



Virtuele teamsamenwerking tijdens de coronacrisis

13 JANUARI 2022

Eindrapportage

Ten geleide

Thuiswerken en teamsamenwerking tijdens de coronacrisis

Het A&O fonds Gemeenten heeft samen met de Hogeschool van Amsterdam een quickscan ontwikkeld om de thuiswerkbeleving van medewerkers tijdens de coronacrisis in kaart te brengen. De quickscan is toegepast bij acht gemeenten. In totaal hebben 672 gemeentemedewerkers de scan ingevuld. Vervolgens hebben zes teams het begeleidingstraject doorlopen. In totaal zijn er 36 sessies gefaciliteerd waarbij inzicht en verbetering in de online teamsamenwerking centraal stond, afgestemd op de specifieke context en behoeften.

De uitkomsten van de quickscan en de daaruit volgende adviezen om het thuiswerkbeleid te verbeteren zijn in een eerder stadium op de A&O website gepubliceerd.

Dit rapport beschrijft het tweede deel van het onderzoek naar thuiswerken en virtuele teamsamenwerking. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers positief staan tegenover thuiswerken/ virtueel samenwerken. Echter, de transitie naar virtueel samenwerken blijkt een lastige opgave. Er bestaan diverse aandachtspunten wat betreft de 'vorm en vaardigheden' om virtueel samen te werken. In aanloop naar een hybride werktoekomst¹ (combinatie van werken thuis/ kantoor) is het voor gemeenten van belang deze aandachtspunten ter harte te nemen en daarmee de werkwijze van virtuele samenwerken in teams te professionaliseren. De opgave daarbij is hoe de organisatie de virtuele teamsamenwerking kan verbeteren zonder dat de dienstverlening en (interne/externe) klant hieronder leidt. In dit rapport wordt hier een voorzet voor gegeven.

Tjebbe Verwest,

Wouter Smit

13 januari 2022



¹ In het Hybride werken kiest de medewerker in samenspraak met relevante betrokkenen (team, direct leidinggevende) het tijdstip, de werklocatie en de wijze waarop het werk plaatsvindt. De keuze wordt niet bepaald door het beschikbare gebouw (of de gewoonte om naar kantoor te gaan) maar het type werk, het doel van de activiteit, de beste werkcondities, de gewenste mate van interactie, de efficiëntie van communicatie en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en klanten.

Managementsamenvatting

In opdracht van het A&O fonds gemeenten heeft The Work Lab² tijdens de coronacrisis onderzoek uitgevoerd naar virtuele teamsamenwerking binnen gemeentelijke organisaties. Werken in virtuele teams is een relatief 'nieuw' fenomeen binnen gemeentelijke organisaties en verschilt aanzienlijk van het samenwerken in 'normale' fysiek teams. Om inzicht te krijgen in de beleving van de virtuele teamsamenwerking hebben we een virtuele teamscan ontwikkeld. De virtuele teamscan is afgenomen bij een zestal teams binnen verschillende gemeentelijke organisaties. De teams die deelname aan de teamscan hebben we tevens begeleid in het verbeteren van de effectiviteit van hun virtuele teamsamenwerking. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen en adviezen uit het onderzoek weergegeven.

Belangrijkste bevindingen

- Teamleden zien het **plaatsonafhankelijk werken als belangrijkste voordeel** van virtuele teamsamenwerking. Daarnaast worden de **verminderde reistijd**, het **efficiënter werken**, **flexibiliteit in de persoonlijke sfeer** (bijvoorbeeld even tussendoor de was doen) en **milieuvoordelen** gezien als belangrijke voordelen.
- Teamleden geven aan dat hun **werkzaamheden** over het algemeen **goed vanuit huis** en virtueel kunnen **worden uitgevoerd**.
- Teamleden geven aan dat ze graag in de toekomst een **hybride vorm van teamwerken** ambiëren. Volledig virtueel teamwerken heeft **niet** de voorkeur.
- **Virtueel teamwerken is niet voor elk type team de beste vorm van samenwerking.** De problemen, uitdagingen en gevolgen van virtuele teamsamenwerking zijn per type team verschillend.
- Teamleden van de virtuele teams zijn over het algemeen **tevreden** over de **gerealiseerde teamprestaties** en de **inspanningen van de teamleden** tijdens de coronacrisis.
- Teamleden zijn **tevreden** over de **virtuele samenwerking** binnen het team, het **digitaal (online) vergaderen** en de **kwaliteit van de besluitvorming**.
- De teamleden zijn over het algemeen **tevreden** over de rol van hun leidinggevende. Teamleden **ervaren ruimte op te experimenteren en vertrouwen van hun leidinggevende**. Er wordt door de leidinggevende voldoende **rekening gehouden met persoonlijke omstandigheden**.

² The Work Lab is een onderzoeksgroep van de Hogeschool van Amsterdam. In The Work Lab werken onderzoekers, docenten en studenten samen met organisaties aan onderzoek naar de gevolgen van economische transformatie. We onderzoeken de gevolgen voor professionals in teams, de vormgeving en inrichting van organisaties, en human capital op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Dat levert praktische interventies op voor de veranderende wereld van werk.

- De teamleden zijn minder tevreden over het **strategisch leiderschap** van hun leidinggevende (een duidelijke koers) en het sturen op heldere resultaten. **Teamleden verwachten** van hun leidinggevende dat ze **meer betrokken worden in de besluitvorming**. Leidinggevende dienen **meer aandacht** te hebben voor de **voortgang** van het **werk** en **sociale binding** binnen het team.
- De meeste teamleden beschouwen zichzelf als **voldoende digitaal vaardig** in de online samenwerking maar benutten de software applicaties niet optimaal. De **mogelijkheden van online tools worden beperkt benut**.
- De nadruk ligt bij de virtuele teams op **het continueren van de bestaande dienstverlening**. Er is **weinig aandacht voor strategische vernieuwingen** of de digitalisering van de bestaande dienstverlening evenals **langere termijn ontwikkelingen** die relevant zijn voor het team.
- Teamleden geven aan dat er **minder afstemming is met andere teams en stakeholders** binnen en buiten de organisatie. **De omgevingsgerichtheid** van het virtuele teams is **afgenomen**.
- Teamleden geven aan dat de **onderlinge afstemming tussen teamleden is afgenomen**. Teamleden geven aan dat ze **minder zicht hebben op elkaars werk**. Teamleden helpen en ondersteunen elkaar minder spontaan en frequent.
- De samenwerking in het team wordt over het algemeen als **meer taak- en outputgericht** ervaren.
- Teamleden geven aan dat de **teamdoelen over het algemeen helder** zijn maar dat een duidelijke hiërarchie tussen de verschillende teamdoelen ontbreekt. Er is behoefte aan **betekenisvolle teamdoelen die doorvertaald zijn naar samenwerkings- of individuele doelen van teamleden**.
- Bij virtueel werken neemt bij een deel van de teamleden **de werkbetrokkenheid toe en de affectieve teambetrokkenheid af**. Medewerkers voelen zich meer verantwoordelijk voor hun individuele functie- en taakdoelen. Echter de gemeenschappelijke teamdoelen en drijfveren verdwijnen door het geringere contact naar de achtergrond.
- Teamleden geven aan dat ze **minder van elkaar leren**. **Kennis, ervaring en informatie wordt minder gedeeld met elkaar** in het team. Teamleden geven aan dat ze ook **minder vaak feedback geven aan elkaar**.
- Teamleden voelen zichzelf hoofdzakelijk **individueel verantwoordelijk voor het oplossen van hun eigen werkomvang**. Werkproblemen minder snel zichtbaar en besproken.
- Een deel van de teamleden geeft aan dat ze **het werk** in virtuele teams als **intensiever zijn gaan ervaren**. Door de toegenomen regelruimte leidt de toename in ervaren werkdruk niet meteen tot meer gevoelens van werkstress.
- Door virtuele werken is er **geen duidelijke scheiding tussen werk en privé** dat maakt dat het werk meer impact heeft op de gemoedstoestand van de medewerker in zijn of haar persoonlijk leven.
- In virtuele teams worden **gevoelens van eenzaamheid en werkstress minder snel opgemerkt** door teamleden en leidinggevende.
- Teamleden in virtuele teams melden dat ze vaak **onder slechtere ergonomische condities thuis werken dan op kantoor**. Fysieke klachten aan nek en armen nemen toe. Daarnaast geven teamleden aan minder te bewegen als ze vanuit huis werken.

- Het minder snel opmerken van werkstress, het werken onder slechtere ergonomische condities en het minder bewegen kan gevolgen hebben voor de duur en de hoogte van het ziekteverzuim op lange termijn.

Naar aanleiding van de bevindingen hebben we een aantal adviezen opgesteld voor de korte (quick wins) en langere termijn.

Quick wins

- Stel het teamdoel centraler in de teammeetings.
- Verhoog frequentie van de afstemming binnen en tussen teams.
- Houd aandacht voor medewerkerswelzijn en vitaliteit.
- Ontwikkel de digitale vaardigheden, vergaderetiquette en benut de mogelijkheden van online samenwerkingstools.
- Maak gebruik van kort cyclische evaluatie van de teamsamenwerking.

Langere termijn (structurele adviezen)

- Stimuleer een teamdialoog over de toekomst van het team en de samenwerkingsvorm.
- Maak van leiderschapontwikkeling in virtuele teams een prioriteit.
- Stimuleer kennisdeling binnen virtuele teams.
- Monitor de transitie naar virtuele en hybride vormen van teamsamenwerking evidence based.
- Stel voldoende tijd, middelen en begeleiding ter beschikking voor organisatorische transitie naar virtuele en/of hybride teams.

Inhoudsopgave

Aanleiding, werkwijze en verantwoording.....	6
Belangrijkste bevindingen.....	8
Aanbevelingen voor effectiviteit van virtuele teams.....	16

Aanleiding, werkwijze en verantwoording

Aanleiding

In opdracht van het A&O fonds Gemeenten hebben we tijdens coronacrisis onderzoek uitgevoerd naar de thuiswerkbeleving van medewerkers. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de **thuiswerkbeleving** over het algemeen **positief** scoorde bij gemeentemedewerkers. Medewerkers hadden een **positieve houding** jegens het thuiswerken en gaven aan dat ze hun werkzaamheden goed vanuit huis konden uitvoeren. Thuiswerken gaf medewerkers meer **focus** en **efficiencyvoordelen**, wat de individuele werkproductiviteit ten goede kwam. Echter, uit het onderzoek bleek ook dat thuiswerken mogelijk een **negatieve** invloed heeft op de **kwaliteit van de teamsamenwerking, teamleren** en de **teamprestaties**. Naar aanleiding van deze bevindingen hebben we diepgaander de samenwerking binnen virtuele teams onderzocht. Om de stand van de virtuele teamsamenwerking in kaart te brengen hebben we de virtuele teamscan ontwikkeld. De virtuele teamscan meet de beleving van teamleden op belangrijke aspecten die de kwaliteit van de virtuele teamsamenwerking en de teamprestaties beïnvloeden. Aan de hand van de uitkomsten van de virtuele teamscan krijgt een team gestructureerd inzicht in de beleving en verbetermogelijkheden van hun team. Naast de virtuele teamscan hebben we een participatieve begeleidingsmethodiek ontwikkeld om teams te helpen om verbeteringen aan te brengen in hun virtuele teamsamenwerking en teamprestaties.

Werkwijze en verantwoording

Het exploratieve onderzoek naar virtuele teamsamenwerking is via het netwerk van het A&O fonds toegepast bij zes gemeenten. Binnen elke gemeente is één team geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek. Bij het selecteren van de teams is ervoor gekozen om variëteit aan te brengen in de onderzoekspopulatie, zodat de uitkomsten en inzichten meerwaarde kunnen bieden voor de verschillende soorten gemeenten-teams³. De teams hebben zich vrijwillig aangemeld om deel te nemen aan het onderzoek en aan de teambegeleidingssessies. De teambegeleiding bestond uit zes sessie verspreid over een half jaar (december 2020 tot mei 2021). De meeste teams werkten tijdens deze periode voor het grootste gedeelte volledig virtueel met elkaar samen. Alle teamleden hebben vanuit hun organisatie de tijd gekregen om deel te nemen aan de teambegeleidingssessies. De virtuele teamscan is in december 2020 tijdens de tweede lockdown afgenomen. De uitkomsten vormde de start van de online begeleidingssessies met het team. De sessies zijn begeleid door teamcoaches vanuit de Hogeschool van Amsterdam. Voorafgaand aan de eerste begeleidingssessie kregen alle teamleden de resultaten van de teamscan digitaal toegestuurd zodat ze zich actief konden voorbereiden op de eerste teamsessie. In de eerste teamsessie stond het maken van een

³ De deelnemende teams varieerde van elkaar op het gebied van teamomvang, taakstelling, werkzame domein en mate van zelfsturing.

gezamenlijke diagnose centraal. De teamleden bespraken gezamenlijk de uitkomsten van de teamscan en inventariseerde verbeterpunten in de teamsamenwerking op korte en lange termijn. Door de teamdiagnose gezamenlijk vorm te geven ontstond er snel consensus over de verbetermogelijkheden en draagvlak in het team om veranderingen door te voeren. Online teamcoaching biedt daarin allerlei nieuwe mogelijkheden om de participatie van teamleden in de diagnosefase en tijdens de begeleidingssessies te vergroten door bijvoorbeeld verbeterpunten gezamenlijk en anoniem te inventariseren in Whiteboard. Teamleden zijn dan eerder geneigd om hun eigen ideeën en opvattingen over de teamsamenwerking binnen het team te delen. Naast Whiteboard hebben de teamcoaches breakout rooms ingezet om in kleinere groepen binnen het team de samenwerkingsproblemen en verbetermogelijkheden te inventariseren. Online polls zijn vervolgens in de eerste sessie ingezet om prioritering in de verbeterpunten gezamenlijk vast te stellen. Na de teamdiagnose stond de tweede teamsessie in het teken van het vaststellen van de veranderdoelen en het opstellen van een veranderaanpak om de teamsamenwerking te verbeteren. In de derde teamsessie heeft elk team oplossings- en interventiemogelijkheden geïnteriseerd om de teamsamenwerking te verbeteren. Vervolgens zijn teaminterventies vastgesteld die ten uitvoering zijn gebracht. In de vierde en vijfde sessie heeft elk team de ingezette interventies en de effecten op de teamsamenwerking besproken. Tussentijdse leereffecten en bijstellingen werden meegenomen in de vervolgaanpak. In de laatste sessie zijn de behaalde resultaten op de teamsamenwerking besproken, is teruggekeken op het begeleidingsproces en zijn ontwikkelpunten in de teamsamenwerking op lange termijn vastgesteld.

Belangrijkste bevindingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van ons onderzoek naar virtuele teamsamenwerking besproken. Deze bevindingen komen voort uit de ingezette teamscan en begeleide teamsessies. Bij het interpreteren van de uitkomsten van ons onderzoek dient rekening te worden gehouden met het feit dat de deelnemende teams nog weinig ervaring hadden met virtueel teamsamenwerking. Als het onderzoek over een langere periode en bij een groter aantal teams was uitgevoerd zouden de uitkomsten mogelijk kunnen afwijken van onze bevindingen. In het beschrijven van de bevindingen wordt onderscheid gemaakt in een viertal thema's:

1. Omgevingsgerichtheid, strategie en teamprestaties van virtuele teams.
2. Het samenwerken in virtuele teams.
3. Belangrijke risico's van virtueel teamwerken.
4. Leidinggeven aan virtuele teams.

Deze thema's zijn te herleiden naar de verschillende onderdelen van de teamscan.

1. Omgevingsgerichtheid, strategie en teamprestaties van virtuele teams

In dit onderdeel bespreken we de volgende onderwerpen uit de teamscan en begeleidingssessies: omgevingsgerichtheid, strategische oriëntatie van virtuele teams, de besluitvorming binnen virtuele teams en de prestaties van de virtuele teams.

- **Omgevingsgerichtheid: Minder zicht op andere teams en stakeholders**
 - Bij op afstand werken is er minder afstemming en zicht op werkzaamheden die andere teams binnen de organisatie uitvoeren. Een deel van de teamleden geeft in de teamscan aan dat de afstemming met externe en interne stakeholders is afgenomen. Teamleden geven tevens aan dat afstemming met politieke actoren in de organisatie is afgenomen. De focus ligt in het begin van de virtuele samenwerking op de eigen werkzaamheden en die van het team.
- **Strategische oriëntatie gericht op het continueren van de bestaande dienstverlening en werkpraktijken**
 - De teamleden geven in de teamscan aan dat tijdens de coronacrisis de strategische oriëntatie binnen hun teams lag op het continueren van bestaande dienstverlening. De prioriteit lag met name op het op afstand voortzetten van de bestaande werk- en teampraktijken. Teamleden geven aan dat er voor strategische vernieuwingen of de digitalisering van de bestaande dienstverlening weinig aandacht was evenals langere termijn ontwikkelingen die relevant zijn voor het team. Teamleden verwachten dat de komende jaren veel veranderingen op het team afkomen. De bestaande werkprocessen kunnen volgens de teamleden momenteel beperkt op- en afgeschaald worden. De wens is bij teamleden aanwezig om toekomstgerichter te gaan werken.

- **Besluitvorming binnen teams**

- Teamleden geven in de teamscan aan dat ze over het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit van het besluitvormingsproces en hun rol daarbinnen in het virtuele team. Het ontbreekt volgens teamleden wel aan een toekomstgerichte visie achter de genomen besluiten.
- De kwaliteit van de besluitvorming wordt in grotere virtuele teams lager gewaardeerd dan in kleinere teams. Bovendien geven deze teamleden aan minder op de hoogte te zijn van de genomen besluiten.

- **Tevreden over de gerealiseerde teamprestaties**

- Over het algemeen zijn teamleden tevreden over de gerealiseerde teamprestaties en de inspanningen van de teamleden tijdens de coronacrisis. Teamleden geven in de teamscan aan dat de teamprestaties op het gebied van kwaliteit, innovativiteit en productiviteit niet zijn toegenomen. Op het gebied van flexibiliteit zijn de teamprestaties wel enigszins toegenomen.

2. Samenwerken in virtuele teams

In dit onderdeel bespreken we de volgende onderwerpen uit de teamscan en begeleidingssessies: voordelen virtueel samenwerken, digitale samenwerkingstools, online vergaderen, taakgerichte en doelgerichte samenwerking, kennisdeling en leren binnen teams.

- **Voordelen virtuele teamsamenwerking**

- Het belangrijkste voordeel van virtuele teams is het plaatsonafhankelijk werken. Daarnaast worden de verminderde reistijd en het efficiënter werken als belangrijkste voordelen gezien. De flexibiliteit in de persoonlijke sfeer (bijvoorbeeld even tussendoor de was doen) en milieuvoordelen worden eveneens als voordelen gezien.

- **Digitale samenwerkingstools en mogelijkheden om teamsamenwerking te verbeteren worden vrijwel niet toegepast**

- Binnen de deelnemende teams is er nog weinig kennis en inzicht aanwezig in de mogelijkheden die (software) tools bieden om de virtuele samenwerken te verbeteren. Vanuit de centraal gereguleerde ICT-infrastructuur is er tevens weinig ruimte beschikbaar om als team zelf te experimenteren met nieuwe tools die buiten de standaard dienstverlening vallen, zoals Slack, Zoom en Miro. De kennis en ondersteuning vanuit ICT om teams advies te geven over de mogelijkheden van nieuwe tools is beperkte aanwezig en/of beschikbaar. Het ontbreekt daarnaast aan een infrastructuur om nieuwe digitale kennis en vaardigheden aan te leren en (goede) ervaringen tussen teams te delen. De meeste teamleden beschouwen zichzelf als voldoende digitaal vaardig in de online samenwerking maar benutten de software applicaties niet optimaal.

- **Tevredenheid over (online) vergaderen**

- Binnen de virtuele teams zijn teamleden over het algemeen tevreden over het online vergaderen. Teamleden beschouwen zichzelf als voldoende bekwaam in het digitaal

vergaderen. Teamleden geven aan dat op het gebied van digitale etiquette het wenselijk is om daarover explicieter afspraken te maken binnen het team. Het komt geregeld voor dat er irritaties en verstoringen optreden in de vergaderingen doordat bijvoorbeeld teamleden hun microfoons laten aanstaan of teammeetings zonder afmelding verlaten. Online vergaderingen en besluitvorming kunnen nog aan kwaliteit winnen door meer gebruik te maken van de digitale mogelijkheden die software applicaties bieden bijvoorbeeld om het gebied van brainstorming en polls functies. Online vergadering zijn volgens de meeste teamleden echter even effectief als fysieke vergaderingen. De bestaande vergader- en overlegfrequentie die voor de coronacrisis binnen de teams werd gehanteerd is veelal digitaal voortgezet. Binnen de teams is niet bewust nagedacht over andere of intensievere vormen van teamafstemming die nodig zijn bij virtuele teamsamenwerking.

- **Taak en doelgerichte samenwerking**

- Teamleden geven aan dat ze in algemeenheid tevreden zijn over de virtuele samenwerking in het team. Teamleden geven wel aan dat de onderlinge afstemming tussen teamleden is afgenomen. Het contact tussen teamleden en de diepgang van het contact neemt eveneens af. De samenwerking in het team wordt over het algemeen als meer taak- en outputgericht ervaren.
- Teamleden geven aan dat hun werkzaamheden over het algemeen goed vanuit huis kunnen worden uitgevoerd. Er is meer ruimte gekomen om naar eigen inzicht het werk in het team vorm te geven.
- Teamleden geven aan dat de inhoud van het werk minder met elkaar wordt besproken. Door het verminderde zicht op elkaars werk helpen en ondersteunen teamleden elkaar minder spontaan en frequent. Over de verdeling van de aanwezige werkomvang of het anders inrichten van de werkzaamheden wordt tussen teamleden relatief weinig gesproken. Teamleden voelen zichzelf hoofdzakelijk individueel verantwoordelijk voor het oplossen van hun eigen werkomvang.
- Teamleden geven aan dat de teamdoelen over het algemeen helder zijn maar dat een duidelijke hiërarchie tussen de verschillende teamdoelen ontbreekt. De teamdoelen zijn vaak abstract en in algemeen zin geformuleerd waardoor ze weinig sturing geven aan het gezamenlijke virtuele samenwerkingsproces en de individuele handelingen van teamleden. Daarnaast zijn de teamdoelen niet altijd gekoppeld aan individuele doelen of aan samenwerkingsdoelen tussen teamleden waardoor de kracht van gezamenlijke doelen voor individuele teamleden afneemt. Teamleden voelen zich op afstand van elkaar minder verantwoordelijk voor de gezamenlijke teamdoelen. De behoefte aan betekenisvolle teamdoelen die doorvertaald zijn naar samenwerkings- of individuele doelen van teamleden neemt bij virtueel teamwerken toe.

- **Kennisdeling en leren**

- Teamleden geven aan dat ze minder kennis, ervaring en informatie delen met elkaar in het team. Teamleden worden minder gestimuleerd om actief kennis met elkaar te delen. Teamleden geven elkaar ook minder vaak feedback of krijgen feedback van collega's. De kennisdeling met andere teams is tevens afgenomen.

- Externe partijen en deskundigen worden volgens de teamleden weinig betrokken bij het teamoverleg om kennis en inzichten te delen met het team. Leren van of met externe partijen zoals kennisinstellingen of andere organisatie gebeurt vrijwel niet. Virtueel werken maakt dit echter wel potentieel mogelijk.
 - De teamleden geven aan dat er wel voldoende tijd aanwezig is om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Op het gebied van digitaal samenwerking is bijvoorbeeld door gebruik te maken van MS-teams in korte tijd veel geleerd. Het volgen van gezamenlijke digitale trainingen wordt nog weinig gedaan. Teamleden leren softwaretools als MS-teams hoofdzakelijk door het gewoon te gebruiken (ervaringsleren) en ervaringen met elkaar te delen. Het delen van 'tips and tricks' vindt veelal tijdens of na vergadering spontaan met elkaar plaats.
- **Virtueel samenwerken is niet voor elke functie en/of team de meest geschikte samenwerkingsvorm**
 - De problemen, uitdagingen en gevolgen van virtuele teamsamenwerking zijn verschillend per type team. Voor taken/functies waarin veel onderlinge werkafstemming tussen teamleden noodzakelijk is en (impliciete) kennis snel gedeeld dient te worden heeft fysiek werken een duidelijke voorkeur bij teamleden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een team van jeugdwerkers. Voor teams in een relatieve 'stabiele' omgeving met duidelijk te scheiden individuele taken, zoals een belastingteam, is virtueel werken makkelijker toepasbaar.
 - Teamleden geven in algemeenheid aan dat ze graag in de toekomst hybride zouden willen teamwerken. Volledig virtueel teamwerken heeft niet de voorkeur.

3. Belangrijke risico's van virtueel werken

In dit onderdeel bespreken we de belangrijkste risico's die wij hebben waargenomen bij virtuele teamsamenwerking.

- **Te weinig aandacht voor strategievorming op langere termijn**
 - Nieuwe, dynamische en snel veranderende situaties zoals de coronacrisis vragen om een herziening van de bestaande strategieën binnen teams. In de virtuele teams zagen we dat vooral deeloplossingen en operationele beslissingen voor de korte termijn werden geïmplementeerd en niet strategische werd gereageerd op alle veranderingen die op het team afkomen. Het gevaar is echter dat veel virtuele teams mogelijk lang wachten om de strategie en de inrichting van het team te bespreken en te herzien. In onzekere tijden wordt immers lang vastgehouden aan bestaande en bekende vastigheden (plannen, overlegstructuren, positionele macht, budgetteringen etc.) en is strategisch leren en vernieuwen binnen teams een relatief nieuw fenomeen.
- **Teamgrootte heeft invloed op besluitvorming in virtuele teams**
 - Bij virtuele teams heeft teamgrootte meer invloed op de beleving van het besluitvormingsproces dan bij fysieke teams het geval is. Bij fysieke teams is er immers meer onderling contact tussen de teamleden waardoor via informele kanalen teamleden kunnen worden geïnformeerd over het besluitvormingsproces en de genomen besluiten.

- **Teams raken te veel in zichzelf gekeerd**
 - Op lange termijn kan het verminderen van de taakafstemming met andere teams en stakeholders ervoor zorgen dat teams te veel in zichzelf gekeerd raken. Dit kan gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening en het innovatieve vermogen van de organisatie als geheel.
- **Teamleden leren minder van elkaar.**
 - Teamleden geven aan dat ze minder van elkaar leren tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden (learning on the job). Bovendien neemt het aantal feedbackmomenten tussen teamleden af. Dit laatste is het gevolg van een gebrekkig zicht op de uitvoering van elkaars werkzaamheden (wie is waar mee bezig) evenals de gerealiseerde werkprestaties.
 - Virtueel teamwerken bemoeilijkt met name het informeel leren: er bestaan minder mogelijkheden de praktijk af te kijken, nieuwe *good practices* te ontdekken en elkaar tips te geven. Dit geldt met name voor nieuwe teamleden die behoefte hebben om de vereiste vaardigheden aan te leren, normen binnen de organisatie te leren kennen en een intern netwerk op te bouwen om zaken gedaan te krijgen.
 - De lagere score op onderlinge afstemming, feedback en leren kan op langere termijn de kwaliteit van de teamsamenwerking, de teamcohesie en het innovatief vermogen van teams negatief beïnvloeden.
- **Individuele werkdoelen worden belangrijker dan teamdoelen.**
 - Een deel van de teamleden geeft aan dat bij virtuele teamsamenwerking individuele taken, doelen en belangen belangrijker worden dan de teambelangen en gezamenlijke teamdoelen. Dit is een belangrijk risico voor de gezamenlijke teamprestatie, zeker bij teams waarvan de leden (groten)deels afhankelijk van elkaar zijn. Tweede risico is dat het werk binnen teams steeds meer wordt opgesplitst in zelfstandige delen, waardoor wenselijke afstemming en het bespreken van de voortgang wordt verminderd.
- **De werkbetrokkenheid neemt toe ten nadele van de teambetrokkenheid.**
 - Bij virtueel werken neemt bij een deel van de teamleden de werkbetrokkenheid toe en de affectieve teambetrokkenheid af. Medewerkers voelen zich meer verantwoordelijk voor hun individuele functie- en taakdoelen. Echter de gemeenschappelijke teamdoelen en drijfveren verdwijnen door het geringere contact naar de achtergrond. Dit is een risico voor de teamcohesie, wat een belangrijke voorspeller is voor teamprestatie. Daarnaast kan een afname in teambetrokkenheid het verloop van teamleden verhogen zeker in krappe arbeidsmarktsituaties.
- **Werkproblemen minder snel zichtbaar en besproken.**
 - Bij virtueel werken zijn teamleden minder op de hoogte van elkaars doen en laten, met het gevaar dat ze minder met elkaars werk kunnen meedenken. Teamleden geven aan dat ze elkaar minder vaak spontaan helpen omdat werkproblemen minder zichtbaar zijn. Individuele werkproblemen worden daarnaast minder snel collectief besproken

met als gevolg dat het gezamenlijke leervermogen vermindert. Anders gesteld: problemen en oplossingsrichtingen worden vanuit minder invalshoeken bekeken.

- **Welzijn van teamleden**

- Een deel van de teamleden vindt het moeilijk(er) om na werktijd afstand te nemen van hun werk. Het gevoel continue 'aan te staan', minder sociale steun en het ontbreken van een duidelijke scheiding tussen werk en privé maakt dat het werk veelal meer impact heeft op de gemoedstoestand van de medewerker dan in de situatie waarin niet digitaal/hybride wordt gewerkt. Gevoelens van eenzaamheid en werkstress worden door teamleden minder snel bij elkaar opgemerkt.
- Een deel van de teamleden geeft aan dat ze meer uren zijn gaan werken, de werkomvang is toegenomen en het werk als intensiever zijn gaan ervaren. Door de toegenomen regelruimte leidt de toename in ervaren werkdruk niet meteen tot meer gevoelens van werkstress.
- Op lange termijn kan het alleen en op afstand van elkaar werken in teams leiden tot eenzaamheid, verminderde gevoelens van collectieve zin van het werk en kunnen sommige teamleden minder energie ervaren van hun werk. Vooral bij langdurig virtueel werken is het raadzaam om hier aandacht aan te besteden.
- Teamleden in virtuele teams melden dat ze vaak onder slechtere ergonomische condities thuis werken dan op kantoor. Fysieke klachten aan nek en armen nemen toe. Daarnaast geven teamleden aan minder te bewegen als ze vanuit huis werken.

4. Leidinggeven aan een virtueel team

- **Tevredenheid over leidinggevende**

- De teamleden zijn over het algemeen tevreden over de rol van hun leidinggevende. Teamleden ervaren ruimte en vertrouwen om het werk naar eigen inzicht vorm te geven. De teamleden ervaren dat hun direct leidinggevende voldoende rekening houdt met persoonlijke omstandigheden en er is voldoende ruimte om te experimenteren met nieuwe aanpakken.
- Teamleden ervaren steun van hun leidinggeven maar geven aan dat er minder contact is met hun leidinggevende. Het contact is minder diepgaand en meer taakgericht.

- **Minder contact, meer behoefte aan koers.**

- De teamleden zijn minder tevreden over het strategisch leiderschap van hun leidinggevende (een duidelijke koers) en het sturen op heldere resultaten. Door de toegenomen autonomie en afname van contactmomenten met collega's en leidinggevende is het belangrijk dat het voor de teamleden helder is wat bereikt moet worden en wat de koers is van het team.
- Teamleden verwachten van hun leidinggevende dat ze meer betrokken worden in de besluitvorming van het team. Helder communiceren, bespreken van de werkvoortgang en aandacht voor sociale binding zijn leiderschapscompetenties die als belangrijk worden ervaren in virtuele teams.

- Leidinggevend en van virtuele teams verwachten van teamleden dat ze zelf initiatief nemen om sociaal contact met collega's en binding met het team te organiseren. Een proactieve houding wordt van teamleden verwacht om sociale binding, feedback en veranderingen in het team te organiseren. Belangrijk dat teamleden en leidinggevende de wederzijdse verwachtingen over elkaars rol, taken en verantwoordelijkheden in de teamsamenwerking bespreken.
- **De coördinatie en aansturing veel meer outputgericht.**
 - De afstemming tussen teamleden en leidinggevende neemt af waardoor de aansturing steeds sterker gelinkt wordt aan het gewenste resultaat: teamleden rapporteren aan de leidinggevende 'hoever' ze zijn. Het voordeel van deze manier van aansturen is dat teamleden meer autonomie krijgen om hun doelen te bereiken.
 - Autonomie in het werk is een van de belangrijkste motivatoren voor professionals om (intrinsiek) gemotiveerd te zijn. Echter, deze vorm van aansturing werkt alleen indien het team taakvolwassen genoeg is om de taak naar eigen inzicht uit te voeren. Sommige teamleden hebben moeite om de toegenomen autonomie in het werk effectief vorm te geven. Proactiviteit, zelf hulp vragen bij teamleden, zelfstandig leren en werken zijn belangrijke eigenschappen van een teamlid in virtuele teams. Niet elk teamlid beschikt over deze vaardigheden.

Bevindingen over de teamscan en de begeleidingsmethodiek

Bij de afronding van de teamsessies zijn de deelnemers gevraagd feedback te geven op de gehanteerde methodiek (de teamscan en toegesneden begeleiding). Aan de hand van deze feedback worden onderstaand vijf belangrijke conclusies getrokken.

- Vrijwel elk team heeft aangegeven dat zij normaal gesproken niet de eigen teamsamenwerking evalueren en met elkaar spreken over teamontwikkeling. Het aandacht hebben en ruimte voelen om de teamsamenwerking te bespreken werd als prettig en waardevol beschouwd.
- De uitkomsten van de teamscan bevordert de kwaliteit van de teamdialog over het verbeteren van de virtuele teamsamenwerking. Het biedt een gezamenlijk interpretatie- en denkkader om virtuele samenwerking tussen teamleden te bespreken en een handelingskader om interventies in vorm te geven. Bovendien zorgde de anonieme afname ervoor dat ieder teamlid zich evenveel gehoord voelde, ook de meningen die minder populair zijn binnen het team.
- Het gezamenlijk meedenken en vaststellen van de verbetermogelijkheden bevordert draagvlak, motivatie en eigenaarschap binnen het team om de effectiviteit van de samenwerking zelf te verbeteren. Een belangrijke bijvangst is dat door het bespreken van de samenwerking opnieuw bevestigd is dat hier sprake is van een teamopgave. Anders gezegd, alleen het team als groep is in staat om samenwerkingsproblemen op te lossen waar individuele leden (steeds) tegenaan lopen.
- Bij de virtuele teams zagen we dat gedurende de teamontwikkeling langzamerhand het inzicht en de behoefte ontstond om meer integratief, strategisch en op langere termijn na te gaan denken over de strategie van het team, de organisatorische inrichting (virtueel of hybride), de gevolgen van virtueel teamwerken en de teamprestaties.
- De waarde van de teambegeleiding/coaching bij het verbeteren van de virtuele samenwerking is meervoudig. De teamcoaches hebben inhoudelijke expertise overgedragen over virtuele teamsamenwerking die in teams veelal ontbreekt. Daarmee hoefden teams niet elk hun eigen wiel uit te vinden. Daarnaast heeft de teamcoach gekeken naar verschillende aspecten die van belang zijn voor een goede virtuele samenwerking. Deze integrale blik is van belang zodat er geen eendimensionale oplossingen worden bedacht die mogelijk voor enkel de teamleider of enkele teamleden behulpzaam is.

Aanbevelingen voor effectiviteit van virtuele teams

In het onderzoek werd vastgesteld dat medewerkers van de gemeente in het algemeen een positieve houding hebben jegens virtueel (samen)werken. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat er op teamniveau nog veel moet verbeteren om ervoor te zorgen dat het team, ook in virtuele vorm, haar doelen kan bereiken. Het gaat hierbij zowel om 'vorm' als om 'vaardigheden'. Bij de vorm gaat het om afspraken maken rond bijvoorbeeld vergaderen, afstemmen en kennis delen. Bij vaardigheden gaat het om het ontwikkelen van de benodigde digitale skills en een toegesneden vorm van leiderschap. Het succesvol implementeren van virtuele teams is geen gemakkelijke opgave. Bovendien is dit een aangelegenheid die verder reikt dan het team zelf; ook HR en het management speelt hier een belangrijke faciliterende rol bij.

Op basis van de bevindingen zijn enkele adviezen geformuleerd om de effectiviteit van virtuele teamsamenwerking binnen gemeenten te vergroten. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen adviezen die 'quick wins' (relatief weinig inspanning en veel resultaat) bereiken en adviezen die gelden voor de meer structurele en complexere aandachtspunten.

Quick wins

- **Stel het teamdoel centraler in teammeetings**
 - Door het teamdoel centraal te stellen in de samenwerking ervaren teamleden een duidelijke koers. Dit helpt hen prioriteiten te stellen. Door de toegenomen autonomie is het belangrijk dat het voor de teamleden helder is wat hij of zij dient te bereiken en wat de koers is van de leidinggevende en het team als geheel. Het teamdoel dient vaker terug te komen in meetings en specifieker gemaakt te worden voor de teamleden. Wat betekent het teamdoel nu voor de manier waarop ik mijn werk uitvoer. Het is raadzaam om de teamdoelen te koppelen aan individuele en samenwerkingsdoelen waardoor de kracht van gezamenlijke doelen voor individuele teamleden kan toenemen. Betekenisvolle teamdoelen waaraan teamleden zich committeren en elkaar op aanspreken zijn belangrijk bij virtuele teams.
- **Verhogen frequentie van afstemming binnen en tussen teams**
 - Virtuele samenwerken vraagt om meer contactmomenten. Los van de inhoud en voortgang van het werk wordt hiermee de groepscohesie en het welzijn van de teamleden verbeterd. De wekelijkse kantoorvergadering van anderhalf uur kan bijvoorbeeld onderverdeeld worden in twee kortere 'stand-up' meetings. In de stand-up bespreken medewerkers hun taken en vragen anderen om hulp ('wat ga ik doen/ wat heb ik nodig').
 - Bij virtuele teamsamenwerking is er minder kans op toevallig ontmoetingen met leden van andere teams. Tevens zien we dat teams vaker geïsoleerder van elkaar gaan werken en minder afstemming zoeken met externe en interne stakeholders. Belangrijk is om bij virtuele teamsamenwerking ontmoetingen tussen teams en stakeholders actief te stimuleren. Er zijn momenteel allerlei apps op de markt waardoor je toevallige ontmoetingen tussen medewerkers van verschillende teams kunt stimuleren. In die apps kun je bijvoorbeeld tijdens de koffiepauze willekeurig gekoppeld worden aan

teamleden van andere teams. Naast willekeurige ontmoetingen is het belangrijk dat informatie tussen teams actiever wordt gedeeld. Belangrijk dat er bij teamvergadering aandacht is voor ontwikkelingen die spelen bij andere teams binnen de organisatie.

- **Houd aandacht voor medewerkerswelzijn en vitaliteit**

- Virtueel samenwerken is minder sociaal dan elkaar dagelijks op kantoor ontmoeten. Het nut van sociale ontmoetingen mag niet onderschat worden; dit draagt bij aan de vereiste teambinding en het welzijn van de individuele teamleden. Bij virtueel teamwerken dient er explicieter aandacht te zijn voor het welzijn van medewerkers en informele sociaal contact. Er kan bijvoorbeeld een virtuele borrel of quiz georganiseerd worden of de teamleden organiseren samen een leuke activiteit op locatie.
- Aandacht voor ergonomische werkconditie van de teamleden. Teamleden in virtuele teams werken vaker onder slechtere ergonomische condities thuis dan op kantoor. Daarnaast melden teamleden meer fysieke nek-, schouder- en rugklachten en bewegen teamleden minder als ze vanuit huis werken. Het is belangrijk om de ergonomische omstandigheden van de thuiswerkplek te verbeteren en teamleden aan te moedigen meer te bewegen.

- **Ontwikkel de digitale vaardigheden, vergaderetiquette en benut de mogelijkheden van online samenwerkingstools**

- Het is belangrijk dat teams beter leren werken met software die virtueel samenwerken effectief maakt, bijvoorbeeld via Teams (afstemmen/ besluiten nemen), OneDrive (documenten delen) en Trello/Asana (projectmanagement). Op het moment dat één teamlid deze software niet beheerst kan dit al leiden tot frustratie of complicatie binnen het team. Gestart kan worden met het inventariseren van de digitale skills die al aanwezig zijn binnen het team en de tools die al gebruikt worden. Welke benodigde vaardigheden ontbreken er nog bij teamleden en welke mogelijkheden worden momenteel binnen de bestaande software nog niet gebruikt die nuttig kunnen zijn in het verbeteren van de teamsamenwerking. Belangrijk is dat teamleden zelf kunnen experimenteren met nieuwe tools en dat ICT deze mogelijkheid tot experimenteren faciliteert. Virtuele teams dienen advies te krijgen over de beschikbare softwaremogelijkheden die interessant kunnen zijn voor het type team. Digital skills binnen virtuele teams dienen tevens meer prioriteit te krijgen binnen de transformatie naar virtueel teamwerken. Het is raadzaam om per team een leertraject te ontwerpen om de digitale skills binnen het team te verbeteren die recht doet aan de niveauverschillen die aanwezig zijn tussen de verschillende teamleden. Het leertraject dient aan te sluiten bij het type werkzaamheden van het team en er dient voldoende tijd, middelen en faciliteiten beschikbaar te zijn om digitale vaardigheden binnen het team te verbeteren.
- Werken met een vergaderetiquette helpt bij het effectiever maken van een online meeting. Denk bijvoorbeeld aan het aanstellen van een voorzitter, een notulist, gebruik van de microfoon of chat, een document dat 'live' wordt bijgehouden en een slimme manier van besluitvorming.

- **Maak gebruik van kort cyclische evaluatie van de teamsamenwerking**
 - De transitie naar effectieve virtuele samenwerking gaat niet vanzelf en kost tijd en energie van de teamleden. Bij het experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking is het belangrijk dat teamleden frequent ervaringen met elkaar delen over de huidige stand van de teamsamenwerking. Welke zaken werken wel en welke zaken werken minder goed in de teamsamenwerking. De teamsamenwerking kort cyclisch evalueren helpt het team om gericht en actiever aan de teamsamenwerking te werken. Maak van de teamsamenwerking een vast agendapunt in maandelijks meetings en gebruik daarvoor input van teamleden.

Bij grotere teams:

- **Aandacht voor het besluitvormingsproces**
 - Bij grotere teams is meer aandacht nodig voor het besluitvormingsproces. Teamleden actiever informeren over besluiten die er mogelijk aankomen kan ervoor zorgen dat teamleden al kunnen anticiperen. Daarnaast is het raadzaam om te kijken of de betrokkenheid van teamleden bij het besluitvormingsproces kan worden verhoogd. Teamleden die bijvoorbeeld niet bij de vergadering aanwezig kunnen zijn zouden vooraf bijvoorbeeld input kunnen leveren of hun mening kunnen geven via polls of digitale prikborden. Achteraf kunnen teamleden bijvoorbeeld nog voor een bepaalde periode reageren op de voorgenomen besluiten via de chat of ideeën/opmerkingen toevoegen. Als besluiten genomen zijn dienen ze beter gecommuniceerd te worden naar alle teamleden toe.

Structurele aandachtspunten

- **Stimuleer een teamdialoog over de toekomst van het team en de samenwerkingsvorm.**
 - De neiging bestaat om in de coronacrisis (nieuwe onzekere situatie) veel bezig te zijn met het verbeteren van de huidige virtuele teamsamenwerking en dat het oog op de ontwikkeling buiten het team naar de achtergrond verdwijnt. Virtueel teamwerken is een middel en niet een doel op zich. De virtuele teams dienen meer aandacht te hebben voor toekomstige ontwikkelingen die op de teams afkomen en de gevolgen die dat heeft voor de organisatie van het werk binnen het team en de vorm van teamsamenwerking (virtueel, hybride of fysiek). Van reageren op de coronacrisis dient op termijn de overstap gemaakt te worden naar strategisch anticiperen op en nadenken over toekomstige ontwikkelingen die op het team afkomen. Nadenken over de strategie van het team, strategische scenario's en de consequenties voor het team doordenken versterkt de strategische wendbaarheid van teams. Een teamdialoog over de toekomst van het team en de gewenste vorm van samenwerking is nodig.
- **Maak van leiderschapsontwikkeling in virtuele teams een prioriteit**

- Het aansturen van een virtueel team vraagt om een andere rol en nieuwe vaardigheden van de teamleiders. Het gaat hierbij enerzijds om inhoudelijke aandachtspunten, bijvoorbeeld de outputgerichte aansturing (bijvoorbeeld, hoe is 'klantgerichtheid' voor het serviceteam te concretiseren tot resultaatgebieden?) en hoe de voortgang zichtbaar kan worden voor het team. Daarnaast verwachten teamleden een actievere rol van de leidinggeven in het organiseren van sociale binding, het stimuleren van teamleren en dient de leidinggevende meer aandacht te hebben voor het welzijn van teamleden. Interpersoonlijk leiderschap en coaching skills zijn hierbij belangrijkere eigenschappen van leidinggevende in virtuele teams. Het is belangrijk dat er met teamleiders meer gesproken wordt over de veranderende rol die medewerkers van hun leidinggevende verwachten. Het is belangrijk dat leiderschapsprofielen op deze nieuwe situatie worden herijkt en dat er aandacht binnen organisaties is voor leiderschapontwikkeling.
 - Van teamleden wordt ook meer persoonlijk leiderschap, digitale samenwerkingsskills en proactiviteit gevraagd bij het langdurig werken in virtuele teams. Het is belangrijk dat er in de functieprofielen, selectie van nieuwe teamleden en de resultaat- en ontwikkelingsgesprekken meer aandacht gaat komen voor deze competenties en skills.
 - Wederzijdse verwachtingen tussen teamleider en teamleden bespreekbaar maken.
- **Stimuleer kennisdeling binnen virtuele teams**
 - Een lerende organisatie begint bij een lerend team, ook in virtuele vorm. Vanwege de beperkte interactiemomenten bij virtuele samenwerking is het belangrijk om kennisdeling tussen teamleden te stimuleren. Het is belangrijk dat teamleden meer inzicht krijgen in elkaars werk, persoonlijke kwaliteiten, de problemen waar ze individueel en gezamenlijk tegenaan lopen en waar ze hulp van elkaar kunnen gebruiken. Learning on the job en stimuleren van een open leerklimaat inclusief feedbackmomenten is zeer belangrijk bij virtueel samenwerken. De opgedane kennis over goede manieren van virtuele samenwerking en kennisdeling dienen binnen de hele organisatie gedeeld te worden. Dit komt het lerend vermogen van de hele organisatie ten goede. Bovendien kunnen *good learning practices* in virtueel werken worden gedeeld zodat niet elk team opnieuw het wiel hoeft uit te vinden.
 - In het onboardingsproces van nieuwe medewerkers dient er meer aandacht te komen voor kennisdeling tussen teamleden en de nieuwkomers. Omdat fysiek werkplekieren niet plaatsvindt kunnen nieuwe medewerkers dankzij de virtuele kennisdeling meer *feeling* krijgen met de inhoud van het werk, de *modus operandi* van de organisatie en de belangrijkste aandachtspunten.
- **Monitor de transitie naar virtuele en hybride vormen van teamsamenwerking evidence based**
 - Een systematiek of methode om teamontwikkeling te stimuleren, te monitoren en/of te bespreken ontbrak bij de deelnemende teams. Het gevolg daarvan is dat teams niet gewend zijn om een constructieve en evidence based dialoog te voeren over de doeltreffendheid van hun onderlinge teamsamenwerking. HR dient een actievere rol te spelen in het monitoren en stimuleren van de virtuele teamsamenwerking door HR-instrumenten mogelijk meer op teamniveau in te zetten.

- De teamscan is een momentopname (foto) en geeft een helder beeld hoe teamleden de virtuele teamsamenwerking ervaren. Door de teamscan breed en meerjarig in te zetten binnen gemeentelijke organisaties ontstaat een gedegen (film) beeld over de ontwikkeling van virtuele teamsamenwerking binnen gemeentelijke organisaties. Door meerjarig metingen kunnen de lange termijn gevolgen van virtuele teamsamenwerking op teamprestaties en welzijn van teamleden in kaart worden gebracht. Deze kennis is nodig voor het ontwikkelen van evidence based practices op het gebied van virtuele teamsamenwerking.
 - Teamontwikkeling is nooit klaar, maar vindt voortdurend plaats. Continue monitoring (bijvoorbeeld jaarlijks) d.m.v. een teamscan helpt een leidinggevende en zijn of haar teamleden om op basis van 'objectievere' data de dialoog met elkaar te voeren over de teamsamenwerking. Continue monitoring op teamsamenwerking is daarnaast een signaal dat teamwerken binnen de organisatie serieus wordt genomen.
- **Stel voldoende tijd, middelen en begeleiding ter beschikking voor organisatorische transitie naar virtuele en hybride teams**
 - De transitie naar effectieve virtuele teams vraagt om een periode van experimenteren. Om op langere termijn hier de vruchten van te plukken wordt op korte termijn een investering gevraagd. Facilitering in de vorm van tijd (om tot oplossingen te komen en deze te evalueren) en begeleiding in teamontwikkeling is daarbij belangrijk. De deelnemende teams in dit onderzoek gaven vrijwel allemaal aan normaal gesproken niet structureel de teamsamenwerking binnen het team te evalueren of over teamontwikkeling met elkaar te spreken. Als de vorm van de samenwerking veranderd is het belangrijk dat er binnen teams een teamdialoog tot stand komt over het huidige en gewenste niveau van teamsamenwerking. Teamcoaching kan de transitie naar virtuele/hybride teams versnellen.

