



Hoe kan digitale mediageletterdheid verder geïntegreerd worden in de structuren en praktijken van team- en afstandswerk om effectief, stimulerend, en betekenisvol werk mogelijk te maken?

Samenvatting van het LITME@WORK project

Digitale technologieën zijn tegenwoordig niet meer weg te denken uit de werkplek, vooral in kantooromgevingen. De zogenaamde New Ways of Working (NWOW) komen steeds vaker voor dankzij verschillende technologische, organisatorische, en maatschappelijke ontwikkelingen. Naarmate het steeds normaler wordt om aan afstandswerk te doen, wordt het steeds belangrijker een aantal vragen te stellen. Hoe kunnen we de structuur van organisaties aanpassen om tegemoet te komen aan dergelijke ontwikkelingen? Wat zijn de voornaamste veranderingen in de manier van werken voor individuen en teams? Welke competenties moeten werknemers hebben in deze nieuwe werkomgevingen? En welke impact hebben de hiermee gepaard gaande discursieve veranderingen op de identiteit van werknemers? Deze working paper biedt een overzicht van de onderzoeksresultaten van LITME@WORK, een vierjarig onderzoeksproject dat deze veranderingen onderzocht vanuit het perspectief van digitale mediageletterdheid (Digital Media Literacy of DML) in kantooromgevingen, met een bijzondere focus op team- en afstandswerk.

De belangrijkste onderzoeksresultaten van LITME@WORK zijn:

- de ontwikkeling van een onderzoekskader voor de analyse van de vele aspecten van digitale mediageletterdheid in werkomgevingen gekenmerkt worden door team- en afstandswerk (met inachtneming van zowel de structuur van teams en organisaties als de visies en ervaringen van individuele werknemers);
- een diepgaande analyse van de manier waarop organisaties de (digitaal) competente werker begrijpen en definiëren;
- een actuele beschrijving van veranderende competenties, praktijken, culturen, en organisationele structuren in kantooromgevingen, met een bijzondere focus op trends in team- en afstandswerk;
- een conceptuele kaart van DML competenties die kan dienen als een hulpmiddel voor stakeholders die geïnteresseerd zijn in de definiëring, de evaluatie, de monitoring, de herkenning en/of de ondersteuning van digitale mediageletterdheid in kantooromgevingen.

Deze working paper is het resultaat van een vierjarig onderzoeksproject (2015-2019) gefinancierd door het Belgian Science Policy Office (BELSPO - <<http://www.belspo.be/>>) en haar Brain-be programma (contract n° BR/143/A5/LITME@WORK). De volledige resultaten van dit onderzoeksproject kan u terugvinden in het boek Digital Media Literacy in Teamwork and Distance Work: Competences, Discourse and Organizational design (Presses Universitaires de Namur, 2019). Een elektronische versie van dit boek is openlijk beschikbaar op de websites van BELSPO (https://www.belspo.be/belspo/brain-be/themes_5_Social_en.stm#LITMEWORK) en op de site van het onderzoeksproject LITME@WORK zelf (www.litmeatwork.be).

Context en onderzoeksvragen

Werkprocessen en diensten worden steeds meer gedigitaliseerd, wat nieuwe manieren van werken als paperless work toelaat.

De digitalisering van organisaties impliceert een grootschalige diffusie van informatie- en communicatietechnologieën (ICT's) en faciliteert de uitrol van afstandswerk. Zogenaamde NWOW (New Ways of Working) projecten worden vaak gekenmerkt door een reorganisatie van de werkomgeving met minder werkplaatsen en zonder toewijzing van persoonlijke bureaus voor de individuen die in een organisatie werken. Dergelijke veranderingen gaan gepaard met de ontwikkeling van meer mobiele manieren van werken, zowel op de werkplek als daarbuiten, bijvoorbeeld thuis of in speciale ruimtes voor co-working. Hoewel samenwerking op afstand steeds normaler wordt, rijzen er tegelijkertijd vragen omtrent de ontwikkeling van een adequate organisationele infrastructuur, de manier waarop werk georganiseerd wordt door de individuen en teams die in een organisatie werken, de veranderende relatie tussen het privéleven en de professionele activiteiten van werknemers, en de mogelijk nieuwe competenties die kantoorwerknemers dienen te ontwikkelen.

Nieuwe manieren van werken vereisen een nieuwe reeks van technische, sociale en communicatieve competenties. Het LITME@WORK project richtte de aandacht op deze competenties door de bril van digitale mediageletterdheid (DML) voor team- en afstandswerk vanuit drie verschillende maar complementaire perspectieven:

- een praktijkgeoriënteerd perspectief waarbij er gefocust werd op de relatie tussen digitale praktijken en competenties van werknemers in kantooromgevingen waar nieuwe manieren van werken geïmplementeerd werden;
- een organisational design perspectief dat de aandacht richtte op de relatie tussen de organisatie, het design van de werkplek, en de structurele voorwaarden voor het gebruik van DML competenties en leermogelijkheden;

Hoe kan digitale mediageletterdheid verder geïntegreerd worden in de structuren en praktijken van team- en afstandswerk om effectief, stimulerend, en betekenisvol werk mogelijk te maken?



De 3 perspectieven van het LITME@WORK project

→ een discoursanalytisch perspectief dat focuste op de processen van betekenisgeving waar kantoorwerknemers op steunen wanneer ze spreken over DML competenties in organisaties die overschakel(d)en op NWOW.

Het LITME@WORK project bestudeerde tien Belgische organisaties die maatregelen namen om ICT-ondersteund afstandswerk mogelijk te maken. De geselecteerde gevalstudies vertegenwoordigen uiteenlopende administratieve processen. Het gaat zowel om publieke als private ondernemingen van verschillende groottes in uiteenlopende sectoren (IT, gezondheid, transport, verzekeringen).

Belangrijkste onderzoeksresultaten

De ontwikkeling van een matrix ter identificatie van professionele collaboratieve activiteiten en de dimensies die digitale media competenties nodig maken.

Gebied	Activiteiten	Dimensies					
		Taken	Tijd	Ruimte/Afstand	Informatie	Technologie	Mensen
Interdependente taken							
	Interdependente taken samen verdelen (coördinatiewerk)						
	De interdependentie van taken samen uitvoeren (coöperatiewerk)						
Teamvergaderingen							
	Teamvergaderingen organiseren (coördinatiewerk)						
	Bijeenkomen in teamverband (coöperatiewerk)						
Afstandswerk							
	Communicatiemiddelen ontwikkelen (coördinatiewerk)						
	Communiceren met medewerkers (coöperatiewerk)						
Informatieruimtes							
	De gedeelde informatieruimtes organiseren (coördinatiewerk)						
	Informatiedelen in de daarvoor dienende informatieruimtes (coöperatiewerk)						
Productie van documenten							
	De collectieve redactie van een documente orchestreren (coördinatiewerk)						
	Een collectief document produceren (coöperatiewerk)						

Een matrix voor de definiëring van DML competenties voor collaboratief afstandswerk

Collaboratief werk, zowel in face to face situaties als in afstandswerk, ondersteund door ICT's, kan ingedeeld worden in vijf ruime activiteitsgebieden: intergerelateerde taken; bijeenkomsten van teams; communicatie op afstand door teamleden; gedeelde informatie-ruimtes; en collectieve productie van documenten. Elk van deze activiteitsgebieden impliceert competenties op vlak van coördinatie (bv. werknemers ertoe aanzetten om regels te bepalen die collectief werk mogelijk maken, het ontwerpen van mechanismen, of de

configuratie van hulpmiddelen om collaboratie te faciliteren), en op vlak van samenwerking (werknemers ondersteunen tijdens de eigenlijke samenwerking). Dit laatste vereist vaak een aanpassing van de normale regels, mechanismen en hulpmiddelen. Bijvoorbeeld, binnen het activiteitsgebied van de 'teamvergadering' moeten werknemers DML competenties gerelateerd aan de organisatie van teamvergaderingen en het bijwonen van teamvergaderingen ontwikkelen. De ontwikkeling van deze twee samenhangende aspecten van

Hoe kan digitale mediageletterdheid verder geïntegreerd worden in de structuren en praktijken van team- en afstandswerk om effectief, stimulerend, en betekenisvol werk mogelijk te maken?

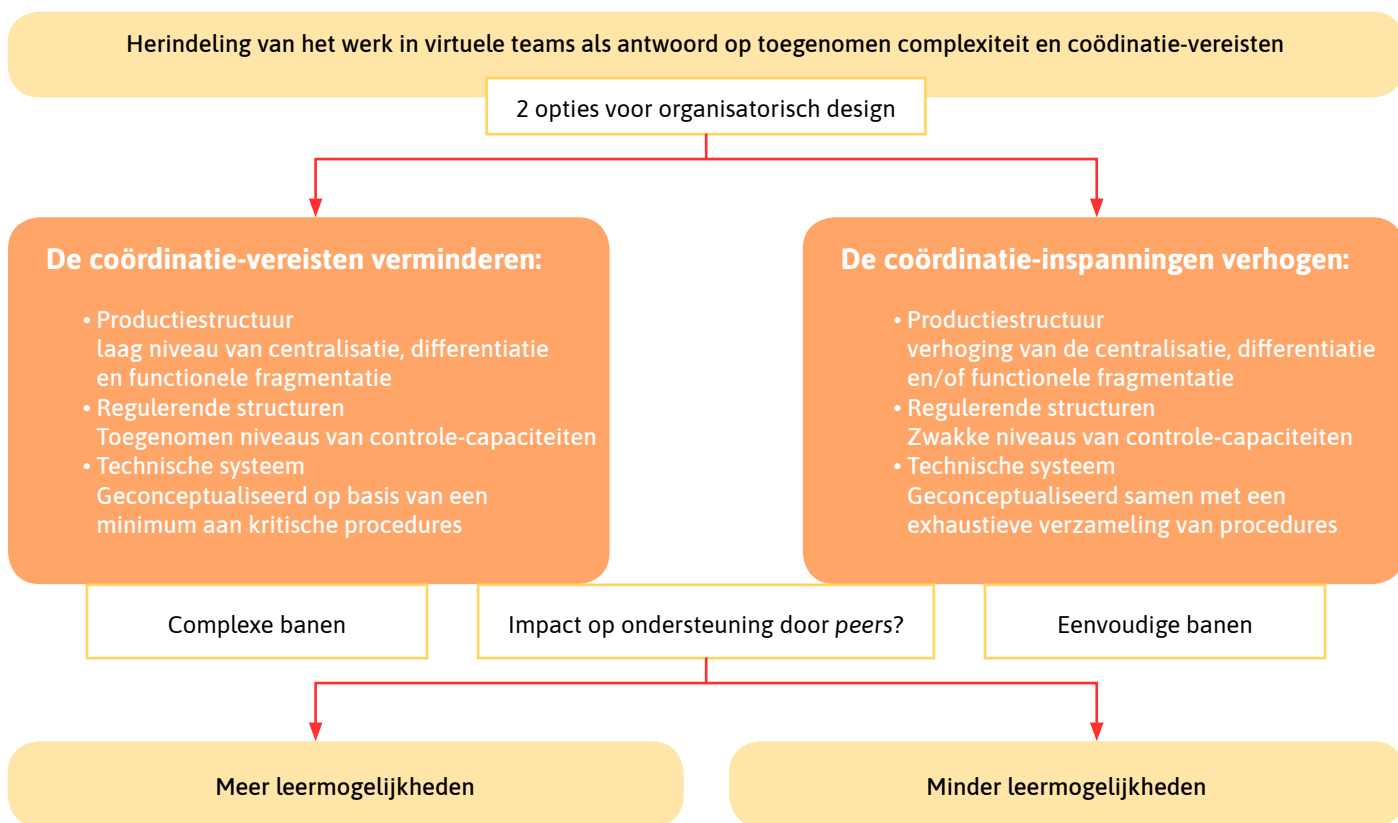
collaboratieve competenties is de sleutel om duurzaam afstands- en teamwerk mogelijk te maken.

Competente collega's die op afstand samenwerken zijn in staat in te schatten hoe elk van deze activiteiten implicaties hebben op vlak van de taken, de tijd, de ruimte, de informatie, de technologieën en de mensen die daarbij komen kijken. Digitaal competente werknemers zijn in principe in staat om met nieuwe en complexe situaties gerelateerd aan ICT ondersteund afstandswerk om te gaan. De mate waarin dit lukt is in grote mate afhankelijk van de mate waarin ze op reflexieve wijze met hun werk kunnen omgaan. Reflexiviteit impliceert een vermogen om de situaties waar er aan collaboratief afstandswerken gedaan wordt te kaderen en naargelang de situatie het gedrag aan te passen, ofwel routinematig ofwel op creatieve wijze. Door de interconnecties

tussen deze zes dimensies binnen elke collaboratieve activiteit te erkennen, kunnen medewerkers relevante praktijken ontwikkelen om problemen die gepaard gaan met het samenwerken op afstand op te lossen. Een correct begrip van complexe collaboratieve situaties en de daarmee gepaard gaande gedragsvormen is een constitutief onderdeel van digitale mediageletterdheid.

In situaties waar aan teamwerk op afstand gedaan wordt, draaien digitale mediacompetenties niet enkel rond de perspectieven en de acties van individuele werknemers. Het gaat ook om het vermogen van een team om tot een gedeeld begrip van een scala aan probleemsituaties te komen, alsook om het vermogen om op competente wijze collectieve oplossingen voor deze problemen te ontwikkelen.

De verdeling van taken binnen en tussen teams begrijpen om leermogelijkheden te identificeren



Twee design mogelijkheden voor virtuele teams en hun impact op leermogelijkheden

De mogelijkheden om competenties in digitale mediageletterdheid te ontwikkelen zijn gelieerd aan de arbeidsdeling binnen virtuele teams. Om leermogelijkheden te optimaliseren, raden we organisaties aan om (I) taken te integreren zodat een uitdagend takenpakket gecreëerd wordt, en (II) de controlecapaciteit van teamleden op een niveau te brengen dat hen in staat stelt om de problemen die ze tegenkomen zelf op te lossen alsook hun werk zelf te organiseren. Ten slotte raden

we aan om ook aandacht te besteden aan de ondersteuning en feedback die teamleden genieten binnen hun team als mogelijke leermomenten.

De coördinatie van teamwerk in virtuele omgevingen is bovendien complexer dan de coördinatie van teamwerk waar werknemers zich in handbereik van elkaar bevinden. De verdeling van arbeid binnen een team bepaalt zowel de coördinatie-vereisten als de

Hoe kan digitale mediageletterdheid verder geïntegreerd worden in de structuren en praktijken van team- en afstandswerk om effectief, stimulerend, en betekenisvol werk mogelijk te maken?

mogelijkheden om aan deze vereisten tegemoet te komen. Bij de introductie van virtueel teamwerk zouden organisaties over het design van het team moeten nadenken en een eventuele reorganisatie moeten overwegen om tegemoet te komen aan de bijkomende complexiteit die ontstaat uit de toegenomen nood aan coördinatie.

Uit onze two-way survey onder de werknemers van de onderzochte organisaties blijkt dat naarmate teamleden meer aan telewerken doen, de mate van kennisdeling verminderde. Dit komt waarschijnlijk doordat spontane conversaties schaarser worden wanneer teamleden zich geografisch gezien ver van elkaar bevinden. In dergelijke situaties kunnen teamleden enkel met voorbedachte rade conversaties initiëren, wat de drempel voor informele spontane gesprekken verhoogt. Om dit effect tegen te gaan of zelfs teniet te doen kunnen managers op drie mogelijke manieren reageren. Ten eerste kunnen ze virtuele communicatie tussen teamleden aanmoedigen, wat een goed alternatief kan zijn voor face-to-face conversaties indien men hier met mate gebruik van maakt. Ten tweede kunnen ze het vertrouwen tussen teamleden aanwakkeren. Dit kunnen ze bijvoorbeeld doen door te werken met gemeenschappelijke doelen eerder dan met persoonlijke doelen. Dit laat de ontwikkeling van vaardigheden toe. Ten slotte doen managers er goed aan ervoor te zorgen dat elk teamlid in meer of mindere mate aan telewerken doet, aangezien al te grote verschillen een indruk van ongelijkheid kunnen wekken.

De veranderende betekenis van kantoorwerk in een cultuur van NWOW

De bevindingen van de kritische discoursanalyse (28 interviews met 29 mensen) tonen aan dat de introductie van zogenaamde NWOW en andere veranderingen binnen publieke en private kantooromgevingen een impact hebben op de manier waarop werknemers en managers zichzelf, elkaar en hun werk zien.

De precieze aard van deze impact hangt af van de interpretatieve logica's die werknemers hanteren wanneer ze betekenis geven aan NWOW. Onze analyse stelde ons in staat zeven dergelijke logica's te identificeren (1) een neoliberale logica die een nadruk legt op resultaten en zelf-management; (2) een humaniserende logica met een nadruk op welzijn op het werk; (3) een expressieve/consultatieve logica die het belang van een luisterend oor en raadpleging van werknemers benadrukt tijdens de transitie naar NWOW; (4) een team-georiënteerde participatieve logica die grote waarde hecht aan collectieve besluitvorming binnen teams; (5) een pseudo-participatieve logica met een kritische houding ten aanzien van autocratische beslissingen genomen tijdens de overgang naar NWOW; (6) een autoritaire logica die een nadruk legt op *leadership by example* en op het belang van een minimale mate aan leiderschap in het besluitvormingsproces; en (7) een logica van publieke dienstverlening waarbij er grote waarde wordt gehecht aan de levering van

kwalitatieve diensten aan 'burgers' eerder dan aan 'cliënten'.

Er zijn veel conflicterende interpretaties binnen publieke en private organisaties betreffende de positieve en negatieve effecten van NWOW. Terwijl sommige werknemers de kritiekloze variant van het NWOW discours simpelweg overnemen, nemen anderen meer kritische en/of genuanceerde standpunten in, ook al nemen ze zelden stelling tegen de centrale principes van NWOW. Veel werknemers identificeerden reële of potentiële perverse effecten van NWOW programma's op het fysieke, psychologische en/of sociale welzijn van werknemers. Velen argumenteerden impliciete of expliciet voor een realistische en pragmatische benadering ten aanzien van NWOW. Zo hadden veel respondenten het moeilijk met de manier waarop managers soms slechts lippendienst leveren aan waarden als participatie en consultatie in het transitieproces naar NWOW. Terwijl sommige werknemers een relatief autoritaire leiderschapsstijl verwelkomden tijdens dergelijke transitieën, was de meerderheid minder dan enthousiast ten aanzien van pseudo-participatieve managementstrategieën. Toch bleven werkelijk oppositionele kritieken ten aanzien van NWOW doorgaans uit. Onze werknemers aanvaardden en ondersteunden meestal de implementatie van dergelijke programma's. Diegenen die de potentieel negatieve effecten van NWOW erkenden zagen deze doorgaans bovendien als vermijdbaar. De principes en doelstellingen aan de basis van NWOW werden dan ook maar hoogst zelden in vraag gesteld.

De zeldzaamheid van werkelijk oppositionele kritieken kan verklaard worden aan de hand van het feit dat het pro-NWOW discours opgehangen is aan een reeks waarden met sterk positieve connotaties zoals 'autonomie' of 'vertrouwen'. De voorstanders van NWOW lijsten dan ook een hele reeks van positieve effecten op die NWOW verondersteld worden te hebben. Dit maakt het bijzonder moeilijk om officieel NWOW discours in vraag te stellen. Een andere reden die het succes van het pro-NWOW discours mee kan verklaren ligt in het feit dat dit discours een tegenstelling opbouwt tussen 'oude' en 'nieuwe' werknemers en organisationele culturen. De 'nieuwe' kantoorwerker wordt daarbij gezien als de belichaming van 'feestelijk' waarden en competenties als autonomie, vertrouwen of flexibiliteit. De 'oude' werker wordt daarentegen gezien als een stramme, administratieve en bureaucratische pennenlicker die verondersteld wordt zijn of haar identiteit en werkwijze ofwel te veranderen, dan wel te verdwijnen uit de organisatie. Deze binaire oppositie tussen twee soorten werknemers kan er net zoals het frequent promoten van 'feestelijk' waarden toe leiden dat managers bezorgdheden en problemen gerelateerd aan de implementatie van NWOW in publieke en private organisaties over het hoofd zien of zelfs negeren.

Wanneer ze spraken over de vereiste competenties voor de beoefening van hedendaags kantoorwerk, gebruikten onze respondenten de notie van competentie doorgaans

Hoe kan digitale mediageletterdheid verder geïntegreerd worden in de structuren en praktijken van team- en afstandswerk om effectief, stimulerend, en betekenisvol werk mogelijk te maken?

in een zeer algemene betekenis van het woord. Dit begrip werd doorgaans op een hoop gesmeten met een hele reeks van abstracte waarden. De meeste werknemers vatten de notie van competentie zelden op in termen van praktische capaciteiten of professionele normen. De meesten onder hen gebruikten 'competentie' eerder als een vage term. Competentie kan dan verwijzen naar kennis van technologische know-how, naar de capaciteit om snel bij te leren, maar ook naar karakteristieken of eigenschappen als nederigheid, adaptabiliteit of flexibiliteit. De manier waarop dergelijke termen geïnterpreteerd worden is afhankelijk van de interpretatieve logica's die werknemers hanteren wanneer ze betekenis geven aan hun werk en aan hun eigen identiteit. Zo zullen diegenen die gebruik maken van een humaniserende interpretatieve logica de neiging hebben om NWOW competenties te conceptualiseren als zogenaamde soft skills of social skills (bv. open zijn of sympathiek zijn). Expliciete discussies en strijd over (de betekenis van) competenties kwamen echter niet aan bod in onze interviews. Dit is een verdere aanwijzing dat het NWOW discours een hoge mate van hegemonie heeft bereikt. Ondanks de vaagheid van de term '(DML) competenties wil niemand gezien worden als incompetent. Op die manier vervult de term een legitimerende functie in heel wat NWOW programma's.

Zeven aanbevelingen om DML op het werk te bevorderen

Hieronder volgt een reeks aanbevelingen voor diegenen die digitale mediageletterdheid (DML) op kantoor willen bevorderen op basis van het LITME@WORK onderzoek:

1. Benader competenties als vaardigheden om specifieke praktijken uit te voeren eerder dan als abstracte waarden

Het feit dat veel managers en/of werknemers eerder in abstracte dan in concrete termen over competenties spreken kan tot verwarring leiden omtrent de betekenis van verwante noties als "autonomie", "flexibiliteit" of "agility". Ongekwalficeerd gebruik van dergelijke termen kan leiden tot tegenstrijdigheden in omschrijvingen van taken en jobvereisten omdat dit een duidelijke blik op wat een job inhoudt in de weg staat. We suggereren daarom dat HRM met een duidelijk competentiebegrrip werkt. Dit begrip moet een bepaling en evaluatie van concrete vaardigheden en praktijken toelaten. De matrix die hierboven gepresenteerd werd voorziet een degelijke basis voor de ontwikkeling van een dergelijk competentiebegrrip.

2. Gebruik de DML matrix op reflexieve wijze

De DML matrix is gebaseerd op een specifiek begrip van digitale mediacompetenties. Toch raden we managers en beleidsmakers aan om deze matrix eerder als een kaart dan als een recept te hanteren. Het gaat om een kaart die gebruikt kan worden in het kader van opleidingen en evaluaties.

Dit betekent dat werknemers, teams en managers hun eigen weg moeten bepalen en de matrix moeten aanpassen aan hun specifieke werkomgevingen en doelstellingen. Tegelijkertijd moeten de volgende valkuilen vermeden worden:

- Een reductionistische benadering van de matrix die ervan uitgaat dat elke werker in staat moet zijn om in elke situatie al de activiteiten vermeld in de matrix toe te passen, terwijl hij of zij alle zes dimensies integreert in de manier waarop men zijn of haar werksituatie kadert.
- Een context-ongevoelige benadering waarbij de matrix gehanteerd wordt zonder de specifieke werksituaties en doelstellingen van werknemers in rekening te brengen. De toepasbaarheid van specifieke dimensies en activiteiten moet case per case beoordeeld worden.
- Een gecompartmentaliseerde benadering waarbij men ervan uitgaat dat elke cel in de matrix los staat van de anderen. Competenties zijn per definitie integratief en steunen op verbindingen tussen meerdere activiteiten en dimensies.

De matrix moet gezien en gebruikt worden als een hulpmiddel voor *practitioners* en medewerkers om hun reflexiviteit met betrekking tot collaboratief werk aan te scherpen. Deze gedeelde reflexiviteit is een sleutelement voor de ontwikkeling van DML op de werkplek.

3. Overweeg team design als een strategische factor in je organisatie

Om het leren in virtuele teams te stimuleren en een effectieve, betekenisvolle en stimulerende werkomgeving te garanderen, is het essentieel de taken van teamleden expliciet en kritisch te evalueren. Onze resultaten leggen een hoge variatie in leermogelijkheden en psychosociale risico's voor leden van virtuele teams bloot. Deze variatie is gelieerd aan de manier waarop de taken in virtuele teams ontworpen zijn, en aan de mogelijkheden die dit biedt om om te gaan met de toegenomen coördinatie-vereisten die gepaard gaan met afstandswerk. Omwille van de arbeidsdeling tussen en binnen teams die gebruik maken van ICT's om op afstand samen te werken, neemt het risico op problemen in de *workflow* toe. Tegelijkertijd nemen de middelen om deze problemen op te lossen af. De coördinatie van het werk van virtuele teams wordt daarom steeds belangrijker en complexer.

Onze studie toont bovendien aan dat de technologie die gebruikt wordt om afstandswerk mogelijk te maken niet altijd ondersteunend werkt en coördinatie zelfs kan bemoeilijken. Technische systemen zijn nu eenmaal vatbaar voor technische fouten en kunnen dus de efficiënte coördinatie van een team in de weg staan. Het blijkt belangrijk te zijn om de gebruikte middelen te bespreken wanneer een team wordt opgesteld. Ook

Hoe kan digitale mediageletterdheid verder geïntegreerd worden in de structuren en praktijken van team- en afstandswerk om effectief, stimulerend, en betekenisvol werk mogelijk te maken?

de aan deze technologieën gerelateerde rollen (bv. toegang, ownership, functie) moeten duidelijk zijn. Het is een illusie te denken dat de implementatie van technische hulpmiddelen automatisch leidt tot meer team spirit en samenwerking.

Samenvattend kunnen we stellen dat het noodzakelijk is de tijd te nemen om kritisch te evalueren wie wat doet in het team, wie wanneer met wie moet samenwerken, en welke technologische tools deze samenwerking kunnen bevorderen. Een laag niveau van arbeidsdeling en voldoende autonomie voor de teamleden zijn de belangrijkste voorwaarden opdat teamleden kunnen omgaan met toegenomen complexiteit en coördinatie-vereisten, alsook opdat er voldoende leermogelijkheden aanwezig zijn.

4. Erken de waarde van articulatiwerk zowel bij de aanwerving als tijdens de carrière

In onze resultaten maakten we een onderscheid tussen twee soorten collaboratief werk: *productiewerk* (samenwerken aan de productie van goederen of diensten) en *articulatiwerk* (de voorwaarden van collectief productiewerk bepalen door taken, actoren en hulpmiddelen aan elkaar te koppelen). Articulatiwerk kan verder opgesplitst worden in *coördinatiwerk* en *contingent articulatiwerk*. *Coördinatiwerk* is daarbij geweid aan het ontwerp (of herontwerp) van coördinatiemechanismen (doorgaans voorafgaand aan het productiewerk) waarbij duidelijke regels en procedures voor het collectieve productiewerk bepaald worden en gematerialiseerd worden in technologische artefacten. *Contingent articlatiwerk* draait dan weer om het aanpassen van de procedures in specifieke contexten terwijl het werk zich ontplooit om het werk weer “op de rails” te krijgen.

Articulatiwerk is een belangrijk onderdeel van collaboratief werk maar wordt niet noodzakelijk als werk erkend. We merken daarbij op dat *team leaders* een belangrijke coördinerende rol blijven spelen maar dat articulatiwerk impliciet of expliciet steeds meer opgevat wordt als een verantwoordelijkheid die gedeeld wordt met teamleden zelf. Dit geldt vooral voor *contingent articulatiwerk*. Een van de gevolgen van de relatieve onzichtbaarheid van articulatiwerk is het feit dat de competenties die dit soort werk vereist zelden erkend worden. We kunnen daarom stellen dat het belangrijk is articulatiwerk in acht te nemen in alle HRM strategieën en praktijken, van jobomschrijvingen over aanwervingsprocedures tot aan initiatieven voor carrièreontwikkeling toe.

5. Focus de rol van de team leader op het faciliteren van een gedeeld begrip van teamwerk en op de verdeling van articulatiwerk tussen teamleden

Ons onderzoek suggereert dat team- en afstandswerk team leaders vereist die:

A - een gedeeld begrip van teamwerk onder teamleden faciliteren en daar de vereiste voorwaarden voor creëren, en

Werknemers kunnen verschillende opvattingen hebben over wat het betekent om een team te zijn, afhankelijk van de daarbij gehanteerde interpretatieve logica's. Verschillende en zelfs tegenstrijdige logica's kunnen binnen een enkel team voorkomen. Dit kan leiden tot misverstanden over wat het precies betekent om in een team te werken. We raden team leaders daarom aan om teamleden aan te moedigen in het bespreken en negotiëren van wat het voor hen betekent om deel uit te maken van een team.

B - de verdeling van articulatiwerk tussen teamleden ondersteunen, en die

De verantwoordelijkheid voor effectieve samenwerking is veranderd. Het is een gedistribueerd fenomeen geworden, waarbij de teamleden autonomie hebben verworven en ook deelnemen aan het definiëren van hun werkomgeving. Controle verdwijnt niet maar de manier waarop teamleden samenwerken verandert. Vertrouwen wordt nu een sleutelement in het toewijzen van taken, in het geven van feedback aan collega's, in het ontwikkelen van een gemeenschappelijk bewustzijn en zo verder. De rol van team leaders bestaat daarom steeds meer uit het ondersteunen van coördinatie, uit het verzekeren van de consistentie binnen het team (bv. op vlak van de regeling van telewerken), uit het identificeren van problemen (bv. betreffende zaken die te maken hebben met de balans tussen privé-leven en werk), en uit het stimuleren van een collectieve zoektocht naar oplossingen.

C - een actieve rol spelen in de adoptie en implementatie van ICT's binnen het team.

Leiders moeten in staat zijn om de bruikbaarheid van technologische hulpmiddelen voor het team en voor het ruimere functioneren van de organisatie te evalueren. Ze moeten daarbij aandacht hebben voor de sociale impact die de adoptie van een specifieke ICT kan hebben. Men moet beseffen dat individuen een hulpmiddel steeds op verschillende manieren kunnen aanwenden afhankelijk van hun specifieke competenties, achtergronden en voorkeuren. Technologie en het gebruik daarvan vereisen expliciete reflectie. Men moet op kritische wijze erkennen dat technologieën potentieel problematische factoren kunnen zijn en niet altijd de gewenste oplossingen leveren.

6. Denk verder dan individuele praktijken, operationele vaardigheden en digitale tools bij het ontwerpen van trainingen en evaluaties

In tegenstelling tot wat de mythe van de digital native suggereert, beheersen zelfs jongere generaties niet automatisch alle digitale media-competenties die we geïdentificeerd hebben in de matrix. Jongeren zijn niet noodzakelijk competentier dan ouderen wanneer we het hebben over samenwerking via digitale media. De ontwikkeling van digitale media-

Hoe kan digitale mediageletterdheid verder geïntegreerd worden in de structuren en praktijken van team- en afstandswerk om effectief, stimulerend, en betekenisvol werk mogelijk te maken?

competenties voor collaboratief werk moet niet gezien worden als een kwestie van generaties maar eerder als een kwestie van training en/of opleiding. Deze vorm van geletterdheid wordt niet noodzakelijk verworven op school. Onze resultaten geven inzicht in de manier waarop een DML trainingen ontworpen zouden moeten worden:

- Training- en evaluatie-initiatieven moeten niet enkel ontwikkeld worden voor individuen maar ook voor hele teams. Teams moeten in staat zijn om situaties collectief te begrijpen en hun werk collectief te organiseren. Hoewel het trainen van teams en managers belangrijk is, moet er ook aandacht besteed worden aan teamleden.
- Trainingen en evaluaties moeten gebaseerd worden op een opvatting van digitale media-competenties als observeerbare praktijken. In deze zin verschillen media-competenties van soft skills opgevat als waarden, mindsets of persoonlijkheidskenmerken.
- Collectieve digitale mediacompetenties mogen niet herleid worden tot technische of operationele vaardigheden. Dergelijke skills zijn slechts één aspect van de hulpbronnen die gemobiliseerd moeten worden om competentie te realiseren. Technische skills zijn hier slechts een deelaspect van. Het is daarom noodzakelijk dat trainingsprogramma's stevig verankerd worden in activiteiten en praktijken waarin digitale en niet-digitale middelen aangewend worden, zonder deze trainingen hiertoe te reduceren.
- We raden aan om teams te ontwerpen voordat men technische hulpmiddelen selecteert, in plaats van eerst de tools te kiezen en dan pas na te denken over de teamstructuur en het trainingsprogramma van deze teams.
- Trainingsprogramma's moeten de juiste balans vinden tussen de integratie van horizontale regels (bv. schema's voor meetings, richtlijnen voor het delen van bestanden) en het aanmoedigen van creativiteit in de ontwikkeling van collaboratieve praktijken die op hun beurt kunnen leiden tot organisationele innovaties.
- Trainers en opleiders moeten voorzichtig zijn bij het bepalen en het aanraden van zogenaamde good practices, opgevat als algemene richtlijnen die toegepast kunnen worden in alle situaties. Aangezien alle praktijken gesitueerd en contextueel zijn, kan een dergelijke benadering resulteren in een overgesimplificeerde voorstelling van collaboratieve praktijken en competenties. We raden daarom aan om tijdens trainings- en evaluatie-initiatieven te focussen op reflexieve praktijken die een adequate framing mogelijk maken, aangepast aan specifieke situaties. Dit kan op zijn beurt leiden tot het bepalen van een relevant antwoord op specifieke probleemsituaties.



Integreer de ontwikkeling van digitale mediageletterdheid (DML) met een gebalanceerd discours omtrent organisationele verandering.

Pro-NWOW discours projecteert vaak een zeer positief beeld van de doelstellingen en gevolgen van team- en afstandswerk. Aanhangers van NWOW gaan daarom vaak nogal gemakkelijk over de kritieken en bezorgdheden van werknemers en managers heen. Nochtans maken dergelijke kritieken en bezorgdheden deel uit van de manier waarop mensen betekenis geven aan hun werk. Dergelijke zaken negeren kan leiden tot onvrede in organisaties. We raden daarom aan dat managers en beleidsverantwoordelijken die DML willen stimuleren daarbij een meer gebalanceerd discours omtrent organisationele verandering ontwikkelen.

In een meer gebalanceerd verhaal kunnen de kritieken en bezorgdheden omtrent reële of potentieel perverse effecten van NWOW expliciet erkend worden. Deze erkenning mag niet enkel zichtbaar zijn in de retoriek van HRM en ander kaderpersoneel. Indien het management een al te feestelijk en kritiekloos NWOW discours blijft verkondigen riskeert het beschuldigd te worden van een pseudo-participatief discours en beleid.

Er is ook een organisationeel risico verbonden aan een loskoppeling van de werkpraktijk enerzijds en de idealen van het hoger management anderzijds. Vanuit een management-perspectief is het belangrijk om het micro-verzet tegen specifieke NWOW maatregelen en principes niet louter als een kwestie van slechte wil of van verzet tegen NWOW in hun geheel te beschouwen. In omgevingen waar kritiek circuleert is het belangrijk debat, alsook een mogelijke problematisering van NWOW praktijken, en een diversiteit aan standpunten toe te laten. Indien aanwezig dient dit soort kritiek ook ernstig genomen te worden. Indien niet lopen managers en beleidsmakers het risico om in conflict te treden met de participatieve idealen die verondersteld worden deel uit te maken van de New Ways of Working.

LITME@WORK Projectleden

Anne-Sophie Collard : Professor, Université de Namur, Research Center in Information, Law and Society (CRIDS) member of the Namur Digital Institute (NaDI). **Sabri Derinöz** : Researcher, Université Saint-Louis - Bruxelles, Pôle de Recherches sur la Communication et les Médias (PReCoM). **Marie Dufasne** : Associate Professor, Université Saint-Louis - Bruxelles, Pôle de Recherches sur la Communication et les Médias (PReCoM). **Pierre Fastrez** : Senior Research Associate, Fund for Scientific Research - FNRS, and Professor, Université catholique de Louvain, Groupe de Recherche en Médiation des Savoirs (GReMS). **Irina Nikolova** : Assistant Professor, Open University of the Netherlands, Faculty of Management, Science & Technology. **Jerry Jacques** : Postdoctoral Researcher, Université de Namur, Research Center in Information, Law and Society (CRIDS) member of the Namur Digital Institute (NaDI). **Valèria Ligurgo** : Doctoral Fellow, Université catholique de Louvain, Groupe de Recherche en Médiation des Savoirs (GReMS). **Geoffroy Patriarche** : Professor, Université Saint-Louis - Bruxelles, Pôle de Recherches sur la Communication et les Médias (PReCoM). **Thibault Philippette** : Assistant Professor, Université catholique de Louvain, Groupe de Recherche en Médiation des Savoirs (GReMS). **Monique Ramioul** : Assistant Professor, KU Leuven, HIVA Research Institute for Work and Society. **Arne Vanderstukken** : Senior Researcher, KU Leuven, HIVA Research Institute for Work and Society. **Yennef Vereycken** : PhD Student, KU Leuven, HIVA Research Institute for Work and Society. **Jan Zienkowski** : Senior Researcher, Université Saint-Louis - Bruxelles, Pôle de Recherches sur la Communication et les Médias (PReCoM).