Amsterdam University of Applied Sciences

Virtueel samenwerken in teams

Voor- en nadelen van virtueel teamwerk en wat je daar in de praktijk mee kunt

Author(s)
van den Berg, Lisanne; van Woudenberg-Swicegood, Annie; van Middelkoop, Daniël

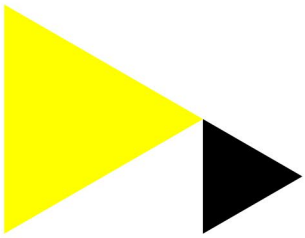
Publication date
2020

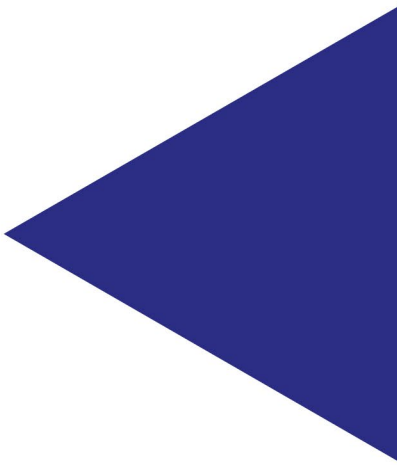
Document Version
Final published version

License
Unspecified

Link to publication

Citation for published version (APA):
van den Berg, L., van Woudenberg-Swicegood, A., & van Middelkoop, D. (2020). *Virtueel samenwerken in teams: Voor- en nadelen van virtueel teamwerk en wat je daar in de praktijk mee kunt*. Hogeschool van Amsterdam.





General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: https://www.amsterdamuas.com/library/contact, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Download date:17 Nov 2026

Creating Tomorrow

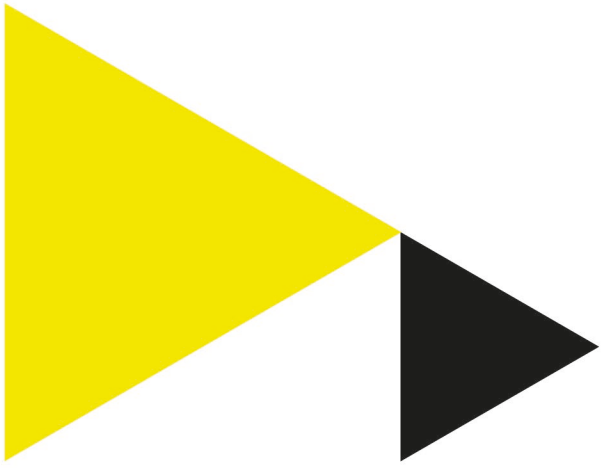
Hogeschool van Amsterdam

Virtueel samenwerken in teams

Voor- en nadelen van virtueel teamwerk en wat je daar in de praktijk mee kunt

Onderzoekscentrum The Work Lab, Faculteit Business en Economie

November 2020



Creating Tomorrow

Virtueel samenwerken in teams

Voor- en nadelen van virtueel teamwerk en wat je daar in de praktijk mee kunt

Auteurs
Lisanne van den Berg, Amie van Woudenberg-Swicegood en Daniël van Middelkoop

Afdeling
Onderzoekscentrum The Work Lab, Faculteit Business en Economie

Datum
November 2020

Project type
Onderzoeksproject ‘De digitale en sociale transformatie van de HvA: Een onderzoek naar de impact op het professioneel handelen en de ondersteuning van medewerkers in tijden van corona.

Versie
1.0

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.

Inhoudsopgave

1. Introductie 4

2. Positieve effecten van virtueel teamwerk 5

3. Uitdagingen en mogelijke nadelen van virtueel teamwerk 6

3.1 Gebrek aan informeel contact in het team 6

3.1.1 Tips om om te gaan met een gebrek aan informeel contact in het team 7

3.2 Minder zicht op het welzijn van teamleden 8

3.2.1 Tips om om te gaan met minder zicht op het welzijn van teamleden 9

3.3 Meer fricties of conflicten in het team 10

3.3.1 Tips om om te gaan met fricties of conflicten in het team 11

4. Tot slot 12

Literatuurlijst 13

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

1. Introductie

Teams in de HvA bevinden zich in een unieke situatie door de COVID-19 uitbraak. De digitale en sociale transformatie die als gevolg van die uitbraak in gang is gezet, heeft invloed op het professioneel handelen en het welzijn van HvA teams, zo blijkt uit eerder kwalitatief onderzoek onder 49 HvA professionals, uitgevoerd tussen mei en juli 2020 (van Middelkoop, Bay, van den Berg, van Berkel, Smit, van Woudenberg-Swicegood, 2020).

Welke voordelen biedt virtueel samenwerken in teams, volgens de geïnterviewde HvA professionals? Waar lopen de HvA teams tegen aan als het gaat over virtueel samenwerken? Hoe los je als team knelpunten op en hoe kan je als leidinggevende dat faciliteren? In dit artikel beschrijven we veelgenoemde voor- en nadelen van het virtueel samenwerken in teams, die naar voren komen uit ons onderzoek en uit een verkenning van de wetenschappelijke literatuur rondom dit thema. We geven per nadeel ook tips over hoe je hier als in de praktijk mee om kunt gaan. We schreven dit artikel voor medewerkers die in een team werken en voor leidinggevenden.

Onderzoeksachtergrond
De informatie die wordt gepresenteerd in dit artikel is gebaseerd op interviews met 49 HvA professionals, die werkzaam zijn in verschillende functies, en uit alle faculteiten afkomstig zijn. Zo spraken we met docenten, onderzoekers, stafmedewerkers en leidinggevenden in alle lagen van de organisatie. Een gedeelte van de vragen ging over hoe deze professionals aankijken tegen virtueel teamwerk. Deze interviews hebben plaatsgevonden tussen mei en juli 2020. Ook is de wetenschappelijke literatuur over virtueel samenwerken in teams geraadpleegd.

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

2. Positieve effecten van virtueel teamwerk

De meeste HvA teams werken sinds maart 2020 volledig of deels virtueel samen. Dat heeft volgens de geïnterviewde HvA professionals voor- en nadelen. Het meest genoemde voordeel is dat het leidt tot een efficiëntere en productievere samenwerking. Zo verloopt bijvoorbeeld de planning van een teamoverleg nu makkelijker:

> **"**Het is allemaal super makkelijk te plannen omdat je het hele stuk van reistijden en op kantoor zijn nu helemaal weg is. Normaal kost het me ellenlang om een aantal meetings… in te plannen en nu gaat het supersnel (…) en iedereen toch wel ergens in de week een halfuurtje de tijd heeft om even iets door te nemen of te bespreken. Dus tja, het gaat allemaal een stuk efficiënter en een stuk sneller. Dat is fijn.**"**

Ook zetten teams de vergadertijd efficiënter in. Daarnaast benoemen sommige van de HvA teamleden dat ze efficiënter beslissingen maken in het team:

> "... omdat je ineens heel veel werk gedaan krijgt. Het gaat sneller, je kan met elkaar overleggen. Als je een stap wil maken, kun je met een ander overleggen, 'denk jij er ook zo over?' Dan gaan we naar onze manager toe. Als hij zegt, goed plan, dan gaan we het uitvoeren in plaats van drie overleggen met vier mensen erbij."

Werken virtuele teams inderdaad efficiënter? Uit onderzoek blijkt dat virtueel samenwerken een positief effect heeft op de efficiëntie en productiviteit van teams (bijv. Kock & Lynn, 2012; Maynard, Mathieu, Rapp & Gilson, 2012). Zo wordt onder andere geconstateerd dat de teams die virtueel samenwerken sneller beslissingen nemen (Ale Ebrahim, Ahmed & Taha, 2009) en dat deze beslissingen effectiever zijn (Schmidt, Montoya-Weiss & Massey, 2001). Daarnaast reageren de teamleden sneller op elkaar en blijkt dat een virtueel team gemakkelijker tegelijkertijd samenwerkt aan verschillende projecten (Ale et al., 2009). Onze uitkomsten sluiten aan bij deze onderzoeksresultaten.

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

3. Uitdagingen en mogelijke nadelen van virtueel teamwerk

Virtueel samenwerken in teams kan ook uitdagend zijn. Veelgenoemde uitdagingen zijn (1) het gebrek aan informeel contact met teamleden, (2) het verminderde zicht op het welzijn van teamleden en (3) het risico op meer fricties of conflicten in het team (van Middelkoop et al., 2020). We lichten deze uitdagingen hieronder toe. Ook geven we tips over hoe je met deze uitdagingen en nadelen om kunt gaan als (leidinggevende van een) team.

3.1 Gebrek aan informeel contact in het team

Veel HvA professionals vinden het ontbreken van informele contactmomenten met teamleden een nadeel van het virtueel samenwerken. Je komt collega's niet zomaar tegen in de gang of bij de koffieautomaat. Ook maak je virtueel minder snel een praatje. De geïnterviewde HvA professionals beschrijven dit als volgt:

> "Maar wat ik nog heel erg mis... dat je elkaar wat meer in de wandelgangen of op de werkplek ziet en af en toe nog weleens wat oppikt waar [collega's] nu mee bezig zijn of waar ze tegenaan lopen."

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

> “[Het is] leuker om even iemand te spreken, [een] kop koffie mee te drinken en even grapje te maken, wat dan ook.”

> “Alleen wat je wel ziet is dat je met een aantal mensen veel contact hebt en de mensen waar je wat minder contact mee hebt, die ontmoet je ook wat minder. De spontane ontmoetingen ben je kwijt. Dat is jammer”

Dat het gebrek aan informele contactmomenten nadelige gevolgen heeft voor teams, blijkt ook uit ander onderzoek naar de effecten van virtueel samenwerken. Teamleden die virtueel samenwerken hebben minder informeel contact met elkaar (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007), terwijl ‘small talk’ cruciaal blijkt voor het succes van organisaties (zie bijv. het overzicht van Röcker, 2012) en bijdraagt aan een positieve werkbeleving en het welzijn van de teamleden (Academy of Management insights, 2020; Methot, Rosado-Solomon, Downes & Gabriel, 2020). Leidinggevenden kunnen virtuele teams ondersteunen door small talk actief aan te moedigen (Wilson, Straus & McEvily, 2006).

3.1.1 Tips om om te gaan met een gebrek aan informeel contact in het team

- Creëer virtueel een structuur en ruimte voor informeel contact, dit ontstaat online immers niet van zelf. Bedenk met je team één of enkele nieuwe gewoontes voor het team en bewaak deze met elkaar.
- Voorbeelden:
  - Plan een wekelijks terugkerend informeel contactmoment in voor je team. Zoals een weekstart, koffiemoment, of een vrije inloop voorafgaande aan virtueel overleg.
  - Begin een virtueel overleg met een check-in of persoonlijke vraag, zoals: ‘*Hoe zit je hier vandaag*?’ of ‘*Welke televisieserie ben je aan het kijken?*’. Meer inspiratie nodig? Hier vind je 800 voorbeeld check-in vragen.

Dit zegt een HvA teamlid over het gebruik van een check-in:

> “Dus binnen die 2 teams is er altijd een check-in, 'hoe gaat het met je? En hoe gaan we het vandaag doen, wat wil jij?' en er is altijd een check out 'kunnen we verder zo? Wat heb je nodig?' en dat is heel fijn.”

  - Organiseer het gesprek bij de koffieautomaat virtueel. Dat kan op verschillende manieren. Maak bijvoorbeeld een online ruimte waar teamleden elkaar kunnen ontmoeten om bij te praten of vragen te stellen. Of koppel teamleden elke week willekeurig aan elkaar voor een informeel 1-op-1 gesprek.

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

– Gebruik als team (ook) communicatiemiddelen zoals Whatsapp of Slack. Deze zijn geschikter voor het voeren van informele gesprekken (Jordan, 2020).

Simon Sinek, de Britse managementgoeroe en schrijver van de bestseller ‘Start with Why’, organiseert wekelijks een sessie van 75 minuten voor zijn team. Tijdens deze sessie geven teamleden elkaar complimenten over het werk dat ze geleverd hebben en beantwoorden teamleden de ‘vraag van de week’. Elk teamlid doet mee.

Wil je meer weten over zijn aanpak? Klik dan hier.

3.2 Minder zicht op het welzijn van teamleden

Een tweede veelgenoemde uitdaging van het virtueel samenwerken is dat er minder zicht is op het welzijn van de teamleden. Dit is uitdagend voor zowel leidinggevenden van teams als voor teamleden zelf. Zo zegt een teamlid:

“Bij de meeste mensen is het goed hoor, maar je hebt altijd een paar collega’s waarvan je denkt: ‘Ik hoor jou al drie weken niet, leef je nog, of ben je buiten bereik?’”

Een leidinggevende beschrijft dit zo:

“Ik hoor dingen over piekeren, mensen die zichzelf voorbij lopen. Ik zie mensen ’s avonds werken. Dat ik denk van, ik heb er geen zicht op. Mensen die zich ziek melden, maar toch stiekem werken omdat ze denken: ‘anders doe ik niet mee’ of ‘het komt niet af’. Het is link, er zit een risico in... En het risico is, je ziet mensen niet. Ze zitten achter hun scherm en in hun kamer en ik kan... ik heb geen zicht.”

Dit verminderde zicht op welzijn blijkt ook uit ander onderzoek naar interacties in virtuele teams. De verbale en non-verbale signalen die van nature voorkomen in face-to-face teams en die normaal gesproken ‘zicht bieden’ op het welzijn van teamleden ontbreken. De virtuele teams worden geconfronteerd met unieke obstakels in de effectieve communicatie (Martins, Gilson, & Maynard, 2004).

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Vergeleken met de face-to-face teams vertonen de virtuele teams verminderde mogelijkheden tot sociale interactie, communicatie en emotionele expressie (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

De mate waarin de face-to-face interactie mogelijk is op het werk, heeft gevolgen voor de sociale steun die de medewerkers ontvangen (Marshall, Michaels, & Mulki, 2007; Mulki & Jaramillo, 2011; Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 2001). Voor de medewerkers die hoofdzakelijk virtueel werken kan een gebrek aan face-to-face contacten zorgen voor gevoelens van eenzaamheid (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015) en bestaat er het risico dat zij geïsoleerd raken. De virtuele teamleden geven aan dat ze zich bezorgd voelen niet meer zichtbaar te zijn voor de organisatie (Watad & DiSanzo, 2000). Dit heeft een nadelige invloed op het welzijn van deze medewerkers (Wiesenfield et al., 2001).

3.2.1 Tips om om te gaan met minder zicht op het welzijn van teamleden

- Houd er rekening mee dat het aansturen van een team dat virtueel samenwerkt meer tijd kost (Purvanova & Bono, 2009).
- Voor leidinggevenden: voer regelmatig persoonlijke gesprekken met de teamleden. Waar deze gesprekken ‘op locatie’ wellicht eenvoudiger tot stand kwamen, is het van belang deze in een virtuele werksituatie bewust in te plannen en hier tijd voor vrij te maken.
- Let op afwijkingen in het gedrag van je teamleden en maak deze bespreekbaar (Harvard Business Review, 2016), zoals bijvoorbeeld: moeheid, klagen, snel(ler) geïrriteerd raken of het niet (meer) reageren op berichten. Het is uitdagender om dit soort veranderingen in gedrag op te merken in een virtuele omgeving.
- Stel je kwetsbaar en open op naar je teamleden, ook als je met elkaar samenwerkt op afstand. Bel bijvoorbeeld een teamlid met een ziek kind op, vraag een teamlid om hulp of neem verantwoordelijkheid voor iets dat niet goed ging.

In haar boek ‘Dare to Lead’ stelt Brené Brown dat het tonen van kwetsbaarheid een teken is van sterk leiderschap. Emma Seppala schrijft in dit Harvard Business Review artikel uit 2014, dat leiders die zich kwetsbaar durven opstellen als meer authentiek worden ervaren. Dit zorgt voor meer binding met medewerkers en uiteindelijk tot betere werkprestaties.

- De coronacrisis kan voor angst en stress zorgen. De teamleden kunnen zich schamen voor de professionele en/of persoonlijke problemen die zij ervaren. Heb hier oog voor, toon begrip en zorg samen voor een omgeving waarin het team dergelijke problemen durft te bespreken.
- Overweeg gebruik te maken van hulpmiddelen als ‘experience sampling apps’ (zoals MobileQ of ExperienceSampler) als je virtueel samenwerkt met je team. Met deze apps kunnen teamleden bijhouden hoe zij zich gedurende de werkdag voelen over zaken zoals welzijn, teamsamenwerking en de teamprestatie (Jordan, 2020). Dergelijke apps geven een actueel beeld van het team en de leden in een team waardoor het mogelijk is snel en gericht actie te ondernemen. Dit is natuurlijk een aanvulling op en geen vervanging voor regelmatig contact met je teamleden.

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

3.3 Meer fricties of conflicten in het team

De HvA professionals die we hebben geïnterviewd gaven ook aan dat virtueel samenwerken kan leiden tot meer fricties of conflicten in het team:

> “Ik merk dat er wel 2 teams aan het ontstaan zijn binnen ons onderwijsteam… dat er dus kampen aan het ontstaan zijn omdat je elkaar fysiek niet meer ontmoet en [niet] meer makkelijk met elkaar kan brainstormen of gesprekken aan kan gaan. Alle onderhuidse dynamieken en dus ook irritaties en frustraties die gaan we nu via de groepsapp op elkaar afvuren.”

> “Het kan snel ontvlammen, mensen zijn moe... ik merk het zelf ook, dat je gewoon soms een wat korter lontje hebt, dat je denkt, nou moet je ophouden.”

Uit eerder onderzoek blijkt dat conflict en machtsstrijd thema’s zijn die veelvuldig voorkomen in virtuele teams (Ale Ebrahim et al., 2009). Conflicten in virtuele teams blijken moeilijker te managen dan in gewone teams (Ale Ebrahim et al., 2009). Dat de communicatie hoofdzakelijk via digitale middelen verloopt bevordert sociaal luieren en een gebrek aan betrokkenheid (Greenberg et al., 2007). Daarnaast toont onderzoek aan dat het niet altijd even makkelijk is om conflicten op te merken in virtuele teams, waardoor het moeilijker te managen valt (Griffith, Mannix & Neale, 2003).

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

3.3.1 Tips om om te gaan met fricties of conflicten in het team

- Overcommuniceer met je team: communiceer veel, regelmatig en tijdig (Harvard Business Review, 2016; Griffith, Mannix & Neale, 2003, Jarvenpaa & Leidner, 1999). Communicatie speelt een sleutelrol bij het verminderen van frictie en conflict in virtuele teams (Jarvenpaa & Leidner, 1999).
- Maak afspraken over hoe je met elkaar communiceert in je team en leg dit vast in een plan. Welke apps gebruik je als team (niet)? Wanneer ben je bereikbaar voor je team?
- Leer vroegtijdig fricties of conflicten te signaleren in je team (Griffith, Mannix & Neale, 2003). Let bijvoorbeeld op afwijkingen in de taal en het gedrag van teamleden, zoals het verbaal uiten van meer emotie, agressief taalgebruik of vermijdend gedrag.
- Maak fricties of conflicten bespreekbaar in je team. Streef naar een gezamenlijke oplossing. Gebruik hier geen email voor, maar zoek elkaar (digitaal) op of bel elkaar.
- Faciliteer als leidinggevende het gesprek rondom een conflict. In een virtuele omgeving vraagt dit om uitvoerig contact leggen met betrokken partijen en het uitvoeriger voeren van de discussie (Griffith, Mannix & Neale, 2003). Bereid het gesprek voor en laat het teamlid of de teamleden van te voren weten dat je het conflict wilt bespreken.
- Besteed aandacht aan het vergroten van het vertrouwen en de verbondenheid in je team. Vertrouwen en verbondenheid in virtuele teams helpt conflict te voorkomen en te managen (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

Kom je er niet uit als team, overweeg dan hulp van buiten in te schakelen (bijvoorbeeld een teamcoach) om het conflict te bespreken en op te lossen.

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

4. Tot slot

In dit artikel hebben we gebruik gemaakt van de resultaten van de uitgebreide interviews met HvA professionals die we in de eerste fase van de coronacrisis (mei - juli 2020) hebben gesproken. Achter sommige uitspraken en zinnen gaat een wereld aan extra informatie en nuance schuil. De komende maanden voeren we vervolgonderzoek uit om ook de effecten op langere termijn te kunnen duiden.

Wil je meer informatie over dit artikel ontvangen? Neem contact op met Lisanne van den Berg (l.i.s.a.van.den.berg@hva.nl) of Amie van Woudenberg-Swicegood (a.d.van.woudenberg-swicegood@hva.nl).

Wil je meer informatie ontvangen over het gehele onderzoek naar de impact van de coronacrisis op het werk en welzijn van HvA medewerkers? Neem dan contact op met Daniël van Middelkoop: d.van.middelkoop@hva.nl

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Literatuurlijst

Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian journal of basic and applied sciences*, *3*(3), 2653-2669.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *130*(1), 165-218.

Greenberg, P. S., Greenberg, R. H. & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons, (50)4,* 325-333.

Griffith, T. L., Mannix, E. A., & Neale, M. A. (2003). Conflict and virtual teams. *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, 335-352.

Harvard Business Review. (2016). *Leading Virtual Teams (HBR 20-Minute Manager Series)*. Harvard Business Review Press.

Academy of Management Insights. (2020). *How remote workers can connect as friends [Blog post].* Retrieved from https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2018.0466.summary

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science, 10(6),* 791-815.

Jordan, Jennifer. (2020, May 15) *Leading Virtual Teams 2.0* [Webinar]. Institute for Management Development IMD. https://www.youtube.com/watch?v=sJhY7YmTVEI

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The" MODE" instrument. *Educational and psychological measurement*, *37*(2), 309-325.

Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Research article electronic media variety and virtual team performance: the mediating role of task complexity coping mechanisms. *IEEE transactions on professional communication*, *55*(4), 325-344.

Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*, *24*(3), 195-223.

Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management, 30(6)*, 805-835.

Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. 2012. Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior, 33*. 342-365.

Methot, J. R., Rosado-Solomon, E., Downes, P., & Gabriel, A. S. (2020, in press). Office chit-chat as a social ritual: The uplifting yet distracting effects of daily small talk at work. *Academy of Management Journal*. DOI: https://doi.org/10.5465/amj.2018.1474

Mulki, J. P., & Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: salespeople and supervisors in USA. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(04), 902-923.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 343-357.

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Röcker, C. (2012). Informal Communication and Awareness in Virtual Teams Why We Need Smart Technologies to Support Distributed Teamwork. *Communications in Information Science and Management Engineering*, *2*, 1 - 15.

Schmidt, J. B., Montoya-Weiss, M. M., & Massey, A. P. 2001. New product development decision-making effectiveness: Comparing individuals, face-to-face teams, and virtual teams. *Decision Sciences, 32,* 575–600.

van Middelkoop, D., Bay, N., van den Berg, L., van Berkel, K., Smit, W. & van Woudenberg-Swicegood, A. (juli 2020). *Quick scan en reconstructie.* Gedownload (september 2020), van https://www.researchgate.net/publication/342833633_De_impact_van_de_digitale_en_sociale_transformatie_als_gevolg_van_de_Covid19_crisis_op_het_werk_en_welzijn_van_professionals_van_de_Hogeschool_van_Amsterdam

Watad, M. M., & DiSanzo, F. J. (2000). Case study: The synergism of telecommuting and office automation. *Sloan Management Review, 41*, 85–96.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of management*, *27*(2), 213-229.

Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational behavior and human decision processes*, *99*(1), 16-33.

© 2020 Copyright Hogeschool van Amsterdam