Специфични измерения на лидерството във виртуален контекст

Specific dimensions of leadership in a virtual context

Assoc. Prof. Kristian HADJIEV, PhD

*Department of Administration and Management*

*New Bulgarian University*

Sofia, Bulgaria

khadjiev@nbu.bg

Abstract - The report examines virtual managerial processes through the prism of the phenomenon of leadership. The focus is on managerial styles, specific leadership roles and responsibilities in a virtual context. Efforts are focused on identifying adequate levers and tools in the process of designing and managing virtual team structures. The new (integrative) e-leadership concepts, models and management strategies are analyzed in detail, focusing on the development of competencies (knowledge and skills) in the field of social relations and communication, trust building, new behavior and adapted management leadership to coordinate technologies and processes in a multicultural virtual environment.

Keywords - virtual team, e-leadership, transformational and transactional (hybrid) e-leadership model, virtuality assessment matrix, index of technological and social virtuality.

Основна структурна единица за организациите на бъдещето са виртуалните екипи и това определя необходимостта от развитието на концептуално нови лидерски модели и подходи за управление на груповите взаимодействия. Изграждането на екипи е важно условие в процеса на организационна промяна и първата стъпка за излизане от „паяжината” на собствените оценки. Ролята на лидерството в тази посока е фундаментална [1]. То осигурява баланс и фокус върху непосредствените резултати в полза на потребителите, които генерират възвръщаемост, служителите, които създават ценности и акционерите, които осигуряват възможности.

Основните приоритети на е-лидерството са реализирането на високи нива на ефективност на виртуалната структура, чрез интегриране на традиционните практики, ориентирани към изпълнението с поведението на сътрудничество, трансфера на знания, междуличностните комуникации и мултикултурността. Това налага генериране на ядро от знания и умения, чрез които е възможно една некоординирана група от индивиди целенасочено да бъде трансформирана във виртуален екип.

Новите технологии имат голямо значение за ефективното функциониране на виртуалния екип, но те не изключват и не намаляват значимостта на управленските взаимоотношения и процеси във и извън виртуалните екипи. Управленските взаимоотношения свързват социално-емоционалните и технологичните процеси с ефективността на организационно, екипно и индивидуално ниво.

В доклада се изследват виртуалните управленски процеси през призмата на феномена лидерство. Е-лидерите трябва да придобият адекватни компетенции и поведение, за да преминат от традиционен към виртуален тип на управление. Това включва не само технически и функционални компетенции, но също така и междуличностни. Според поведението си те играят различни роли в екипния процес, насочени към реализирането на общи цели

Ефективните лидери трябва да прилагат адекватни на виртуалния контекст стилове на управление. Това налага да се идентифицират предимствата и ограниченията на виртуалността, както и позиционирането на екипа в тази среда. Освен това трябва да се вземе под внимание фактът, че лидерските стилове се възприемат различно в зависимост от ситуационните и културните характеристики.

В теорията и социалната практика, управлението на виртуални екипи и е-лидерство, се различават от традиционните модели според социалните и културните особености, географското разположение и времето. Е-лидерството изисква специфични умения и способности адаптирани към виртуалността.

**1. Управленски стилове и лидерски роли**

Непрекъснатите промени във виртуален контекст въздействат върху стиловете на управление и ролите, които могат да варират от постоянни към ротационни до екипни структури без лидери. В зависимост от приоритетите на екипа, неговата структура, еволюция и резултати Carte et al., (2006); Konradt and Hoch (2007) идентифицират следните управленски стилове [2],[3]:

* Тип „координатор“: вътрешен фокус върху стабилността и контрола.
* Административно-директивен тип - този управленски стил е ориентиран към задачите, резултатите и контролните механизми. Лидерът се концентрира върху мониторинга на прогреса в дейността и представянето на екипа.
* Транзакционен тип - изгражда йерархични отношения в процеса на социално взаимодействие на базата на дефинирани отговорности и философия, свързана с възнаграждаване или санкциониране на членовете на екипа по отношение на резултатите. В основата са механизмите за мониторинг и контрол с рационални метрични средства и измерители за намиране на решения на възможни отклонения от формираните цели. Този тип отношения се наричат транзакционни. Основният непосредствен резултат е, че модела гарантира изпълнението на предварително зададените очаквания, но за сметка на това не толерира оригиналното мислене и креативността при генерирането на идеи.
* Трансформационен тип – този стил на управление се концентрира върху позитивната мотивация и иновациите. Той е ориентиран както към непосредствените резултати, така и към човешките взаимоотношения и процесите, свързани с идеи и ценности. В основата е изграждането на гъвкава и адаптивна взаимовръзка между членовете на виртуалния екип с външен фокус и съпричастност към общи цели и визия. Трансформационните лидери са иноватори със стратегическа мисия, които чрез ефективна е-комуникация изграждат доверие и поведение на сътрудничество във виртуалните екипи. Те демонстрират висока степен на емпатия, харизма и междуличностно обвързване, които са ключови фактори в целево-адаптивното управление. Този лидерски стил стимулира творчеството във виртуалните екипи и генерирането на нови идеи.
* Трансформационен и транзакционен тип – хибриден е-лидерски модел, който включва елементи от двата стила на управление. Основната роля на е-лидерите е на фасилитатори, които регулират взаимоотношенията чрез е-комуникация. Те притежават законна власт и авторитет, но едновременно с това са гъвкави и ориентирани към членовете на екипа. Усилията са насочени към управление на талантите и развиване на уменията на участниците, чрез адаптирани инструменти и стратегии към виртуалния контекст и ограниченията на глобализацията. Културната интелигентност е един от ключовите фактори на трансформационните и транзакционни лидери. Те функционират и взаимодействат в широка мрежа в рамките на организацията, като възприемат поведение, насочено към реализиране на целите. В теорията и социалната практика не е доказано категорично, че свързването на двата стила води до по-висока ефективност и качество на решенията. Факт е обаче, че този хибриден лидерски модел на управление генерира положителна обратна връзка във виртуалния екип, която увеличава социалното присъствие, удовлетвореността и кохезията в групата.
* Тип фасилитатор или ментор – лидерски подход, който се характеризира с улесняване (фасилитиране), участие и подкрепа на членовете на виртуалния екип в процеса на адаптация. Той е ориентиран към гъвкавост и външен фокус. Лидерът фасилитатор осигурява инструменти, информация и ресурси, като насочва екипа към непосредствените резултати. Той използва културната интелигентност, за да балансира общото разнообразие в екипа. Неговото поведение е на ментор или треньор и иноватор, който се стреми да развива междуличностния потенциал и отговорността на членовете в рамките на виртуалния екип.

Изборът на стил на управление е в непосредствена зависимост от целите, мисията и профила на виртуалния екип. Няма универсален лидерски модел, който да е адекватен във всяка ситуация. Ефективното лидерство се класифицира според ролите, които са ориентирани към задачите или към междуличностните и социално-емоционални взаимоотношения. Това налага обективна оценка от е-лидерите на ефектите на виртуалността върху структурите и организациите, които се променят в процеса на изграждане на екипа. На тази база те адаптират стила на управление към мисията и спецификата на средата.

Основно изискване на организационно ниво е е-лидерите на виртуални екипи да стимулират и поддържат култура на сътрудничество и съвместна работа. Крайната цел е реализирането на високи нива на конкурентоспособност чрез управление на човешкия капитал. Това е изключително трудно в мрежови организации (от по-плосък тип), където способността за координиране на решенията и действията във виртуалността придобива фундаментално значение, особено когато членове на екипа са изправени пред конкурентни приоритети или противоречиви цели. Аналогична е ситуацията и при матричните организационни модели, при които линиите на ръководство и разпределението на задачите са както във вертикална, така и в хоризонтална посока. Това създава условия, при които е възможно е-лидерите да нямат пряка власт и въздействие върху членовете на екипа. Ефективното е-лидерство в този контекст изисква три препоръчителни поведения или основни действия: ясна и прозрачна комуникация, съгласуване на процеса на сътрудничество, което генерира доверие и формулиране на общи екипни цели.

На по-ниско структурно ниво ролите на е-лидерите намират конкретен израз в идентифицирането, диагностиката, решаването на проблеми и предоставянето на адекватна информация на екипа. Те включват две основни функции: управление на ефективността и развитие на екипа, които условно са разделени на три обособени части: изграждане на връзки, определяне на насоките и оперативно координиране на груповите процеси.

На по-високо организационно ниво ролите са свързани с определяне на цели и приоритети, проектиране на комуникационни и информационни канали, анализ на работните процеси и балансиране на екипния модел, чрез адекватно управление на ресурсите и знанията за реализиране на екипните цели.

Е-лидерите придават легитимност на виртуалната структура в рамките на организацията, особено по отношение на социалното присъствие. Екипната ефективност се увеличава в случаите, когато усилията на е-лидерите се материализират в създаване на общности, където индивидите свободно споделят практики и знания. Осигуряването на институционални позитивни нагласи е от съществено значение за откритите комуникации, доверието и етичното взаимодействие, които стимулират иновациите и креативността.

Е-лидерите ръководят процесите за вземане на решения в екипа, чрез техники и инструменти за организиране и координиране на групата. Те са отговорни за структуриране на работните задачи на виртуалния екип, които въздействат върху социално-емоционалните процеси.

В теорията и социалната практика липсва консенсус по отношение на специфичните роли и отговорности на лидерите във виртуална среда. Някои автори възприемат тезата, че балансирането на междуличностните процеси и в частност развиването на способността на екипа да взема решения е в основата на ефективността. Лидерите, вместо да предлагат и налагат готови модели, трябва да стимулират е-дискусиите, като идентифицират предимствата и недостатъците на различните алтернативи.

Други роли на лидера свързани с междуличностните и социално-емоционални процеси са изграждането на среда, в която се ценят и толерират различията, функционалните конфликти, откритата комуникация, доверието, признанието, като се възнаграждават груповите, а не индивидуалните резултати.

По своя характер втората ключова група роли са информационни. Те са необходими за изпълнението на различни технически характеристики или решения. Тук се включват и логистичните процеси, свързани с колективния е-брифинг, неговата организация и управление. Тясно свързана с това е отговорността на лидера всички членове на виртуалния екип да са информирани за целите и очакванията от формата.

Третата група роли на лидера са свързани със структурирането на работните и технологичните процеси. Във виртуален контекст оперативните дейности са автоматизирани, т.е. делегирани на компютърните системи. Фокусът се измества върху кративността, иновативността и създаването на добавена стойност. Ролята на лидерите е в проектирането на открита, позитивна комуникация и адекватни работни взаимоотношения с ключовите външни групи. В това число влиза висшия мениджмънт, други виртуални екипи, потребители, доставчици и заинтересовани страни, с които екипа взаимодейства. Във всички ефективни структури лидерите са тези, които информират ръководството за непосредствените резултати, прогреса и проблемите. На базата на технологиите те персонализират всички потребителски процеси, като адаптират поведението на членовете на екипа към реализиране на стратегическите цели. Е-лидерите не само трябва да имат визия по отношение на екипите, които управляват, но от тях се изисква да поставят в центъра на целия този процес удовлетвореността на потребителите. В този смисъл фокусът е върху „умното“ (smart) реагиране на промените в търсенето и нагласите, а не върху дългосрочното планиране. Вместо да разчитат на статични методи и стратегии лидерите се ангажират с изграждането на умения за непрекъснато учене и иновации под формата на продукти и услуги или на процеси, които еволюират органично във виртуална екипна среда.

Поради тези причини изборът на адекватен лидерски стил на управление изисква реална оценка на входните елементи на виртуалния екип, както и на контекста.

**2. Лидерството в процеса на проектиране на адекватна виртуална среда**

В процеса на проектиране на виртуална среда, лидерите трябва да идентифицират потребностите на членовете на екипа. Те трябва да имат властта да внедрят адекватна инфраструктура и технологии, чрез които да интегрират индивидите и процесите, като стимулират междукултурната комуникация, трансфера на знания и социални ценности.

Особено важно е е-лидерите да анализират и оценяват нивото на виртуалност и функционалното разнообразие в екипа. Тези индикатори въздействат върху екипните процеси и по-конкретно на взаимното доверие и трансфера на знания. Високото ниво на разнообразие е-лидерите могат да ограничат чрез технологиите за сътрудничество, както и чрез идентифицирането на логическите връзки между дейностите в работния процес.

В процеса на проектиране на адекватна виртуална среда е-лидерите преминават през три основни фази:

В първата фаза лидерите оценяват свойствата на виртуалния екип, неговата сложност и начина на функциониране. Те анализират инфраструктурата, целите и мисиите, типа, състава и границите на виртуалния екип. Целта е да се определят силните страни и активите на екипа и да се проектира адаптирана структура, информационно-комуникационни технологии и подходящи работни процеси. Според сложността на виртуалния екип лидерите на екипа определят реалистична времева рамка за изпълнението на задачите.

Във втората фаза, е-лидерите оценяват нивото на взаимодействие, необходимо за реализиране на екипните цели. Те трябва да балансират междуличностните отношения в рамките на структурата, което е предпоставка за изграждане на устойчива основа за екипните процеси.

Третата фаза е интегративна. Е-лидерите на виртуални екипи формулират стратегии, избират адекватни комуникационни средства и канали (напр. интернет-базирана комуникация) като създават иновативен подход към непосредствените резултати. Те определят ясни цели, балансирани роли и отговорности. Усилията са насочени към изграждане на високи нива на ангажираност към екипните задачи, елиминиране на недоверието и отрицателните стереотипи.

Матрицата за оценка на виртуалността има две измерения: технологично и социално, като идентифицира свойствата на екипа на базата на три основни индикатора: разпределение на екипа, мобилност на участниците и разнообразие на работните практики.

Индексът на технологична и социална виртуалност въздейства на междуличностните и емоционалните процеси, както и на способността на екипа да се адаптира. Освен това технологичното ниво влияе правопропорционално на процедурите и ролевото поведение. Матрицата за оценка на виртуалността е ключов инструмент, чрез който е-лидерите идентифицират адекватни лостове за управление на екипа към очакваните резултати [4].

След като се определи степента на виртуалност е-лидерите трябва да оценят нивата на взаимоотношения в екипа. Това налага анализ на социално-емоционалните процеси на базата на използваната в екипа комуникация. По този начин се идентифицира социалната дистанция между участниците.

Следващата стъпка е адаптиране на предаваната информация в рамките на виртуалния екип. Комуникационните умения на е-лидерите са фундаментални в този процес. Членовете на екипа възприемат информацията като конструктивна, пасивна или агресивна. Изкуството е тя да се използва целенасочено от лидера за реализиране на целите. Е-комуникацията развива социално-емоционалните отношения, като стимулира междуличностните взаимодействия, въпреки културните различия и нивата на компетентност. Основната роля на е-лидерите е да интегрират социалното измерение, като проектират високи нива на сътрудничество, доверие и устойчив трансфер на знания.

Е-лидерите прилагат различни стратегии и инструменти за управление в мултикултурен контекст: либерален (laissez-faire), модел „проба-грешка“ и обща екипна култура. При първата стратегия е-лидерът игнорира междукултурното разнообразие в екипа и разчита на толерантността и самоконтрола на участниците. Непосредствените рискове от това поведение са свързани със създаването на скрити проблеми и конфликти между различните подгрупи. Втората стратегия е чрез модела „проба-грешка“. Тя е прагматичен начин за намиране на решения за културното разнообразие, чрез лични взаимоотношения между лидера и членовете на екипа. Слабостта на тази стратегия е в риска от развиване на негативни културни стереотипи вместо изграждане на климат на сътрудничество във виртуалния екип. Третата лидерска стратегия е насочена към установяване на обща екипна култура, етични норми и адекватно поведение. Рискът при нея е свързан с ограничаването на културния обмен.

Изводът, който се налага е, че е-лидерите трябва да прилагат портфолио от стратегии, адекватни на виртуалния контекст, чрез които да балансират афективните (емоционални) процеси. По този начин се генерират допълнителни позитивни нагласи и функционални връзки между сътрудничеството, доверието и кохезията на екипа с афективните процеси и индивидуалната мотивация. Тази позиция е деликатна, тъй като въздейства върху емоциите и конфликтите. Факт е, че виртуалните екипи еволюират непрекъснато, което изисква високи нива на гъвкавост и нагласи за управление на промените. В среда с висока степен на неопределеност лидерите трябва да са способни да идентифицират ролите, стратегиите, политиките и процедурите, технологичните и работните процеси, като балансират индивидуалните очаквания на членовете на екипа. Ефективните лидери проектират динамични структури и системи, които адаптират към спецификите на виртуалната екипна среда като променят стила на управление на базата на изследваните критерии.

Въпрос, който не трябва да се игнорира в теорията и практиката е възприемането на лидерството от членовете на виртуалния екип. Културната диверсификация е в основата на този процес. Съгласно парадигмата на Хофстеде властовата дистанция е степента, до която членовете на една култура възприемат неравномерното разпределение на властта в обществото или организацията. Това рефлектира и върху авторитета на лидера в екипа. Преодоляването на тези несъответствия изисква високи нива на социално присъствие и ефективност в управлението на екипа от страна на е-лидера. Инструменти в тази посока са идентифицирането на конкретни цели и резултати, както и удовлетворяването на индивидуалните потребности и очаквания на членовете на екипа.

Властта се възприема по различни начини в зависимост от това, как се формира лидерския статус във виртуалния екип - на база индивидуална инициатива и/или компетенции. Споделените лидерски роли са в основата на ефективността и самоуправлението. Следователно легитимността на лидера е субективна за членовете на виртуалния екип. Ръководството има три измерения: психологическо (свързано с вътрешните качества на лидера), социално (културно влияние) и отношения (лидер – членове на групата). Ефективните е-лидери демонстрират високи нива на комуникационни умения, интелигентност и поведение на сътрудничество. В основата са личните и поведенчески характеристики, както и способността за адекватна артикулация на целите, мисията и визията. Фокусът е върху емоционалните и символични аспекти, свързани с уменията за изграждане на доверие.

Изследванията на ефективното е-лидерство във виртуална среда идентифицират и друга тенденция – поведение ориентирано към логистично координиране на изпълняваните дейности и задачи. Това изисква използването на мотивационен импулс, адекватен на специфичните ситуационни детерминанти. Интересното е, че е-лидерите не просто се интересуват или разчитат на самите качества, а по-скоро се държат по начин, който стимулира поведението за моделиране на ролите. В екипен контекст този метод се използва като мотивационен инструмент, който има силен ефект върху индивидите.

Основна характеристика на виртуалния екипен модел са споделените лидерски роли, които водят до по-високи резултати, чрез процеса на взаимно влияние между членовете на екипа. Това е в контраст с централизираното или концентрирано лидерство. Споделеното лидерство се интерпретира в две направления. Едното предполага, че концепцията за лидерството трансформира от индивидуална в колективна дейност, която стимулира взаимодействието в мрежа. Минимизирането на йерархията, свободното движение на комуникацията и обмена на информация, креативността и генерирането на иновации, с цел постигане на екипни резултати на базата на общите усилия във виртуалните организации. Другото измерение идентифицира лидерството като децентрализирано, но вертикално по отношение на властта. И в двата случая, обаче споделеното лидерство се различава от фрагментарното, тъй като то се основава на високи нива на съгласуваност и координация в управлението на екипа. Това увеличава индивидуалната ангажираност, като фокуса на лидерите е върху интерактивността, сътрудничеството, грничният мениджмънт, усъвършенстването на социалната и емоционална интелигентности. Споделеното лидерство е нова парадигма, която възприема многообразието в цялата му гама – управление на хора с различна културна, етническа и религиозна принадлежност, ценностна система и нагласи. Акцентът се поставя върху делегирането и овластяването, което увеличава склонността към самоуправление на екипа. Това намалява виртуалната дистанция и сложността. Споделеното лидерство е динамичен, проактивен и интерактивен процес на влияние, който стимулира креативността чрез разнообразните и специфични знания и експертни умения.

Мотивацията на лидера въздейства върху управлението на екипа по различен начин. В някои ситуации поведението е екипно-ориентирано и гарантира инициативни действия на всички участници насочени към непосредствените резултати. В други - интегрира индивидуалният принос в изпълнението на взаимозависими задачи. И в двата случая споделеното лидерство е ключов фактор за ефективността на екипа, тъй като участниците се ангажират с реализирането на екипните цели.

Някои виртуални екипи се самоуправляват трайно, без да имат формален лидер, като демонстрират и нива на съвършенство. Kassler and Prestridge (2003) идентифицират факта, че тези екипи обикновено изграждат ефективни процеси за вземане на решения [5]. В зависимост от автономията на виртуалния екип и способността да се самоуправлява лидерите делегират реална власт на компетентните членове. Това въздейства положително върху груповата ефективност, благодарение на екипната и индивидуалната мотивация.

Във виртуална среда делегирането има три различни степени на проявление: (1) споделяне на проблеми с лидера и генериране на общи решения (контролирана власт); (2) необходимост от информация за вземане на решение; и (3) индивидуално вземане на решение без участието на лидера (пълна власт).

Делегирането се различава от либералния лидерски стил на управление (laissez-faire) по това, че отговорността е персонализирана. Въвличането на членовете на екипа в процеса на вземане на решения е силен мотивационен инструмент, който генерира високи нива на ефективно управление на ресурси, гъвкавост и съпричастност към целите. От друга страна, обаче лидерите на виртуални екипи трябва да делегират властта контролирано. Това налага мониторинг и координиране на изпълняваните дейности, независимо от факта, че членовете на екипа демонстрират адекватни компетенции. Ако процеса се управлява ефективно, лидерът допринася за развиването на допълнителни умения в рамките на екипната структура.

Ролята на лидерството във виртуална екипна среда се възприема по различен начин. Някои автори акцентират върху лидерските функции, ориентирани към взаимовръзките и гъвкавостта в работния процес, докато други върху стабилността чрез мониторинг и контрол. Анализът на Zander, 2012 идентифицира културното разнообразие като основно предизвикателство при делегирането на роли и отговорности [6]. Изводът, който се налага е, че овластяването трябва да се базира на менторство, непрекъснато обучение и развиване на потенциала на членовете на екипа, като се отчитат ситуационните характеристики, които въздействат на екипните взаимоотношения – цели, размер, динамика на промените, времетраене на проекта и стереотипи в поведението.

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, портфолио от лидерски компетенции аналогични на традиционните екипи. Различните ситуации изискват е-лидерите да прилагат адекватни техники и стилове на управление в междукултурен контекст. Въпреки това, обаче виртуалната и технологичната среда създават по-висока сложност за лидерските процеси. Следователно в допълнение към общите бизнес знания и умения е-лидерите трябва да развиват нови компетенции, свързани с използването на адекватни технологии, които не да симулират присъствие, а да създават виртуални взаимодействия.

Е-лидерството изисква допълнителни нагласи и способности за ефективно управление на виртуалните екипи, чрез които да се реализира добавена стойност за организацията. Тези умения се придобиват в процеса на обучение, като се идентифицират различните граници на виртуалността и въздействието върху управленския процес. Лидерските компетенции са в основата на прилагането на адекватни лостове за решаване на процесни проблеми и генериране на потенциални ползи и синергии. Възприемането на новите технологии и дигитални инструменти е необходимо условие, което създава предпоставки за по-голям диапазон от работни възможности в рамките на организациите. На тази база се преодоляват комуникационните бариери и мултикултурните различия, като се игнорират негативните въздействия на хетерогенността и географската дисперсия.

##### Библиография

1. Katzenbach, J. § Smith, D. The wisdom of teams. Creating the high – performance organization: Harvard Business School Press, 1993.
2. Carte, T. A., Chidambaram, L. and Becker, A. Emergent leader­ship in self-managed virtual teams. Group Decision and Negotiation, 15(4): 323-343, 2006.
3. Konradt, U. and Hoch, J. E. A work roles and leadership functions of managers in virtual teams. International Journal of e-Collaboration (IJeC), 3(2): 16-35, 2007.
4. Jawadi, N. and Boukef Charki, N. Niveaux de virtualite et performance des equipes: Proposition d'une approche multidimensionnelle d'evaluation. Systemes d'Information & Management, 16(4): 37-72, 2011.
5. Kassler, M. E. and Prestridge, S. Going the distance: The challenges of leading a dispersed team. Leadership in Action, 23(5): 3-6, 2003.
6. Zander, L., Mockaitis, A. I. and Butler, C. L. Leading global teams. Journal of World Business, 47(4): 592-603, 2012.