

# Unpacking the concept of virtuality.

Wanneer er geen goede groepsinteractie is kunnen de inzichten en inspanningen van teamleden niet het optimale opleveren. Hierdoor kan er organisatorisch geen voordeel worden behaald.

Als je wilt weten waarom de groepsinteractie niet werkt moet je kijken naar 4 onderdelen:

- **Geografisch verspreid** (Bestaande uit van leden verspreid over meer dan één locatie)
- **Gemedieerd door technologie** (communiceren met behulp van elektronische hulpmiddelen zoals e-mail of instant messaging)
- **Structuur dynamisch** (waarbij verandering vaak optreedt onder leden, hun rollen en relaties met elk van hen)
- **Nationaal divers**

Vaak denken mensen dat teams die meer geografisch verdeeld zijn, ook meer elektronisch afhankelijk zijn en dus meer 'virtueel'. Dit is in de meeste gevallen niet het geval. Teams waar leden van zich in hetzelfde gebouw bevinden kunnen nog steeds een e-mail sturen om niet naar een andere vleugel of verdieping te hoeven lopen. Hun zijn dus wel elektronisch afhankelijk maar geografisch niet verspreid. Het vermindert wel hun informele uitwisselingen en sociale signalen.

## Geografisch verspreid:

Een voor de hand liggend probleem hier is dat teamleden niet in staat zijn om bij elkaar langs te komen om in overleg te gaan.

Iets wat teamleden die geografisch gescheiden zijn ook missen is wederzijdse kennis. Ze weten niet van elkaars situatie waardoor de coördinatieproblemen toenemen bij het opdoen van kennis en gebruik van middelen.

## Afhankelijk van technologie:

In sommige gevallen ben je afhankelijk van technologie omdat je iemand niet face-to-face kan spreken. Denk aan iemand die thuis werkt of iemand die in het buitenland is.

Elektronische afhankelijkheid zorgt voor logistieke en technologische beperkingen op het gebied van informele spontane interacties, waardoor de interpretatie van kennis kan worden belemmerd.

Ook is gebleken dat teams die elektronisch afhankelijk zijn meer moeite hebben met het interpreteren van feedback tijdens discussies. Communicatie via computers kan non-verbale signalen verminderen. De toon, warmte en aandacht die iemand face-to-face kan geven komt niet over via de computer. Deze signalen zijn wel van belang bij het overbrengen van een heldere boodschap. Mensen die voornamelijk communiceren via de computer gebruiken vaak meer directe communicatiestijlen met minder sociale signalen dan die in persoonlijke omstandigheden.

## Structuur dynamisch:

Een dynamische structuur vermindert de kracht van sociale banden tussen teamleden omdat te vaak wisseling is tussen onder andere mensen en functies. Wanneer er een gelijkspel/sociale relatie is zal er meer interactie, emotionele intensiteit, en wederkerigheid zijn tussen twee individuen. Er wordt overigens wel beweerd dat zwakke banden kunnen leiden tot meer creativiteit omdat nieuwe deelnemers nieuwe kennis kunnen inbrengen. Maar mensen voelen zich over het algemeen meer op hun gemak bij sterkere banden als het gaat om het delen van informatie die risico en openhartigheid vereisen.

Verder is het moeilijker om kennis te implementeren wanneer de structuur dynamisch is.

### **Nationaal divers:**

Wanneer teamleden verschillende nationale achtergronden vertegenwoordigen, die elk hun eigen waarden, oriëntaties en prioriteiten hebben, kan dit afbreuk doen aan effectieve interne communicatie.

Daarnaast hebben teamleden op een locatie bepaalde kennis die voor hen vanzelfsprekend is en kunnen die kennis daarom vaak niet gemakkelijk beschrijven, noch de relevantie ervan voor teamleden van andere locaties onder woorden brengen.

Culturen (karakteristieke manieren van denken, voelen en gedragen gedeeld door leden van een identificeerbare groep) bestaan op veel verschillende niveaus buiten de nationale culturen, inclusief de organisatorische en functionele culturen. Er zit bijvoorbeeld veel verschil tussen ASML en CANON (organisatorische cultuur) maar er zit ook verschil tussen de ICTers en de bedrijfskundige binnen ASML (functionele cultuur). Maar de meest dominante cultuur is die van identiteit. Die is vanaf de geboorte verankerd. Dit verschil valt meer op dan een bepaalde organisatie- of functionele cultuur. Nationale diversiteit kan de interne communicatie, conflictoplossingen en de ontwikkeling van een gedeelde visie belemmeren.

Wanneer teamleden verschillende naties vertegenwoordigen kan dit verschillende verwachtingen scheppen over de manier van communiceren en dit kan zorgen tot een mindere identificatie van het gehele team.

Dus hoewel samenwerkingen die bestaan uit leden uit verschillende landen mogelijk toegang hebben tot meer informatie als gevolg van verschillende wereldbeelden, kan het wel zorgen voor misverstanden, stereotypering en het onvermogen om overeenstemming te bereiken, beslissingen te nemen en actie te ondernemen.

Sommige nationale culturen zijn bijvoorbeeld ‘hoge context’ en andere ‘lage context’, verwijzend naar het belang van non-verbale, contextuele aanwijzingen bij het communiceren of interpreteren van berichten. Leden van culturen met een hoge context hebben de neiging om negatieve of confronterende reacties te vermijden in de communicatie met leden van hun eigen werkgroep om het gezicht te redden en een gevoel van harmonie in de groep te behouden. Leden van culturen met een lage context gebruiken expliciete taal om op een veel directere manier precies over te brengen wat er bedoeld wordt, zelfs als de boodschap negatief of confronterend is. Naast verschillen in hoge of lage context, kunnen andere relevante verschillen zijn: individualisme-collectivisme, onzekerheidsvermijding, vermogensafstand of tijdoriëntatie. Tijdens multiculturele samenwerking zullen verschillen tussen deze dimensies waarschijnlijk communicatiestoringen veroorzaken, waardoor het moeilijk wordt om informatie samen te voegen en te verwerken.

Bovendien zullen een hoge nationale diversiteit en de identificatie van leden met hun nationaliteit waarschijnlijk leiden tot sociale categorisering, een proces waarbij individuen uit verschillende groepen alleen “in-groep / uit-groep” onderscheid maken op basis van nationaliteit, vooral als ze onvoldoende informatie hebben over andere betrokkenen. Deze verschillen kunnen leiden tot stereotypering, wantrouwen en verdenking van leden buiten de groep, wat de identificatie en integratie van het team vermindert en het vermogen van het team om informatie te gebruiken.

Met name het ontwikkelen van een gedeelde visie is gevaarlijk in nationaal diverse teams vanwege de sterke identificatie met subgroepen.

### **Teams succesvoller**

- Projecten zijn innovatiever wanneer informatie in de samenwerking wordt gebracht, vertaald en aan medeteamleden wordt verstrekt.
- Teams waarvan de leden lobbyen voor dergelijke ondersteuning, het team bufferen van druk van buitenaf, zich bezighouden met impressiemanagement en het gebruik van externe informatie voor technische of ontwerp kwesties coördineren, zijn innovatiever.
- Teams met meer grondige interne communicatie (ze definieerden bijvoorbeeld betere doelen, ontwikkelden werkbare plannen en werk met prioriteit) superieure innovatieprestaties.
- Het ontwikkelen van een gedeelde, algemene visie heeft bijgedragen aan innovatie.

### **Geografisch:**

- Zorgen dat mensen wederzijdse kennis hebben van elkaars situatie.

### **Afhankelijk van technologie:**

- Zorg voor meer informele spontane interacties onder de teamleden.
- Zorg dat de non-verbale signalen ook overkomen.

### **Nationaal divers:**

- Inzicht krijgen in de waarden, oriëntaties en prioriteiten van verschillende culturen en daar rekening mee houden.
- Rekening houden dat niet alle kennis of manieren vanzelfsprekend zijn.
- Kijk naar de verschillen van organisatorische, functionele en nationale culturen.
- Zorg dat de verwachtingen over de manier van communiceren over gelijk is.
- Voorkom misverstanden en stereotypering.
- Ontdek welke mensen gebruik maken van ‘hoge context’ en welke van ‘lage context’. Pas je manier van communiceren hierop aan.

### **Psychologisch veilig communicatieklimaat**

“Een sfeer binnen een team dat wordt gekenmerkt door open, ondersteunende communicatie, zich uitspreken en het nemen van risico's, kan helpen om geografische afstand, elektronische afhankelijkheid, dynamische structuur en nationale diversiteit van verplichtingen in activa om te zetten en innovatie te bevorderen.”

Een psychologisch veilig communicatieklimaat bevordert innovatie omdat het gaat om het uitspreken, het ter discussie stellen van verschillen, het aangaan van spontane en informele communicatie, het verstrekken van ongevraagde informatie en het overbruggen van verschillen door het oordeel op te schorten, open te blijven staan voor andere ideeën en perspectieven, en actief luisteren.

Psychologische veiligheid blijkt een cruciale rol te spelen bij het stimuleren van teamleren en innovatie. Psychologische veiligheid teams helpt om effectiever te leren door de interpersoonlijke risico's te verminderen en leden aan te moedigen fouten toe te geven, de huidige praktijken in twijfel te trekken, om hulp te vragen en feedback te vragen.

Het minimaliseren van functionele en statusverschillen bevordert het spreken over zulke grenzen en het ontwerpen van voorbereidende praktijksessies en vroege proeven helpen bij het aanmoedigen van nieuw gedrag bij de implementatie van technologie.

Een psychologisch veilig communicatieklimaat kan helpen bij het wegwerken van de mogelijke knikken in de dagelijkse activiteiten in verschillende geografische gebieden en kan zorgen voor een bevredigende werkrelatie, waardoor de kans groter wordt dat teamleden de benodigde externe links efficiënt verzamelen om kennis en middelen te verwerven.

Ten tweede helpt een psychologisch veilig communicatieklimaat om informele communicatie en feedback te geven en te ontvangen om problemen van subtiele controle, lage helderheid van berichten en interpretatie van kennis die het gevolg zijn van verminderde persoonlijke interactie en gebrek aan sociale signalen tijdens elektronische communicatie te overwinnen.

Teamleden die meer ondersteunend met elkaar communiceren, ontwikkelen eerder een gemeenschappelijk referentiekader en een gedeeld mentaal model. Verder vereist het innovatieproces dat de betrokken partijen het oordeel opschorten, open blijven staan voor de ideeën en perspectieven van anderen en de nodige inspanningen leveren om nieuwe kennis te integreren met de bestaande kennis om de innovatie te produceren.

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006, 1 september). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. Geraadpleegd van [https://www.researchgate.net/publication/254078919\\_Unpacking\\_the\\_Concept\\_of\\_Virtuality\\_The\\_Effects\\_of\\_Geographic\\_Dispersion\\_Electronic\\_Dependence\\_Dynamic\\_Structure\\_and\\_National\\_Diversity\\_on\\_Team\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/254078919_Unpacking_the_Concept_of_Virtuality_The_Effects_of_Geographic_Dispersion_Electronic_Dependence_Dynamic_Structure_and_National_Diversity_on_Team_Innovation)