**УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ ВЪВ ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ**

**Кристиян ХАДЖИЕВ, доц. д-р**

***Нов Български Университет***

**Резюме:** В доклада, обект на анализ е управлението на конфликти във виртуален контекст. По-конкретно се изследва същността и видовете конфликти в екипна среда. Свойствата, които характеризират виртуалния екип, предлагат широка гама от възможни източници на кризи в една група. Фокусът се поставя върху влиянието на конфликтните ситуации върху ефективността, както и върху инструментите за управление във виртуален план. Идентифицира се връзката между лидерството и управлението на конфликти. По-конкретно се анализират адекватните лидерски стилове, които регулират определени типове конфликти във виртуалните екипи. Целта е да се изследват начините, чрез които конфликтните ситуации се управляват, както и видовете решения, които създават добавена стойност за екипните резултати.

**Ключови думи:** виртуален екип, е-лидерство, управление на конфликти, афективни конфликти, когнитивни процеси, дисфункционалните ефекти.

**Conflict management in virtual teams**

**Associate professor Kristian Hadjiev, Ph.D**

***New Bulgarian University***

**Summary:** The report analyzes conflict management in a virtual context. In particular, the nature and types of conflicts in a team environment are studied. The properties that characterize the virtual team offer a wide range of possible sources of crises in a group. The focus is on the impact of conflict situations on efficiency, as well as on virtual management tools. The relationship between leadership and conflict management is identified. In particular, the adequate leadership styles that regulate certain types of conflicts in virtual teams are analyzed. The aim is to explore the ways in which conflict situations are managed, as well as the types of solutions that create added value for team results.

**Key words:** virtual team, e-leadership, conflict management, affective conflicts, cognitive processes, dysfunctional effects.

Традиционно конфликтът се дефинира като „несъгласие сред членовете на групата“ [1] или между една или повече взаимозависими страни [2]. Конфликтните ситуации възникват, когато членовете на екипа идентифицират несъответствията и разнообразието в групата [3]. Това води до недоверие, нарушени комуникации и липса на сътрудничество [4]. Въпреки че конфликтът се възприема като отрицателна характеристика, в много случаи ефективните виртуални екипи намират начини да трансформират конфликтните мнения в синтез от идеи.

Много често обаче конфликтните ситуации нарушават екипните процеси, като въздействат директно върху удовлетвореността, възприятията и поведението на членовете, което рефлектира върху продуктивността и представянето на екипа.

В края на 60-те години бихейвиористите разглеждат конфликта като **естествено явление**, което води до проблеми и дисфункционално поведение, или като полезно средство за прогрес. Функционалният конфликт се свързва със ситуациите, в които двама или повече индивиди имат противоположни идеи и интереси, но са мотивирани да разгледат и разберат мненията на другите. Така на практика те възприемат недостатъците в собствената позиция, ценят желанията и исканията на другите, интегрират своите идеи и ценности, като развиват нова гледна точка, която е в съответствие с потребностите и интересите на групата. По този начин индивидите вземат решения, които ги удовлетворяват взаимно. Междуличностните отношения се балансират, което е предпоставка конфликтите да се разрешават позитивно и конструктивно. Изводът, който се налага, е, че функционалните конфликти увеличават взаимната зависимост и сътрудничеството в екипна среда.

От друга страна, конкурентният дисфункционален конфликт се идентифицира като отношение, в което индивидите енергично защитават своите позиции с цел да постигнат предимство. Те анализират слабите места в аргументите на членовете на екипа не за да променят своята позиция, а за да наложат собствените виждания, интереси и решения.

По този начин в резултат на конкурентните конфликти не се постига консенсус и решенията се налагат от висшия мениджмънт. Това води до демотивация и намаляване на увереността в членовете на екипа при решаването на бъдещи проблеми.

В доклада, обект на анализ е управлението на конфликти във виртуален контекст. По-конкретно се изследва същността и видовете конфликти в екипна среда. Свойствата, които характеризират виртуалния екип, предлагат широка гама от възможни източници на кризи в една група. Фокусът се поставя върху влиянието на конфликтните ситуации върху ефективността, както и върху инструментите за управление във виртуален план. Идентифицира се връзката между лидерството и управлението на конфликти. По-конкретно се анализират адекватните лидерски стилове, които регулират определени типове конфликти във виртуалните екипи. Целта е да се изследват начините, чрез които конфликтните ситуации се управляват, както и видовете решения, които създават добавена стойност за екипните резултати.

**1. Видове конфликти във виртуалните екипи**

В реалната практика конфликтите възникват на организационно ниво, като причините са от различно естество.

Традиционно те се анализират от гл. точка на социалната среда и екипните задачи. В първия случай конфликтите се основават на слаби междуличностни отношения (когнитивен конфликт), докато във втория - на различни виждания, свързани с изпълнението на екипните задачи (ефективен конфликт). Така например културните различия са източник на конфликти както по отношение на задачите, така и в междуличностните отношения, докато функционалното разнообразие създава конфликти само свързани със задачите [5]. Във виртуална екипна среда се идентифицират четири основни вида конфликти: по отношение на задачите, афективен, процесен и когнитивен конфликт.

* ***Конфликт по отношение на задачите***: Изразява се като несъгласие в рамките на екипа по проблем, свързан със задачите. Той възниква, когато съществува липса на разбиране за дейностите и съдържанието на работата от членовете на виртуалния екип. Последиците са намаляване на продуктивността и взаимодействията в процеса на изпълнението на задачите, както и на непосредствените резултати, което намира конкретен израз в по-ниските нива на екипна ефективност. Paul et al. (2004b) и Wakefield et al. (2008) идентифицират, че във виртуална екипна среда конфликтите по отношение на задачите имат много по-малка роля и ниско относително тегло, отколкото при традиционните екипни структури [3]. Причините за това са информационно-комуникационните технологии, които стимулират дискусиите и създават реални предпоставки за минимизиране на негативните ефекти.
* ***Процесен конфликт***: В основата са различията, свързани с начините, методите, подхода и процедурите при изпълнение на екипните задачи [6].
* ***Афективен конфликт***: В теорията е известен като конфликт на сътрудничеството или емоционален конфликт. Той се свързва с неадекватните и несъгласувани взаимоотношения между членовете на виртуалния екип [7],[5]. Базира се на междуличностни несъгласия за „предпочитаните резултати“, отношения, ценности и поведение, които възникват, когато нивото на индивидуалните познания и разбиране за характеристиките на членовете на екипа, като култури, личности и норми, не е достатъчно високо. Този тип конфликт създава чувство на неудовлетвореност в членовете на виртуалния екип, като намалява социално-емоционалните взаимоотношения и има отрицателно влияние върху ефективността на екипа. В сравнение с традиционните екипи, във виртуална среда афективните конфликти са по-малко представени поради географската дистанция. Конфликтите на задачи и емоционалните конфликти са взаимносвързани и непосредствено въздействат върху доверието в групата, като нарушават баланса, сътрудничеството и съпричастността.
* ***Когнитивен конфликт***: произтича от несъгласия по отношение на идеи, съдържание, методи и модели в рамките на виртуалния екип за работните процеси, въпреки че членовете на групата споделят общи цели. Този вид конфликт има положително влияние върху ефективността на екипа, когато се стимулират дискусиите между индивидите и се анализират адекватно проблемите, като се генерира по-голям набор от алтернативи и крайни решения за разрешаване на конфликта.

**2. Източници на конфликти**

В основата на възникването на конфликти във виртуалните екипи са факторите на работната среда, контекста и проблемите на разнообразието. Те въздействат на емоциите на индивидите и следователно моделират поведението и взаимоотношенията в рамките на екипа [8]. Индивидуалните нагласи към мисията, визията и екипните цели са източници на конфликти. Процесът на разпределяне на роли и отговорности в екипа, структурните характеристики и организацията са други потенциални фактори, които предзвикват конфликтни ситуации във виртуална среда. Основните причини могат да се систематизират в следните направления:

- ***Модела на работния процес***: включва източници като несигурност, която увеличава неопределеността; начините на разпределение на ограничените ресурси; взаимовръзка и взаимозависимост при изпълнение на дейностите и задачите; диференциация и различия в индивидуалните характеристики на членовете на екипа, които детерминират начините на действие в сложни ситуации, личностните цели, ценностната система, която моделира поведението; системите за възнаграждения; лошите комуникации, които са причина и следствие от конфликта.

Непосредствените резултати от дисфункционалните конфликти във виртуална екипна среда е изместване на фокуса от работния процес и минимизиране на усилията за изпълнение на дейностите. Вследствие на това се прилагат тактики на взаимно избягване за търсенето на решения, което директно рефлектира върху процедурите за извършване на работата.

- ***Социоикономическата среда***, в която функционират виртуалните екипи, е друг основен фактор, който въздейства върху конфликтите. Така например, ако системата за възнаграждение в организацията е разработена на база резултати, тогава членовете на екипа ще са мотивирани да си сътрудничат за реализирането на общите цели. От друга страна, ако тя е проектирана за толериране на индивидуалното представяне, е вероятно да възникнат конфликти, тъй като членовете на групата ще се фокусират върху своята собствена перфектност, като игнорират екипните резултати. Организационната култура, квалификацията и обучението са други характеристики на средата, които влияят върху естеството и начините за разрешаване на конфликтите. Положителните ефекти и резултати са непосредствено свързани с тези фактори. За да се канализират конфликтни идеи, трябва да се създадат предпоставки за открито изразяване на мнения от членовете на екипа, което обаче е въпрос на организационна култура и общи норми. Например виртуалните екипи, изградени в колективистичен контекст, демонстрират по-високи нива на сътрудничество при управление на конфликтите в сравнение с тези, които функционират в индивидуалистична културна среда [9]. Лидерите на виртуални екипи играят основна роля на това ниво, балансират процесите на културно съответствие и формират споделена идентичност към непосредствените резултати. Уменията да се изследват конфликтните ситуации конструктивно до голяма степен зависи от квалификацията и обучението на членовете на екипа. Неадекватната комуникационна и информационна система също създава предпоставки за негативен или конкурентен конфликт във виртуална екипна среда. Комуникационният вакуум води до изкривяване на информацията и е естествена бариера за реализиране на екипните цели.

- ***Структурните характеристики на виртуалните екипи и организацията*** са други основни фактори, които въздействат върху конфликтите. Организационната структура, базирана на матричните модели, е източник на конфликти особено когато взаимодействат различни йерархични нива. Типичен пример са противоречивите глобални екипни цели и изискванията за конкретни резултати от страна на функционалното ръководство. Вероятността да възникне афективен конфликт е реалистична и с висок потенциал особено когато свойствата, които характеризират виртуалните екипи са с размити граници, географска дисперия, културни специфики, комуникация чрез информационни и комуникационни технологии, и липсата на споделен контекст [10].

От друга страна обаче, технологиите намаляват възможностите членовете на виртуални екипи да демонстрират емоционални реакции, което минимизира риска от афективни конфликти [8]. Високите нива на виртуалност са предпоставка за конфликти по отношение на задачите, които допълнително се стимулират от хетерогенността на екипа. Това директно рефлектира върху процеса на сътрудничество и екипната ефективност. Комуникациите чрез информационни и комуникационни технологии и сложността при координирането на груповите взаимоотношения намаляват възможността за формиране на необходимия социален капитал. По-ниските нива в междуличностните взаимодействия, хетерогенността на екипа и различията в ресурсите са източници на афективни конфликти. По-конкретно виртуалните екипи изискват интензивен фокус върху комуникациите, синхронизиране на усилията в групата и минимизиране на времевия вакуум. Освен това технологиите във виртуална среда са инструмент, който ангажира участниците с екипните дейности, като игнорира негативните ефекти от социално-емоционалните взаимоотношения в работния процес. Изводът, който се налага, е, че адекватните комуникационни и информационни канали са в основата на екипната ефективност и продуктивността. Високите нива на координация и синхронизация са естествена бариера за възникването на процесни конфликти. От друга страна, нарушените екипни процеси и липсата на споделен културен контекст стимулират конфликтите по отношение на задачите и афективните състояния. Сътрудничеството, трансферът на информация и комуникационните взаимодействия намаляват, което води до липса на синхронизация и координация. Това нарушава ритъма на екипа и в тази фаза се създават условия за възникване на процесни конфликти.

**3. Въздействие на конфликтите върху ефективността на виртуалните екипи**

В научните изследвания конфликтите не се възприемат като дългосрочен положителен фактор, който създава динамика във функционирането на групата. В краткосрочен план обаче конфликтите стимулират лидерите да адаптират процеса, поведението и координацията в екипа. Това е динамичен импулс, който води до установяването на процедури, споделени бази данни, ефективен трансфер на информация и по-високи нива на иновации. Pazos (2012) идентифицира управлението на конфликти като съществен инструмент за развитие на ефективността във виртуален контекст [11]. Той установява ясни взаимовръзки между ангажираността с екипните цели, управлението на конфликти и директно свързаните с ефективността и поведението резултати. Управлението на конфликти има централна роля по отношение на екипните цели и резултати. От друга страна, ангажираността е основен индикатор за ефективното управление на конфликтите във виртуална екипна среда. Това е особено характерно за краткосрочните конфликти. Факт е, че в процеса на управление на конфликтите се генерират иновативни идеи и решения, следствие на откритите дискусии в рамките на екипа [12]. Във виртуална екипна среда това е по-трудно за реализиране поради спецификите на комуникационния и информационен трансфер. Високите нива на конфликти на задачите, както и сложните екипни структури стимулират афективните състояния в екипа.

Изследванията категорично идентифицират, че споделения контекст и идентичност увеличават сътрудничеството и ограничават конфликтите на задачите, като минимизират негативните ефекти на екипната дисперсия (географска и времева). Това води до по-високи нива на кохезия и редуциране на междуличностните конфликти [13]. Афективните и емоционални реакции директно въздействат върху екипната ефективност, тъй като те създават неблагоприятна атмосфера и конфронтация между членовете на екипа. Това дебалансира работните процеси и екипното представяне.

Парадоксално е, че афективните конфликти са по-силно изразени във виртуални екипи с по-високи нива на доверие. Основната причина е, че индивидите в тези групи демонстрират открито своите емоции. Изборът на реакция при афективен конфликт влияе силно на екипната динамика [8]. Е-лидерите трябва да възстановят доверието и междуличностните отношения чрез адекватни и адаптирани техники и инструменти. В основата на този процес е да се идентифицира източникът, причината и отговорността за конфликта.

Афективните конфликти са силно изразени в традиционна среда и по-ограничени и лесни за избягване във виртуален контекст, тъй като географската разпръснатост на членовете намалява възможността за пряка комуникация. От друга страна обаче, основно предизвикателство е ефективното взаимодействие в процеса на работа, което преодолява културните стереотипи и комуникационните бариери.

Процесният конфликт въздейства негативно върху екипното представяне и непосредствените резултати. Той създава неефективност, основно свързана с отговорностите и ресурсите. Влиянието на процесния конфликт върху функционирането на виртуалните екипи е обект на допълнителни проучвания и изследвания.

Измеренията на когнитивната или умствена концентрация също са обект на изследване и анализиране на ефектите от конфликтите [14]. Това е състояние на дълбока ангажираност и фокусирано участие [15] от страна на членовете на екипа във виртуалната среда при изпълнението на взаимнозависими задачи. В основата са нагласите от страна на индивидите, че те могат да взаимодействат с технологията, без това когнитивно да ги натоварва. Това променя нивото на представяне и междуличностните конфликти във виртуалния екип, като увеличава ефективността и минимизира дисфункционалните последици.

**4. Роли и отговорности на е-лидерите при управлението на конфликти**

В литературата липсва консенсус по отношение на специфичните роли и отговорности на лидера във виртуална екипна среда за въвеждането и прилагането на ефективен подход за управление на конфликти. Мениджмънтът възприема различни стратегии на поведение, систематизирани в научните изследвания на Montoya-Weiss et al. (2001) както следва [16]:

* Лидерско поведение, ориентирано към избягване на конфликти: мениджмънтът се дистанцира от управлението на конфликти, като се придържа към амбивалентен стил, който избягва конфронтацията със заинтересованите страни. Това води до липса на желание за въвличане и разрешаване на конфликта и има отрицателно влияние върху представянето на виртуалния екип. Формулирането на междинни цели и задачи, анализи и конкретни срокове в известна степен ограничават тези ефекти.
* Поведение за управление на конфликти чрез съобразяване: едната страна е ниско ориентирана към личните си цели и трансформира всички ползи върху другата, за да изгради балансирани взаимоотношения и доверие. Лидерите демонстрират пасивно участие в разрешаването на конфликта без критични оценки. Представянето на различните гледни точки на субектите на конфликтите, идентифицирането и съгласуването на общите позиции намаляват отрицателните ефекти от това поведение.
* Конкурентно поведение при управление на конфликти: всяка една от страните преследва собствения интерес без да се съобразява с другите, като използва сила и доминиране. Лидерът на виртуалния екип авторитетно налага диагноза на проблема и предлага решение, което се възприема от членовете на групата. Това поведение балансира междуличностните процеси и въвлича индивидите в изпълнение на необходимите дейности.
* Поведение за управление на конфликти чрез сътрудничество: идентифицира и постига резултати, които интегрират интересите на всички заинтересовани страни, като вниманието се концентрира върху екипните цели, задачи, активното участие и новите нива на качество в работния процес. Управлението на конфликти чрез сътрудничество има положително влияние върху представянето на виртуалния екип.
* Поведение за управление на конфликти чрез компромис: лидерите демонстрират съпричастност към проблема, като са ориентирани както към личностните си цели, така и към междуличностните отношения. Недостатъчното или неефективно взаимодействие намалява качеството на екипните резултати, въпреки че компромисът носи реални резултати за всички в един конфликт. Негативните ефекти могат да се минимизират чрез структурирани работни процеси и времева координация с използването на когнитивни техники за постигане на консенсус. Колкото по-тежки обаче са компромисите, толкова повече това се отразява негативно на дългосрочните взаимоотношения между членовете на екипа.

Научните изследвания не предоставят категорични доказателства за взаимовръзката между хетерогенността на виртуалния екип и типа управление на конфликти [3]. Ефективните структури обикновено разрешават конфликтите чрез сътрудничество или конкуренция вместо чрез избягване, съобразяване или компромис. Причината е в това, че така се създава по-висока удовлетвореност на екипно и индивидуално ниво. Лидерите на виртуални екипи трябва да прилагат адекватни инструменти за конкретния контекст, чрез които да координират дейностите и да управляват конфликтите, като увеличават ефективността.

Според проучване на Американската мениджмънт асоциация, обикновено мениджмънтът влага най-малко 24% от времето си в управление на конфликти. В действителност конфликтите са кръвоносната система на ефективните организации. Разногласията и различните гледни точки относно стратегия и изпълнение създават енергия, водят до промяна, стимулират креативността и формират силни екипи.

Фазите, през които преминава изграждането и развитието на екипа (сформиране, сработване, ефективност, зрялост и разпадане), в различна степен създават условия за конфликти [8]. Например етапът на сработване се характеризира с несъгласие и конкуренция, като стимулира възникването на конфликтно и емоционално поведение. Когато екипите преминават от една фаза към друга в развитието си, също се очакват конфликтни ситуации. Откритите комуникации намаляват възможностите за конфликт, но те обикновено са характерни във фазата на ефективността в развитието на екипа.

Лидерите на виртуални екипи трябва да могат да тълкуват всеки сигнал, който е потенциален източник на конфликт. Колкото по-рано се идентифицират конфликтните ситуации и кризи, толкова по-адекватна е реакцията от страна на ръководството. Основните усилия в тази посока са свързани с необходимостта от интеграция и адаптирано управление на конфликти [17].

В зависимост от източниците и типовете конфликти на базата на модела на Quinn (1988), могат да се идентифицират следните четири роли на лидерството при управлението на конфликти:

* Роля на наблюдател (куратор): ограничава конфликта по отношение на задачите, като осигурява стабилност и баланс във вътрешното функциониране на виртуалния екип с граничен фокус върху изпълнението на дейностите.
* Роля на координатор: прави процесите, инструментите и системите съвместими в рамките на виртуалния екип. Такава стандартизация е вероятно да предизвика интензивни дискусии по време на имплементирането, но непосредствените резултати са намаляване конфликтите в работния процес [13].
* Роля на ментор: стимулира развитието на членовете на екипно и индивидуално ниво, като осигурява подкрепа, разбиране и намиране на смисъл. Менторството изгражда взаимовръзки между членовете на виртуалния екип и въздейства положително на конфликтните ситуации, като стимулира сътрудничеството в екипа.
* Роля на фасилитатор: развива кохезията, съпричастността и ангажираността, като балансира възможните различия в рамките на екипа. Улеснява обмена на идеи и перспективи, като същевременно търси консенсус и компромис. Това минимизира емоционалните конфликти в екипа.

Изводът, който се налага, е, че ефективните лидери на виртуални екипи трябва да импровизират, като демонстрират различни роли при управлението на конфликти, според източника и спецификата на ситуацията. Те трябва да адаптират своето поведение според естеството на конфликта.

Избраният метод директно въздейства върху ефективността на екипа. Интегративният стил на управление търси решения, които осигуряват удовлетвореност на всички участници, докато дистрибутивният налага избора на едно лице за сметка на друг член на екипа. Интегративните методи демонстрират по-високи нива на ефективност в сравнение с други техники. В теорията и организационната практика няма категорични доказателства за взаимовръзките между индивидуалната удовлетвореност и типа управление на конфликти, при условие че резултатите дават консенсусно решение. Shin (2005) предлага виртуални преговори, които изискват адекватни компетенции и системи за посредничество, чрез които е възможно да се постигне съгласие [2].

Силно се препоръчва постигането на здравословно и открито разрешаване според Hinds and Bailey [7]. Спонтанната и открита комуникация улеснява разрешаването на конфликти, тъй като е свързана със споделена идентичност и контекст. Във виртуалната среда обаче това изисква повече усилия и време, отколкото при традиционните екипни структури. Вземането на решения чрез сътрудничество при управлението на конфликти води до по-високи нива на удовлетвореност, тъй като членовете на групата се интегрират в процеса и се ангажират с проблемите. За тази цел обаче са необходими емпатия, индивидуална зрялост, взаимозависимост и силно желание към синергия.

Лидерството, като феномен на груповата динамика, играе основна роля в управлението на виртуални екипи. В резултат на взаимодействието между членовете при изпълнение на общи дейности едно лице се издига за организиране на групата. Лидерството в известен смисъл съдържа елементи на ръководство, но на практика е много по-неформално, нерегламентирано и се базира на емоционална обвързаност. Лидерите на виртуални екипи еволюират в сложна среда, като инстинктивно фокусират своите усилия върху непосредствените резултати, като се адаптират към виртуалността и всички свързани граници и процеси. Това изисква конкретни умения, лични качества, лидерски компетенции. Различните ситуации изискват е-лидерите да прилагат адекватни техники и стилове на управление в междукултурен контекст.

Конфликтите във виртуална среда се свързват със задачите, афективните взаимоотношения, екипните и когнитивните процеси в рамките на групата и обикновено в основата е липсата на взаимно разбиране. Източниците на конфликт са следствие на виртуалността и разнообразието, които характеризират екипния контекст. Географската дистанция, различните култури, комуникациите чрез информационни и комуникационни технологии и липсата на споделена идентичност въздействат върху поведението на членовете на екипа и водят до конфликтни ситуации. Те имат отрицателно влияние върху продуктивността и представянето на екипа. Ефективността е детерминирана от нивото на взаимозависимост на задачите, сътрудничеството и наличния социален капитал.

Лидерството и конфликтите са неразривно свързани. Основна задача на мениджмънта на виртуални екипи е управлението на конфликтите. Лидерите възприемат различни подходи като поведение за избягване, съобразяване, конкуренция, сътрудничество или компромис. Тези стилове трябва да се адаптират към конфликтната ситуация, като крайната цел е постигане на екипен консенсус. Е-лидерите играят различни роли по отношение на екипните характеристики, източниците и типа конфликти като: наблюдател (куратор), координатор, ментор или фасилитатор.

Новите цифрови инструменти са пряко свързани с управлението на конфликти, сътрудничеството, индивидуалната удовлетвореност и екипната ефективност. Те игнорират негативното въздействие на хетерогенността и географската дисперсия. Лидерските компетенции са в основата на управлението на конфликти и прилагането на адекватни лостове за решаване на процесните проблеми. Целта е да се идентифицират потенциалните ползи и синергии, които генерират конфликтите, като се минимизират дисфункционалните ефекти.

**Литература**

Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L. and Kim, J. W (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How co-located subgroups can impair group functioning. Academy of Management Journal, 49(4): 679-692

Shin, Y (2005). Conflict resolution in virtual teams. Organizational Dynamics, 34(4): 331-345

Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I. and Mykytyn, P. P. (2004b). Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams. Information & Management, 41(3): 303-321

Muethel, M., Siebdrat, F. and Hoegl, M. (2012b). When do we really need interpersonal trust in globally dispersed new product development teams? R&D Management, 42(1): 31-46

Kankanhalli, A., Tan, B. C. and Wei, K. K. (2007). Conflict and performance in global virtual teams. Journal of Management Information Systems, 23(3): 237-274

Wakefield, R. L., Leidner, D. E., and Garrison, G. (2008). Research note: A model of conflict, leadership and performance in virtual teams, Information Systems Research, 19(4): 434-455

Hinds, P. J. and Bailey, D. E.(2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. Organization Science, 14(6): 615-632

Ayoko, O. B., Konrad, A. M. and Boyle, M. V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. European Management Journal, 30(2): 156-174

Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I. and Mykytyn, P. (2005). Understanding conflict in virtual teams: An experimental investigation using content analysis. In System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference, 44a. IEEE

Schlenkrich, L. and Upfold, C. (2009). A guideline for virtual team managers: The key to effective social interaction and communication. The Electronic Journal of Information Systems, 12(1): 109-118

Pazos, P. (2012). Conflict management and effectiveness in virtual teams. Team Performance Management, 18(7/8): 401-417

Flanagan, T. A. and Runde, C. E. (2008). Hidden potential: Embracing conflict can pay off for teams. Leadership in Action, 28(2): 8-12

Hinds, P. J. and Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. Organization Science, 16(3): 290-307

Rutkowski, A.-F., Saunders, C., Vogel, D., and Van Genuchten, M. (2007). 'Is it already 4am in your time zone?' Focus immersion and temporal dissociation in virtual teams. Small Group Research, 38(1): 98-129

Zhang, P., Li, N. and Sun, H. (2006). Affective quality and cognitive absorption: Extending technology acceptance research. In System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on, Vol8: 207a. IEEE

Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P. and Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. Academy of Management Journal, 44(6): 1251-1262

Maznevski, M. L. and Athanassiou, N. A. (2003). Designing the knowledge­ management infrastructure for virtual teams: Building and using social networks and social capital. Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness, 196-213