

Groepsdynamische processen in diversiteitsteams

Achtergrondinformatie

Over het algemeen hoeft diversiteit in teams geen enkel probleem op te leveren. Zeker wanneer teamleden elkaar respecteren en de verschillen in talenten waarderen.

Toch zijn er mechanismen in de groepsdynamische processen in teams waar we aandacht aan moeten besteden.

Tokenisme

In de jaren tachtig van de vorige eeuw professor R. Moss Kanter (Harvard University) onderzoek naar rolgedrag van vrouwen die als eersten in een mannenteam kwamen werken. Zij ontdekte toen een aantal reacties van de zittende groep naar deze vrouwen, die zijn 'enkelingen' of 'tokens' noemde.

Later is dit onderzoek uitgebreid en bleken de groepsdynamische processen in elk team voor te komen waar een nieuweling binnenkomt die anders is dan de gevestigde groep.

Dat kan dus net zo goed een jongere zijn die in een ouder team binnen komt als de eerste man in een team met alleen vrouwen; of een biculturele medewerkers in een team van autochtonen. De theorie van Moss Kanter is nog steeds actueel.

De groepsdynamische processen kenmerken zich dan door zichtbaarheid, contrast en assimilatie.

Zichtbaarheid

Enkelingen krijgen meer aandacht. Zij vallen door hun uiterlijke en culturele kenmerken meer op dan anderen en deze zijn zich meer bewust van hun aanwezigheid dan die van andere groepsleden.

Deze zichtbaarheid veroorzaakt een zekere druk op de taakuitoefening van de enkelingen. Fouten, maar ook positieve dingen die hij of zij doet vallen meer op dan die van de gevestigde orde. Wordt het functioneren positief beoordeeld, dan is de eerste reactie van collega's vaak: 'Jij bent niet zoals de anderen', gevolgd door: 'Als ze allemaal zo waren zoals jij waren er geen problemen'.

De druk die de zichtbaarheid van de enkeling in het team veroorzaakt, kan ondervangen worden door meer de nadruk te leggen op de overeenkomsten dan op de verschillen.

Contrast

Door de aanwezigheid van een enkeling die uiterlijk en cultureel anders is dan de gevestigde orde, wordt deze zich bewust van de groepscultuur van de meerderheid. Dit kan ertoe leiden dat er minder informele contacten zijn tussen e nieuwkomer en de gevestigden.

Indien de nieuwkomer laat merken loyaal te zijn aan de groepsnormen, slijt dit gedrag meestal vanzelf.

Mocht het gedrag van het team echter escaleren in discriminerende of seksistische grapjes, dat is het van belang om als leidinggevende duidelijke grenzen aan te geven.

Assimilatie

Op het moment dat in een gevestigde orde nieuwkomers binnenkomen, worden deze beoordeeld aan de hand van algemene maatschappelijke vooroordelen over de sociale categorie waartoe deze behoren. Deze assimilatie heeft rolkapseling tot gevolg. De voorbeeld-'bicultureel' wordt als representant van zijn groep beschouwd en voldoet soms onder druk aan de verwachtingen van de dominanten om geaccepteerd te worden. Men neemt een stereotiepe rol aan. Het zal duidelijk zijn dat deze soms tegenstrijdige manier van gedragen bij de nieuweling psychologische stress veroorzaakt.

Omdat veel mensen zich niet bewust zijn van de effecten van hun gedrag, is het goed om dit tijdens een teamoverleg te bespreken en gezamenlijke omgangsregels af te spreken.

Bewerking naar: Men and women of the corporation; Kanter 1977
The Economist, 2008.