

# Leren in virtuele teams: het organisatieperspectief

*Monique Ramioul, Arne Vanderstukken, Yennef Vereycken – HIVA KU Leuven*

# Het organisatieperspectief

1. Wat zijn mogelijke voorwaarden van kennisontwikkeling in virtuele teams: kennisdeling, vertrouwen en gedeelde procedures/verwachtingen?
2. Wat is de arbeidsdeling tussen en binnen teams, hoe verandert wanneer ze op afstand worden georganiseerd en wat de rol is van technologie?

# Mogelijke voorwaarden van kennisontwikkeling in virtuele teams: de survey

# Leren in steeds virtuelere teams

- Meer telewerken + virtueel communiceren
  - Minder spontane conversaties (Weinert, Maier, & Laumer, 2015)
  - Meer professioneel isolement (Golden, Veiga, & Dino, 2008)
  - Meer misverstanden (Lockwood, 2015)
  - Moeilijker om bijvoorbeeld nonverbale cues op te pikken (Andres, 2002)
- Dit alles bemoeilijkt leren

# Voorwaarden voor leren in virtuele teams



Gibson & Cohen, 2003

# Sample

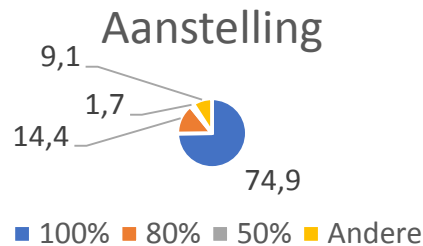
## Wave 1

- N = 1297, ±360 teams, 9 orgs
- $M_{\text{leeftijd}} = 43.93$ ,  $SD_{\text{leeftijd}} = 10.45$

### Geslacht

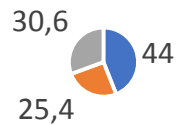


■ Vrouw ■ Man



■ 100% ■ 80% ■ 50% ■ Andere

### Diploma



■ Universiteit ■ Hogeschool ■ Middelbaar

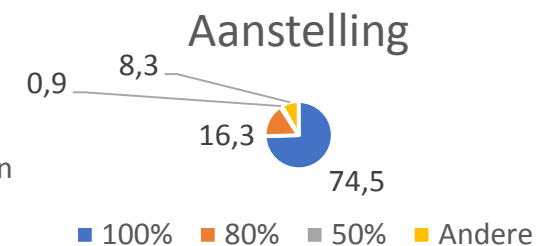
## Wave 2

- N = 535, ±270 teams, 9 orgs
- $M_{\text{leeftijd}} = 43.86$ ,  $SD_{\text{leeftijd}} = 10.11$

### Geslacht

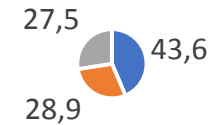


■ Vrouw ■ Man



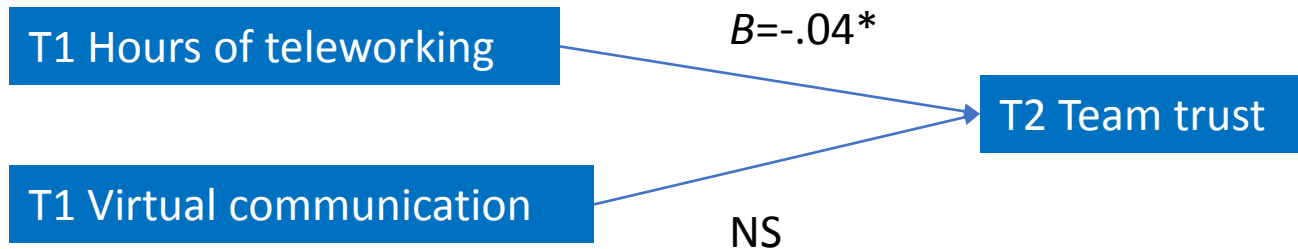
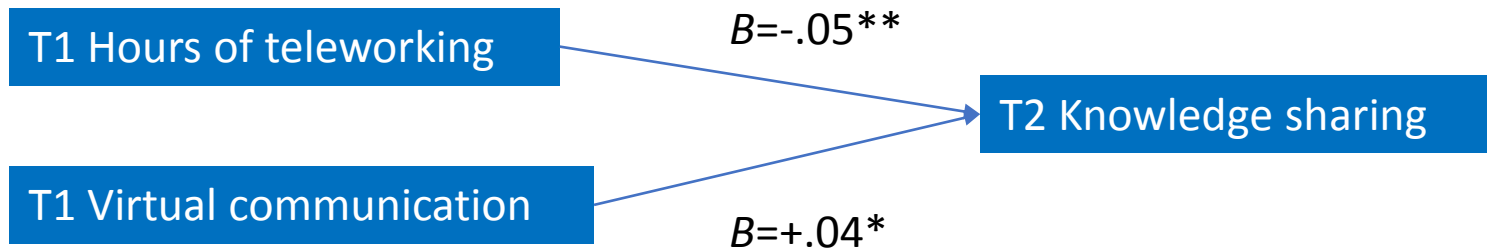
■ 100% ■ 80% ■ 50% ■ Andere

### Diploma

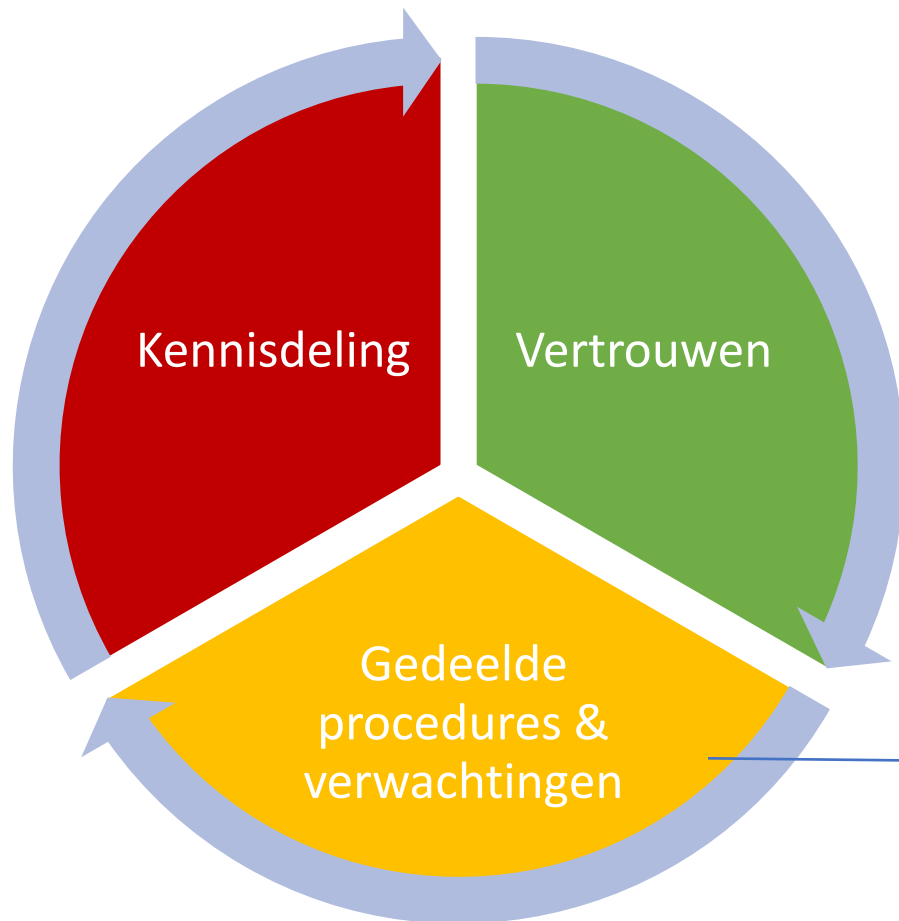


■ Universiteit ■ Hogeschool ■ Middelbaar

# Resultaten



# Resultaten



Consistentie in telewerkgewoonten, maar niet in communicatiekanalen of percepties van leerklimaat



# Conclusie

- In teams met verschillende graden van virtualiteit zijn vertrouwen en consistentie in telewerkgewoonten nodig om leeruitkomsten te garanderen
- Vertrouwen opbouwen is echter moeilijk wanneer virtualiteit hoog is
- Kennisdeling en consistentie in communicatiekanalen en percepties van leerklimaat waren minder belangrijk dan verwacht

# Arbeidsdeling en technologie in virtuele teams: de case studies

# Het belang van team-design

- Werknemers hebben leermogelijkheden wanneer er weinig arbeidsdeling is en taken volledig zijn
- Meer arbeidsdeling betekent meer afhankelijkheden tussen taken en teamleden en meer coördinatievereisten (dit hindert leren)
- Samenwerken over afstand, zoals in virtuele teams, leidt tot meer coördinatievereisten

# Centrale vragen

1. Hoe gaan organisaties om met additionele coördinatievereisten bij overgang naar virtuele teams?
2. Wat is de rol van het team-design voor het opvangen van coördinatievereisten?
3. Is technologie ondersteunend of sturend?

# Twée opties

**Coördinatievereisten beperken door taakafhankelijkheden te beperken:**

- Minder arbeidsdeling
- Meer autonomie
- Technische systemen die ondersteunen



**Autonomie**

**Coördinatie-inspanningen verhogen wat leidt tot (nog) meer taakafhankelijkheden:**

- Meer arbeidsdeling
- Meer controle
- Technische system die sturen



**Controle**

# Resultaten

## Absorptie: 50%

Bij weinig arbeidsdeling, beperkte taakafhankelijkheden en coördinatievereisten:

Complexe jobs met veel autonomie laten toe additionele coördinatievereisten van virtualiteit te absorberen

**= geen nood aan ander team-design**

## Escalatie: 50%

Bij veel arbeidsdeling, hoge taakafhankelijkheden en coördinatievereisten:

gefragmenteerde workflow  
sterk gestandaardiseerde taken

Conrole door TL

ICT om de complexe workflow te coördineren

Steeds nieuwe afhankelijkheden en meer controle

Hoge storingsgevoeligheid, technische problemen, achterstand, informele werkpraktijken, communicatieproblemen....

**= Complex team-design door complexe coördinatievereisten**

# Conclusies

1. Weinig arbeidsdeling, veel autonomie en minimale technische specificaties verhogen het absorptievermogen van teams om de verhoogde coördinatievereisten op te vangen van samenwerken op afstand
2. Veel arbeidsdelingen sturende technologie leidt tot (steeds) meer controle van teams omdat de taakafhankelijkheden en coördinatievereisten hoog zijn en nog hoger worden door de afstand
3. Technologie versterkt deze effecten
4. Dit bepaalt sterk de leermogelijkheden van teamleden
5. Organisaties anticiperen hier niet op

# Aanbevelingen

- Nadenken over team-design (arbeidsdeling tussen en binnen teams)
- Autonomie
- Vertrouwen
- Technologie die ondersteunt in plaats van stuurt
- Consistentie in telewerkgewoonten bewaken