



Securing Your World

**RELY ON US.
ALWAYS AND EVERYWHERE.**

**MANNED SECURITY | ELECTRONIC SECURITY | ALARM RECEIVING CENTRE |
PATROL AND RESPONSE SERVICES | FIRE & SAFETY SERVICES |
SECURITY TRAININGS & AUDITS | EVENT SOLUTIONS | AIRPORT SECURITY |
CASH SOLUTIONS | COURIER SOLUTIONS**



E-TEAMLEIDERS JONGLEREN MET VIJF PARADOXEN

**VIRTUELE
TEAMS VRAGEN
OM SPECIFIEK
LEIDERSCHAP**

Het tijds- en plaatsafhankelijk werken en de internationalisering van bedrijfsactiviteiten zorgen ervoor dat interactie binnen teams meer en meer via technologische communicatiemiddelen plaatsvindt. Dit heeft impact op de rol en competenties van 'e-team' leiders.

HET E-TIJDPERK

Het werkveld van teams en organisaties wordt internationaler. Leiders en teamleden werken samen via Skype, Facebook, e-mail, chat, sms, Dropbox enz. Dit gaat echter niet vanzelf. Men verbindt zich bijvoorbeeld minder snel aan de groep wanneer men geen gezicht kan plaatsen op zijn teamleden. Vertrouwen wordt moeilijker opgebouwd door gebrek aan persoonlijk contact en plaatselijke werkeisen interfereren met taken voor het e-team, waardoor de onderlinge samenhang kleiner wordt. Door voornamelijk te communiceren via ICT-kanalen is men zich bovendien minder bewust van visuele en interpersoonlijke signalen die de verschillende perspectieven van teamleden aangeven. Bovendien kunnen emoties gemakkelijker verborgen gehouden worden en worden misinterpretaties waarschijnlijker. Dit alles werkt de collectieve informatieverwerking en kennisdeling tegen. Hier speelt leiderschap een grote rol. Maar hoe kan men leiderschap opnemen in zo'n diffuse context?

VIJF PARADOXEN DIE E-LEIDERS HELPEN BIJ HUN OPDRACHT

Aangezien alles steeds vaker vanop afstand gebeurt is het belangrijk dat e-leiders zich bewust zijn van de groepsprocessen en de nodige vaardigheden bezitten om hier via elektronische kanalen mee om te gaan. Vijf

paradoxen, eigen aan e-teams, kunnen e-leiders helpen bij deze opdracht. Een eerste paradox is dat ook e-teams fysieke aanwezigheid vereisen. Hoewel e-teams draaien rond ICT, plannen effectieve e-teams ook face-to-face meetings in, zeker in het begin. Hierdoor worden non-verbale signalen sneller opgespoord, worden beslissingen eerder genomen en wordt elk teamlid gestimuleerd tijd te spenderen aan het project. Ten tweede heeft men structuur nodig om de flexibiliteit binnen virtuele samenwerking mogelijk te maken. Men verwacht van e-teams dat ze snel reageren op opportuniteiten en bedreigingen. Door constante evolutie en veranderingen binnen projecten is het verschaffen van informatie en iedereen op dezelfde lijn houden moeilijk. Effectieve e-teams hebben duidelijke afspraken en normen om flexibel te kunnen werken.

TOEGEVOEGDE WAARDE E-TEAMLEIDER

Een derde paradox ligt in het feit dat het e-teamresultaat behaald wordt door onafhankelijke bijdragen van de groepsleden. Naast face-to-face meetings wanneer synergie dringend is, kunnen een creatieve omgang met ICT-middelen en de stimulatie van informatie-uitwisseling helpen om het collectief voor ogen te houden. Ten vierde ligt de focus van e-teams gemakkelijker op de taak, maar ook hun succes wordt mee bepaald door hun relationele kwaliteiten. Relationele linken zorgen voor wederzijdse steun, begrip, groepswelzijn en motivatie. Ook hiervoor is persoonlijk contact nodig, geflankeerd door sterke communicatiestrategieën via ICT. Een laatste uitdaging voor e-leiders heeft betrekking op de paradoxale relatie tussen wantrouwen en vertrouwen, waarbij wantrouwen instrumenteel is om vertrouwen in een virtueel team te creëren. Vooraleer men teamleden kan vertrouwen moet men overtuigd zijn dat zij hun taken ook uitvoeren. Door eerst zelfs op kleine taakjes te controleren kan men de welwillendheid van anderen inschatten. Wanneer mensen steeds opleveren kan men lossen worden en meer vrijheid geven. De vijf paradoxen maken duidelijk dat e-teamwerk niet vanzelfsprekend is en daarin ligt dan ook de opdracht en toegevoegde waarde van de e-teamleider.

E-TEAM SUCCES

Naast de niet te onderschatten uitdagingen hebben e-teams ook vele voordelen: een grotere selectiepool, minder verplaatsingskosten, tijds winst, grotere diversiteit en daardoor meer creativiteit en innovatie. Bewust omgaan met bovenstaande paradoxen helpen e-leiders al een heel eind op weg.



Annelies Meulepas en Prof. Dr. Jesse Segers zijn verbonden aan The Future Leadership Initiative van Antwerp Management School, respectievelijk als onderzoekster en academic director.

EXECUTIVE SUMMARY

Door de toenemende globalisering gebeurt het werken in team steeds meer over grenzen van plaats en tijd heen. Communicatie tussen teamleden verloopt bijgevolg vooral via technologische middelen. Dit gaat gepaard met een aantal specifieke uitdagingen. Vertrouwen en samenhang binnen het team worden minder snel opgebouwd. Communicatie verloopt vaak stroef en minder vlot via ICT-kanalen, waardoor de kans op misvattingen stijgt. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden hebben e-leiders een belangrijke rol.

we.listen@cxonet.be