



Arsitektur Kolaborasi: Kunci Efektivitas Kerja Dalam Organisasi Hybrid

Ernawati Sari¹⁾; and Fina Ayu Lestari²⁾; and Rizki Yohenda³⁾; and Risa Ramadanti Syaechurodji⁴⁾; and Bagus Satria Tunggal Binangun⁵⁾

¹⁻⁵⁾ Universitas Pamulang,
¹⁻⁵⁾ ernawatisari.mm@gmail.com.

Abstract. *The COVID-19 pandemic has permanently shifted many organizations toward hybrid work models, but a major challenge remains: the decline in team collaboration effectiveness due to the lack of a structured collaborative design. This study aims to identify the three main pillars of collaboration architecture and examine their influence on work effectiveness in hybrid organizations. A systematic literature review was conducted, analyzing 32 peer-reviewed articles from Scopus, ScienceDirect, and Google Scholar published between 2019 and 2025. The synthesis reveals that effective collaboration architecture rests on three pillars: integrated collaborative technology (reported positive by 90% of articles), inclusive organizational culture (84% positive), and adaptive leadership (88% positive). Together, these pillars are recognized by 92% of articles as critical determinants of hybrid team effectiveness, with the strongest synergy observed between technology and leadership. The findings conclude that collaboration architecture must be understood as a holistic socio-technical system—not merely a collection of digital tools. Practically, organizations need to build all three pillars simultaneously.*

Keywords : Collaboration Architecture; Future of Work; Hybrid Organization; Work Effectiveness.

Abstrak. *Pandemi COVID-19 telah mengubah secara permanen banyak organisasi menuju model kerja hybrid, namun tantangan utamanya adalah menurunnya efektivitas kolaborasi tim karena tidak adanya rancangan kolaborasi yang terstruktur. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tiga pilar utama arsitektur kolaborasi serta pengaruhnya terhadap efektivitas kerja dalam organisasi hybrid. Metode kajian literatur sistematis digunakan dengan menganalisis 32 artikel ilmiah dari Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar yang terbit antara tahun 2019 hingga 2025. Hasil sintesis menunjukkan bahwa arsitektur kolaborasi yang*

287 | HUMANIS (Humanities, Management and Science Proceedings) Vol. 06, No. 2, Juni 2026

Special issue : HUMANIS 2026 Penguatan Human Capital Berbasis Inovasi Dan Berkelanjutan Dalam Menghadapi Digital Dan Future Of Work

efektif terdiri dari tiga pilar: teknologi kolaboratif terintegrasi (disebutkan positif oleh 90% artikel), budaya organisasi inklusif (84% artikel), dan kepemimpinan adaptif (88% artikel). Ketiga pilar secara bersama-sama diakui oleh 92% artikel sebagai faktor penentu efektivitas tim hybrid, dengan sinergi terkuat antara teknologi dan kepemimpinan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa arsitektur kolaborasi harus dipahami sebagai sistem sosio-teknis yang holistik, bukan sekadar kumpulan alat digital. Secara praktis, organisasi perlu membangun ketiga pilar secara simultan.

Kata Kunci : Arsitektur Kolaborasi; Efektivitas Kerja; *Future of Work*; Organisasi Hybrid

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak awal tahun 2020 telah mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi. Apa yang awalnya merupakan respons darurat—kerja dari rumah—kini telah berkembang menjadi model kerja hybrid yang permanen, yaitu kombinasi antara bekerja di kantor dan bekerja dari lokasi lain seperti rumah atau ruang kerja bersama. Survei global menunjukkan bahwa lebih dari 70% organisasi di berbagai negara kini telah mengadopsi model hybrid sebagai standar operasional baru. Di Indonesia sendiri, penetrasi internet yang tinggi telah membuka peluang besar bagi penerapan kerja hybrid, terutama di sektor teknologi, perbankan, dan jasa profesional. Model hybrid menawarkan berbagai keuntungan: karyawan menikmati fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, dan tingkat kepuasan yang lebih tinggi; sementara organisasi dapat menghemat biaya operasional dan memperluas jangkauan rekrutmen. Namun, di balik keuntungan-keuntungan tersebut, muncul tantangan serius yang mengancam keberhasilan implementasi hybrid, yaitu menurunnya efektivitas kolaborasi tim. Banyak manajer melaporkan bahwa komunikasi menjadi terfragmentasi, koordinasi terganggu, dan muncul kesenjangan antara karyawan yang sering datang ke kantor dengan mereka yang jarang hadir. Penelitian di Indonesia juga menemukan bahwa tanpa perencanaan yang matang, transisi ke model hybrid justru menciptakan hambatan komunikasi dan erosi kepercayaan antar anggota tim. Mengapa hal ini terjadi? Karena kebanyakan organisasi hanya fokus pada penyediaan alat digital seperti Zoom, Teams, atau Slack, tanpa merancang secara utuh bagaimana manusia, budaya, dan proses kerja harus beradaptasi. Padahal, kolaborasi yang efektif tidak lahir secara otomatis. Ia membutuhkan apa yang disebut sebagai arsitektur kolaborasi: suatu desain yang disengaja dan terpadu dari elemen teknologi, budaya, dan kepemimpinan. Konsep ini menjadi semakin penting ketika kita berbicara tentang future of work—masa depan kerja yang ditandai oleh otomatisasi, kecerdasan buatan, tim yang lebih cair, serta tuntutan inovasi yang terus-menerus. Organisasi yang tidak mampu membangun arsitektur kolaborasi yang tangguh akan tertinggal. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini didorong oleh motivasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) Apa saja dimensi

utama arsitektur kolaborasi dalam organisasi hybrid? (2) Seberapa besar dukungan bukti empiris terhadap pengaruh teknologi kolaboratif terintegrasi terhadap efektivitas kerja tim hybrid? (3) Bagaimana bukti empiris tentang pengaruh budaya organisasi inklusif terhadap efektivitas kerja? (4) Bagaimana bukti empiris tentang pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap efektivitas kerja? (5) Apakah ketiga dimensi tersebut saling berinteraksi secara sinergis berdasarkan literatur yang ada? Tujuan penelitian ini adalah untuk mensintesis bukti-bukti empiris dari berbagai penelitian terdahulu, mengidentifikasi kekuatan dukungan terhadap masing-masing pilar, serta merumuskan rekomendasi praktis bagi organisasi hybrid di Indonesia.

KAJIAN LITERATUR

Kerja hybrid secara konseptual didefinisikan sebagai pengaturan kerja fleksibel di mana karyawan mendistribusikan waktu mereka antara lokasi kantor fisik dan lokasi di luar kantor, baik dari rumah, ruang kerja bersama, maupun tempat lain, berdasarkan kebijakan organisasi atau kesepakatan bersama. Para ahli membedakan model hybrid ke dalam tiga varian utama: office-centric hybrid (kehadiran di kantor mendominasi, 4-5 hari per minggu), balanced hybrid (pembagian waktu relatif setara, 2-3 hari per minggu), dan remote-centric hybrid (kerja jarak jauh mendominasi, kehadiran kantor hanya sesekali). Penelitian eksperimen berskala besar membuktikan bahwa model hybrid yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan sekaligus menurunkan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Namun, hasil positif ini sangat bergantung pada kualitas dukungan manajerial dan kelengkapan infrastruktur yang disediakan organisasi. Dalam konteks Indonesia, terdapat sejumlah tantangan kontekstual yang membedakan dinamika kerja hybrid dari konteks Barat. Budaya kolektivistik di Indonesia sangat menghargai interaksi tatap muka sebagai sarana membangun kepercayaan. Struktur hierarki organisasi yang relatif kuat dapat menghambat spontanitas komunikasi horizontal. Disparitas akses infrastruktur teknologi antara kawasan perkotaan dan daerah juga masih signifikan. Konsep arsitektur kolaborasi berakar pada tradisi teori sistem sosio-teknis yang menekankan bahwa efektivitas organisasi tidak ditentukan oleh subsistem teknis atau subsistem sosial secara terpisah, melainkan oleh kualitas integrasi antara keduanya. Dalam konteks hybrid, arsitektur kolaborasi adalah perancangan sistemik yang mengoptimalkan interaksi antara teknologi digital, norma-norma sosial dan budaya, serta kapabilitas kepemimpinan. Peneliti terkemuka mengusulkan bahwa keberhasilan kerja hybrid bergantung pada perancangan deliberatif terhadap enam dimensi: fleksibilitas yang bermakna, desain ulang ruang kerja fisik dan digital, penguatan ikatan sosial, perhatian pada kesehatan mental karyawan, inklusivitas, dan pengembangan kapasitas kepemimpinan. Sementara itu, model efektivitas tim virtual menekankan empat faktor utama yang saling berinteraksi: desain tim, proses tim, kepemimpinan tim, dan konteks organisasi. Teknologi

kolaboratif sebagai pilar pertama mencakup tiga kategori: alat sinkron (video conference, instant messaging), alat asinkron (manajemen proyek, repositori pengetahuan), dan platform analitik kolaborasi. Namun, penelitian menunjukkan bahwa adopsi teknologi semata tidak otomatis menghasilkan kolaborasi efektif; justru penggunaan terlalu banyak platform menciptakan kelebihan beban kognitif yang menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, kurasi teknologi—pemilihan dan konsolidasi platform secara strategis—sangat penting. Budaya organisasi inklusif sebagai pilar kedua adalah sistem nilai dan norma yang memastikan tidak ada diskriminasi berbasis lokasi kerja. Elemen kuncinya meliputi pencegahan fenomena keanggotaan dua tingkat, budaya asinkron yang menghargai komunikasi tidak langsung, dokumentasi sistematis, serta keamanan psikologis yang tinggi. Kepemimpinan adaptif sebagai pilar ketiga memerlukan kompetensi baru: kefasihan digital, fasilitasi inklusif, manajemen berbasis kepercayaan dan hasil, serta kecerdasan emosional virtual. Pemimpin adaptif berperan sebagai katalis yang melipatgandakan dampak dari teknologi dan budaya

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur sistematis (systematic literature review) dengan pendekatan kualitatif. Desain ini dipilih karena bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis temuan-temuan dari berbagai penelitian empiris tentang arsitektur kolaborasi dalam organisasi hybrid. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder berupa artikel-artikel ilmiah yang telah dipublikasikan dalam jurnal terindeks. Sumber data diperoleh melalui penelusuran pada basis data akademik Scopus, ScienceDirect, Google Scholar, Emerald Insight, dan Wiley Online Library. Kata kunci yang digunakan meliputi "collaboration architecture", "hybrid work", "team effectiveness", "inclusive culture", "adaptive leadership", dan "future of work" serta padanan bahasa Indonesianya. Teknik pengumpulan data mengikuti protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yang mencakup tahap identifikasi, screening, eligibilitas, dan inklusi. Kriteria inklusi yang diterapkan adalah: artikel dipublikasikan dalam rentang tahun 2019 hingga 2025; ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia; memiliki akses teks lengkap; membahas secara spesifik tentang kerja hybrid, kolaborasi tim, efektivitas kerja, atau arsitektur kolaborasi; serta memiliki DOI (Digital Object Identifier) yang valid. Kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak relevan, hanya berupa opini editorial tanpa data empiris, atau membahas kerja remote penuh tanpa dimensi hybrid. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik dan sintesis naratif. Peneliti membaca keseluruhan artikel, mengidentifikasi tema-tema utama, mengkodekan temuan-temuan kunci, dan mengelompokkan ke dalam kategori-kategori yang lebih besar. Untuk keperluan tabel data, peneliti juga melakukan penghitungan frekuensi dan persentase dari arah temuan (positif, negatif, atau tidak signifikan) dari setiap artikel yang direview. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari

variabel independen (teknologi kolaboratif terintegrasi, budaya organisasi inklusif, kepemimpinan adaptif) dan variabel dependen (efektivitas kerja tim hybrid). Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan dari minimal tiga artikel yang berbeda untuk memastikan konsistensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari proses seleksi yang sistematis, diperoleh 32 artikel ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis. Tabel 1 menyajikan karakteristik distribusi artikel berdasarkan tahun publikasi dan metodologi.

Tabel 1. Distribusi Artikel Berdasarkan Tahun Publikasi dan Metodologi

Tahun Publikasi	Jumlah Artikel	Persentase	Jenis Metodologi	Jumlah Artikel
2019	3	9,4%	Kuantitatif	17
2020	2	6,2%	Kualitatif	9
2021	6	18,8%	Mixed-methods	4
2022	5	15,6%	Tinjauan Pustaka	2
2023	7	21,9%		
2024	6	18,8%		
2025	3	9,4%		
Total	32	100%	Total	32

Sumber: Hasil analisis literatur penulis (2025) berdasarkan 32 artikel yang memenuhi kriteria inklusi.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa penelitian tentang arsitektur kolaborasi dan kerja hybrid mengalami lonjakan signifikan pada tahun 2021 hingga 2024, mencerminkan meningkatnya perhatian akademik pasca pandemi. Sebagian besar artikel menggunakan metode kuantitatif (53,1%), diikuti oleh metode kualitatif (28,1%) dan mixed-methods (12,5%).

**Tabel 2. Ringkasan Temuan Empiris Pengaruh Masing-Masing Pilar
terhadap Efektivitas Tim**

Pilar Arsitektur Kolaborasi	Jumlah Artikel yang Melaporkan Pengaruh Positif	Jumlah Artikel yang Melaporkan Pengaruh Negatif atau Tidak Signifikan	Persentase Dukungan Positif
Teknologi Kolaboratif Terintegrasi	29 dari 32	3 dari 32	90,6%
Budaya Organisasi Inklusif	27 dari 32	5 dari 32	84,4%
Kepemimpinan Adaptif	28 dari 32	4 dari 32	87,5%
Interaksi Sinergis (ketiga pilar bersama)	25 dari 27*	2 dari 27*	92,6%

Sumber: Hasil sintesis penulis (2025) berdasarkan 32 artikel yang direview.

Tabel 3. Rincian Efek Interaksi Antar Pilar (Frekuensi Dukungan)

Kombinasi Interaksi	Jumlah Artikel yang Menguji	Jumlah Artikel yang Melaporkan Efek Sinergis Positif	Persentase
Teknologi dengan Kepemimpinan	25	24	96,0%
Budaya dengan Kepemimpinan	24	23	95,8%
Teknologi dengan Budaya	22	20	90,9%

Sumber: Hasil analisis penulis (2025) dari artikel-artikel yang secara eksplisit menguji interaksi antar pilar

Pilar Teknologi Kolaboratif Terintegrasi: Dari 32 artikel, sebanyak 29 artikel (90,6%) melaporkan bahwa teknologi kolaboratif berpengaruh positif terhadap efektivitas tim hybrid. Temuan ini menegaskan bahwa infrastruktur digital yang andal merupakan fondasi yang tidak bisa diabaikan. Namun, artikel-artikel tersebut juga memperingatkan bahwa adopsi teknologi semata tidak cukup. Beberapa artikel mengidentifikasi fenomena "proliferasi alat" (tool proliferation) di mana penggunaan terlalu banyak platform justru menurunkan produktivitas karena karyawan kewalahan berpindah-pindah aplikasi. Organisasi yang berhasil memaksimalkan manfaat teknologi adalah mereka yang menerapkan kurasi teknologi, yaitu memilih hanya beberapa platform inti yang saling terintegrasi, serta menyediakan pelatihan yang merata. Selain itu, kesetaraan akses digital juga menjadi faktor penting: karyawan yang bekerja dari rumah harus memiliki kualitas koneksi dan perangkat yang setara dengan karyawan di kantor.

Pilar Budaya Organisasi Inklusif: Sebanyak 27 artikel (84,4%) menegaskan bahwa budaya organisasi inklusif berpengaruh positif terhadap efektivitas tim. Temuan paling kritis dari sintesis ini adalah bahwa budaya inklusif merupakan pilar yang paling sulit dibangun tetapi paling menentukan keberlanjutan kerja hybrid dalam jangka panjang. Esensi dari budaya inklusif adalah pencegahan fenomena "keanggotaan dua tingkat" (two-tier workforce), yaitu ketika karyawan yang lebih sering ke kantor secara tidak sadar mendapatkan lebih banyak informasi informal, akses ke pengambil keputusan, dan peluang pengembangan karir. Budaya inklusif yang efektif memiliki empat ciri utama: (1) norma asinkronisitas yang jelas, (2) ritual digital yang terjadwal, (3) kebijakan anti-bias lokasi, dan (4) dokumentasi sebagai kebiasaan. Selain itu, keamanan psikologis (psychological safety) juga sangat kritis; dalam tim hybrid, risiko keamanan psikologis yang rendah meningkat karena komunikasi digital yang lebih formal dan terekam.

Pilar Kepemimpinan Adaptif: Sebanyak 28 artikel (87,5%) melaporkan pengaruh positif kepemimpinan adaptif terhadap efektivitas tim. Kepemimpinan adaptif juga memiliki peran unik sebagai katalis. Dari 25 artikel yang menguji interaksi antara teknologi dan kepemimpinan, 24 artikel (96%) melaporkan efek sinergis yang positif. Artinya, pemimpin yang fasih digital dan mampu memfasilitasi inklusi dapat melipatgandakan manfaat dari investasi teknologi. Kompetensi kunci pemimpin hybrid yang diidentifikasi meliputi: kefasihan digital (kenyamanan menggunakan dan mengoptimalkan platform kolaborasi), fasilitasi inklusif (memastikan partisipasi setara dalam rapat hybrid), manajemen berbasis kepercayaan dan hasil (beralih dari pengawasan kehadiran ke evaluasi output), serta kecerdasan emosional virtual (kemampuan membaca isyarat emosional melalui layar). Sayangnya, banyak artikel melaporkan bahwa sebagian besar manajer tidak menerima pelatihan formal untuk mengelola tim hybrid; mereka belajar melalui trial and error, seringkali dengan biaya yang ditanggung oleh produktivitas tim.

Interaksi Sinergis: Dari 27 artikel yang secara eksplisit membahas interaksi antar pilar, 25 artikel (92,6%) menyimpulkan bahwa ketiga pilar saling memperkuat dan tidak dapat berdiri sendiri. Interaksi terkuat terjadi antara teknologi dan kepemimpinan (96% artikel mendukung), diikuti oleh budaya dan kepemimpinan (95,8%). Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif memegang peran sentral sebagai "orkestrator" dari keseluruhan arsitektur kolaborasi. Organisasi yang hanya fokus pada satu pilar tanpa membangun pilar lainnya cenderung gagal mencapai efektivitas tim yang optimal. Sebagai contoh, teknologi canggih tanpa budaya inklusif hanya akan digunakan secara eksklusif oleh segelintir orang; budaya baik tanpa kepemimpinan adaptif hanya akan menjadi slogan; kepemimpinan kuat tanpa teknologi yang memadai tidak akan mampu menjangkau tim yang tersebar.

Kaitan dengan Future of Work: Sintesis literatur juga menghubungkan arsitektur kolaborasi dengan kesiapan menghadapi future of work. Sebanyak 17 dari 20 artikel (85%) yang membahas topik ini menyimpulkan bahwa organisasi dengan arsitektur kolaborasi yang matang lebih siap menghadapi perubahan yang cepat. Secara spesifik, organisasi tersebut sudah terbiasa bekerja secara asinkron dan terdistribusi, memiliki budaya dokumentasi yang kuat, melatih pemimpin untuk fokus pada hasil, dan memiliki infrastruktur digital yang tangguh. Sebaliknya, organisasi yang masih bergantung pada pertemuan tatap muka sebagai satu-satunya mode kolaborasi efektif akan kesulitan di era yang ditandai oleh otomatisasi, kecerdasan buatan, tim yang cair, dan tenaga kerja global.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa arsitektur kolaborasi merupakan kunci efektivitas kerja dalam organisasi hybrid. Berdasarkan sintesis terhadap 32 artikel ilmiah, ditemukan bahwa arsitektur kolaborasi yang efektif terdiri atas tiga pilar utama yang saling terkait. Teknologi kolaboratif terintegrasi menjadi fondasi infrastruktur, dengan 90,6% artikel melaporkan pengaruh positifnya. Namun, efektivitas teknologi sangat bergantung pada kurasi yang tepat untuk menghindari jebakan proliferasi alat. Budaya organisasi inklusif menjadi pilar kedua yang paling menentukan keberlanjutan, dengan 84,4% artikel menegaskan perannya dalam mencegah keanggotaan dua tingkat dan membangun keamanan psikologis. Kepemimpinan adaptif menjadi pilar ketiga sekaligus katalis, dengan 87,5% artikel melaporkan pengaruh positifnya dan lebih dari 95% artikel mengkonfirmasi efek sinergisnya dengan teknologi dan budaya. Secara bersama-sama, 92,6% artikel yang menguji interaksi antar pilar menyimpulkan bahwa ketiga pilar harus dibangun secara simultan karena interaksi sinergisnya menghasilkan efektivitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan pendekatan parsial. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan tiga aliran literatur yang sebelumnya terpisah—teknologi kolaboratif,

budaya organisasi, dan kepemimpinan—ke dalam satu kerangka arsitektur kolaborasi yang kohesif. Kerangka ini juga memperkaya teori sistem sosio-teknis dalam konteks hybrid work dan future of work. Implikasi praktisnya bagi organisasi yang ingin menerapkan kerja hybrid secara efektif adalah: (1) lakukan audit ketiga pilar untuk mengidentifikasi yang paling lemah; (2) konsolidasikan alat digital menjadi hanya beberapa platform yang terintegrasi dengan baik; (3) bangun budaya inklusif secara sengaja melalui penetapan norma asinkron, ritual digital, kebijakan anti-bias, dan kebiasaan dokumentasi; (4) investasikan sumber daya dalam program pengembangan kepemimpinan adaptif yang berfokus pada kefasihan digital, fasilitasi inklusif, dan manajemen berbasis kepercayaan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengandalkan kajian literatur; generalisasi temuan masih perlu diuji melalui penelitian empiris lapangan. Untuk itu, penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk: (1) melakukan survei kuantitatif skala besar di Indonesia untuk menguji validitas kerangka tiga pilar dalam konteks budaya kolektivistik; (2) mengembangkan instrumen pengukuran arsitektur kolaborasi yang telah tervalidasi secara psikometrik; (3) melakukan studi longitudinal untuk melihat bagaimana arsitektur kolaborasi berevolusi seiring waktu, terutama dengan adopsi kecerdasan buatan generatif; (4) mengeksplorasi perbedaan sektoral (teknologi vs manufaktur vs jasa) dalam konfigurasi optimal arsitektur kolaborasi; serta (5) menguji intervensi berbasis kerangka ini melalui desain kuasi-eksperimental.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 330–344. <https://doi.org/10.1037/apl0000906>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out. National Bureau of Economic Research Working Paper, No. 30292. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2024). Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. *Scientific Reports*, 14, 17117. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-67122-6>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2021). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Gratton, L. (2021). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 325–331. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.09.001>
- Pasmore, W. A. (1988). *Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective*. New York: Wiley.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119212515>
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2019). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103–132. <https://doi.org/10.1111/isj.12042>
- Wheatley, D., & Arkedis, J. (2021). Can autonomy promote employee well-being and performance in the hybrid workplace? *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 264–282. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12218>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., & Taylor, S. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Zheng, Y., & Wang, L. (2023). Digital collaboration tools and team effectiveness in hybrid work: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior*, 148, 107876. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107876>