

In deze bijdrage reflecteert Ritchie de Blicck op het artikel 'Diversiteit in teams: een statusperspectief' van Hans van Dijk.

Het ideale team

Ritchie de Blicck

Hans van Dijk geeft in dit artikel de wetenschappelijke inzichten weer omtrent het functioneren van divers samengestelde teams. Hij introduceert het statusperspectief op diversiteit in teams en voorspelt vandaaruit onder welke voorwaarden diversiteit een positief effect heeft op het efficiënt functioneren van teams. Is dit een herkenbaar en hanteerbaar perspectief voor de HR-praktijk?

Het artikel is conceptueel van aard, en zoals de auteur zelf al aangeeft is er meer onderzoek nodig om vast te stellen of zijn praktische suggesties ook daadwerkelijk tot de beoogde effecten leiden. Zonder er enige wetenschappelijke pretentie mee te hebben, wil ik in dit commentaar de inzichten en suggesties toetsen aan mijn eigen praktijkervaring in verschillende HR-projectteams.

Als extern adviseur ben ik bij vele HR-projecten betrokken. Over het algemeen hebben deze betrekking op arbeidsvoorwaarden.

Enkele voorbeelden zijn: ontwerp en invoering van een variabele beloningsregeling, invoering van een functiewaarderingssysteem en daarop gebaseerde salarisstructuur, introductie van een keuzesysteem in arbeidsvoorwaarden en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. De betrokken projectteams bestaan soms alleen

uit HR-medewerkers, maar zijn meestal samengesteld uit diverse functionele disciplines. In deze multidisciplinaire teams zijn naast HR veelal operationeel management, financiën, communicatie en soms ook juridische zaken vertegenwoordigd. Bovendien kan er sprake zijn van een vertegenwoordiging vanuit de medewerkers of de medezeggenschap.

Positief effect

Ik herken zeker dat zo'n multidisciplinaire samenstelling van het projectteam wordt ingegeven door het informatie/ besluitperspectief en ook dat diversiteit een positief effect heeft op de uitkomsten van het project. Door de functionele diversiteit is het projectteam in staat een nieuw HR-systeem op verschillende aspecten te beoordelen, kunnen voor- en nadelen tegen elkaar worden afgewogen en worden vaak in een vroegtijdig stadium van het project keuzes gemaakt die de implementatie in een later stadium vergemakkelijken.

Van Dijk beschrijft daarnaast het sociale categorisatieperspectief, waarin mensen de neiging hebben om samen te werken met anderen, die zijn zoals zijzelf. Hierdoor ontstaan subgroepen en verondersteld wordt dat diversiteit een negatief effect heeft op teampresta-

ties. Dit herken ik in projectsituaties waarin gekozen is voor een klein (homogeen) projectteam vanuit HR, een klankbordgroep met lijnmanagers en een OR die op afstand staat van het project en periodiek wordt geïnformeerd. In zo'n structuur kunnen de verschillende belangen en inzichten van de betrokken groepen worden uitvergroot en versterkt, hetgeen vernieuwing kan afremmen. Het gaat in zo'n structuur weliswaar niet om één team met een gezamenlijke opdracht, maar ik zie wel parallellen met de situatie in de beslisboom waar gesproken wordt over subgroepen zonder interactie. Gezien de beperkte omvang van de projectteams waarmee ik heb gewerkt, herken ik het bestaan van subgroepen binnen het 'echte' projectteam niet.

Statushiërarchie

Tot zover de reflectie op de twee perspectieven die al langere tijd worden gehanteerd in het onderzoek naar diversiteit in teams. Met het vertalen van het statusperspectief dat Hans van Dijk introduceert naar mijn eigen praktijk, heb ik wat meer geworsteld. Dit komt met name doordat ik in eerste instantie geneigd ben het concept statushiërarchie statisch toe te passen. Dat zou impliceren dat het team bestaat uit meer en minder competente leden. Dat lijkt niet erg functioneel. Uit het voorbeeld in het artikel wordt echter duidelijk dat dat ook niet wordt bedoeld met statushiërarchie. Verderop in het artikel wordt expliciet aangegeven dat de statushiërarchie

kan verschillen tussen verschillende taken. En dat is wat ik zeker terugzie in de praktijk. Een divers samengesteld team is ook in mijn ervaring functioneel als het bestaat uit leden die competent zijn (en dus een hoge status hebben) op afzonderlijke en complementaire competenties. Er is dan inderdaad sprake van een duidelijke rolverdeling en minder discussies, omdat de waarde van input beter ingeschat kan worden. Maar zo'n team met allemaal experts op hun eigen terrein mist mogelijk een integrale visie en stabiliteit. Vandaar dat er voor projectteams behalve experts ook vaak een senior manager wordt gezocht die juist voor die integrale visie zorgt en een stabiele plaats inneemt bovenin de hiërarchie. Als het projectteam dan vervolgens nog wordt aangevuld met iemand die het proces van samenwerking begeleidt en het behalen van de projectdoelstellingen bewaakt, dan is volgens mij sprake van een ideaal team. Het perspectief van de statushiërarchie met condities van accuraatheid, legitimiteit en stabiliteit blijft in dit artikel nog tamelijk abstract, maar biedt zeker voldoende aanknopingspunten voor de praktijk om te reflecteren op samenstelling van teams en hun (dis)functioneren. Ik ben erg benieuwd naar de uitkomsten van toekomstig onderzoek op dit terrein.

Mw. drs. R.A.L. de Blieck is zelfstandig C&B-specialist en lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.