van teamdiversiteit niet verklaard kunnen worden door verschillende soorten diversiteit en dat alle soorten diversiteit het teamfunctioneren kunnen verbeteren of verslechteren (Van Dijk et al., 2012). Het onderzoek heeft zich daarom meer en meer gericht op het begrijpen en in kaart brengen van contextuele variabelen en factoren die de effecten van teamdiversiteit op teamuitkomsten beïnvloeden.

Ten tweede, hoewel de meeste onderzoekers bij dit onderzoek naar dit soort contextuele variabelen hebben voortgebouwd op het Categorie-Elaboratie Model (Van Knippenberg et al., 2004), zijn de onderzochte variabelen en factoren nogal versnipperd en niet goed geïntegreerd in een overkoepelend kader. Interessant in dit verband is dat Guillaume et al. (2017) in hun overzichtsartikel bijna 40 mogelijke moderatoren in zes overkoepelende categorieën bespreken. Gezien de versnippering van het onderzoeksveld en het gebrek aan duidelijke theorievorming lijkt het moeilijk om helder vast te stellen wat de theoretische kernkenmerken zijn van een effectieve diversiteitsinterventie en wat voor soort interventie onder welke omstandigheden en voor welk soort teamuitkomsten effectief is (zie Moss-Racusin et al., 2014). Meer theoretisch gestuurd onderzoek is dus nodig om hier meer helderheid over te verschaffen. Er kunnen echter wel een aantal aanbevelingen worden gedaan voor mogelijk nuttige ingrepen op basis van dit eerdere onderzoek (zie hieronder).

Tot slot, wat boven komt drijven uit de huidige stand van zaken is dat een diversiteitsmindset van invloed is op zowel de effecten van diversiteit als de effecten van diversiteitsinterventies. De manier waarop teamleden, teamleiders en organisaties diversiteit zien en welke vaardigheden ze hebben om met diversiteit om te gaan, bepaalt in hoeverre de mogelijke voordelen van diversiteit behaald kunnen worden. De suggestie dat de werking van diversiteitsinterventies ook afhangt van de aanwezige diversiteitsmindset, geeft aan dat organisaties mogelijk eerst moeten inzetten op het stimuleren, ontwikkelen en verbeteren van deze mindset alvorens andere diversiteitsinitiatieven te introduceren.

### Aanbevelingen voor de praktijk

Het overzicht van de recent verschenen wetenschappelijke literatuur over de effecten van team diversiteit biedt aanknopingspunten voor enkele aanbevelingen voor organisaties en HRM professionals die verschillen tussen medewerkers effectief willen benutten door management van teamdiversiteit.

1. Ontwikkel een positieve diversiteits*mindset*. Het ontwikkelen van teamleden op het gebied van attitudes ten aanzien van diversiteit en vaardigheden om gebruik te kunnen maken van diversiteit is mogelijk een zeer belangrijke eerste stap in het managen van teamdiversiteit. Een diversiteitsmindset verkleint de kans op subgroep categorisatie (d.w.z. de negatieve effecten van diversiteit) en vergroot de kans op informatie uitwisseling en verwerking (d.w.z. de positieve effecten van diversiteit) in het team. Daarnaast zijn er aanwijzingen dat diversiteitsinterventies beter werken naarmate de teamleden een meer positieve diversiteitsmindset hebben. Het stimuleren van of selecteren op ervaringen in het buitenland, het selecteren van teamleden met een hogere score op openheid voor ervaringen, en het uitdragen van een “waarde-in-diversiteit” overtuiging door leidinggevende en de organisatie zijn mogelijke manieren om zo’n mindset te ontwikkelen.
2. Gebruik diversiteit vooral in teams die complexe taken uitvoeren met veel afhankelijkheid tussen de teamleden. Dit soort taken motiveert teamleden om hun diverse perspectieven en ideeën uit te wisselen. Deze taken vereisen echter ook meer informatie uitwisseling en verwerking tussen de teamleden, dus als er categorisatie en daarmee samenhangende conflicten optreden door diversiteit zullen deze ook een sterker negatief effect kunnen hebben.
3. Stimuleer een gedeeld begrip van de taak en het team. Als de teamleden een gemeenschappelijk begrip hebben van het doel van de taak en de rollen en kennis die de teamleden met zich meebrengen, kunnen zij makkelijker en efficiënter hun unieke kennis, ideeën en perspectieven uitwisselen. Het instellen van reflexiviteit sessies waarin teams hun huidige en toekomstige samenwerking bespreken zou hierbij een nuttige rol kunnen spelen. Ook het belang van perspectief nemen benadrukken of trainen kan helpen bij het ontwikkelen van een groter begrip van elkaars kennis, achtergronden en perspectieven.
4. Creëer teams waarin de leden gemotiveerd zijn om diep na te denken over informatie. Dit kan door teams verantwoording te laten afleggen voor de uitvoering van de taak, maar kan ook door teams samen te stellen waarin de leden hoger scoren op persoonlijkheidstrekken die samenhangen met deze motivatie om informatie te verwerken (zoals need for cognitive closure, need for cognition; De Dreu et al., 2008).
5. Monitor de precieze samenstelling van diverse teams. Teams zijn vaak op meerdere manieren “divers” en de manier waarop de diversiteit in de groep verdeeld is, kan van invloed zijn op de mate waarin teams categorisatie ervaren of informatie uitwisselen en verwerken.

Wanneer verschillende diversiteitskenmerken samenvallen (bv. alle mannen zijn introvert en alle vrouwen zijn extravert) is de kans groter dat het team negatieve effecten van diversiteit ervaart omdat het meer waarschijnlijk is dat het team zich opsplitst in de overeenkomstige subgroepen. Het doorbreken van zulke breuklijnen (faultlines) door bijvoorbeeld beloningsstructuren of door het beïnvloeden van de teamsamenstelling (bv. door een introverte vrouw en extraverte man toe te voegen) vermindert deze negatieve effecten van diversiteit.

6. Benadruk een overkoepelende identiteit. Het benadrukken van een gemeenschappelijk doel en gezamenlijke verantwoordelijkheid kan afleiden van de mogelijke subgroepen in het team die op basis van verschillen ontstaan zijn. Hierdoor zullen teamleden elkaar gaan zien als onderdeel van een en dezelfde groep in plaats van als leden van verschillende subgroepen.
7. Stimuleer een inclusief klimaat. Naast dat een inclusief klimaat van nut is voor de mate waarin diverse werknemers zich thuis voelen in een organisatie, kan inclusie ook op team niveau de leden dichterbij elkaar brengen en categorisatie voorkomen. Het aanbieden van HRM initiatieven die gericht zijn op inclusie (bv. training) kan hierbij helpen.
8. Creëer teams waarin de leden kunnen omgaan met spanningen die kunnen voortvloeien uit diversiteit. Het selecteren op of ontwikkelen van eigenschappen als emotionele intelligentie en conflict management strategieën helpt bij het oplossen van conflicten die kunnen ontstaan door teamdiversiteit.

---

## SUMMARY

The increasing diversity at work requires thorough management of these differences by organizations. Many organizations are already actively engaged in increasing diversity and stimulating inclusion (see e.g., [diversiteitinbedrijf.nl](http://diversiteitinbedrijf.nl)), but more is needed than increasing diversity and making people feel at home as unique individuals. After all, employees often work in teams, in which diversity can have both positive and negative effects. Fortunately, a great deal of research on team diversity can provide insight into how team diversity can be managed. In this article I give an overview of the current state of affairs in research on diversity in teams. This overview shows, among other things, that the effectiveness of diversity management largely depends on the extent to which team members have a positive mindset about, and good skills to deal with diversity. This article ends with some recommendations for managers and HR staff and advisors who have to deal with diversity in their teams and their organization.

---

### Referenties

- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31, 100-123. doi:10.1177/1059601105275267
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. In G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 25, pp. 227-252). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Benet-Martinez, V., Lee, F., & Leu, J. (2006). Biculturalism and cognitive flexibility: Expertise in cultural representations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37, 386-407. doi:10.1177/0022022106288476
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28, 289-303. doi:10.1016/j.hrml.2018.02.005
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning and Education*, 11, 207-227. doi:10.5465/amle.2008.0090
- Bezrukova, K., Spell, C.S., Perry, J.L., & Jehn, K.A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142, 1227-1274. doi:10.1037/bul0000067
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age diversity climate: The impact of age inclusive HR practices on firm level outcomes. *Personnel Psychology*, 67, 667-704. doi:10.1111/peps.12047
- Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 2016(7), 1-20. <https://tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=608>
- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307-324. doi:10.1037/0033-2909.86.2.307

- Brewer, M. B. (2007). The importance of being we: Human nature and intergroup relations. *American Psychologist*, 62, 728-738. doi:10.1037/0003-066X.62.8.728
- Bowers, C., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305-327. doi:10.1177/104649640003100303
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- Crisp, R. J., & Turner, R. N. (2011). Cognitive adaptation to the experience of social and cultural diversity. *Psychological Bulletin*, 137, 242-266. doi:10.1037/a0021840
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48, 1107-1123. doi:10.5465/amj.2005.19573112
- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 22-49. doi:10.1177/1088868307304092
- Dobbin, F., Kalev, A., & Kelly, E. (2007). Diversity management in corporate America. *Contexts*, 6(4), 21-27. doi:10.1525/ctx.2007.6.4.21
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016, Juli-Augustus). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 52-60. Retrieved from <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273. doi:10.2307/2667087.
- Flynn, F. J. (2005). Having an open mind: The impact of openness to experience on interracial attitudes and impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 816-826. doi:10.1037/0022-3514.88.5.816
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Rust, M. C., Nier, J. A., Banker, B. S., Ward, C. M., et al. (1999). Reducing intergroup bias: Elements of intergroup cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 388-402. doi:10.1037/0022-3514.76.3.388
- Galinsky, A.D., Todd, A.R., Homan, A.C., Phillips, K.W., Apfelbaum, E.P., Sasaki, S.J., Richeson, J.A., Olayan, J.B., Maddux, W.W. (2015). Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 10, 742-748. doi:10.1177/1745691615598513

- Gebert, D., Buengeler, C., & Heinitz, K. (2017). Tolerance: A neglected dimension in diversity training?. *Academy of Management Learning & Education*, 16, 415-438. doi:10.5465/amle.2015.0252
- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 21-40. doi:10.1002/job.498
- Greer, L. L., Homan, A. C., De Hoogh, A., & Den Hartog, D. N. (2012). Tainted visions: The effect of visionary leader behaviors and leader categorization tendencies on the financial performance of ethnically diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 97, 203-213. doi:10.1037/a0025583
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otaye Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 276-303. doi:10.1002/job.2040
- Hajro, A., Gibson, C.B., & Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, 60, 345-372. doi:10.5465/amj.2014.0442
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2017). Distributed cognition in top management teams and organizational ambidexterity: The influence of transactive memory systems. *Journal of Management*, 43, 919-945. doi:10.1177/0149206314545652
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135109
- Hinsz, V.B., Tindale, R.S., & Vollrath, D.A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 2, 43-64. doi:10.1037/0033-2909.121.1.43
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group & Organization Management*, 29, 560-587. doi 10.1177/1059601103254269
- Hobman, E. V., & Bordia, P. (2006). The role of team identification in the dissimilarity-conflict relationship. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9, 483-507. doi:10.1177/1368430206067559
- Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97, 982-996. doi:10.1037/a0029159



- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology, 42*, 964-989. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00848.x
- Homan, A. C. (2019). Dealing with diversity in workgroups: Preventing problems and promoting potential. *Social and Personality Psychology Compass, 13*(5), e12465. doi:10.1111/spc3.12465
- Homan, A. C., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., van Ginkel, W. P., & Voelpel, S. C. (2015). The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology, 100*, 1456-1467. doi:10.1037/apl0000013
- Homan, A. C., Greer, L. L., Jehn, K. A., & Koning, L. (2010). Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition. *Group Processes and Intergroup Relations, 13*, 477-493. doi:10.1177/1368430209350747
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to Experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse groups. *Academy of Management Journal, 51*, 1204-1222. doi:10.5465/amj.2008.35732995
- Homan, A. C., Van Kleef, G. A., & Côté, S. (2018). The role of leader emotion-regulation knowledge in managing conscientiousness diversity. Paper presented at the ESMT OB conference, Berlin, Germany.
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007a). Bridging faultlines by valuing diversity: The effects of diversity beliefs on information elaboration and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1189-1199. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1189
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007b). Interacting dimensions of diversity: Cross-categorization and the functioning of diverse work groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 11*, 79-94. doi:10.1037/1089-2699.11.2.79
- Janis, I. (1982). *Groupthink* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly, 44*, 741-763. doi:10.2307/2667054

- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94, 77-89. doi:10.1037/a0013077
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S.C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52, 581-598. doi:10.5465/amj.2009.41331431
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 61-81. doi:10.1002/job.4030140107
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 325-340. doi:10.2307/259377
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48, 645-659. doi:10.5465/amj.2005.17843943
- Leung, A. K. Y., & Chiu, C. Y. (2010). Multicultural experience, idea receptiveness, and creativity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(5-6), 723-741. doi:10.1177/0022022110361707
- Leung, A. K. Y., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., & Chiu, C. Y. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist*, 63, 169-181. doi:10.1037/0003-066X.63.3.169
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102, 452-467. doi:10.1037/apl0000128
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29, 140-155. doi:10.1016/j.hrmmr.2018.03.002
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546. doi:10.1037/a0013773
- Meyer, B., & Schermuly, C. C. (2012). When beliefs are not enough: Examining the interaction of diversity faultlines, task motivation, and diversity beliefs on team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 456-487. doi:10.1080/1359432X.2011.560383

- 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. doi:10.2307/258667
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface and deep level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015-1039. doi:10.1002/job.293
- Moss-Racusin, C. A., Van der Toorn, J., Dovidio, J.F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2014). Scientific diversity interventions. *Science*, 343(6171), 615-616. doi:10.1126/science.1245936
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions and diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 82-104. doi:10.1177/0021886398341006
- Nakui, T., Paulus, P. B., & Van der Zee, K. I. (2011). The role of attitudes in reactions toward diversity in workgroups. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 2327-2351. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00818.x
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, 1754-1774. doi:10.5465/amj.2009.0823
- Nishii, L.H., & Mayer, D.M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1412-1426. doi:10.1037/a0017190
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12, 37-82. doi:10.5465/annals.2016.0044
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28. doi:10.2307/2667029
- Phillips, K. W., Duguid, M., Thomas-Hunt, M., & Uparna, J. (2012). Diversity as knowledge exchange: The roles of information processing, expertise, and status. In Q.M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (157-178). New York, NY: Oxford University Press.

- Rico, R., Molleman, E., Sánchez-Manzanares, M., & Van der Vegt, G. S. (2007). The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration. *Journal of Management*, 33, 111-132. doi:10.1177/0149206306295307
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212-236. doi:10.1177/1059601104273064
- Roberson, L., Kulik, C. T., & Tan, R. Y. (2012). Effective diversity training. In Q.M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (341-365). New York, NY: Oxford University Press.
- Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A., & Voelpel, S. C. (2016). Managing nationality diversity: The interactive effect of leaders' cultural intelligence and task interdependence. *British Journal of Management*, 27, 628-645. doi:10.1111/1467-8551.12131
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Sanchez, J. I., & Medkik, N. (2004). The effects of diversity awareness training on differential treatment. *Group & Organization Management*, 29, 517-536. doi:10.1177/1059601103257426
- Sawyer, J. E., Houlette, M. A., & Yeagley, E. L. (2006). Decision performance and diversity structure: Comparing faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 1-15. doi:10.1016/j.obhdp.2005.08.006
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity, and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 779-802. doi:10.1002/job.220
- Scholten, L., van Knippenberg, D., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Motivated information processing and group decision making: Effects of process accountability on information processing and decision quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 539-552. doi:10.1016/j.jesp.2006.05.010
- Shore, L. M., Chung, B., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D., Randel, A., & Singh, G. (2009). Diversity and inclusiveness: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117-133. doi:10.1016/j.hrmr.2008.10.004

- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662-673. doi:10.5465/256987
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel, & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tadmor, C. T., Hong, Y. Y., Chao, M. M., Wiruchnipawan, F., & Wang, W. (2012). Multicultural experiences reduce intergroup bias through epistemic unfreezing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 750-772. doi:10.1037/a0029719
- Tadmor, C. T., Satterstrom, P., Jang, S., & Polzer, J. T. (2012). Beyond individual creativity: The superadditive benefits of multicultural experience for collective creativity in culturally diverse teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43, 384-392. doi:10.1177/0022022111435259
- Tadmor, C. T., & Tetlock, P. E. (2006). Biculturalism: A model of the effects of second-culture exposure on integrative complexity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37, 173-190. doi:10.1177/0022022105284495
- Toosi, N. R., Sommers, S. R., & Ambady, N. (2012). Getting a word in group-wise: Effects of racial diversity on gender dynamics. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 1150-1155. doi:10.1016/j.jesp.2012.04.015
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Blackwell.
- Valls, V., González Romá, V., & Tomás, I. (2016). Linking educational diversity and team performance: Team communication quality and innovation team climate matter. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 751-771. doi:10.1111/joop.12152
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751. doi:10.1016/S0149-2063\_03\_00033-3
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61, 1463-1492. doi:10.1177/0018726708095711

- 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. doi:10.1016/j.obhdp.2012.06.003
- Van Ginkel, W. P., Tindale, R. S., & Van Knippenberg, D. (2009). Team reflexivity, development of shared task representations, and the use of distributed information in group decision making. *Group Dynamics: Research, Theory, and Practice*, 13, 265-287. doi:10.1037/a0016045
- Van Ginkel, W. P., & Van Knippenberg, D. (2008). Group information elaboration and group decision making: The role of shared task representations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 82-97. doi:10.1016/j.obhdp.2007.08.005
- Van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. A., & Homan, A. C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human relations*, 64, 307-336. doi:10.1177/0018726710378384
- 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. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11, 207-222. doi:10.1037/1089-2699.11.3.207
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 183-193. doi:10.1016/j.obhdp.2013.03.003
- Wang, S. (2015). Emotional intelligence, information elaboration, and performance: The moderating role of informational diversity. *Small Group Research*, 46, 324-351. doi:10.2139/ssrn.2789908
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Zijlstra, M., De Ruijter, E. (2016). Interventies voor meer vrouwen aan de top: wat werkt en wat werkt niet? *Tijdschrift voor HRM*, 2016(3), 1-27. <https://tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=603>