

Virtueel werken en virtuele besluitvorming: Kansen, ervaringen en risico's

Datum: 28 juni 2021

Auteurs: Jean de Bock en Maarten van Rooij

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEM

Virtueel werken en virtuele besluitvorming: kansen, ervaringen en risico's.

©2021 De Nederlandsche Bank n.v.

Auteurs: Jean de Bock en Maarten van Rooij. Met dank aan collega's van DNB, en in het bijzonder Dennis Veltrop en Wijnand Nuijts voor de nuttige gedachtewisseling. Alle overgebleven fouten zijn de onze.

Met de serie 'DNB Analyse' beoogt De Nederlandsche Bank inzicht te verschaffen in de analyses die DNB ten behoeve van actuele beleidsvraagstukken uitvoert. De tot uitdrukking gebrachte zienswijzen zijn voor rekening van de auteurs en komen niet noodzakelijkerwijs overeen met de officiële standpunten van De Nederlandsche Bank. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval system opgeslagen worden, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van De Nederlandsche Bank.

De Nederlandsche Bank n.v.
Postbus 98 1000 AB
Amsterdam
Internet: www.dnb.nl
Email: info@dnb.nl

Virtueel werken en virtuele besluitvorming

Sinds het begin van de pandemie heeft virtueel werken een enorme vlucht genomen, ook binnen financiële instellingen. Het is aannemelijk dat ook post-corona veel meer virtueel gewerkt zal worden dan ervoor. Wij gaan er daarbij van uit, dat met name hybride werkvormen, waarin afwisselend face-to-face en virtueel wordt gewerkt of waarbij medewerkers thuis virtueel vergaderen met medewerkers op kantoor, post-corona veel gangbaarder zullen zijn dan daarvoor. Virtueel (en daarmee ook hybride) werken heeft zowel voor- als nadelen voor werknemers en werkgevers. Deze analyse verkent de voor- en nadelen, waaronder de mogelijke effecten van virtueel werken op het welbevinden van medewerkers, op hun onderlinge samenwerking en op besluitvorming in teamverband. Het doel van deze analyse is bij te dragen aan de bewustwording in de financiële sector van de risico's die hybride werken en virtuele besluitvorming met zich meebrengen.

1. Corona versnelt transitie naar hybride werkvormen met meer thuiswerken

Een onbedoeld gevolg van de medio maart 2020 afgekondigde Covid-19 noodmaatregelen is dat de reeds ingezette transitie naar meer thuiswerken enorm werd versneld. Plots werkten vrijwel alle medewerkers van financiële instellingen thuis. Volgens Choudhury, Froughi & Larson (2020) werd hiermee een ontwikkeling van 10 jaar in één jaar voltooid. Voor de Covid-19 pandemie wilde 30% van de werkenden deels thuiswerken; nu is dat opgelopen tot 50%, stelt onderzoeksbureau Gartner (2020).¹

Of en in welke mate deze bereidheid zich omzet in meer thuiswerken, zal mede afhangen van de daadwerkelijke voordelen hiervan voor de maatschappij in het algemeen en voor werkgevers en werknemers in het bijzonder. Aan de ene kant liggen kostenbesparingen, in de vorm van minder woon-werkverkeer en minder behoefte aan kantoorruimte, voor de hand. Internationaal overleg wordt eenvoudiger en het is bijvoorbeeld gemakkelijker om (junior) medewerkers te laten aansluiten bij een virtueel gesprek terwijl je die naar een fysieke meeting niet zo snel zou meenemen. Voor de maatschappij bestaan de voordelen uit een lagere CO2 uitstoot, minder files, minder ongelukken en ook minder investeringen in infrastructuur. Voor werknemers bestaan de voordelen onder meer uit het vermijden van woon-werkverkeer en het flexibeler kunnen indelen van de tijd. Aan de andere kant, zijn er ook evidente nadelen verbonden aan het werken vanuit huis. Deze zullen hieronder worden beschreven.

Ook al is nu nog niet duidelijk hoe de baten zich tot de lasten verhouden, vooralsnog is het aannemelijk dat thuiswerken een steeds belangrijker rol zal innemen. Daarbij zal niet langer het gebouw bepalen waar en hoe er wordt gewerkt, maar het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de efficiëntie van communicatie en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en klanten (Kramer, 2020). De consequentie is dat mensen niet noodzakelijk op hetzelfde moment (synchroniciteit) en op dezelfde plek (ruimte) werken. Dit kan invloed hebben op bijvoorbeeld productiviteit, verzuim, kosten, samenwerking en besluitvorming.

Het doel van deze publicatie is een overzicht te bieden van wat uit (wetenschappelijke) onderzoeken bekend is over virtueel werken. Op deze manier willen wij een impuls geven aan de bewustwording van de effecten en mogelijke risico's van virtuele werkvormen op werken en specifiek besluitvorming binnen financiële instellingen, zodat daar in de eigen bedrijfsvoering rekening mee kan worden gehouden. Deze analyse wordt opgesplitst in twee delen. Eerst wordt kort geïnventariseerd wat tot nu toe bekend is over de voor- en nadelen van virtueel werken (paragraaf 2). Vervolgens wordt ingegaan op besluitvorming binnen organisaties en hoe virtueel werken hiermee interacteert (paragraaf 3). Deze analyse laat zien dat zowel de technologische mogelijkheden als de effecten daarvan op het werken in (virtueel) teamverband belangrijke elementen zijn voor het toekomstig succes van thuiswerken. Paragraaf 4 sluit af met een conclusie.

¹ Zie: Prepare for the Future of Remote Work (gartner.com).

2. Voor- en nadelen van virtueel werken: wat is tot nu toe bekend?

Onderzoek naar thuiswerken uit het pre-Covid-19 tijdperk laat zien dat vrijwillig, gedeeltelijk thuiswerken wordt geassocieerd met minder stress (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Gajendran & Harrison, 2007). Dit wordt in verband gebracht met meer flexibiliteit en autonomie ten aanzien van de werkzaamheden. Het gaat dan doorgaans om een situatie waarin werknemers op het werk wel face-to-face interacteren om de werkzaamheden te coördineren.

De eerste ervaringen tijdens de corona-periode zijn vanwege het gedwongen karakter en het feit dat werkgevers en werknemers hier niet op waren voorbereid niet noodzakelijk maatgevend voor structurele effecten van (deels) thuiswerken. Niettemin bieden de eerste ervaringen al wel enkele nuttige inzichten. Na een "honeymoon-fase" (Kramer, 2020, pg. 25) waarin men vooral positieve effecten ervoer, bemerkte men na een tijd ook negatieve effecten. Tabel 1 geeft een aantal voorbeelden hiervan. Gallup (2020) vindt vooral positieve effecten bij een mix van thuiswerken en 'kantoorwerken'.²

Meer thuiswerken heeft echter ook negatieve effecten. Onderzoek van Chong et al. (2020) toont dat medewerkers met name bij taakafhankelijke werkzaamheden aan het einde van de dag meer uitgeput zijn. Daarbij geven medewerkers aan dat de werksituatie en gezinssituatie door elkaar heen lopen en elkaar negatief kunnen beïnvloeden (Wang et al., 2021). Specifiek voor Nederland meldt het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit van Amsterdam (2020)³ negatieve psychische effecten bij medewerkers, zoals gevoelens van onzichtbaarheid en de angst hebben om verbannen te zijn. Daarbij komt dat leidinggevendenden niet altijd beschikken over de specifieke vaardigheden voor aansturing van virtuele bijeenkomsten en dat het bewaken van de (geestelijke) gesteldheid van medewerkers online lastiger is (Wang et al., 2021). Sociale ondersteuning vanuit het werk, bijvoorbeeld in de vorm van goede IT-ondersteuning, informatievoorziening en bevoegdheid om beslissingen te nemen, kan deze negatieve effecten verminderen. Dat geldt ook voor een goede balans tussen werk en thuis en zelfdiscipline bij de medewerker (Chong et al., 2020; Lapierre et al., 2016).

Tabel 1 **Eerste indrukken thuiswerken in periode van corona**

Positieve effecten thuiswerken	Negatieve effecten thuiswerken
Loyaliteit blijft gelijk Geen productieverlies Minder in de file Geen sociale druk deelname activiteiten Flexibel en autonoom omgaan met tijd	Gemis aan dagelijks contact met collega's Eenzaamheid Gebrekkige samenwerking Combinatie werk-gezin soms lastig
Positieve effecten hybride werken	Negatieve effecten hybride werken
Zie positieve effecten thuiswerken Betrokkenheid verhoogd Productiviteit verhoogd Personeelsverloop afgenomen Ziekteverzuim afgenomen Verbeterde <i>work-life balance</i>	Zie negatieve effecten thuiswerken

Bronnen: Gallup (2020); Sociaal en Cultureel Planbureau (2020); Boston Consulting Group (2020)⁵; Wang et al. (2021); Shockley et al. (2021).

² Zie: Don't Mistake Forced Remote Work for a Job Perk (gallup.com).

³ Zie SER rapport: <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/thuiswerken-coronatiid-lessen>.

Thuiswerken is relatief moeilijker bij processen die creativiteit vereisen of gericht zijn op de totstandkoming van strategische lange termijn plannen en een complexe interactie vereisen. Hier speelt mee dat virtueel communiceren moeilijker is dan face-to-face (Wang et al. 2021). Activiteiten waar 'akoestische privacy' voor nodig is, zoals denken, lezen en gesprekken voeren, lenen zich beter voor virtueel werken. Leren van anderen en sociale interactie worden meer ondersteund op kantoor (SER, 2020)². Bij besluitvorming en samenwerking is intensieve sociale interactie nodig die in principe het best is gewaarborgd in een face-to-face situatie. Ook het inwerken van nieuwe medewerkers gedijt hierdoor het beste in een face-to-face omgeving.

Al met al lijkt grootschalig thuiswerken gepaard te gaan met zowel positieve als negatieve ervaringen, die beïnvloed worden door de context en door de mate waarin thuiswerken plaatsvindt. Hieronder werken we enkele mogelijke effecten van hybride werken op onderlinge samenwerking en besluitvorming verder uit.

3. Besluitvorming en de risico's van virtueel werken

Besluitvorming is een kernproces binnen organisaties. Alle besluiten die genomen worden, bepalen immers tezamen in grote mate hun toekomstig succes, risicoprofiel en financiële stabiliteit (Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Cannella et al., 2009). Gezien dit belang besteedt DNB in haar toezicht veel aandacht aan besluitvorming, in het bijzonder in het kader van het toezicht op gedrag & cultuur. DNB heeft sinds 2011 meer dan 100 onderzoeken in verband met dit toezicht gedaan. De meerderheid van deze onderzoeken betrof besluitvorming in de bestuurskamer van financiële instellingen. Deze onderzoeken hebben een aantal belangrijke inzichten opgeleverd, die door wetenschappelijk onderzoek worden bevestigd. Hieronder wordt een aantal daarvan genoemd, voor zover ze van belang zijn in de context van deze analyse.

Allereerst is van belang te benadrukken dat de kwaliteit van besluitvorming wordt bepaald door een wisselwerking tussen (team- en proces-) structuur enerzijds en het gedrag van de besluitvormers anderzijds. De vormgeving van het besluitvormingsproces is zo'n structuurkenmerk. Het is bekend dat processen die bestaan uit een voorbereidende, beraadslagende en besluitvormende fase bijdragen aan de kwaliteit van het besluit (Forsyth, 2010; Gouran & Hirokawa, 1996; Papadakis, Thanos & Barwise, 2010; Wittenbaum et al., 2004).

Een cruciaal gedagskenmerk betreft de mate waarin besluitvormers informatie met elkaar delen en bespreken. Deze activiteiten worden gezien als de kern van besluitvorming. Zo bepaalt de mate van openheid en het bewust betrekken van teamleden of alle beschikbare informatie op tafel komt en of diverse perspectieven worden ingebracht. En bepaalt de manier waarop en de diepgang waarmee deze informatie wordt besproken, of alle voor- en nadelen (risico's) op zowel korte en lange termijn goed worden doordacht. Constructieve tegenspraak derhalve. Dit alles draagt bij aan de robuustheid van de oordeelsvorming en daarmee aan de kwaliteit van de besluitvorming (De Dreu, Nijstad & Van Knippenberg, 2008; Greer & Dannals, 2017; Tindale & Winget, 2019). Echter, openheid en diepgang bestaan vaak niet zonder meer. Zij vereisen vertrouwen tussen leden van het team. Vertrouwen dat hun inbreng serieus wordt genomen, dat tegenspraak hen niet zal worden tegengeworpen, of dat leden niet hun eigen belang maar juist het organisatiebelang willen nastreven.

Het creëren van vertrouwen kost vaak tijd. Het vraagt enerzijds om faciliterend leiderschap, waarin leden de ruimte krijgen om in gelijke mate bij te dragen aan discussies. Anderzijds vraagt het om het organiseren van tijd en vaardigheden om met elkaar te reflecteren op hoe een team besluiten heeft genomen en hoe de samenwerking in dat verband is verlopen.

Uit het bovenstaande blijkt dat besluitvorming een kwetsbaar proces is, omdat de kwaliteit ervan door veel verschillende factoren, variërend van processtructuren tot groepsdynamiek, wordt beïnvloed. In een face-to-face omgeving worden geregeld suboptimale besluiten genomen. De vraag is of een virtuele omgeving de kans op gebrekkige besluitvorming in teamverband vergroot of verkleint. Wij bespreken dit hieronder vanuit zowel

technologisch als groepsdynamisch perspectief. Bij de bespreking gaan wij uit van de veronderstelling dat virtuele besluitvorming vaker hybride zal plaatsvinden, waarbij een deel van de groep aanwezig is op één locatie en andere deelnemers individueel virtueel deelnemen.

3.1 Technologische mogelijkheden

Voor virtueel werken zijn mensen voornamelijk aangewezen op audioconferencing en videoconferencing.⁴ Vooral de techniek van videoconferencing benadert de face-to-face situatie, vanwege het synchrone audio en visuele contact met andere besluitvormers. Standaert, Muylle & Basu (2021) vinden om die reden dan ook dat (complexe) besluitvorming technologisch mogelijk is in een virtuele/hybride situatie.

Het belang van technologie voor effectief virtueel werken is onomstreden. Voor de bevordering van goede prestaties, blijkt het echter tevens van belang om ook de informele interactie (ontspannen en ontwikkelen) in virtueel verband te stimuleren, zeker als een groot gedeelte van het werken virtueel plaatsvindt. Om deze zogeheten "*belonging through technology*" te realiseren, moeten instellingen bereid zijn te experimenteren, tijd en geld hierin te stoppen en de juiste balans zien te vinden (Hafermalz & Riemer, 2020).

3.2 Groepsdynamische uitdagingen

Ook al is virtuele besluitvorming technisch haalbaar, dat wil niet zeggen dat er geen uitdagingen meer aan verbonden zijn. Deze uitdagingen hebben hoofdzakelijk te maken met groepsdynamische aspecten. Hieronder lichten wij een aantal van die aspecten verder toe. Daarbij moet opgemerkt worden dat er weinig onderzoek gedaan is naar hoe deze mogelijke risico's zich manifesteren binnen een virtuele context.

Een specifiek risico van bijeenkomsten waarbij een deel van de deelnemers fysiek bijeen is en een deel virtueel aanwezig is, is dat de deelnemers die zich in dezelfde ruimte bevinden de neiging vertonen het meer met elkaar eens te zijn dan met degenen die virtueel aanwezig zijn (Wainfan & Davis, 2004). Dit zou in een hybride besluitvormingsproces met virtuele individuele deelnemers en een groep deelnemers in dezelfde ruimte van significante invloed kunnen zijn op de besluitvorming.

Een ander potentieel risico van virtuele besluitvorming is free-riding. Dit is het verschijnsel waarbij leden minder bijdrage leveren aan de groepstaak omdat zij menen dat anderen hun gebrek aan inspanning zullen compenseren (Forsyth, 2010). Een wellicht herkenbaar voorbeeld hiervan is dat deelnemers tijdens de vergadering mails beantwoorden, of hun telefoon checken.

Een ander aandachtspunt is groepspolarisatie, het verschijnsel dat bij langdurende discussies mensen geneigd zijn een extremer standpunt in te nemen. Polarisatie is geconstateerd bij computer-mediated communication, zoals groepsgesprekken in chats (Sia et al., 2002; Chen, 2013) Of dit voor videoconferencing ook geldt, is onbekend.

Verder zullen virtuele deelnemers minder invloed op het besluit kunnen uitoefenen dan de deelnemers die bij elkaar op locatie zijn. Deze situatie kan – op het niveau van individuele teamleden – tot professionele isolatie en missen van leerkansen leiden (Cooper & Kurland, 2002; Tietze & Nadin, 2011), zeker bij teamleden die nieuw zijn. Dit zou voor individuele teamleden hun aandeel in constructieve tegenspraak kunnen hinderen en daarmee de kwaliteit van de besluitvorming kunnen aantasten.

3.3 De rol van vertrouwen, cohesie en leiderschap

Paul, Drake & Liang (2016) tonen aan dat vertrouwen en cohesie voor goede prestaties in een virtuele setting essentieel zijn. Cohesie is het dynamische proces dat zichtbaar is in de neiging van een groep om samen

⁴ Audioconferencing is stemcommunicatie, zonder gebruik van rechtstreekse video-beelden van andere deelnemers. Videoconferencing is het gebruik van rechtstreekse beelden en stemmen van andere deelnemers. Bron: Wainfan & Davis, 2004.

bepaalde doelen te bereiken (Carron, 1982, p.124). Vertrouwen verwijst naar positieve verwachtingen van het gedrag van anderen (Hacker et al., 2019). Vertrouwen zorgt voor minder barrières om informatie te delen en je kwetsbaar op te stellen (Davidaviciene et al., 2020; Hacker et al., 2019). Vertrouwen heeft in het algemeen een positief effect op de kwaliteit en effectiviteit van besluitvorming (Davidaviciene et al., 2020; Mathieu et al., 2008 & 2017). Vertrouwen en cohesie kunnen gezien worden als de lijm die een team samenhoudt, ook als de context virtueel is (Altschuller & Renbunan-Fich, 2010).

Echter, een virtuele context zet cohesie en vertrouwen wel onder druk. Vertrouwen wordt bijvoorbeeld bemoeilijkt, omdat het virtueel moeilijker is om gezichtsuitdrukkingen te herkennen, te zien waar teamleden naar kijken en non-verbale signalen te registreren, zoals bijvoorbeeld geluiden en lichaamsbewegingen (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Juist deze zaken beïnvloeden het vertrouwen in elkaar. Virtuele communicatie lijkt derhalve het opbouwen van vertrouwen te bemoeilijken (Acai, Sonnadara & O'Neill (2018). Dit kan op zijn beurt weer leiden tot minder cohesie binnen een team. Cohesie bij virtuele besluitvorming is afhankelijk van het vertrouwen van teamleden en de structuur van het besluitvormingsproces (Hacker et al., 2019), en dus ook welke communicatietechniek gebruikt wordt (synchroon in tijd of niet, met videobeeld of niet, etc.)

Het bovenstaande maakt dat de vaardigheden die nodig zijn bij traditionele face-to-face samenwerking, niet altijd voldoende zijn om virtuele samenwerking effectief te laten zijn (Berry, 2011). Expliciet aandacht besteden aan communicatietechnieken kan bijdragen aan een verbeterde communicatie. Voorbeelden hiervan zijn actief luisteren, waarbij frequent wordt verzocht om uiteenzetting en verheldering van standpunten van de ander, en het verplaatsen in het perspectief van de ander (Gibson & Manuel, 2003). Ook verbetering van de structuur van besluitvorming kan gebreken van virtuele besluitvorming compenseren. Uit onderzoek komt naar voren dat door het aanbrengen van structuur in een virtueel besluitvormingsproces, waarbij patronen en routines worden "geformaliseerd", de virtuele besluitvorming meer accuraat en van een hogere kwaliteit wordt (Cordes, 2016).

Een ander manier om groepsdynamische risico's van virtuele besluitvorming te beperken, zijn leiderschap en leren. Belangrijk is dat leiders, nog meer dan bij face-to-face besluitvorming, rekening dienen te houden met stijl, context, doelen, verantwoordelijkheden en uitdagingen van andere teamleden. Leiders doen dat concreet door consistent toegankelijk te zijn, frequent te vragen naar input van teamleden en een omgeving te creëren waarin mensen hun eigen fouten en ideeën op een constructieve manier kunnen bespreken (Gibson et al., 2014). Met een faciliterende leiderschapsstijl, waarbij autonomie en betrokkenheid in besluitvormingsprocessen van teamleden wordt aangemoedigd (Sinani, 2016), kunnen uitdagingen in planning, coördinatie en integratie van perspectieven en relationele conflicten worden gemitigeerd. Ook worden positieve kanten van virtueel werken zoals gemak, flexibiliteit in tijd en plannen en inclusie van mensen op afstand op deze manier gestimuleerd (Acai, Sonnadara & O'Neill, 2018).

4. Conclusie

Sinds het begin van de pandemie heeft virtueel werken een enorme vlucht genomen. Het is aannemelijk dat ook post-corona veel meer virtueel gewerkt zal worden dan ervoor. Wij gaan er daarbij van uit, dat met name hybride werkvormen, waarin afwisselend face-to-face en virtueel wordt gewerkt c.q. waarbij medewerkers thuis virtueel vergaderen met medewerkers op kantoor, post-corona veel gangbaarder zullen zijn dan daarvoor.⁵ Virtueel (en daarmee ook hybride) werken heeft voor- en nadelen voor zowel werknemers als werkgevers. In deze Analyse hebben we de voor- en nadelen verkend. Met name is gekeken naar de effecten van virtueel werken op het welbevinden van medewerkers, op hun onderlinge samenwerking en op besluitvorming in teamverband.

⁵ BCG (2020) rapporteert op basis van een onderzoek onder 12,000 medewerkers dat een hybride werkcultuur door een ruime meerderheid van de medewerkers in verschillende sectoren wordt gesteund.

Kort gezegd is het algemene beeld dat de technologie het toestaat goed virtueel samen te werken en om besluiten virtueel te nemen, maar dat er met name op het groepsdynamische aspect behoorlijke uitdagingen zijn:

- Het is bekend dat teamcohesie en vertrouwen creëren in een virtuele omgeving lastiger kan zijn dan in een face-to-face omgeving, terwijl juist deze aspecten van belang zijn voor een goede samenwerking en besluitvorming;
- Het is aannemelijk dat constructieve tegenspraak moeilijker te organiseren is in een virtuele situatie dan in een face-to-face situatie en dat dit mogelijk de kwaliteit van besluitvorming kan beïnvloeden;
- Medewerkers die thuis werken hebben wellicht minder invloed op het besluit dan degenen die op kantoor aanwezig zijn;
- Tot slot kan er mogelijk eerder sprake zijn van free-riding of groepspolarisatie.

Genoemde uitdagingen zijn echter niet onoverkomelijk. Door het versterken van communicatievaardigheden en leiderschap kan gericht worden gewerkt aan het vergroten van vertrouwen en cohesie ten behoeve van een goede virtuele samenwerking en besluitvorming.

De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat nog lang niet alle effecten van virtueel werken bekend zijn. Dat impliceert dat veel in de praktijk moet worden geleerd en dat veel wordt gevraagd van het verandervermogen van organisaties. Voor financiële instellingen is het van belang dat zij zich een goed beeld vormen van de voor- en nadelen van face-to-face, virtuele en hybride besluitvorming en daarmee rekening houden in hun bedrijfsvoering en handelen.

Ook DNB zal deze ontwikkelingen in werkvormen en de kansen en risico's die hiermee samenhangen blijven volgen. Wanneer de lange termijn gevolgen van thuiswerken zich verder uitkristalliseren, is een betere inschatting van de beschreven risico's te maken. Wat ons onderzoek in ieder geval duidelijk heeft gemaakt is dat vertrouwen en cohesie belangrijk zijn voor een goede besluitvorming en dus blijvend aandacht verdienen. Het ligt dus voor de hand dat instellingen en DNB met name aandacht zullen besteden aan die aspecten die vertrouwen en cohesie in stand houden en versterken.

Literatuur

- Acai, A., Sonnadara, R. R., & O'Neill, T. A. (2018). Getting with the times: a narrative review of the literature on group decision making in virtual environments and implications for promotions committees. *Perspectives on medical education, 7*(3), 147-155.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*, 40-68.
- Altschuller, S., & Benbunan-Fich, R. (2010). Trust, performance, and the communication process in ad hoc decision-making virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication, 16*(1), 27-47.
- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of Business Communication, 48*(2), 186-206.
- Cannella, S. F. B., Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Strategic Management (Oxford U).
- Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sport groups: implications and considerations. *Journal of Sport Psychology, 4*, 123-128
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C-H. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology, 105*(12), 1408-1422.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 21199). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(4), 511-532.
- Cordes, S. (2016). Virtual team learning: The role of collaboration process and technology affordance in team decision making. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, 8*(4), 602-627.
- Davidaviciene, V., Majzoub, K. A., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors Affecting Decision-Making Processes in Virtual Teams in the UAE. *Information, 11*(10), 490.
- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and social psychology review, 12*(1), 22-49.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal, 31*(4), 737-770.
- Forsyth, P. (2010). *Disaster-proof Your Career: Tactics to Survive, Thrive and Keep Ahead in the Workplace*. Kogan Page Publishers.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1524-1541
- Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2014). Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1*(1), 217-244.
- Gibson, C. B., & Manuel, J. A. (2003). Building trust. *Virtual teams that work, 59-86*.
- Gouran, D. S., & Hirokawa, R. Y. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view.
- Greer, L. L., & Dannals, J. E. (2017). Conflict in teams. *The Wiley Blackwell handbook of team dynamics, teamwork, and collaborative working, 317-344*.

- Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. L. (2019). Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23.
- Hafermalz, E., & Riemer, K. (2020). Productive and connected while working from home: what client-facing remote workers can learn from telenurses about 'belonging through technology'. *European Journal of Information Systems*, 1-11.
- Kramer, J. (2020). *Werk heeft het gebouw verlaten: Anders samenwerken na de corona cultuurshock* (1^e ed). Amsterdam, Nederland. Boom.
- Lapierre, L.M., Van Steenbergen, E.F., Peeters, M.C.W., & Kluwer, E.S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 804-822.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1-33.
- Papadakis, V. A. S. I. L. I. S., Thanos, I. C., & Barwise, P. (2010). Research on strategic decisions: Taking stock and looking ahead.
- Paul, R., Drake, J. R., & Liang, H. (2016). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186-202.
- Shockley, K.M., Clark, M.A., Dodd, H., & King, E.B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15-28.
- Sia, C. L., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2002). Group polarization and computer-mediated communication: Effects of communication cues, social presence, and anonymity. *Information Systems Research*, 13(1), 70-90.
- Sinani, F. (2016). The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2020). *Beleidssignalement Maatschappelijke gevolgen coronamaatregelen: thuiswerken en werktijdverspreiding: mogelijkheden en maatschappelijke gevolgen*. Geraadpleegd op SCP-Beleidssignalement+Thuiswerken+en+werktijdspreiding.pdf, 29-03-2021.
- Standaert, W., Muyllé, S., & Basu, A. (2021). How shall we meet? Understanding the importance of meeting mode capabilities for different meeting objectives. *Information & Management*, 58(1), 103393.
- Tietze, S., & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318-334.
- Tindale, R. S., & Winget, J. R. (2019). Group decision-making. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Wainfan, L., & Davis, P. K. (2004). *Challenges in virtual collaboration: Videoconferencing, audioconferencing, and computer-mediated communications*. Rand Corporation.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B., & Botero, I. C. (2004). From cooperative to motivated information sharing in groups: Moving beyond the hidden profile paradigm. *Communication Monographs*, 71(3), 286-310.