

Nieuwsbrief: virtual teams

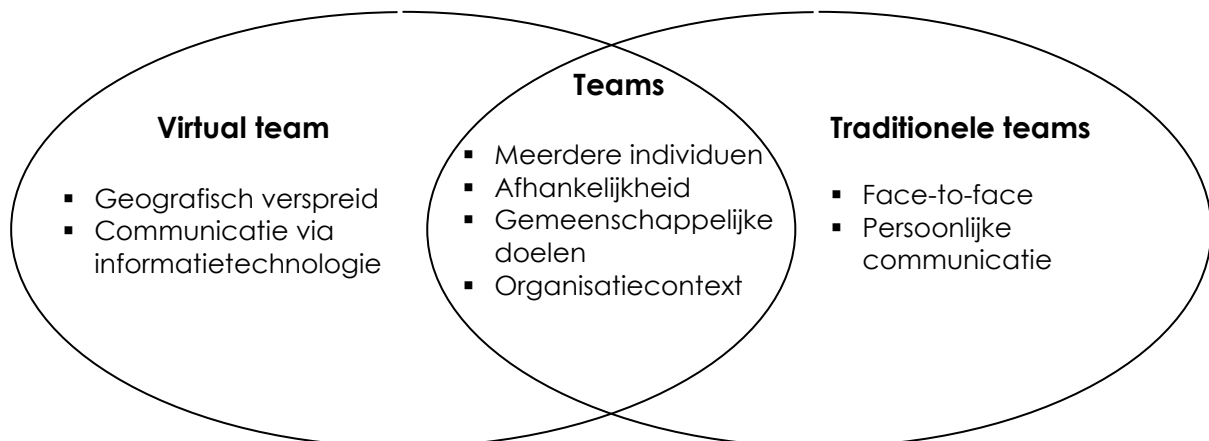
Fusies en overnames zijn de laatste jaren al lang geen 'ver van mijn bed show' meer voor de meeste organisaties. Belgacom, ABN Amro, Numico en Danone zijn maar enkele voorbeelden van organisaties die op kleine of grote schaal samensmelten met andere organisaties, gevestigd op een andere locatie en met een andere organisatiestructuur. Meer en meer organisaties worden dan ook spelers op de internationale markt. Er ontstaan horizontale organisatiestructuren en interorganisatorische samenwerking. Het gevolg is dat de verschillende stakeholders: collega's, ondersteunende diensten, klanten en leveranciers vandaag de dag meer verspreid zijn.

Deze geografische spreiding vraagt om een nieuwe manier van werken. Face-to-face ontmoetingen worden immers duur en tijdrovend en zijn daarom niet langer werkbaar. Het virtual team is in opmars. Virtual teams bestaan uit een aantal personen die zich bevinden op andere plaatsen, eventueel binnen een andere tijdszone en binnen andere organisaties of in andere afdelingen of vestigingen van de organisatie. Ze interageren voornamelijk elektronisch en ontmoeten elkaar slechts af en toe face-to-face.

1. Virtuele teams versus traditionele teams

Het spreekt voor zich dat er een aantal fundamentele gelijkenissen zijn tussen virtuele en traditionele teams. Beide teams bestaan uit meerdere personen die onderling afhankelijk zijn van elkaar, die één of meerdere doelstellingen nastreven en die zijn ingebed in een bredere organisatiecontext¹.

Figuur 1. Kenmerken van virtuele en traditionele teams.



¹ Horvath, L. & Tobin, T.J. (2001). Twenty-first century teamwork: defining competencies for virtual teams. *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, 8, 239-255.

Maar, de verschillen zijn niet te onderschatten. Virtuele teams ontmoeten elkaar zelden face-to-face en communiceren via informatietechnologie.

2. Wetenschappelijk onderzoek

Vergelijkend onderzoek² toont aan dat geografisch verspreide teams vaak even effectief zijn dan traditionele teams. De veronderstelling dat teams elkaar moeten ontmoeten om succesvol te zijn is dus niet noodzakelijk correct.

De effectiviteit van virtual teams is echter afhankelijk van drie factoren³:

1. Communicatie:

De non-verbale communicatie binnen een virtual team is weinig betekenisvol aangezien face-to-face ontmoetingen beperkt zijn. Hierdoor moet men vaak terugvallen op louter woorden of geschreven tekst. Om de communicatie dan toch effectief te laten verlopen moet rekening gehouden worden met drie elementen:

- Responsiviteit: de beschikbaarheid van de teamleden (bv. een e-mail terugkrijgen binnen de 12 uur) en het naleven van de afspraken hierover.
- Empowerment: de betrokkenheid van alle teamleden bij de gemeenschappelijke doelstellingen van het team (iedereen voortdurend betrekken en aanspreken).
- Motivatie: de duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden en constructieve feedbackprocessen die iedereen de mogelijkheid geven zich maximaal te ontplooien.

2. Vertrouwen

Werken in een virtual team is een nieuwe manier van samenwerken. De sociale controle is hierbij veel minder aanwezig dan in traditionele teams. Het spreekt voor zich dat het vertrouwen tussen de teamleden een kritische succesfactor is.

3. Collaboratief leren

Meer dan in traditionele teams worden virtuele teams geconfronteerd met bepaalde verschillen: verschillen in tijdszones, culturele verschillen, verschillende invalshoeken, taalverschillen, Werken in virtual teams verloopt dus in een cultureel sensitieve omgeving.

Geografische, etnische en culturele verschillen hebben een impact op de effectiviteit van teams. Men kan de kans op misverstanden indijken door een 'team operating agreement' (TOA) op te stellen⁴. Deze overeenkomst omvat een

² Roebuck, D.B. (2002). Colonel Mustard in the Library With the Knife: Experiencing Virtual Teaming. Verkregen op 10 oktober 2007, van

http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1a/e4/d4.pdf.

³ Johnson, J.R. & Jeris, L. (2004). Leading Virtual Teams: Three Cases. Verkregen op 10 oktober 2007, van http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1b/dc/53.pdf.

⁴ The Secret To Being An Effective Virtual Team. Verkregen op 10 oktober 2007, van <http://www.virtualteambuilders.com/en/articles.php?sub=art3>.

set van gedragsnormen waaraan ieder lid van het team moet voldoen. Dit wordt ontworpen door de teamleden zelf aan het begin van een project in een face-to-face ontmoetingsmoment. Als deze overeenkomst niet op voorhand opgemaakt en onderschreven wordt, bestaat het risico dat de teamleden informele communicatie en samenwerkingsprocessen zullen opbouwen. Dit kan voor problemen zorgen wanneer deze niet door alle teamleden gedragen worden.

3. Voordelen en uitdagingen van het werken in virtual teams⁵

Het werken in virtual teams brengt een aantal voordelen met zich mee:

- De meest gekwalificeerde werknemers kunnen worden ingezet zonder dat er rekening moet worden gehouden met hun werklocatie.
- De organisaties kunnen hun organisatiestructuur sneller aanpassen aan de toenemende concurrentie.
- Het werken in virtual teams biedt een grote flexibiliteit aan werknemers.
- Er is minder vertraging tussen klanten, leveranciers en geografisch verspreide werknemers.

Het introduceren van virtual teams brengt echter ook een aantal uitdagingen met zich mee:

- Wederzijds vertrouwen is noodzakelijk om effectief te werken. Leden van virtuele teams moeten leren om de psychologische kloof, die ontstaat door het gebrek aan face-to-face contact, te overbruggen.
- Teamleden moeten steeds proberen hun eigen taken te kaderen binnen het overkoepelende project en deze niet te zien als losstaand.
- De teamleden moeten de discipline hebben snel te reageren op vragen van hun collega's enerzijds, maar met moet anderzijds ook kunnen omgaan met afwezigheid of vertraging van directe reacties.
- Omwille van tijdsdruk om virtuele teams te implementeren onderschatten vele organisaties de nood aan grondige planning, voorbereiding en begeleiding.

4. Tips bij het opstarten van virtual teams

Vanuit de literatuur en de ervaring met het werken met teams kunnen we de volgende tips aanreiken met betrekking tot het opstarten van virtual teams⁶.

1. Een projectleider selecteert de geschikte teamleden en organiseert een eerste face-to-face kennismakingssessie.

⁵ Sooyoung, K. (2004). *Team Development of Virtual Teams*. Verkregen op 10 oktober 2007, van http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1b/dc/4b.pdf

⁶ Fisher, K. & Fisher, M.D. (2001). *The distance manager: A hands-on guide to managing off-site employees and virtual teams*. New York: McGraw-Hill.

2. De leider en het team formuleren in deze sessie de doelstellingen van het team en maken heldere afspraken over de rolverdeling en de verantwoordelijkheden binnen het team.
3. Hierna ontwikkelt men de TOA waarbinnen de manier van werken wordt vastgelegd. Dit is een overeenkomst in verband met de groepsinteractie die ontwikkeld en ondersteund wordt door alle teamleden.
4. Het werken in team wordt in grote mate bepaald door het geven en ontvangen van feedback. Het is dan ook belangrijk dat de teamleden hiermee vertrouwd zijn en dat de leiding voldoende tijd investeert in (al dan niet) face-to-face feedbackmomenten.
5. Conflicten zijn eigen aan teamwerk. Het kan zelfs gezien worden als bron van kracht en creativiteit. Toch kunnen conflicten, indien ze niet aangepakt worden, destructief zijn voor het team. De vaardigheid om conflicten op een effectieve manier aan te pakken is een basiscompetentie van de teamleider, maar ook van de andere teamleden in een virtual team.

De leidinggevende van het team heeft een grote impact op de effectiviteit van de virtual teams. Ook hen kunnen we een aantal concrete tips aanreiken:

1. De leidinggevende moet ervoor zorgen dat nieuwe teamleden effectief geïntegreerd worden door ze bijvoorbeeld telefonisch te verwelkomen in plaats van via e-mail. Maar de begeleiding van nieuwe teamleden stopt niet bij een eerste introductie. In virtuele teams is het belangrijk om de teamleden in een eerste fase regelmatig te herinneren aan het bestaan, de rol en de doelstellingen van een nieuw teamlid aangezien dit door het ontbreken van regelmatig face-to-face contact niet zo natuurlijk verloopt als in traditionele teams.
2. Elke teamleider moet een evenwicht vinden tussen enerzijds het taakgerichte aspect (performance management) en anderzijds het relationele aspect (team development). In virtuele teams zal van nature uit sneller naar het taakgerichte gekeken worden aangezien dit zichtbaarder is. Een leidinggevende moet daarom extra investeren in het relationele.
3. De leidinggevende moet het kader creëren waarbinnen gewerkt moet worden. Maar hij/zij niet alles zelf in handen nemen. De teamleden werken best zelfstandig binnen de vooropgestelde grenzen. Dit zal ook de onderlinge samenwerking tussen de teamleden bevorderen.
4. Als leider is het belangrijk alle teamleden op de hoogte te houden door bijvoorbeeld het sturen van bijgewerkte projectschema's.

Als besluit kunnen we stellen dat het werken met virtuele teams meer vereist dan enkel een investering in en/of het gebruik van technologie. Organisaties moeten immers ook investeren in het vertrouwd maken van hun werknemers met deze nieuwe manier van werken. Als aan deze voorwaarden voldaan is, zijn virtuele teams echter even effectief en succesvol en dus de moeite van de investering waard.

Met vriendelijke groeten,
het MCR-team