

# KONCEPTUALNI MODEL POVEZAVE E-VODENJA IN IDENTITETE VIRTUALNEGA TIMA: MEDIACIJSKI VPLIV ZAZNAVE RAZNOLIKOSTI IN MODERACIJSKI VPLIV SODOBNE KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

AJDA ŠANTEJ  
SANDRA PENGER<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Članek preučuje moderacijski vpliv sodobne komunikacijske tehnologije in mediacijski vpliv zaznave informacijske raznolikosti članov virtualnega tima na povezavo e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima. Postavljene predpostavke in konceptualni model razvijemo skozi medpodročno povezovanje konstruktov s področij psihologije, sociologije in managementa ter uporabe pristopa triangulacije v združen konceptualni model. Rezultati so pokazali, da je e-vodenje neposredno in pozitivno povezano z razvojem identitete virtualnega tima. Prispevek raziskave vidimo v oblikovanju kognitivnega konceptualnega modela, ki identificira dimenzije razvoja identitete virtualnega tima ter sistematično opredeljuje povezavo e-vodenja v razvoju in ohranjanju identitete virtualnega tima, z upoštevanjem moderacijskih in mediacijskih vplivov, generiranih znotraj virtualnega okolja. V diskusiji obravnavamo teoretične prispevke, omejitve in priložnosti za prihodnje raziskave.*

---

**Ključne besede:** e-vodenje, identiteta virtualnega tima, družbena identifikacija, sodobna komunikacijska tehnologija, zaznava raznolikosti članov virtualnega tima

---

JEL klasifikacija: M10, M12, M15

---

DOI: 10.15458/85451.53

---

## 1 UVOD

Virtualni timi, ki so sestavljeni iz geografsko razpršenih članov, povezanih prek komunikacijskih tehnologij, z namenom sodelovanja in doseganja postavljenih delovnih ciljev in nalog (Kristof et al., 1995), postajajo v sodobnih organizacijah prevladujoča oblika organizacije dela (Hinds & Mortensen, 2005; Webster & Wong, 2008). Čeprav takšna oblika organizacije dela pomeni številne prednosti, predvsem s stroškovnega vidika, se spoprijema tudi s številnimi izzivi. Identificirani konflikti so predvsem posledica specifičnih karakteristik virtualnega konteksta, ki otežujejo ustanovitev in razvoj virtualnega tima (Jawadi, Daassi, Favier, & Kalika, 2013). Raziskave geografsko razpršenih timov poročajo o pomembnem konfliktu znotraj virtualnih timov zaradi raznolikosti članov in okrnjenih informacij (Hinds & Mortensen, 2005).

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Različni modeli družbene identifikacije že predstavljajo temelj strategijam za preprečevanje negativnih vplivov, ki jih generirata skupina in okolje. Čeprav so novejšje raziskave z različnih področij konsistentne v ugotovitvi, da se je zgodil premik fokusa identitete z organizacije na time in je timska identifikacija v njih prepoznana kot glavna determinanta učinkovitosti in pozitivnih delovnih rezultatov (Marks & Lockyer, 2005), je številnim raziskavam o identiteti virtualnega tima še vedno očitano pomanjkanje močnejše teoretične osnove (Hallier & Baralou, 2010). Pristop družbene identitete (angl. *social identity approach*) omogoča obvladovanje normativnih omejitev obstoječih raziskav o identiteti virtualnih timov. Identiteta virtualnega tima je v kontekstu slednjega razložena znotraj okvirjev družbeno-psihološkega procesa, ki se v odnosu do drugih članov tima in tima kot celote osredotoča na identiteto (Hallier & Baralou, 2010) kot multidimenzionalni koncept (Feitosa, Salas, & Salazar, 2012; Heere & James, 2007). Poudariti gre naraščajoče zanimanje raziskovalcev in akademske skupnosti za področje razvoja identitete ter konceptov družbene identifikacije o čemer priča enciklopedija priznane založbe Oxford, *The Oxford handbook of identity development*, izdana v začetku leta 2016 (McLean & Syed, 2016).

Identifikacija z delovno skupino, ki se nanaša na individualno percepcijo pripadnosti organizacijskemu timu (Ashforth & Mael, 1989), je po mnenju številnih avtorjev problematična za člane virtualnih timov (Fiol & O'Connor, 2005). Timska identiteta v virtualnem okolju pomeni odprto in pomembno vprašanje, in sicer vlogo vodenja pri oblikovanju in ohranjanju identitete članov tima. Znotraj virtualnega konteksta je vodenje največkrat poimenovano kot e-vodenje ali virtualno vodenje. Bistvena razlika e-vodenja je v uporabi elektronske komunikacije za oddajanje in prejemanje informacij ter posledično modificiranje načinov in oblik povratne informacije, zbiranje podatkov ter interakcije s člani tima (Duarte & Snyder, 2006). Teorija družbene identitete predpostavlja, da vodenje igra pomembno vlogo v grajenju povezav med individualnim samokonceptom in identifikacijo s kolektivno timsko identiteto (Reynolds, Bizumic, Turner, Bromhead, & Subašić, 2009). E-vodenje je opredeljeno kot proces družbenega vpliva, pri katerem so spremembe v odnosu, občutkih, mišljenju, vedenju in organizaciji povzročene s pomočjo napredne informacijske in komunikacijske tehnologije (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001).

Skromen nabor raziskav, ki se fokusira specifično na identifikacijo članov v virtualnem timu, sistematično ne opisuje procesa identifikacije v virtualnem okolju niti ne razlikuje med predhodniki (npr. motivacija članov za identifikacijo) ter moderatorji (npr. pospeševalci/zaviralci) in mediatorji (pojasnjevalci) virtualne identifikacije. Pomanjkljivosti je mogoče zaslediti v razumevanju faktorjev vpliva v povezavi e-vodenja in razvoja identitete virtualnega tima (Zaccaro & Bader, 2002). Šibka predhodna teoretična podlaga raziskav vpliva na empirične rezultate raziskav ter poziva k bolj sistematičnemu pristopu k raziskovanju identitete virtualnega tima znotraj pristopa družbene identitete. Večina literature na temo odnosov in interakcij med člani virtualnega tima se fokusira na grajenje zaupanja (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2007) ter ob tem zanemara druge vidike interakcije (Jawadi et al., 2013), ki skupaj pripomorejo k razvoju identitete virtualnega tima. Prisotno je majhno število raziskav, ki predlagajo oziroma opisujejo določen model virtualnega tima (Ahuja, 2010). Poleg tega so znotraj obstoječe literature

o razvoju identitete po sodobni teoriji družbene identitete prisotne nasprotujoče si predpostavke npr. o pogosti interakciji kot temelju za izgradnjo identitete in zaznavanju raznolikosti članov, ki po teoriji družbene identitete predstavlja temelj razvoja identitete (Fiol & O'Connor, 2005).

Na osnovi navedenega opredeljujemo cilje pričujočega članka: (1) preučiti konstrukta e-vodenja in identitete virtualnega tima; (2) preučiti moderacijski vpliv količine interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije in mediacijski vpliv zaznave raznolikosti članov virtualnega tima; in (3) razviti kognitivni model, ki prikazuje povezavo e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima, upoštevajoč moderacijski in mediacijski vpliv faktorjev. Za doseg postavljenih ciljev izvedemo pristop teoretične triangulacije, ki združuje spoznavno-raziskovalni proces, komparacijo, analizo in interpretacijo sekundarnih virov literature. Postavljene predpostavke razvijemo skozi medpodročno povezovanje konstruktov s področij psihologije, sociologije in managementa v združen konceptualni model. Razvit konceptualni model prikazuje povezavo e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima. Količina interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije v modelu predstavlja moderacijski faktor vpliva, medtem ko je zaznava raznolikosti članov virtualnega tima v modelu predstavljena kot mediacijski faktor.

Z razvojem konceptualnega modela prispevamo k obstoječemu znanju na področju e-vodenja in identitete virtualnega tima na naslednje načine. Prvič, širimo nabor raziskav, ki ponujajo sistematični pristop k oblikovanju teoretičnih temeljev preučevanja vpliva e-vodenja na razvoj identitete virtualnega tima, s čimer naslavljamo klic znanosti po vzpostavitvi močnejših teoretičnih temeljev za nadaljnja empirična raziskovanja problematike. Drugič, z vključitvijo družbeno-psihološkega pristopa se odzovemo na pomanjkanje raziskav o identiteti virtualnega tima z vidika družbeno-psihološkega procesa. Tretjič, z razvojem kognitivnega modela, ki povezuje več teoretičnih konstruktov, ponudimo integriran pristop k raziskovanju razvoja identitete virtualnega tima. Četrtič, model prispeva k boljšemu razumevanju ključnih dimenzij identitete virtualnega tima ter faktorjev vpliva virtualnega okolja ter presega navidezne kontradikcije znotraj teoretičnih konstruktov. Petič, gre za razvoj izvirnega konceptualnega modela v slovenskem raziskovalnem prostoru, ki ponuja teoretično konceptualizacijo razvoja identitete virtualnega tima in vloge e-vodenja. Šestič, raziskava osvetli aktualno teoretično diskusijo o specifičnem vplivu virtualnega okolja na delovanje in značilnosti virtualnega tima.

## 2 TEORETIČNO OZADJE

Družbena identifikacija je globoka psihološka emotivna in kognitivna vez med posameznikom in družbeno entiteto (Stryker & Burke, 2000) oziroma posameznikov občutek pripadnosti družbeni kategoriji (Ashforth & Mael, 1989). Med obstoječimi raziskavami o identifikaciji obstaja splošen konsenz, da je družbena identiteta (1) omogočena s strani pozitivne zaznave in distinkcije, (2) fluidna, (3) osnovana na deljenih percepcijah in dejanjih in (4) strateško ustvarjena in upravljana z vodenjem (Cornelissen, Haslam, & Balmer, 2007).

Identiteta tima je konstrukt, oblikovan na ravni skupine, ki predstavlja kolektivno stopnjo identifikacije med vsemi člani (Lembke & Wilson, 1998). Tim predstavlja enega izmed najpogostejših vidikov identifikacije znotraj sodobnega delovnega okolja (Au & Marks, 2012, str. 273), saj družbena identifikacija zaposlenih primarno poteka pod organizacijskim nivojem, kjer zaposleni lažje ustvarijo smiselne in običajne komparacije med različnimi timi kot organizacijami (Hallier & Baralou, 2010). Z apliciranjem predpostavk teorije družbene identitete v kontekst timov člani tima iščejo identifikacijo s timom ob zaznavi pozitivne družbene identitete, ki jo prinaša članstvo. Teorija je grajena na predpostavki, da posamezniki bolj težijo k podobnim drugim, kar posledično vodi v pozitivne občutke do notranjih članov tima (MacDonald, 2013). Bettenhausen in Murnighan (1985) sta predstavila proces vedenja in znanja o timu, ki služi kot osnova za ocenitev komparativnega in normativnega ujemanja z danim timom, začeni s prenesenimi prepričanji članov o timu, čemur sledi namensko testiranje teh prepričanj za preverbo njihove ustreznosti oziroma ujemanja z dano situacijo. Timska kategorizacija je rezultat tega procesa (Fiol & O'Connor, 2005). V primeru zaznanega pozitivnega ujemanja posamezniki ponotranjijo pripadnost izbranemu timu kot del svoje samoidentitete. Pomembnost članstva v timu se povečuje soodvisno z zviševanjem stopnje zaznanega ujemanja na dimenzijah individualnih vrednot s timskimi (MacDonald, 2013) oziroma višjega zaznanega komparativnega in normativnega ujemanja (Hallier & Baralou, 2010).

Postmoderna perspektiva identitete poudarja obravnavanje identitete kot nestalne, spremenljive entitete, ki mora biti preučevana v luči svoje prilagodljive narave in ki rezultira v stalnem spreminjanju pomenov in interpretacij v času (MacDonald, 2013) ter kontekstu (Feitosa et al., 2012). Predpostavka o vplivu družbenega konteksta na konceptualizacijo družbene identitete (Feitosa et al., 2012; MacDonald, 2013) vodi v domnevo o različni konceptualizaciji družbene identitete znotraj konteksta virtualnega okolja in virtualnega tima. Po Hallier in Baralou (2010) so številne raziskave o vplivu raznolikosti in virtualne komunikacije na oblikovanje identitete tima podvržene normativnim sklepanjem, ki so rezultat različnih in nepopolnih opredelitev virtualnega tima in faktorjev, ki opredeljujejo virtualni tim.

Virtualni timi so v literaturi obravnavani kot bolj raznoliki ter z virtualno interakcijo kot temeljno obliko njihove interakcije, kar nekatere raziskovalce vodi k splošni predispoziciji, da je razvoj identifikacije težji v virtualnem kot v tradicionalnem okolju (Snellman, 2014; Webster & Wong, 2008). Virtualni timi so oblikovani za optimalen izkoristek specializiranih ekspertiz in drugih virov, zato so informacije in vrednote, ki so povezane z znanji in veščinami, bolj raznolike; gre za t. i. informacijsko raznolikost (Jehn et al., 1999), ki je rezultat njihovih preteklih delovnih izkušenj in izobraževanj (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). Pogosto izhajajo iz različnih populacij, zato težijo tudi k večji geografski raznolikosti (Hinds & Mortensen, 2005), ki obsega različnost v družbeni in demografski kategoriji članstva (Jehn et al., 1999). Tretja, vrednostna raznolikost pa pomeni različnost v prepričanjih o skupinskih nalogah, ciljnih in mislih (Jehn et al., 1999). Zaznane razlike vplivajo na posameznikov samokoncept in razvoj identitete znotraj virtualnega tima (Hallier & Baralou, 2010).

Posameznim članom tima so prek komunikacije razkrite informacije o družbeni skupini, na podlagi katerih izvedejo proces ocenitve normativnega in komparativnega ujemanja

za oblikovanje identitete. Komunikacijske tehnologije predstavljajo ključni stimulant identifikacije v virtualnih timih (Gajendran & Joshi, 2011). Računalniško mediirana komunikacija igra različne vloge, ko pride do timske identifikacije (Sivunen, 2006). Z manjšo prisotnostjo vizualnih namigov članom virtualnega tima sredstvo za indikacijo svoje prisotnosti v virtualnem prostoru predstavlja jezik. Ko je virtualno okolje interakcij vzpostavljeno, se posamezniki vključujejo v dialoge z namenom ocenitve podobnosti članov. Dela znotraj tega področja nam osvetlijo dodaten vidik obravnavanja informacij in informacijskih sistemov kot sistemov z visoko simbolno vrednostjo, saj omogočajo oblikovanje identitet, koordinacijo odnosov in uzakonitev procesov osmislitve (O'Leary, Wilson, & Metiu, 2014). V literaturi je prisotna glavna kritika virtualnega okolja kot okolja, ki zmanjša in pogosto eliminira dostop in izpostavljenost očitnim in oprijemljivim namigom, povezanim z identifikacijo v tradicionalnem delovnem okolju, kot so organizacijski rituali, rutine, fizični artefakti, osebni delovni prostori, prisotnost članov delovne skupine v deljenem fizičnem prostoru in pogosta fizična interakcija (Fiol & O'Connor, 2005).

Znanost o organizacijah, delujočih v virtualnem kontekstu, je skopa, s pomanjkanjem znanja o interakcijah vodij s člani virtualnega tima (Snellman, 2014). Literatura, ki povezuje in priznava pomen odnosa med komunikacijo in družbeno identifikacijo, je razmeroma mlada in skromna po svojem obsegu. Pomena komunikacije in teorije družbene identitete sta sicer priznana, vendar ločeno in redko integrirana (Scott, 2013). Razloge za šibko integracijo konstruktov Scott (2013) vidi v minimalni vlogi, ki jo komunikacija igra znotraj teorije družbene identitete, kjer je fokus predvsem na kognitivnih procesih, ki so v relaciji s kategorizacijo, in ne na komunikacijskih procesih, ki vodijo v kategorizacijo ali določeno identifikacijo. Čeprav pristop družbene identitete prispeva k razumevanju zgradbe in odnosov tima, ne nameni veliko pozornosti specifičnim načinom družbene interakcije, prisotne v različnih družbenih okoljih, v tem primeru v virtualnem timu. Poleg tega je osredotočenost literature o virtualnih timih na uporabo jezika, posredovanega prek sodobne komunikacijske tehnologije, prav tako ustvarila svoje omejitve, v katerih številni avtorji zamenjujejo tehnološko mediirano diskusijo z dejanskim procesom razvoja virtualne timske identitete. Čeprav njihove ugotovitve pomembno pripomorejo k razumevanju vpliva komunikacijske tehnologije v oblikovanju družbene identitete, rezultati v veliki meri spregledajo nujno potrebno razlikovanje komunikacije in družbeno-psihološkega procesa (Hallier & Baralou, 2010).

Literatura na temo vodenja v okolju z virtualno komunikacijo je razmeroma mlada. Glede na izvedeno kvalitativno metaanalizo v Tabeli 1 vidimo, da prve relevantne raziskave, citirane v priznanih SSCI-revijah, datirajo v začetek 21. stoletja, in e-vodenje je nov fenomen vodenja (Hallier & Baralou, 2010; Snellman, 2014). Zaradi fokusa obstoječih raziskav o kvalitetah vodenja virtualnega tima na skupine v laboratorijskem okolju ali ad hoc skupine, na primer skupine študentov, je raziskava elementov, potrebnih za vodenje virtualnega tima v kontekstu organizacijskih virtualnih timov, še skromnejša (Sivunen, 2008). Raziskave, ki obravnavajo vodenje in identifikacijo članov, do neke mere diskutirajo odnose s perspektive teorije družbene identitete, vendar predpisujejo pojav vodenja družbeni atrakciji, in ne specifičnim vedenjskim ali komunikacijskim stilom (Au

& Marks, 2012). Večina preučenih raziskav, ki povezujejo vodenje in timsko identifikacijo, raziskuje učinkovitost vnaprej definiranih vodstvenih stilov, in sicer transformacijsko in karizmatično vodenje, za spodbujanje timske identifikacije članov. Dotične raziskave so pokazale povezavo med identifikacijo in zaznamim vodstvenim stilom, ki ga zaznamujejo značilnosti, kot sta opolnomočenje in grajenje zaupanja (Pauleen, 2003).

Obstoječe raziskave nakazujejo vpliv informacijske tehnologije na preoblikovanje identitete virtualnega tima (Ahuja, 2010) ter na kritično vlogo e-vodenja v delovanju virtualnega tima prek sodobne komunikacijske tehnologije (Pauleen, 2003). Vendar interakcijske in identifikacijske strategije e-vodenja na razvoj identitete virtualnega tima ne predstavljajo široko preučevanega področja (Guan et al., 2013; Sivunen, 2006). Gajendran in Joshi (2011) predpostavljata virtualno komunikacijo med vodjem in člani tima, ki jo definirata kot diadično, tehnološko mediiirano interakcijo, kot kritičen element v virtualni delovni skupini, ki deluje kot centripetalna sila, ki ustvarja in ohranja identifikacijo, vendar njuna ugotovitev ne pojasnjuje navidezne nasprotujoče si predpostavke teorije družbene identitete o negativnem vplivu raznolikosti, ki jo razkriva pogosta interakcija. Razpoložljive raziskave nakazujejo na pomanjkanje znanja o načinih povezave sodobne komunikacijske tehnologije in zaznane raznolikosti članov na razvoj identitete virtualnega tima. Prisotna je vrzel v razumevanju vpliva e-vodenja na razvoj identitete virtualnega tima z upoštevanjem vpliva interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije in zaznane raznolikosti članov virtualnega tima, ki po teoriji družbene identitete predstavljata temelj identifikacijskega procesa.

### 3 ZASNOVA KONCEPTUALNEGA MODELA IN RAZVOJ PREDPOSTAVK

Za doseg ciljev članka izvedemo pristop triangulacije, ki združuje spoznavno-raziskovalni proces, komparacijo, pregled in interpretacijo sekundarnih virov literature (Boeije, 2010), saj je združitev konceptov iz treh različnih znanosti - managementa, sociologije in psihologije - zaznamovana z visokim nivojem kompleksnosti. Raziskovanje temelji na spoznavnem raziskovalnem procesu, ki obsega zbiranje in pregled informacij, kvalitativno metaanalizo ter kritični pregled del s selekcijo obravnavanih konstruktov. Kvalitativna metaanaliza je tehnika kvalitativnega raziskovanja, ki temelji na sistematičnem, kritičnem pregledu in integraciji relevantne literature, po vnaprej določenih kriterijih pregleda, v katerem na sistematičen način združujemo rezultate neodvisno povezanih študij z izbranega epistemološkega področja (Hosseini, Chileshe, Zuo, & Baroudi, 2015), prezentirane v obliki tabele, slike ali prototipnega primera (Timulak, 2014). Dalje z metodo kompilacije konsolidiramo ugotovitve v kognitivni konceptualni model povezave e-vodenja z razvojem identitete.

Tabela 1 prikazuje kvalitativno metaanalizo pregleda relevantnih znanstvenih raziskav s področja povezave e-vodenja in razvoja identitete virtualnih timov prek moderacijskih in mediacijskih faktorjev. Navedene znanstvene raziskave so izbrane po kriteriju števila čistih citatov v znanstveni bazi Web of Science, z upoštevanjem faktorja vpliva najpomembnejših SSCI rangiranih znanstvenih revij. Iz nabora 3012 znanstvenih del, vezanih na preučevane

konstrukte v članku, smo glede na pristop večparametrskega odločanja izbrali 15 znanstvenih raziskav. Pri tem smo upoštevali dva kriterija. Prvič, kriterij najvišje citiranih člankov s področja vodenja virtualnih timov, ki preučujejo znanstveno področje za izbrani mediacijski vpliv zaznave raznolikosti članov in/ali moderacijski vpliv sodobne komunikacijske tehnologije. Pri izpeljavi kvalitativne metaanalize smo z metodološkega vidika sledili zgledu raziskave znotraj ene izmed vodilnih SSCI rangiranih revij, *Academy of Management Learning & Education* (Whitaker & Ireland, 2016). Drugič, kriterij o informaciji glede izvedene predominantne ravni analize znotraj preučevane raziskave, kjer smo pri izvedbi taksonomije analogno sledili pregledu, kot ga izvajajo najvišje citirane znanstvene revije s področja vodenja. Sledili smo zgledu akademikov v objavi v reviji *The Leadership Quarterly* (Batistič, Černe, & Vogel, 2016).

Metodologija kvalitativne metaanalize v sodobnih znanstvenih raziskavah številnih znanstvenih disciplin pridobiva pomembnost (Major & Savin-Baden, 2011). V najnovejšem pregledu znanstvene literature s področja implementacije kvalitativne metaanalize v raziskovalni načrt znotraj področja virtualnih timov in e-vodenja primer predstavlja študija difuzije inovacij v kontekstu vodenja globalnih virtualnih visokotehnoloških podjetij iz panog arhitekture, inženirstva in gradbeništva (Hosseini, Chileshe, Zuo, & Baroudi, 2015). Disciplinarni pregled literature pa nadalje razkrije raziskave tudi na področju medicine (Brown, Worrall, Davidson, & Howe, 2012) ter psihologije in psihoterapije (Timulak & McElvaney, 2013).

Tabela 1: Kvalitativna metaanaliza pregleda raziskav o vodenju virtualnih timov glede na vodilne avtorje, leto, tematsko področje raziskave, merski model, izbrani moderator/mediator, uporabljene merske instrumente in predominantno raven konceptualizacije/analize

Vodilni avtorji in leto	Raziskava – področje	Merski model – moderator/mediator	Merski instrument – operacionalizacija raziskave	Predominantna raven analize
Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y.-T. C. (2009)	Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members	- računalniško medirana komunikacija - SWIFT zaupanje - na znanju temelječe zaupanje	- Jarvenpaa et al. (1999) - Schoorman et al. (1996) - Brown et al. (1986) - Otten & Moskowitz (2004)	Individualna
Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kluge, T. J. B. (2007)	Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes	- komunikacijski mediji - stili interakcije tima - kohezija tima	- Group Styles Inventory (GSI), Balhazard (1999) - Media richness - communication medium, Suh (1999) - Team cohesion, Balhazard et al. (2002)	Individualna, timska
Sivunen, A. (2006)	Strengthening identification with the team in virtual teams: The leaders' perspective	- računalniško medirana komunikacija - identifikacija članov tima	- Barke & Schlueter (1988)	Individualna, timska
Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008)	Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams	- komunikacija - identiteta virtualnega tima - zaupanje v timu	- Group identification, Jetten, Hogg & Mullin (2000) - Frekvenca komunikacije (8 različnih komunikacijskih medijev: 'Face-to-face', 'Phone', 'Voice mail', 'Teleconference', 'Email', 'E-Room/Network file share', 'NetMeeting', 'Videoconferencing', 'A free-format as 'Other')	Individualna, timska
Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005)	Identification in face-to-face, hybrid and pure virtual Teams: untangling the contradictions	- elementi specifičnosti razvoja identitete virtualnega tima - vpliv zaznane (vidne) raznolikosti na proces identifikacije v timu	- Team Diversity, Turner (1987) - Technology-induced media richness, Daft & Lengel (1986) - Categorization process in pure virtual settings, Lea & Spears (1992)	Timska
Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2011)	Inclusion and identification in virtual workgroups: (When) Does leader-member virtual communication matter?	- vključenost in identifikacija v virtualnih timih - vodje kot temelj lažje identifikacije članov s timom s spodbujanjem oblikovanja deljenega interpretacijskega konteksta - spodbujanje vključenosti in globoke komunikacije prek sodobne komunikacijske tehnologije	- Workgroup Identification, Van der Vegt, Van de Vliert & Oosterhof (2003) - Perceived inclusion in work group, Siegal & Ruh (1973) - Virtual Communication with Team Leader, Kacmar, Witt, Zivnaska & Gully (2003)	Timska
Hallier, J., & Barabou, E. (2010)	Other Voices, other rooms: Differentiating social identity development in organizational and pro-am virtual teams	- vpliv vodenja na zaznavo raznolikosti članov tima prek sodobne komunikacijske tehnologije - oblikovanje impresij članov za pozitivno identifikacijo s timom - vpliv sodobne komunikacijske tehnologije na razvoj identitete virtualnega tima	- Social Identity Approach (SIA); Social Identity Theory (SIT), Social Categorisation Theory (SCT), Haslam (2004)	Timska



Vodilni avtorji in leto	Raziskava – področje	Merski model – moderator/mediator	Merski instrument – operacionalizacija raziskave	Predominantna raven analize
Kirkman, B. L., Rosen, B., Teslik, P. E., & Gibson, C. B. (2004)	The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction	- osebna komunikacija (število timskih sestankov)	- Kirkman and Rosens (1999) 26-item measure	Timska
Lisak, A., & Erez, M. (2015)	Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics	- globalna identiteta multikulturnih timov - kulturna raznolikost	- Global identity scale, Shaker&Erez (2006) - Openness to diversity scale, Hobman, Bordia & Gallois (2003)	Timska
Martins L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004)	Virtual teams: What do we know and where do we go from here?	- računalniško medirana komunikacija - struktura vodenja - organizacijska kultura	- Metaanaliza na temej 93 empiričnih raziskav	Timska
Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009)	Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams	- računalniško medirana komunikacija - vrste timov (osebni, virtualni)	- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), Bono & Judge (2003)	Timska
Shachaf, P. (2008)	Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study	- medkulturna komunikacija - informacijsko-komunikacijska tehnologija - kulturna raznolikost	- Mastering Virtual Teams, Duarte & Snyder (2001)	Timska
Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004)	Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda	- vpliv zaznane raznolikosti v timu na uspešnost tima - elementi socialne kategorizacije, ki je temelj identifikacije, grajena na zaznavi raznolikosti oziroma očitivi stopnje ujemanja za izvedbo pozitivne identifikacije v timu	- Group diversity, Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999) - In-group identification, Brewer, M. B., Manzi, J. M., & Shaw, J. S. (1993)	Timska
Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005)	Managing virtual teams: A review of current empirical research	- identifikacija tima in kohezija tima - komunikacijske veščine - interpersonalno zaupanje	- The Virtual Team Competency Inventory (VTCI), Hertel, Konradt, & Lehmann (2004)	Organizacijska
Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016)	Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents	- količina računalniško medirane komunikacije - kakovost računalniško medirane komunikacije - konfiguracija tima (dispersija)	- Text-based communication ability (TBCA), McCroskey (1982) - Personal Report of Communication Apprehension (PRCA) - Leadership-Related Communication, Marks et al. (2001) - Generalized Leadership Impression Scale (GLIS), Lord & Alliger (1985)	V več rami: individualna, timska in organizacijska

Vir: Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). *Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and*

team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745-764. Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19-32. Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2011, January). Inclusion and identification in virtual teams: When does leader-member virtual communication matter? In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-6). Academy of Management. Hallier, J., & Baralou, E. (2010). Other voices, other rooms: differentiating social identity development in organisational and Pro-Am virtual teams. *New Technology, Work and Employment*, 25(2), 154-166. Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20. Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192. Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3-14. Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357. Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y.-T. C. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241-279. Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 45(2), 131-142. Sivunen, A. (2006). Strengthening Identification with the Team in Virtual Teams: The Leaders' Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 345-366. Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008. Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62.

Pregled obstoječe literature razkriva potrebo po specifičnem modelu, ki koncept razvoja in ohranjanja identitete virtualnega tima raziskuje prek tehnološke interakcije članov virtualnega tima. Namesto videnja družbene identitete kot enodimenzionalnega konstrukta se v razumevanju razlik, ki jih generira virtualnost in njen vpliv na identiteto članov tima, osredotočamo na analizo družbene identitete kot kompleksnega, fluidnega in večdimenzionalnega konstrukta, odvisnega od danega konteksta. S fokusom na odprte sistemske modele raziskovalci namenijo vse več pozornosti kontekstu, v katerem skupine operirajo (Henttonen, Johanson, & Janhonen, 2014). Virtualno okolje z moderacijskimi in mediacijskimi vplivi predstavlja kontekst za preučevanje teoretičnih predpostavk, ki identificirajo kritično vlogo e-vodenja v povezovanju individualne identitete in identitete s timom (Hallier & Baralou, 2010; Lisak & Erez, 2015).

V literaturi je mogoče zaznati neodvisnost in podobnosti procesov razvoja identitete ter identifikacije, ki presegajo značilnosti tima (Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016). Enako velja za vpliv e-vodenja. Posledično predpostavljamo, da ni potreben razvoj povsem ločenega modela razvoja identitete virtualnega tima znotraj virtualnega okolja. Kot izhodišče večdimenzionalnega koncepta družbene identitete, temelječega na predpostavkah družbene psihologije, zato uporabimo model integriranega koncepta družbene identitete avtorjev Feitosa in drugih (2012), po katerih družbeno identiteto sestavljajo tri osnovne dimenzije: (1) kategorizacija, (2) občutek pripadnosti in (3) pozitiven odnos. Model v najboljši meri povzema trenutno stanje družbene identitete. Sočasno upoštevamo tudi Heere in Jamesov (2007) poziv k uporabi čim bolj univerzalnega modela konceptualizacije družbene identitete, ki ga je mogoče uporabiti v več kontekstih. Kategorizacija kot kognitivna komponenta ter občutek pripadnosti in pozitiven odnos kot emocionalni komponenti predstavljajo holistični način operacionalizacije konstrukta. Ob uporabi taksonomije Marks, Mathieu in Zaccaro (2001) identiteto v timu obravnavamo kot pojavno stanje (angl. *emergent state*) znotraj virtualnih timov, ki je dinamično po svoji naravi in variira kot funkcija konteksta tima, vložkov, procesov in rezultatov.

Vodenje vpliva na razvoj družbene identitete posameznih članov in je prepoznano kot večdimenzionalen proces, ki se osredotoča na sposobnosti vodje za predstavitev, oblikovanje in utrjevanje skupnega interpretacijskega konteksta oziroma deljenje realnosti (Hogg, 2001; Reicher et al., 2005; van Knippenberg & Hogg, 2003; van Knippenberg et al., 2004). Po Hallier in Baralou (2010) e-vodenje kot del danega družbenega konteksta, torej virtualnega tima, z oblikovanjem impresij članov vpliva na oblikovanje ustrezne predstavitve posameznih članov za ustvarjanje zaznave skladnosti in ujemanja osebnih ter družbenih identitet članov virtualnega tima. Na tej točki se opremo na Goffmanov (1971) koncept upravljanja impresij, kjer z uporabo dramaturške metafore avtor opiše družbeno identiteto kot nastop, analogen igralčevemu. Podoba o sebi, ki jo posameznik predstavi drugim, ni nujno povsem resnična, ampak takšna, ki jo posameznik prepozna kot primerno za dano občinstvo. Občinstvo sodeluje s posameznikom v oblikovanju predstavitve tiste družbene identitete, ki je primerna za dan kontekst. Goffman (1971) poleg oblikovanja identitete posameznika, ki izpolnjuje pričakovanja drugih, potrди tudi obstoj primerov, kjer so posamezniki v oblikovanju primerne družbene predstavitve primorani delovati znotraj institucionalnih okvirjev. E-vodenje z uporabo sodobne komunikacijske tehnologije kot medija prenosa skupnih identifikacijskih točk pripomore k pozitivni identifikaciji članov s poudarjanjem podobnosti med člani tima ter vodenjem članov proti vedenjem, ki odsevajo njihovo primernost za dan tim, ki je nato prepoznana s strani drugih članov virtualnega tima (Sivunen, 2006; Purvanova & Bono, 2009; Gajendran & Joshi, 2011). Uspešen nadzor in spremljanje predstavljenega ujemanja individualnih identitet posameznih članov prek e-vodenja vodi v njihovo samostereotipiziranje ter nadaljnje utrjevanje identitete virtualnega tima (Gajendran & Joshi, 2011; Hog & Terry, 2000).

Na podlagi zapisanega oblikujemo predpostavko P1:

**P1:** *E-vodenje je neposredno in pozitivno povezano z razvojem identitete virtualnega tima.*

Raziskave o učinkih komunikacije na posameznikov odnos do organizacije in tima ponujajo teoretičen okvir, ki nakazuje na povezavo med komunikacijo in organizacijsko identifikacijo (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 1999). Obstaja vrsta raziskav (Martins, Gilson, & Maynard, 2004; Sivunen, 2006; Hambley, O'Neil, & Kline, 2007; Webster, & Wong, 2008; Robert, Denis, & Hung, 2009; Hallier, & Baralou, 2010; Gajendran, & Joshi, 2011; Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016), ki potrjuje vpliv interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije na timske procese in gradnjo identitete teh, kot smo jih predstavili v Tabeli 1.

Posamezniki se zanašajo na komunikacijske namige za razvoj družbenih kategorij in percepcijskih elementov, s katerimi označijo skupino. Po teoriji družbene identitete so, upoštevajoč relacijsko in komparacijsko naravo, družbene identitete primarno ohranjene skozi medskupinsko komparacijo, prek katere skupine težijo k povečevanju samozavesti z iskanjem pozitivnih razlik. V primeru virtualnih timov slednji proces poteka prek interakcij skozi družbena omrežja. Posamezniki se s timom identificirajo le, ko ga prepoznajo kot najbolj podobnega lastnim individualnim lastnostim, skupaj s sklepanjem o največji konsistentnosti njihovih pričakovanj ter domnevnih ciljih, vrednosti in vedenjih, povezanih z danim virtualnim timom. Člani tima, ki so v intenzivni interakciji z drugimi člani tima, si verjetneje delijo in reflektirajo podobne percepcije in odnose, kar ustvarja temelj za posameznikovo identifikacijo (Henttonen et al., 2014).

Poleg oblikovanja deljenega interpretacijskega konteksta interakcija prek sodobne komunikacijske tehnologije predstavlja temelj za oblikovanje občutka vključenosti, ki je močno povezan z identifikacijo z delovno skupino. Gajendran in Joshi (2011) predpostavljata, da se s tem, ko sodobna komunikacijska tehnologija ponuja možnosti za vključevanje članov, veča možnost identifikacije članov s timom. Globoka komunikacija, ki jo omogoča razvita sodobna komunikacijska tehnologija, olajšuje proces identifikacije (Gajendran & Joshi, 2011), saj omogoča razvoj družbenih omrežij, prek katerih se krepijo deljena mnenja, odnosi in percepcije članov (Henttonen et al., 2014). V tem kontekstu je sodobna komunikacijska tehnologija moderator vpliva na oblikovanje deljenega interpretacijskega konteksta in vključenost med člani virtualnega tima (Hinds & Mortensen, 2005). Pogostejša ko je stopnja interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije, večje je število informacij, s katerimi si člani ustvarijo in ohranijo deljeno percepcijo o skupnih ciljih, normah, vrednotah, prepričanjih in kulturi njihove delovne skupine (Scott, 2013). Višja kakovost izmenjanih informacij bistveno pripomore k razvoju timske identitete (Berry, 2011).

Na podlagi zapisanega oblikujemo predpostavko P2:

**P2:** *Sodobna komunikacijska tehnologija je moderator povezave med e-vodenjem in razvojem identitete virtualnega tima, in sicer na način, da je vpliv e-vodenja na razvoj identitete virtualnega tima močnejši, ko je količina interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije večja.*

Na osnovi kvalitativne metaanalize (Martins, Gilson, & Maynard, 2004; Sivunen, 2006; Hambley, O'Neil, & Kline, 2007; Webster & Wong, 2008; Robert, Denis, & Hung, 2009; Hallier & Baralou, 2010; Gajendran & Joshi, 2011; Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016) in konceptualizacije modela ugotavljamo najvišje ravni razvoja identitete virtualnega tima, ko so ravni interakcij, količina interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije, visoke. Velika količina interakcij prek sodobne informacijske tehnologije vpliva na to, da si člani virtualnega tima ustvarijo in ohranijo deljeno percepcijo o skupnih ciljih, normah, vrednotah, prepričanjih in kulturi njihove delovne skupine, kar gradi in razvija identiteto virtualnega tima (Hinds & Mortensen, 2005; Gajendran & Joshi, 2011). Visoko informirani ter skomunicirani člani virtualnega tima takrat gradijo in razvijajo visoko identiteto virtualnega tima, ne glede na podporno raven e-vodenja. Pomen e-vodenja pri razvoju identitete virtualnega tima je medtem izražen pri nizkih stopnjah interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije. V tej situaciji, ko so ravni interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije nizke, pa višje ravni e-vodenja vodijo k razvoju identitete virtualnega tima (Martins, Gilson, & Maynard, 2004; Hertel, Geister, & Konradt, 2005; Gajendran & Joshi, 2011; Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016). Predpostavko 2, ki pravi, da je sodobna komunikacijska tehnologija moderator povezave med e-vodenjem in razvojem identitete virtualnega tima, in sicer na način, da je vpliv e-vodenja na razvoj identitete virtualnega tima močnejši, ko je količina interakcij prek sodobne komunikacijske tehnologije večja, razvijemo in utemeljemo, ko gre za nizke in srednje ravni podpornega e-vodenja v virtualnem timu. Višje ko so ravni e-vodenja, manj pripomorejo interakcije sodobne informacijske tehnologije k višji ravni gradnje identitete virtualnega tima.

Čeprav se večina literature na temo raznolikosti osredotoča na objektivno raznolikost, se novejša raziskava o timih in raznolikosti osredotočajo na zaznano raznolikost, ki se nanaša na zavedanje članov o obstoječih razlikah (Shemla, Meyer, Greer, & Jehn, 2014). Tajfel (1972) in Turner (1982) predpostavljata, da je posameznikova družbena identiteta oblikovana na družbeni kategorizaciji. Posamezniki uporabljajo družbene kategorije za definiranje sebe z vidika prepoznanih skupnih podobnosti s člani njihove skupine v primerjavi z drugimi družbenimi kategorijami. Vzpostavitev družbene identitete zahteva, da se posameznik kategorizira kot del skupine (Tajfel v Reynolds et al., 2010). Tim je upravljan skozi spremljanje ujemanja osebnih in družbenih identitet, ki so pod stalnim vplivom e-vodenja in negotovosti, povzročenih s strani novih okolij in situacij virtualnega tima (Hallier & Baralou, 2010). Negotovost je zmanjšana že, če obstaja zgolj navidezna skladnost oziroma navidezna podobnost (Fiol & O'Connor, 2005). Hallier in Baralou (2010) se strinjata, da je način razvoja družbenih odnosov in dosežek skupinske identitete mogoče razlikovati skozi analizo načinov uporabe jezika za izražanje sebe v virtualnem kontekstu. E-vodenje s poudarjanjem korespondence med posameznikovimi individualnimi interesi in interesi tima napeljuje člane virtualnega tima k obravnavanju kolektivne identitete kot podaljška njihovega samokoncepta (Gajendran & Joshi, 2011; Hogg & Terry, 2000). E-vodenje vpliva na zaznavo raznolikosti članov z vodenjem članov proti vedenjem, ki odsevajo njihovo primernost za dan tim, ki je nato prepoznana s strani drugih članov virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005; Hallier & Baralou, 2010; Hinds & Mortensen, 2005).

Na osnovi zapsanega oblikujemo predpostavko P3:

**P3:** *E-vodenje je neposredno in pozitivno povezano z zaznavo raznolikosti članov tima.*

Teoretične in empirične raziskave s področja družbene identitete predpostavljajo družbeno kategorizacijo kot funkcijo zaznane raznolikosti oziroma ujemanja (Van Knippenberg et al., 2004). Posameznik išče konsistentnost med svojimi pričakovanji in domnevnimi cilji, vrednotami ter vedenji, povezanimi z dano skupino (Lewis, 2010). Zaznava podobnosti oziroma različnosti pomeni temelj kategorizacijskega procesa, na podlagi katerega se zgodi proces identifikacije. Timska kategorizacija je rezultat procesa ocenitve ujemanja in pomeni temelj identifikacije z danim timom (Fiol & O'Connor, 2005). Teorija družbene identitete predpostavlja, da obstaja negativna povezava med razvojem družbene identitete in zaznavo raznolikosti (Williams & O'Reilly, 1998). Posamezniki se identificirajo s timom le, ko ga prepoznajo kot najbolj podobnega lastnim individualnim lastnostim, skupaj s sklepanjem o največji konsistentnosti njihovih pričakovanj ter domnevnih ciljih, vrednosti in vedenjih, povezanih z danim virtualnim timom. Ker raznolikost v procesu individualne ocenitve ujemanja z danim timom in njegovimi člani vleče pozornost na razlike, in ne na podobnosti (Glikson & Erez, 2013), je v primeru minimalne zaznane podobnosti predpostavljena manjša verjetnost pozitivne identifikacije. Zaznave raznolikosti v virtualnem timu povzročajo učinek neskladja v procesu kategorizacije in otežujejo pozitivno identifikacijo (Fiol & O'Connor, 2005). V interakciji prek sodobne komunikacijske tehnologije e-vodenje s poudarjanjem skupnih identifikacijskih točk, ki temeljijo na ciljih, viziji, vrednotah in normah tima, vpliva na zaznavanje raznolikosti oziroma podobnosti med člani virtualnega tima ter tako na oblikovanje skupne timske identitete (Gajendran & Joshi, 2011).

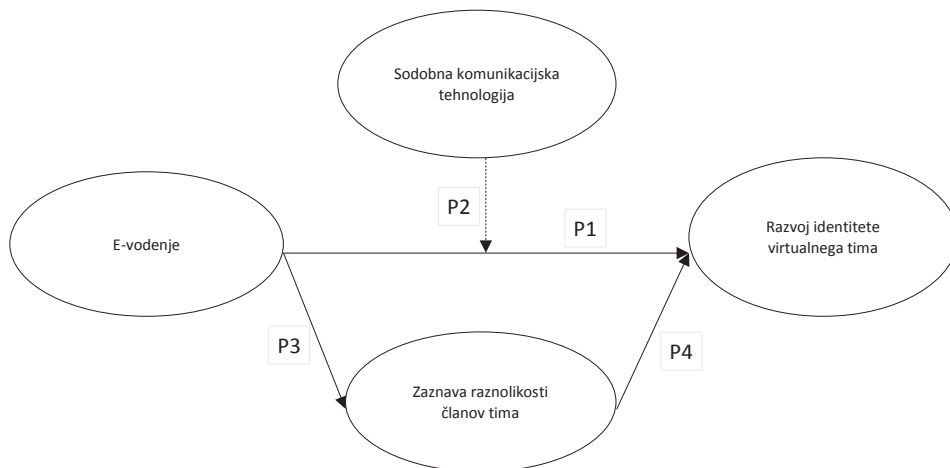
Na osnovi zapsanega oblikujemo predpostavko P4:

**P4:** *Zaznava raznolikosti članov virtualnega tima je mediator povezave med e-vodenjem in razvojem identitete virtualnega tima.*

#### 4 RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA POVEZAVE E-VODENJA Z RAZVOJEM IDENTITETE VIRTUALNEGA TIMA

Slika 1 na osnovi doslej navedenega prikazuje konceptualni model povezave e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima, ki ga pojasnjujemo v naslednjem podpoglavju članka.

Slika 1: Konceptualni model povezave e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima



##### 4.1 Razvoj identitete virtualnega tima z upoštevanjem vpliva moderacijskega in mediacijskega faktorja

Raziskovalci so zaznali, da je učinek medijev v splošnem kombinacija tehnoloških sposobnosti medija in mehanizmov za ekspanzijo kanala, tj. stopnje razumevanja in dejanske uporabe medija v skupini (Fiol & O'Connor, 2005). Medtem ko so člani virtualnega tima v veliki meri odvisni od komunikacijskih vzorcev znotraj virtualnih prostorov, se interpretacija informacij o drugih članih za ocenitev stopnje ujemanja v primerjavi z drugimi družbenimi okolji v osnovi ne razlikuje. Razliko predstavljajo značilnosti sodobne komunikacijske tehnologije, ki članom virtualnega tima omogoča drugačen način zbiranja in osmišljanja informacij. Virtualni člani tima lahko med ocenjevanjem podobnosti oziroma komparativnega in normativnega ujemanja zbirajo informacije o sočlanih iz različnih virtualnih prostorov, saj jim razvita sodobna komunikacijska tehnologija omogoča sodelovanje v več dialogih hkrati – prek različnih virtualnih klepetalnic, sinhrono in asinhrono. Struktura tehnologije omogoča pregled nad zgodovino preteklih dosežkov in ustvarja priložnost za odprt dialog znotraj tima (Sivunen, 2006). Obenem asinhrona narava virtualne komunikacije uporabnikom ponuja čas za ponotranjenje informacij, njihov sistematičen vnovičen pregled ter vključitev v namišljeni dialog, ki izhaja iz preteklih zabeleženih interakcij, ki so imele vpliv. V virtualnem okolju,

kjer zunanji dialogi niso vedno mogoči zaradi pomanjkanja skupnih referenc ter kjer so člani fizično odsotni, posamezniki pregledajo ponotranjene predhodne dialoge za osmišljanje sebe in novih situacij ter na podlagi tega izvedejo proces testiranja normativne in komparativne skladnosti družbene identitete danega tima (Hallier & Baralou, 2010). Posledično naj bi komunikacijske tehnologije povečevale participacijo med člani tima in utrjevale identifikacijo s timom (Sivunen, 2006).

Fiol in O'Connor (2005) izpostavljata dodatno specifičnost procesa kategorizacije pri posameznikih v virtualnem okolju, in sicer možnost hitrejšega začetnega kategorizacijskega procesa, ravno zaradi odsotnosti namigov, ki jih omogočajo tradicionalne oblike interakcij. Člani virtualnega tima so lahko zelo raznoliki, vendar ni nujno, da tovrstna raznolikost rezultira v polarizaciji in politizaciji ravno zaradi vsesplošne razširjenosti raznolikosti in pomanjkanja vidnosti nekaterih oblik raznolikosti, ki lahko vodi v nižjo zaznavo raznolikosti med člani virtualnega tima. Odsotnost oprijemljivih, vizualnih namigov omogoča hitrejšo in stabilnejšo kategorizacijo tudi zaradi povečane želje po znižanju stopnje negotovosti, ki je zaradi sledne odsotnosti večja. SIDE (angl. *Social Identity Model of Deindividualization Effects*) predlaga, da odsotnost individualizacijskih namigov o drugih, ki je pogosto značilna za virtualni tim, lahko povzroči hitrejšo in stabilnejšo začetno kategorizacijo, saj posamezniki uporabijo sebe oziroma svoja začetna prepričanja o timu kot informacijsko bazo, ki jo projicirajo na tim in na kateri izvršijo proces kategorizacije (Reicher, Spears, & Postmes, 1995). Negotovost se zmanjšuje s preverjanjem skladnosti kognitivnih predstav s fizično realnostjo ali, ko to ni mogoče, z družbeno realnostjo – primerjanjem percepcij s podobnimi drugimi. Negotovost je zmanjšana že, če obstaja zgolj navidezna skladnost oziroma navidezna podobnost. Prav tako je v odsotnosti informacij težko negirati začetna prepričanja o timu, ki jih člani importirajo ter projicirajo na druge člane tima (Fiol & O'Connor, 2005).

Predpostavljena informacijska vrzel omogoča relativno samodejno oblikovanje začetne identitete virtualnega tima kot del naravnega začetnega procesa oblikovanja identitete ter praktično ne zahteva vodstvenega vložka. Timu omogoča učinkovitejšo timsko dinamiko v začetni fazi ter motivacijo za začetek izvajanja začetnih nalog in ciljev. Koncept je podoben konceptu razvoja zaupanja, kjer raziskave v začetni fazi tima pišejo o pojavu hitrega, a krhkega zaupanja (angl. *swift trust*, glej npr. Germain & McGuire, 2014; Greenberg et al., 2007; GuoHong & Harms, 2010; Kanawattanachai & Yoo, 2002). Konstrukta pojasnjujeta, kako lahko člani virtualnega tima izvršijo prve naloge brez predhodnega razvoja medsebojnih odnosov in kako v nekaterih razmerah to zadostuje. Konstrukta sta krhka in začasna ter kličeta po razvoju trdnejših in globljih odnosov. V grajenju obeh konstruktov vmesen nivo predstavlja oblikovanje socialne komunikacije za razvoj emocij. Socialna komunikacija spodbuja občutek vključenosti ter aktivnega člana v procesu ustvarjanja skupne timske identitete (Wiesenfeld et al., 1999). V primeru virtualnega tima zaradi odsotnosti vizualnih namigov ustreza raba jezika in pravilni komunikacijski vzorci, ki spodbujajo socialno komunikacijo, pomenijo temelj za spodbujanje emocionalnih komponent družbene identitete, torej občutka pripadnosti in pozitivnega odnosa do virtualnega tima (Gajendran & Joshi, 2011; Hinds & Mortensen, 2005). Na tej točki lahko učinek emocionalne identifikacije, ki temelji na



občutku pripadnosti in pozitivnem odnosu, preseže učinek kognitivne kategorizacije, ki temelji na zaznavi raznolikosti.

## 4.2 Povezava e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima

Grajenje odnosov in komunikacijske mreže, ki predstavljajo kritičen družbeni kapital (Guan et al., 2013), so pogost predmet številnih organizacijskih raziskav, kjer rezultati pričajo o pozitivnem vplivu družbenih in komunikacijskih omrežij na identifikacijo in učinkovitost tima. Sodobna komunikacijska tehnologija, ki članom virtualnega tima omogoča razvoj globoke komunikacije, je po Gajendran & Joshi (2011) nujna za popolno vključenost in razvoj deljenega interpretacijskega konteksta. Avtorja pri tem izpostavljata razvito komunikacijsko tehnologijo, ki omogoča večjo količino interakcij in pomeni ključ do razvoja globoke komunikacije (Gajendran & Joshi, 2011). Naloga uspešnega e-vodenja je vplivanje na zaznavo raznolikosti prek upravljanja impresij članov tima za izvedbo pozitivnega kategorizacijskega procesa in spodbujanje interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije.

Predstavljen konceptualni model vključuje posebne značilnosti razvoja identitete znotraj virtualnega konteksta. Začetna pozitivna kategorizacija na osnovi samoprojekcije se zgodi relativno samodejno, kot rezultat procesa samoprojekcije, ki je posledica začetne informacijske vrzeli znotraj virtualne realnosti, ki ne omogoča fizične navzočnosti članov. V poznejših fazah razvoja identitete se prek upravljanja impresij in oblikovanja ustreznih komunikacijskih norm za grajenje emocij stopnjuje tudi vloga vodje kot akterja, ki prek razvite sodobne komunikacijske tehnologije spodbuja razvoj socialne komunikacije ter s tem ustvarja pogoje za razvoj močne identitete. Ker je začetna kategorizacija osnovana na kognitivnih ocenah o znanjih in veščinah sočlanov ter njihovi pomembnosti za doseg skupnih ciljev, je za oblikovanje ustreznih impresij članov pomembna izpostavitve funkcionalnih veščin posameznih članov virtualnega tima. Funkcionalna vloga ter niz tehničnih veščin in operacijskega znanja, ki ga posedujejo člani virtualnega tima, predstavljajo pomemben faktor za doseg dodeljenih nalog in ciljev virtualnega tima. Članom virtualnega tima predstavljajo pomemben začetni vir informacij za gradnjo predpostavk o sočlanih ter izvedbo začetne kategorizacije. Izpostavljanje funkcionalnih znanj članov ter njihove pomembnosti za uspeh tima člani s strani e-vodenja vodi v pozitivne ocene sposobnosti in primernosti sočlanov virtualnega tima. Ocene sposobnosti sočlanov za doseg skupnega cilja in percepcije o njihovi integriteti v interakcijah znotraj tima dvigujejo privlačnost danega tima, ki predstavlja osnovo za izvedbo začetne pozitivne kategorizacije. Uspešno e-vodenje spodbuja primerno vedenje, ki potrjuje in krepi slednje percepcije.

Vodje morajo spodbujati razvoj družbenih aspektov komunikacije, ki pozitivno vplivajo na oblikovanje močne družbene identitete tima (Greenberg et al., 2007). Gosta in kohezivna družbena omrežja spodbujajo formiranje jasne družbene identitete ter pozitivno vplivajo na učinkovitost tima (Henttonen et al., 2014). Rezultati raziskave Henttonen in drugi (2014) izpostavljajo pomen fokusiranja vodij na grajenje timske identitete prek družbenih

omrežij. Tudi Guan in drugi (2013) v svoji raziskavi potrdijo vpliv družbenih omrežij na utrjevanje družbene identitete. Aritz in Walker (2010) potrdita vpliv komunikacijskega stila na proces identifikacije. E-vodenje, ki v interakciji prek sodobne komunikacijske tehnologije spodbuja razvoj komunikacijskih norm, ki izražajo pozitivne emocije in supresijo negativnih, pozitivno vpliva na grajenje zaupanja, vključenosti in moč družbene identitete. Tovrstne norme pomagajo članom različnih kulturnih ozadij pravilno interpretirati izražanje emocij sočlanov ter posledično pospeševati pozitivno timsko identifikacijo in preprečevati konflikte (Glikson & Erez, 2013). Pozitivne emocije povečujejo bližino ter povezujejo člane tima, medtem ko negativne emocije povečujejo anksioznost, strah in željo po oddaljitvi (Rhee v Adams & Anantatmula, 2010) ter disociaciji od identitete tima (Smith et al. v Greenberg et al., 2007). Raziskava Glikson in Erez (2013) obenem priznava tudi oteženo sprejemanje in nižjo toleranco izraženih negativnih emocij v primeru raznolikega tima. Spodbujanje izražanja pozitivnih emocij v komunikaciji znotraj virtualnega tima, ki je običajno sestavljen iz kulturno raznolikih članov, je zato še posebej pomembno.

Ker deljene emocije povečujejo občutek bližine in intimnosti med člani tima, posamezniki nezavedno oponašajo izraze v želji po ohranitvi dodeljenega statusa znotraj tima. Cheshin, Rafaeli in Bos (2011) slednje opišejo z izrazom emocionalna nalezljivost. Ko člani tima razvijajo in oponašajo slednje zavedanje o sočlanih, tim razvije skupno razpoloženje, ki vodi v nadaljnjo krepitev izražanja pozitivnih emocij (Adams & Anantatmula, 2010). Adams in Anantatmula (2010) v svojem modelu o vplivu družbenih in vedenjskih vzorcev na timske procese predpostavljata, da je naslednja stopnja razvoj emocionalne inteligence tima, kjer tim postane samoupravljaoč. Po tej točki sta potrebna vzdrževanje in monitoring ustvarjene identitete. V kompleksnem, dolgoročnem projektu, ki zahteva močno timsko identiteto, uspešno e-vodenje od vodij zahteva stalno preverjanje pozitivne identifikacije članov, predvsem ob pojavu večjih sprememb, ki lahko med člani virtualnega tima sprožijo proces deidentifikacije. Čeprav je misijo in cilje ter razdelitev vlog in nalog treba stalno poudarjati, se vloga e-vodenja v procesu, ko tim postaja čedalje bolj samoupravljaoč, iz asertivnega vodstvenega stila postopno spremeni v nudenje podpore in koordinacije.

## 5 DISKUSIJA

Prispevek predstavlja sistematičen teoretični pristop k raziskovanju razvoja identitete virtualnega tima znotraj teoretičnih okvirjev družbene identitete ter modelom vpliva e-vodenja, z upoštevanjem moderacijskega faktorja količine interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije in mediacijskega faktorja zaznave raznolikosti članov virtualnega tima. S pričujočim prispevkom osvetlimo povezavo med e-vodenjem in identiteto virtualnega tima s preseganjem zaznanih normativnih omejitev in šibko teoretizacijo obstoječih raziskav o razvoju identitete virtualnega tima kot družbeno-psihološkega procesa ter upoštevanju moderacijskih in mediacijskih vplivov.

Predstavljen kognitivni model predlaga značilnosti ustreznega e-vodenja v procesu grajenja specifične identitete virtualnega tima. V modelu je sodobna komunikacijska

tehnologija predstavljena kot orodje oziroma medij, ki omogoča interakcijo med člani virtualnega tima. Interakcija med člani virtualnega tima omogoča prenos informacij podobnosti oziroma različnosti članov virtualnega tima ter izvedbo procesa kategorizacije, ki predstavlja temelj identifikacije članov. Učinkovito e-vodenje glede na stopnjo zaznane raznolikosti (in podobnosti) članov upravlja impresije članov virtualnega tima ter ustvarja skupne identifikacijske točke za izvedbo procesa pozitivne kategorizacije. V kontekstu družbene identitete je uspešno e-vodenje virtualnega tima tisto, ki omogoča vsakokratno pozitivno identifikacijo članov virtualnega tima, ki je izvedena prek pozitivne kognitivne kategorizacije in razvoja čustvenih dimenzij, ki ustvarjajo trdnost družbene identitete virtualnega tima ter presegajo negativen vpliv zaznane raznolikosti članov (Gajendran & Joshi, 2011; Hallier & Baralou, 2010; Fiol & O'Connor, 2005; Hinds & Mortensen, 2005).

Literatura pri grajenju družbenih omrežij ponuja več modelov grajenja in ohranjanja kakovostnih odnosov (npr. Pauleen, 2003; Jawadi et al., 2013) ter zaupanja (npr. Greenberg et al., 2007). Temelj predstavljajo ustrezne skupne emocije. Podobno kot modeli grajenja zaupanja v virtualnem timu (glej npr. Germain & McGuire, 2014; Greenberg et al., 2007; GuoHong & Harms, 2010; Kanawattanachai & Yoo, 2002), ki predpostavljajo hitro in enostavno vzpostavitev začetnega zaupanja, je tudi v pričujočem modelu predpovestjen višji začetni vpliv e-vodenja na oblikovanje impresij članov za vzpostavitev kognitivne kategorizacije prek medsebojne komparacije članov. Vendar dolgoročno učinkovitost virtualnega tima zahteva e-vodenje, ki z razvojem ustreznih komunikacijskih norm, ki regulirajo emocije, spodbuja vzpostavitev trdne identitete virtualnega tima, ki temelji na čustvenih komponentah.

## 5.1 Teoretični prispevki

Pričujoči članek k raziskovalni tematiki pristopa na temelju teoretične triangulacije za razrešitev navidezno nasprotujočih si ugotovitev ter naslavlja vrzeli v razumevanju procesa razvoja virtualne timske identifikacije. Model predstavlja teoretični konceptualni okvir, ki ponuja močnejše teoretične temelje za nadaljnja empirična raziskovanja, združuje različne ugotovitve in zapolnjuje vrzeli znanja v oblikovanju integrativnega okvirja za prihodnje raziskave o razvoju virtualne identitete tima. Pojasnjevalna prednost teorije družbene identitete v virtualnem kontekstu je, da omogoča okvir za razumevanje, kako je virtualno timsko delo mogoče kljub odsotnosti fizične navzočnosti članov. Brez preučevanja družbene identitete kot družbeno-psihološkega procesa obstaja tveganje neupoštevanja pomembnih vprašanj o možni ohranitvi identitete tima prek časovnega okvirja posameznih projektov virtualnega tima (Hallier & Baralou, 2010).

Integriranje različnih aspektov razvoja družbene identitete tima je omogočilo naslavljanje in osmislitev različnih navideznih kontradikcij v teoretičnih prispevkih. Nekateri avtorji trdijo, da je v virtualnem timu zaradi virtualne komunikacije, ki eliminira tradicionalne oblike interakcije, ter možnosti večje raznolikosti članov razvoj identitete težaven in počasen proces. Nasprotno pa drugi znanstveniki menijo, da ravno slednje značilnosti virtualnega okolja v procesu kategorizacije predstavljajo nekatere prednosti in posledično

olajšujejo proces identifikacije članov virtualnega tima. Predstavljeni model predlaga možnost pravih ugotovitev obeh skupin avtorjev, s predpostavko o hitri in enostavni začetni vzpostavitvi identifikacije na osnovi kognitivne kategorizacije ter težavnejši ohranitev pozitivne identifikacije skozi čas, ko se zahteva razvoj čustvenih komponent identitete.

Razumevanje, kako sodobna komunikacijska tehnologija vpliva na razvoj in ohranjanje virtualne timske identitete, lahko vodjem pomaga pospešiti in izboljšati uspešnost in učinkovitost virtualnega tima (Pauleen, 2003). Različni komunikacijski mediji imajo različne značilnosti. Z upoštevanjem pozitivnih lastnosti samih (vsebovanje družbenih namigov, ustvarjanje skupnega konteksta) ter namena njihove uporabe je naloga e-vodje glede na življenjsko fazo tima vplivati na stopnjo intenzivnosti informacij ter spodbujati ustrezne komunikacijske stile, ki vplivajo na pojavne vzorce in norme komunikacije (Wakefield et al., 2008). V virtualnem okolju številne tradicionalne oblike nadzora in monitoringa niso izvedljive. Model prikazuje povezavo e-vodenja z razvojem identitete virtualnega tima. Vpliv e-vodenja poteka prek (1) vpliva na oblikovanje impresij članov za začetno pozitivno komparacijo in kognitivno kategorizacijo ter (2) spodbujanja interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije in razvoja ustreznih komunikacijskih norm in vzorcev za razvoj globoke in socialne komunikacije, ki omogoča razvoj čustvenih komponent identitete. Močna družbena identiteta predstavlja obliko samodejnega družbenega nadzora (Pauleen, 2003), ki zmanjšuje potrebo po vplivanju e-vodenja na procese virtualnega tima za učinkovito izpolnjevanje nalog in ciljev. V razvoju identitete virtualnega tima predlagamo prehod iz asertivnega e-vodenja v fazi razvoja kognitivne kategorizacije do e-vodenja, ki v fazi razvoja čustvenih komponent identitete nudi pomoč in podporo.

## 5.2 Omejitve in priložnosti za prihodnje raziskovanje

Predstavljen konceptualni model predstavlja začetno prizorišče za nadaljnje podrobnejše raziskave izbrane tematike. S svojo osnovnostjo in omejenostjo nadaljnjim raziskavam ponuja več priložnosti za dopolnitev, nadgradnjo in konstruktivno kritiko.

Prvič, za omogočanje sistematičnega empiričnega raziskovanja je bistvenega pomena ločevanje med različnimi karakteristikami virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005). V skladu z nameni in cilji raziskave model vsebuje relativno splošno opredelitev virtualnega tima z zgolj dvema definicijskima faktorjema: raznolikosti članov in interakcije prek sodobne komunikacijske tehnologije, ki sta posledici geografske disperzije članov. S ciljem oblikovanja primerne definicije relativno novega fenomena virtualnega tima so se znotraj trenutne literature o globalnih organizacijah razvile dileme in težave pri definiranju virtualnosti, stopnje virtualnosti in različnih tipov virtualnega tima znotraj različnih institucionalnih kontekstov (Ahuja, 2010, str. 28; Pauleen, 2003; Hallier & Baralou, 2010). Virtualni timi so v literaturi definirani različno, v razponu od geografske in temporalne razpršenosti, raznolikosti članov ter komunikacijskih medijev. Kot poudarjata Fiol in O'Connor (2005), slednji faktorji vplivajo na pojav različnih vprašanj o identifikaciji

članov. Ahuja (2010) poudari, da mnogo raziskav o virtualnosti in virtualnih timih ne vključuje vseh faktorjev virtualnosti, ter izpostavi potrebo po vključitvi in obdelavi večjega števila faktorjev. Z večinomoma zgolj neodvisnim, ločenim preučevanjem zgolj posameznih faktorjev slednji faktorji ne omogočajo dobrega vpogleda v medosebnostne odnose med individualnim, skupinskim in situacijskim aspektom razvoja virtualne timske identitete (Hallier & Baralou, 2010). V primeru višje stopnje specifičnosti nadaljnjih raziskav predlagamo podrobnejšo opredelitev virtualnega tima, definicijskih faktorjev ter s tem povečanje ustreznosti konceptualnega modela.

Drugič, obstaja tudi velika verjetnost prisotnosti neznanih faktorjev vpliva, ki še vedno igrajo pomembno pojasnjevalno vlogo. Fiol in O'Connor (2005) ugotavljata, da obstajajo pomembne razlike v razvoju družbene identitete v tradicionalnih, hibridnih in čistih virtualnih timih, ki narekujejo pomembne razlike v ustreznosti modelov družbene identifikacije, vendar so tudi znotraj posameznega konteksta prisotne pomembne variacije in specifičnosti.

Tretjič, prisotne so tudi nejasnosti pri korelaciji preučevanih konstruktov, saj je v literaturi mogoče zaznati različne vzročne relacije med njimi glede na namen in cilj posameznih raziskav. Model na primer predpostavlja, da interakcija vpliva na razvoj družbene identitete, vendar je v literaturi mogoče najti tudi obratno povezavo, in sicer, da družbena identiteta vpliva na pogostejše in intenzivnejše interakcije. Za preučitev vzročnih relacij so potrebne dodatne longitudinalne raziskave.

Četrtrič, model je primarno oblikovan na nivoju tima, z večinskim ignoriranjem učinkov širšega situacijskega konteksta ali individualnih faktorjev vpliva. Rezultat je skromno znanje o povezanosti individualnih, skupinskih in situacijskih dejavnikov v razvoju identifikacije virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005). Čeprav je način primarne analize, ki poteka na nivoju tima, konsistenten s konceptualizacijo konstruktov kot konstruktov na nivoju tima, je v literaturi mogoče zaznati tudi razlike med različnimi podskupinami znotraj tima ter individualnimi značilnostmi posameznih članov virtualnega tima. Ob upoštevanju, da timi obstajajo v širši družbeni strukturi organizacije, je pri oblikovanju družbene identitete treba preučevati tudi aktivnosti zunaj meja tima, ki so kritične determinante oziroma vir družbenega kapitala in posledično tudi učinkovitosti tima. V preučevanju interakcij v procesu oblikovanja identitete tima so tako bistvena tudi t. i. premostitvena družbena omrežja (angl. *bridging social networks*), ki jih definirajo odnosi, ki prečkajo meje tima (Henttonen et al., 2014).

Ne nazadnje omejitev predstavlja tudi temeljna predpostavka, na kateri je grajen celoten prispevek, in sicer domneva, da se posamezniki želijo identificirati z dano skupino, v tem primeru virtualnim timom, na kateri nato gradimo mehanizme, ki podpirajo proces oblikovanja in ohranjanja identitete virtualnega tima. Prihodnje raziskave bi lahko razširile predpostavko s stopnjo, do katere se posamezniki želijo identificirati, ali zavzele povsem nasproten pristop z raziskovanjem stopnje, do katere se želijo posamezniki deidentificirati z danim virtualnim timom - proces, na katerega lahko preučevani faktorji vpliva delujejo podobno, s pričakovanim zrcalnim učinkom ali pa popolnoma drugače. Kakšna je vloga e-vodenja pri tem?

## 6 SKLEP

Prispevek osvetli povezavo med e-vodenjem in identiteto virtualnega tima s preseganjem zaznanih normativnih omejitev in šibke teoretizacije obstoječih raziskav o razvoju identitete virtualnega tima kot družbeno-psihološkega procesa ter raziskovanju mediacijskih in moderacijskih faktorjev v povezavi e-vodenja z razvojem družbene identitete tima. Razvit konceptualni model povezuje e-vodenje z razvojem identitete virtualnega tima, z upoštevanjem moderacijskega faktorja sodobne komunikacijske tehnologije in mediacijskega faktorja zaznave raznolikosti članov. V primeru, ko so predmet raziskovanja fundamentalni družbeno-psihološki procesi v virtualnih timih, ustrezni teoretični temelji predstavljajo kritičen del, ki vpliva na kakovost in kredibilnost nadaljnjih empiričnih raziskav. Predstavljen konceptualni model pričakovano spodbuja vprašanja o konsistentnosti teoretičnih predpostavk z empiričnimi ugotovitvami. Izvedba empirične raziskave zahteva nadaljnjo razčlenitev oziroma podrobnejšo operacionalizacijo predstavljenih spremenljivk na merljive dimenzije. Spodbujamo k nadaljnjemu raziskovanju tega področja.

## LITERATURA IN VIRI

Adams, S., & Anantatmula, V. (2010). Social and Behavioral Influences on Team Process. *Project Management Journal*, 41(4), 89–98.

Ahuja, J. (2010). A Study of Virtuality Impact on Team Performance. *The IUP journal of management research*, 9(5), 27–56.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.

Au, Y., & Marks, A. (2012). Virtual Teams are Literally and Metaphorically Invisible: Forging Identity in Culturally Diverse Virtual Teams. *Employee relations*, 34(3), 271–287.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

Batistič, S., Černe, M., & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86–103. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leafqua.2016.10.007>.

Bettenhausen, K., & Murnighan, J. K. (1985). The Emergence of Norms in Competitive Decision-making Groups. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 350–372.

Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.

Brown, K., Worrall, L. E., Davidson, B., & Howe, T. (2012). Living successfully with aphasia: A qualitative meta-analysis of the perspectives of individuals with aphasia, family

members, and speech-language pathologists. *International Journal of Speech-Language Pathology*, 14(2), 141-155.

Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745-764. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.002>.

Cheshin, A., Rafaeli, A., & Bos, N. (2011). Anger and Happiness in Virtual Teams: Emotional Influences of Text and Behavior on Others' Affect in the Absence of Non-verbal Cues. *Organizational behavior and human decision processes*, 116(1), 2-16.

Cornelissen, J. P., Haslam, A. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterning and Products. *British Journal of Management*, 18, 1-16.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: International Association of Business Communication.

Feitosa, J., Salas, E., & Salazar, M. R. (2012). Social Identity: Clarifying its Dimensions across Cultures. *Psychological topics*, 21(3), 527-548.

Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19-32. doi: 10.1287/orsc.1040.0101.

Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2011). Inclusion and Identification in Virtual Workgroups: (When) Does Leader-Member Virtual Communication Matter? *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.

Germain, M.-L., & McGuire, D. (2014). The Role of Swift Trust in Virtual Teams and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 356-370.

Glikson, E. & Erez, M. (2013). Emotion Display Norms in Virtual Teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 22-32.

Goffman, E. (1971). *Relations in Public: Microstudies of the Public Order*. London: Penguin.

Greenberg, P. S., Greenberg R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and Sustaining Trust in Virtual Teams. *Business Horizons*, 50(4), 325-333.

Guan, K., Luo, Z., Peng, J., Wang, Z., Sun, H., & Qiu, C. (2013). Team Networks and Team Identification: The Role of Leader-member Exchange. *Social Behaviour and Personality*, 41(7), 1115-1124.

GuoHong, H. H., & Harms, P. D. (2010). Team Identification, Trust, and Conflict: A Mediation Model. *International Journal of Conflict Management* 21(1) (2010), str. 20–43.

Hallier, J., & Baralou, E. (2010). Other voices, other rooms: differentiating social identity development in organisational and Pro-Am virtual teams. *New Technology, Work and Employment*, 25(2), 154-166. doi: 10.1111/j.1468-005X.2010.00245.x.

Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>.

Heere, B., & James, D. J. (2007). Stepping Outside the Lines: Developing a Multi-Dimensional Team Identity Scale Based on Social Identity Theory. *Sport Management Review*, 10(1), 65-91.

Henttonen, K., Johanson, J., & Janhonen, M. (2014). Work-Team Bonding and Bridging Social Networks, Team Identity and Performance Effectiveness. *Personnel Review*, 43(3), 330-349.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>.

Hinds, P. J., & 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.

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.

Hosseini, M. R., Chileshe, N., Zuo, J., & Baroudi, B. (2015). Adopting global virtual engineering teams in AEC Projects: A qualitative meta-analysis of innovation diffusion studies. *Construction Innovation*, 15(2), 151-179.

Jarvempaa, S. L., & Tanriverdi, H. (2003). Leading Virtual Knowledge Networks. *Organizational Dynamics*, 31(4), 403-412 .

Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). Relationship Building in Virtual Teams: A Leadership Behavioral Complexity Perspective. *Human Systems Management*, 32(3), 199-211.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.



Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic Nature of Trust. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(3), 187-213.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.

Kristof, A. L., Brown, K. G., Sims Jr., H. P., & Smith, K. A. (1995). The virtual team: A case study and inductive model. In M. M. Beyerlein, D.A. Johnson and S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Knowledge work in teams*, Volume 2 (pp. 229-253). Greenwich, CT: JAI Press.

Lembke, S., & Wilson, M. G. (1998). Putting the 'Team' into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice. *Human Relations*, 51(7), 927-944.

Lewis, T. (2011). Assessing Social Identity and Collective Efficacy as Theories of Group Motivation at Work. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 963-980.

Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3-14. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.01.002>.

MacDonald, G. P. (2013). Theorizing University Identity Development: Multiple Perspectives and Common Goals. *Higher Education*, 65(2), 153-166.

Major, C. H., & Savin-Baden, M. (2011). Integration of qualitative evidence: towards construction of academic knowledge in social science and professional fields. *Qualitative Research*, 11(6), 645-663.

Marks, A., & Lockyer, C. (2005). Debugging the System: The Impact of Dispersion on the Identity of Software Team Members. *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 219-237.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>.

McLean, K. C., & Syed, M. U. (Eds.). (2016). *The Oxford handbook of identity development*. Oxford University Press, USA.

O'Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond Being There: The Symbolic Role of Communication and Identification Perceptions of Proximity to Geographically Dispersed Colleagues. *MIS Quarterly*, 38(4), 1219-1243.

Pauleen, D. J. (2003). An Inductively Derived Model of Leader-initiated Relationship Building with Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 227-265.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>.

Reicher, S. D., Spears, R., & Postmes, T. 1995. A Social Identity Model Of Deindividuation Phenomena. *European Review of Social Psychology*, 6(1), 161-168.

Reicher, S. D., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social Identity and the Dynamics of Leadership: Leaders and Followers as Collaborative Agents in the Transformation of Social Reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568.

Reynolds, K. J., Bizumic, B., Turner, J. C., Banscombe, N. J., Mavor, K. I., & Subašić, E. (2010). Interactionism in Personality and Social Psychology: An Integrated Approach to Understanding the Mind and Behavior. *European Journal of Personality*, 24(5), 458-482.

Reynolds, K. J., Bizumic, B., Turner, J. C., Bromhead, D., & Subašić, E. (2009). The Role of the Group in Individual Functioning: School Identification and the Psychological Well-Being of Staff and Students. *Applied Psychology*, 58(1), 171-192.

Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y.-T. C. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241-279. doi: 10.2753/mis0742-1222260210.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007), *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, Springer. Pub. Co, New York, NY.

Scott, M. E. (2013). "Communicate through the roof": A Case Study Analysis of the Communicative Rules and Resources of an Effective Global Virtual Team. *Communication Quarterly*, 61(3), 301-318.

Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 45(2), 131-142. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003>.

Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2016). A review of Percieved Diversity in Teams: Does How Members Percieve their Team's Composition Affect Team Processes and Outcomes? *Journal of Organizational Behaviour*, 36, 89-106.

Sivunen, A. (2006). Strengthening Identification with the Team in Virtual Teams: The Leaders' Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 345-366. doi: 10.1007/s10726-006-9046-6.

Snellman, C. L. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for E-leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.

Timulak, L. (2014). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publications Ltd.

Timulak, L., & McElvaney, R. (2013). Qualitative meta-analysis of insight events in psychotherapy. *Counselling Psychology Quarterly*, 26(2), 131-150.

Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.

Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.

Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing Traditional and Virtual Group Forms: Identity, Communication and Trust in Naturally Occurring Project Teams. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62.

Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62. doi: 10.1080/09585190701763883.

Whitaker, J., New, J. R., & Ireland, R. D. (2016). MOOCs and the Online Delivery of Business Education What's new? What's not? What now?. *Academy of Management Learning & Education*, 15(2), 345-365.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790.

Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *E-Leadership, Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.