

# Diversiteit benutten bij teamwerk en besluitvorming

**Prof. dr. Herman Van den Broeck**  
**HR Day 6 June 2007**

- Wordt enkel gepraat over hoe goed we wel zijn?
- De domheid van de andere teams wordt uitvergroot?
- Slechte prestaties worden goedgepraat?
- De teamleider stuurt nog nauwelijks bij?
- Teamleden beschermen elkaar wat er ook gebeurt?
- Niet meer leren van nieuwkomers?
- Heel relatiegericht, weinig taakgericht?

## Te sterke ego's

- *dominant gedrag*
  - » *roept volgzaamheid op of juist conflicten*
  - » *sluit infostromen af, maar ook creativiteit*
- *ostracisme: Griekse ekklesia naam op scherf (ostrakon)*
- *ego gets in the way, zeker bij uitzonderlijke omstandigheden*

Mensen voelen zich veilig binnen hun terrein

- *territoria*
- *attributie en geloven wat in ons kraam past*
- *cognitieve dissonantie en hang naar bevestiging*

### Mensen zijn gewoontedieren

- *geeft tal van voordelen: we betreden bekende paden, veiligheid, zekerheid, deskundigheid*
- mentale modellen en aangeleerde hulpeloosheid: omtrent bananen & apen en honden & muurtjes

Verkeerde systemen vormen ook voor het team  
een dodelijke cocktail

- *conflicterende doelen*
- *verkeerde beloningsmechanismen*
- *onrealistische verwachtingen*
- *gebrek aan middelen*

## Groepsdenken:

- *grote conformiteit - kritisch denken weg – enthousiast volgen van de leider – enkel gedeelde info – unanimititeit belangrijk – morele superioriteit – stoppen met zoeken van alternatieven*

## Collectief stilzwijgen:

- *iedereen denkt nee, maar zwijgt – men weet het niet van elkaar – collectieve beslissing die niemand wil – publiekelijke steun – ontevredenheid in kliekjes - veel later: ja, ik wist het wel*

## Sociaal lummelen:

- *Ringelmann en touwtrekken 8/4 – diversiteit stijgt, engagement daalt als groepen groter worden*
- *spant ieder zich even hard in? ik wacht wel af – mijn inspanning gaat verloren! – ik harder? ieder toch dezelfde beloning – geen duidelijker structuur*

## Sociaal bewijs:

- *als velen dit doen, dan moet het wel juist zijn: Milgram kijkt omhoog*
- *een optie bevestigen, is belangrijk en gevaarlijk*

## Individuele manipulatie

- Geven en krijgen (verjaardagskaartjes)
- Publiekelijk laten engageren (niemand wil gezichtsverlies lijden)
- Geloofwaardigheid (prestatie verleden, nauwe band, fysieke aantrekkelijkheid, uniformen, 'alikes')

- ‘iedereen is toch voor zeker?’
- ‘laat me deze lange discussie samenvatten...’
- ‘ze waren enthousiast in de raad van bestuur!’
- ‘is dit niet een schitterend moment om...’
- ‘we kennen mekaar nu al jaren...’
- ‘kijk dit is een enige kans om...’

1. Duidelijke feedback over wat misloopt
2. Ga op zoek naar tegenspraak, second opinion is belangrijk, maar wees eerlijk in uw keuze!
3. Focus meer op de taak en de doelen
4. Ondermaats? Aanpassen of verdwijnen
5. Meer tegengedrag toelaten en tonen
6. Breng minder toegankelijke en minder populaire informatie naar boven: espoused theory versus theory-in-use

7. Hanteer een duidelijk besluitvormingsproces
8. Het kleefeffect voorbij: - hoe was het drie jaar geleden? – wat was opvallend – laatste grote emotie – boeiend scenario – eerste voorstel -
9. Ga steeds uit van waardevolle alternatieven: weg van het default denken, van mini brainstorm tot de Bono's hoeden
10. Juiste samenstelling: gebruik aanwezige kennis omtrent profielen
11. Van de kritische rol, over task groups tot wat is het grootste gevaar tot mislukking?