



WERKEN AAN DE SAMENWERKING IN EEN VIRTUEEL TEAM

THERESA SIGILLITO HOLLEMA

61

Bij virtuele samenwerking - samenwerking op afstand/online - krijgen teams te maken met specifieke uitdagingen. Wat kan het teammanagement daaraan doen?

Is het voor teams mogelijk om op afstand met elkaar samen te werken, of is afstand een te grote belemmering? Laten we, om die vraag te beantwoorden, om te beginnen eens kijken naar virtuele teams die al bestaan. Voorbeelden zijn teams die multinationale klanten ondersteunen of die complexe toeleveringsketens moeten managen, of bijvoorbeeld een internationaal shared service centre. Al deze teams hebben al een manier gevonden om op afstand te functioneren en we kunnen leren van hun ervaringen.

In mijn eigen praktijk als business coach heb ik onlangs een programma ontwikkeld voor een klant waar de productie plaatsvond in Nederland en de marketing/sales vanuit Japan werd gedaan. De onderlinge verhoudingen hadden een sterk 'wij versus zij'-karakter, wat slecht was voor de resul-

taten en de onderlinge samenwerking. Het feit dat iedereen tijdens de pandemie thuis ging werken hielp daarbij ook niet. Pas toen de managers begrepen wat de impact was van op afstand werken, de verschillen in cultuur en het gebruiken van diverse communicatiemiddelen kon worden begonnen met een veranderprogramma. Dit programma richtte zich op het implementeren van *best practices* en een verbetering van samenwerking.

Belangrijk is de ideale balans te vinden tussen de kwaliteit van de onderlinge relatie in het team en de complexiteit van de taak die moet worden uitgevoerd (Bell, 2002). Zie ook figuur 1.

Indien in een team bijvoorbeeld alleen maar maandelijkse rapportages worden uitgewisseld, dan is het voldoende om format en frequentie met elkaar af te

stemmen. Er is geen behoefte aan een hoge mate van vertrouwen en er wordt geen groot beroep gedaan op de kwaliteit van de communicatie. Echter, wanneer een team moet reageren op veeleisende klanten in een competitieve markt met een veranderend product-aanbod, dan zijn de eisen met betrekking tot samenwerking, reactiesnelheid en communicatie veel hoger. Dan is het noodzakelijk dat de teamleden ook echt als een team functioneren, en zich onderdeel voelen van een team alsof ze samen zijn in dezelfde locatie met een grote mate van onderling vertrouwen.

DE BELANGRIJKSTE VERSCHILLEN TUSSEN VIRTUELE EN LOKALE TEAMS

In het algemeen is samenwerking binnen een lokaal team beter te managen en te realiseren dan binnen een virtueel team. Virtuele teams hebben namelijk te maken met drie belangrijke hindernissen, te weten: 1) geografische afstand en soms tijdverschillen, 2) verschillen in culturele achtergrond, en 3) het gebruik van technologie.

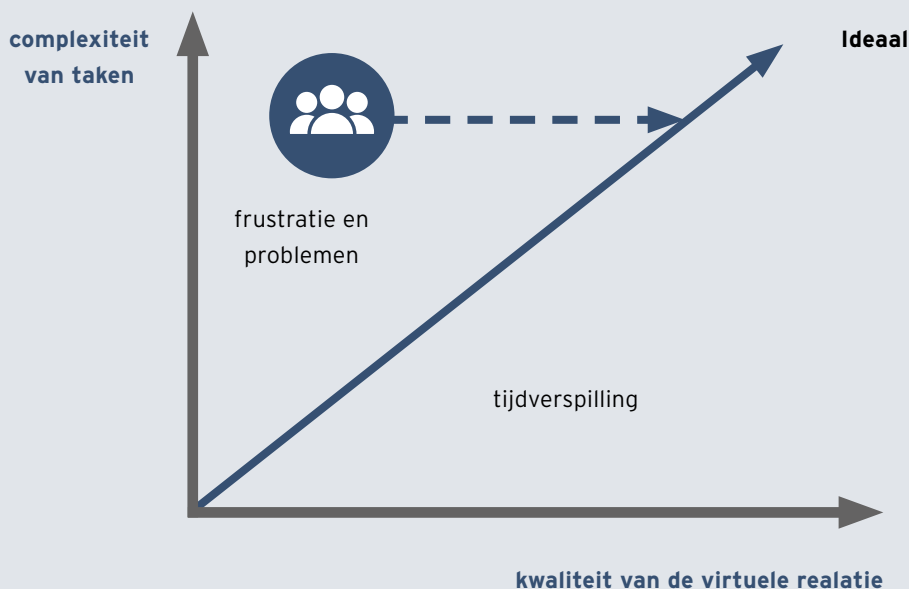
GEOGRAFISCHE AFSTAND

In het algemeen beschouwen we zaken die verder weg zijn meer abstract dan zaken die dichtbij zijn. Dit geldt voor afspraken in de agenda maar ook voor collega's op afstand (Wilson, 2013). Collega's die dichtbij zijn worden gezien als benaderbaar en uniek. Het beeld van collega's in andere landen is vaag en kenmerkt zich door generalisatie. De geografische afstand leidt tot een psychologische afstand en we voelen ons dan niet verbonden. Door de abstracte zienswijze gaan we vaak over op het gebruik van stereotypen en labelen we de collega's als 'de' Amerikanen, 'de' Japanners, etc.

CULTURELE VERSCHILLEN

Mensen die in het een of andere land op een gezamenlijke locatie met elkaar samenwerken, hebben onderling een set aan gedeelde waarden en normen over wat acceptabel is in de groep. Gaan ze vervolgens deel uitmaken van een virtueel team, dan nemen ze die waarden en normen mee in de vorm van verwachtingen. Bij de samenwerking in het virtuele

FIGUUR 1. DE BALANS TUSSEN COMPLEXITEIT VAN TAKEN EN KWALITEIT VAN DE RELATIE IN EEN TEAM



Geografische afstand leidt tot een psychologische afstand en gebruik van stereotypen - de collega's worden dan gezien als 'de' Amerikanen, 'de' Japanners enzovoort

team verbazen ze zich dan over de verschillen in communicatie en hoe beslissingen tot stand komen. Deze confrontatie met culturele verschillen leidt vaak tot de reeds genoemde psychologische afstand in het team.

TECHNOLOGIE

De technologische ontwikkeling zorgt ervoor dat samenwerking op afstand steeds beter verloopt. Toch hebben veel mensen nog steeds het gevoel dat de technologische communicatiemiddelen de menselijke interactie belemmeren.

OMGAAN MET DE DRIE BELEMMERINGEN VOOR VIRTUELE TEAMS

Als gevolg van de drie genoemde belemmeringen kan een virtueel team in een fase van frustratie en irritatie belanden. Het is dan belangrijk om de virtuele relatie te verbeteren, zodat de teamleden kunnen omgaan met de complexiteit in hun werk. Hier ligt een rol voor het teammanagement. De focus moet liggen op 1) de ontwikkeling van competenties in het omgaan met diverse culturen, 2) het invoeren van virtuele *best practices*, en 3) het vormen van een gemeenschappelijke teamidentiteit.

LEREN OMGAAN MET MEERDERE CULTUREN

De teamleider en teamleden moeten competenties ontwikkelen in het omgaan met diverse culturen

(Presbitero, 2018). Maar hoe? Je kunt onmogelijk op culturele ontdekkingsreis naar elk land waar je in je werk mee te maken krijgt. De oplossing is dat je leert om cultuur bespreekbaar te maken. Iedereen is natuurlijk al bekend met de eigen cultuur, maar meestal niet heel erg bewust. Daarom zullen teamleden moeten leren om hun eigen cultuur te verwoorden en zich er bewust van te worden. De inzichten in de eigen cultuur die dat oplevert, kunnen ze vervolgens delen met andere teamleden. De teamleden kunnen gezamenlijk online een cursus volgen over culturele verscheidenheid en tijdens de cursus met elkaar de verschillen bespreken. Daarna kan het onderwerp cultuur maandelijks op de agenda worden gezet door een van de teamleden een presentatie te laten geven over de eigen cultuur. Dit zorgt ervoor dat de teamleden elkaars cultuur leren begrijpen en creëert ook een bewustzijn van de eigen cultuur.

VERBETEREN VAN VIRTUELE PRACTICES

Aangezien virtueel samenwerken anders is dan samenwerken op locatie vergt het ook een andere manier van communicatie en samenwerking. Om te beginnen kunnen taken en technologie op elkaar worden afgestemd. Dit houdt in dat er wordt afgesproken welke *tool* wordt gebruikt voor welke activiteit. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen synchrone communicatie (overleg op het zelfde moment, zoals met video en telefoon) en asynchrone communicatie (bijvoorbeeld via e-mail). Teamleden beoordelen hoe zij de overlappende uren tussen de tijdzones zo goed mogelijk kunnen gebruiken.

Gebruik deze uren voor discussie en het oplossen van problemen. Beperk ook tijdens drukke perioden, wanneer de teamleden op elkaar moeten vertrouwen, het aantal bijeenkomsten met lokale stakeholders.

Besef ook dat teamleden zich soms geïsoleerd kunnen voelen wanneer ze vanuit huis werken. Een gesprek één op één tussen teamlid en teammanager kan dan helpen. Een goede gewoonte bij werken op afstand is ook om het informele formeel te maken: zet dus het informele koffiedrinken in de agenda. Virtuele teams nodigen soms ook collega's van andere afdelingen uit om kruisbestuiving te stimuleren. Teambuilding-oefeningen zijn ook mogelijk online en kunnen zelfs leuk zijn.

DE CREATIE VAN EEN TEAMIDENTITEIT

Teams kunnen zich ontheemd voelen wanneer ze niet de mogelijkheid hebben om samen te werken in een gemeenschappelijk gebouw; men mist een gevoel van geborgen- en verbondenheid. De creatie van een teamidentiteit kan helpen om die leemte op te vullen en ervoor te zorgen dat de teamleden voelen dat ze ergens bij horen, gezamenlijk de schouders zetten onder gedeelde doelen en samen toegevoegde waarde creëren (Hinds, 2005). Teamspirit is natuurlijk belangrijk in elk team – maar voor virtuele teams, waar door fysieke afstand de verbindingen onder druk komen te staan, geldt dat des te meer. Bij de creatie van een teamidentiteit spelen twee zaken een rol: het individu dat graag wil dat zijn unieke bijdrage wordt gewaardeerd, en het team dat

zoekt naar overeenkomsten. Er zijn allerlei activiteiten waarmee een gevoel van teamidentiteit kan worden ontwikkeld en versterkt, en die hebben elk zo hun eigen effect op het hoofd, het hart dan wel de handen van de teamleden. Veel van die activiteiten liggen tamelijk voor de hand in een kantoor maar vragen meer aandacht bij een virtueel team.

Wat bijdraagt aan een teamidentiteit is het gebruik van verschillende artefacten en symbolen, zoals een teamnaam, een logo, teamrituelen – alles om een bijdrage aan een gevoel van identiteit te geven. De teamleider dient regelmatig aan te geven wat het gemeenschappelijke doel is van het team en waarom het dus bestaat.

Aangezien de teamvergaderingen de spaarzame momenten zijn dat het gehele team elkaar ziet en het gevoel krijgt een team te zijn, moet de sessie voor een deel bestaan uit activiteiten die zijn gericht op verbinding – op menselijke onderwerpen, bedoeld als ijsbreker en om persoonlijk contact te maken. Ook dient zo'n sessie te worden gebruikt om succes te delen, te benadrukken wanneer de samenwerking heeft geleid tot succes, en feedback van buiten het team te delen.

Een virtueel team heeft meer nodig dan vergaderingen om zich een team te kunnen voelen. Er is behoefte aan informele gesprekken, aan extra ondersteuning tijdens moeizame tijden, en aan een gevoel van vertrouwen en aandacht. Controleer of de teamleden elkaar weten te vinden tijdens informele koffiepauzes, en elkaar vragen stellen en ondersteuning bieden in plaats van dat allemaal neer te leggen bij de teammanager. Dergelijke communica-

Een virtueel team heeft behoefte aan informele gesprekken ... en aan een gevoel van vertrouwen en aandacht

Een goede gewoonte bij werken op afstand is om het informele formeel te maken: zet dus het informele koffiedrinken op de agenda

tiennetwerken binnen het team zorgen ervoor dat de teamleden zich verbonden voelen en het reduceert de kans op conflicten.

Een belangrijk aspect bij het bouwen van een virtueel team is dat de teamleden zich bewust worden van elkaars unieke karakteristieken. Dat kun je bewerkstelligen door bijvoorbeeld verjaardagen, lokale feestdagen of persoonlijke gebeurtenissen te vieren – alles gericht op het inbouwen van het lokale in het virtuele team.

WAT BEPAALT HET SUCCES VAN EEN VIRTUEEL TEAM?

Het is mijn ervaring dat de virtuele teams en teamleiders die het meeste worstelen met de samenwerking een aanpak hebben van ‘laat het maar gebeuren’, de bekende ‘laissez faire’-aanpak. De teams die succesvol zijn hebben wel oog voor de vereisten van een virtueel team en managen actief de drie genoemde hindernissen.

De technologie schrijdt voort, en dus wordt samenwerken op afstand in de toekomst steeds normaler. Door de vereisten van een virtueel team beter te begrijpen en daarop te acteren, kunnen managers virtuele teams succesvoller laten functioneren.

Literatuur

- Bell B.S. & S.W.J. Kozlowski (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27/1, pp. 14-49.
- Wilson J., C.B. Crisp & M. Mortensen (2013). Extending Construal-Level Theory to Distributed Groups: Understanding the Effects of Virtuality. *Organization Science*, 24/2.
- Hinds P.J. & M. Mortensen (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16/3, pp. 290-307.
- Presbitero A. & L.S. Toledano (2018). Global Team Members' Performance and the Roles of Cross-Cultural Training, Cultural Intelligence, and Contact Intensity: The Case of Global Teams in IT Offshoring Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 29/14, pp. 2188-2208.

--

Theresa Sigillito Hollema was voorheen als consultant verbonden aan Trompenaars Hampden-Turner en leidt nu InterAct Global, dat organisaties helpt te profiteren van culturele diversiteit en virtuele verbindingen. Ze werkt al ruim 25 jaar in en met internationaal opererende teams en heeft honderden leiders over de hele wereld geholpen met het werken met virtuele, cultureel diverse teams. In haar boek *Virtual Teams Across Cultures* bespreekt ze behalve de inrichting van virtuele teams ook de 'zachte factoren' die leiden tot 'harde resultaten'.

DOOR DE ORDE IN EEN CHAOS TE ZIEN KUN JE ELKE COMPLEXE ORGANISATIE DOOR EEN PERIODE VAN CHAOS HEEN HELPEN. KWESTIE VAN ANDERS KIJKEN.

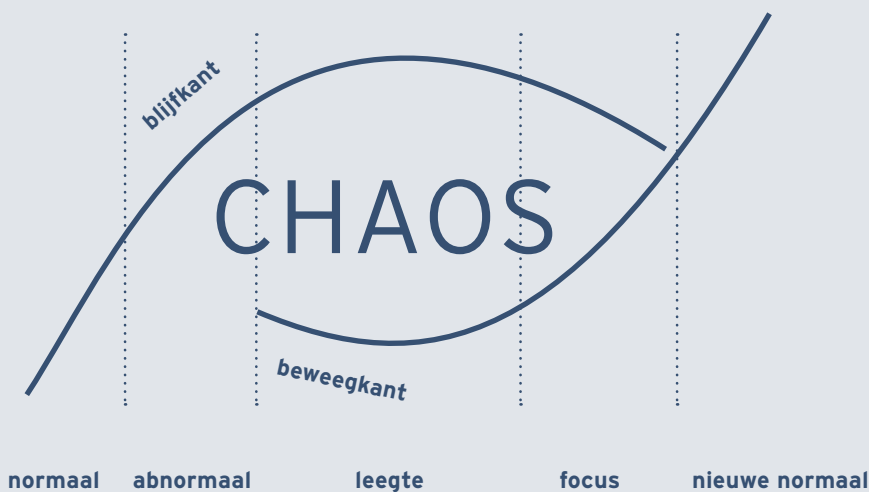
HET NIEUWE NORMAAL

NICOLINE MULDER

Bosbranden in Australië die ze daar maar niet onder controle kregen. Een buxusmot begint geheel op eigen kracht een niet te stoppen uitroeislag. Een vleermuis lijkt de start van een dodelijke pandemie te zijn. Een dikke laag Saharazand bedekt de voor- spelde zonnige dag met een dikke okergele deken. Een specialist uit je organisatie neemt zonder enige

aankondiging per direct ontslag. En als klap op de vuurpijl: je zeventienjarige dochter deelt mee dat ze haar ouderlijk huis gaat verlaten en ook al een kamer heeft gevonden in de grote stad. We zijn op elk abstractieniveau in ons leven omringd door dit soort omstandigheden. Onze hele werk- en leefwereld is één groot complex systeem. Alles heeft met alles te maken. De kleinste verandering kan de start zijn van een grote omslag en je hele leven staat op zijn kop.

FIGUUR 1. DE ONTWIKKELING VAN EEN COMPLEX SYSTEEM



Door de covid-19-pandemie was daar op slag het besef een onderdeel zijn van een complex proces. Iedereen leek zich er even van bewust dat we niet op alles grip hebben, niet overal controle op kunnen uitoefenen, niet alles kunnen beheersen en plannen. Al snel drongen nieuwe woorden het oude discours binnen: 'het nieuwe normaal', 'maatregelen', 'perspectief', '(test-, pre-test- en vaccinatie-)beleid' en (mijn persoonlijke ergernis) 'houd vol!'. Nu het einde van de chaos in zicht is, verlangen we met z'n allen naar de oude tijd. Hebben we dan niets geleerd? De vraag die ik graag centraal wil zetten is dan ook: wat valt er te leren van de chaos? Niet zozeer om de coronacrisis op te lossen of om een volgende pandemie te voorkomen. Maar eerder om het beeld weg te halen dat een chaos zo snel mogelijk moet worden 'opgelost' zodat wij weer 'naar de oude situatie' terug kunnen. Want die situatie komt nooit meer terug. We zijn tenslotte een periode van chaos wijzer.

In complexiteit is chaos niets meer dan een periode in de ontwikkeling van dat proces. Andere perioden zijn het normaal, het abnormaal, de focus en het nieuwe normaal. Chaos (oorspronkelijk het Griekse woord voor 'leegte') bevindt zich in tijd tussen abnormaal en focus. Om te kijken wat het nut is van een periode van chaos stellen we ons eerst de vraag: hoe ontwikkelt een complex proces zich?

Aanvankelijk gaat alles zoals het gaat, het kabbelt allemaal lekker voort. We noemen dat (met de kennis van dat moment) 'normaal'. De volgende periode, die van het abnormaal, geeft aan dat we afwijken van de vorige periode. Die afwijking wordt veelal veroorzaakt door iets van buiten ons aandachtsgebied. Wij waren tenslotte in het normaal lekker voortkabbelend bezig. Door toedoen van buitenaf moeten we reageren. Die reactie is meestal van het soort 'doorgaan op de ingeslagen weg'; de 'blijfkant' in de figuur. Neem bijvoorbeeld een concurrent die ineens op de markt komt. Onze reactie is in eerste instantie: beter je best doen om hem er snel weer uit te verdrijven. Of een leverancier die onder zijn contract uit wil – die wijzen we op de clausules daaromtrent. Een medewerker die gaat muiten wil je liefst zo snel mogelijk ontslaan. Pas als we signalen krijgen dat doorgaan op de ingeslagen weg een doodlopende weg lijkt (de concurrent wordt sterker en sterker), als het ons onevenredig veel energie kost om die weg vast te houden (contractbesprekingen lopen uit

op een conflict), of als het alleen maar erger wordt (de muiterij breidt zich uit), dan pas raken we in paniek en breekt er een periode van chaos aan: een periode waarin doorgaan op dezelfde weg geen optie is, maar er zich ook geen nieuwe weg aandient. Die periode vraagt tijd: minuten, uren, dagen, weken, afhankelijk van de context. Dat duurt zolang het duurt totdat ... er zich een nieuwe weg aandient; de 'beweegkant' in de figuur. Een weg die steeds helderder wordt en waar je je steeds meer op kunt gaan focussen. Je ziet waarin jij en jouw nieuwe concurrent van elkaar verschillen en wat je dus zou kunnen benadrukken. Je ziet mogelijkheden om gebruik te maken van de leverancier in een andere samenwerkingsvorm. Er stapt een gedemotiveerde medewerker vanuit de multigroep naar voren met wie een goed gesprek te voeren is. In de periode van focus ga je de optie die zich aandient verkennen om tot een nieuwe toestand te komen. Het nieuwe normaal, dat vanzelf weer normaal wordt.

Je doet niet niets in zo'n periode van chaos. Je bent er, je kijkt, observeert. Je speurt de context af op zoek naar de eerste signalen van een nieuwe weg. Maar je interveniëert niet. Je gaat de chaos niet sturen of registreren. Zo'n periode is best spannend. Het kan alle kanten op schieten. Houvast zoek je dan ook niet in de chaos, maar in de context daaromheen. Zorg dat je organisatie een helder hoger doel kent (de goede dingen doet). En zorg dat je een set waarden deelt waaraan je toetst of je goed bezig bent (de dingen goed doet). Dan is chaos nog steeds een spannende periode, maar weet je dat je daarmee niet uit de bocht kunt vliegen. Het hogere doel en de gedeelde waarden vormen de basis van het kader waarbinnen de chaos zich voltrekt.

Chaos heeft ruimte en tijd nodig om zijn werk te kunnen doen. Alleen dan kan het ecosysteem rondom die chaos zich herstellen en zich verder ontwikkelen. Het komt goed. Het wordt weer normaal. Al is dat heel anders dan het oude normaal.

--

Nicoline Mulder is verbonden aan het Value-based Institute. Ze is docent in het hbo en zelfstandig adviseur voor projectmanagers en opdrachtgevers van complexe projecten. Ze schreef onder meer de boeken *77 werkvormen voor projectmanagement* en *Value based Project Management*, dat werd verkozen tot Boek van het jaar 2013 door de Orde van Organisatieadviseurs.