

# Boekbespreking

**Titel:** Virtual teams across cultures  
**Auteurs:** Theresa Sigillito Hollema  
**Uitgever:** Laïki Publishing, augustus 2020, ISBN-nummer: 978-90-830769-0-4  
**Bespreking:** Han van der Pool (partner Van der Pool Consultancy en redactielid tijdschrift MD)



32

De versnelling in digitale transformatie onder invloed van de coronamaatregelen vereist nieuwe inzichten en vaardigheden. IT-tools maken het eenvoudig om elkaar over de gehele wereld te bereiken. Organisaties zien inmiddels de belangrijke toegevoegde waarde van virtuele teams. Zo'n team wordt gedefinieerd als: *een doel-georiënteerde, collaboratief, kennis-georiënteerde werkgroep met een tijdelijke of permanente structuur waarbij de teamleden geografisch verspreid werken en soms ook in verschillende organisaties en culturen verblijven*. Of een virtuele samenwerking in de praktijk werkelijk tot succes zal leiden, hangt af van verschillende factoren. Het gaat zowel om de juiste inzet van informatie en communicatietechnologie, als om de vaardigheid om culturele verschillen te herkennen, aan te voelen en te begrijpen. *Virtual teaming* blijft mensenwerk.

Theresa Sigillito Hollema, is vele jaren verbonden geweest aan adviesbureau Trompenaars Hampden Turner. Op basis van haar professionele ervaring, academisch onderzoek en interviews met teamleiders over de hele wereld, biedt zij praktische kaders aan voor het beter begrijpen van de dynamiek in wereldwijde virtuele teams. Het combineren van de twee elementen van virtuele en cross-culturele samenwerking zorgt immers voor extra complexiteit.

In het boek introduceert ze het **CALDO-model**: **C**ultuur in een team wordt bepaald door de **A**fstand en technologie, door de stijl van **L**eiding geven, door de mate van culturele **D**iversiteit, en door de verwachte **O**utput.

Veel hangt af van de mate van onderlinge afhankelijkheid voor het bereiken van resultaten. Teamleden kunnen bijvoorbeeld

verschillen ten aanzien van de verwachtingen die zij hebben van online-overleg. Gaat het bijvoorbeeld om samen te werken, om beslissingen te nemen of om persoonlijke connecties te verdiepen? Als deelnemers beginnen met de verkeerde verwachtingen dan zullen de teamsessies al snel teleurstellen. De diversiteit die interculturele teams bieden kan ook een groot voordeel zijn. Men kan de verschillende culturele perspectieven boven laten komen. De bijdrage van diversiteit aan inzichten kan juist zeer krachtig zijn. Door elkaars cultuur goed te leren kennen kan de manier waarop er wordt gecommuniceerd worden verbeterd en een samenhangend team worden gecreëerd.

*Expliciet maken wat we vaak als vanzelfsprekend beschouwen of onbesproken laten*

Zoals zo vaak in de wereld van het virtuele werken, vereist het dat we expliciet maken wat we vaak als vanzelfsprekend beschouwen of onbesproken laten. Een belangrijk element om te benadrukken tussen culturen, is de verwachting van het soort gesprek en informatie dat openbaar kan worden gedeeld. Moet de feedback over de prestaties bijvoorbeeld open staan voor iedereen in het team? Dit om er met elkaar van te leren. Welke informatie behoort tot het privé-domein en wat is openbaar? Culturen kunnen hier in sterk verschillen.

Het boek *Virtual Teams Across Cultures* is behulpzaam om de culturele diversiteit in onze krimpende en virtualiserende wereld te begrijpen. Het is een interessant boek om samen met *Riding the Waves of Culture* van (oud MD-redacteur) Fons Trompenaars te bestuderen. | Md