Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á
Năm thứ 35, Số 11 (2024), 17-29

www.jabes.ueh.edu.vn

JABES
Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á

Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á
http://www.emeraldgrouppublishing.com/services/publishing/jabes/

Lãnh đạo phi chính thức: Yếu tố thúc đẩy sự thành công của nhóm ảo

NGUYỄN QUANG ANH [a], HUỲNH TRỌNG HIẾN [*, b], NGUYỄN HOÀNG PHÚC[a], LƯƠNG BÍCH ÂN[a], TRẦN DIỄM QUỲNH[a], NGUYỄN THỊ HƯƠNG GIANG[a]

[a] *Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam*

[b] *Viện Quản trị Kinh doanh Song Hành, Việt Nam*

THÔNG TIN

Ngày nhận: 25/11/2024
Ngày nhận lại: 14/02/2025
Duyệt đăng: 17/02/2025

Mã phân loại JEL:
M14; M54; D23.

Từ khóa:
Lãnh đạo phi chính thức;
Nhóm ảo;
Lãnh đạo trực tuyến;
Môi trường trực tuyến.

Keywords:
Informal leaders;
Virtual team;
E-leadership;
Digital workplace.

TÓM TẮT

Khi làm việc nhóm ảo ngày càng trở nên phổ biến, việc thiếu sự tương tác trực tiếp tạo ra không ít thách thức về giao tiếp và phối hợp giữa các thành viên. Trong bối cảnh này, lãnh đạo phi chính thức trở thành yếu tố quan trọng trong việc xây dựng lòng tin, thúc đẩy sự gắn kết và giúp nhóm vượt qua các khó khăn. Nghiên cứu này không chỉ khám phá các năng lực cốt lõi của lãnh đạo phi chính thức trong môi trường trực tuyến, mà còn phân tích tác động của họ đến hiệu suất nhóm. Đồng thời, nghiên cứu đưa ra những giải pháp thiết thực giúp doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc tích cực, đào tạo và phát triển kỹ năng cho các nhà lãnh đạo phi chính thức, từ đó nâng cao hiệu quả công việc và gắn kết nhóm. Những phát hiện này tạo nền tảng cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực hành vi tổ chức của nhóm ảo.

Abstract

As virtual teamwork becomes increasingly common, the lack of direct interaction poses significant challenges in communication and coordination among team members. In this context, informal leadership emerges as a crucial factor in building trust, fostering cohesion, and helping the team overcome obstacles. This study not only explores the core competencies of informal leaders in an online environment but also analyzes their impact on team performance.

[*] Tác giả liên hệ.
Biên tập viên: Nguyễn Thị Hồng Cẩm.
Email: nqanh@ueh.edu.vn (Nguyễn Quang Anh), hienhuynh@sib.edu.vn (Huỳnh Trọng Hiến), phucnguyen.31221023675@st.ueh.edu.vn (Nguyễn Hoàng Phúc), anluong.31221020204@st.ueh.edu.vn (Lương Bích Ân), quynhtran.31221023596@st.ueh.edu.vn (Trần Diễm Quỳnh), giangnguyen.31221024550@st.ueh.edu.vn (Nguyễn Thị Hương Giang).
Trích dẫn bài viết: Nguyễn Quang Anh, Huỳnh Trọng Hiến, Nguyễn Hoàng Phúc, Lương Bích Ân, Trần Diễm Quỳnh, & Nguyễn Thị Hương Giang. (2024). Lãnh đạo phi chính thức: Yếu tố thúc đẩy sự thành công của nhóm ảo. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á, 35*(11), 17-29.

Additionally, it provides practical solutions for businesses to create a supportive work environment, train and develop skills for informal leaders, thereby enhancing work productivity and team cohesion. These findings lay the groundwork for future research in the field of organizational behavior in within teams.

1. Giới thiệu

Làm việc nhóm ảo đã trở thành xu hướng quan trọng trong bối cảnh kinh doanh giúp tổ chức cộng tác xuyên khoảng cách địa lý và thời gian (Fernandes & Machado, 2024). Sự phổ biến của nhóm ảo kéo theo nhu cầu gia tăng đối với lãnh đạo phi chính thức do họ tạo kết nối chặt chẽ, hỗ trợ đồng nghiệp và cải thiện giao tiếp (Hart, 2016; Leslie, 2022). Họ không chỉ truyền cảm hứng, thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm mà còn hòa giải xung đột và duy trì sự hài hòa (Eslamdoust và cộng sự, 2024).

Trong bối cảnh làm việc trực tuyến, việc giao tiếp gián tiếp, sự khác biệt múi giờ và thiếu tín hiệu phi ngôn ngữ tạo ra nhiều thách thức (Ferguson và cộng sự, 2024). Nghiên cứu trước đây nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo chính thức trong định hướng và điều phối nhóm (Salleh & Yusof, 2021). Trong môi trường trực tuyến với công nghệ đổi mới liên tục và mô hình làm việc linh hoạt, lãnh đạo đối mặt nhiều thách thức, khiến vai trò của lãnh đạo phi chính thức càng trở nên quan trọng.

Toàn cầu hóa và sự phát triển nhanh của công nghệ thông tin đang thúc đẩy sự gia tăng của nhóm ảo trong các lĩnh vực như công nghệ thông tin, tài chính và dịch vụ chuyên nghiệp. Tại Mỹ, số người làm việc từ xa tăng từ 9 triệu (2019) lên 27,6 triệu (2021), chiếm 17,9% lực lượng lao động. Đến cuối năm 2023, gần 41% lao động Mỹ làm việc từ xa hoặc theo mô hình kết hợp (Huy Phương, 2023; Khánh Lan, 2022). Theo khảo sát của PwC Việt Nam, 80% thế hệ Gen Z tin vào hiệu quả làm việc từ xa[1]. Đến năm 2025, Gen Z dự kiến chiếm một phần ba lực lượng lao động Việt Nam, thúc đẩy xu hướng làm việc kết hợp phát triển mạnh mẽ.

Nhiều tổ chức chưa khai thác tối đa hiệu quả nhóm ảo do thiếu kỹ năng lãnh đạo phù hợp. Abdeen (2021) chỉ ra rằng thách thức lớn nhất là thiếu kỹ năng lãnh đạo linh hoạt, đòi hỏi khả năng thích ứng và giao tiếp hiệu quả trong môi trường không có tương tác trực tiếp. Báo cáo Dự báo Lãnh đạo Toàn cầu năm 2023 của Development Dimensions International cũng chỉ ra rằng, mặc dù 58% lãnh đạo toàn cầu làm việc theo mô hình kết hợp, chỉ 27% trong số họ sẵn sàng dẫn dắt nhóm từ xa hoặc kết hợp hiệu quả[2].

Nghiên cứu phân tích ảnh hưởng của lãnh đạo phi chính thức đối với hiệu suất làm việc của nhóm ảo trong lĩnh vực ngân hàng nhằm xác định năng lực cốt lõi, phân tích cách họ tác động đến hiệu quả làm việc nhóm và cung cấp định hướng giúp tổ chức nhận diện, phát triển tiềm năng lãnh đạo phi chính thức, từ đó thúc đẩy văn hóa hợp tác và sáng tạo. Các câu hỏi nghiên cứu cơ bản cần được giải quyết trong bài báo này là:

(1) Những đặc điểm cá nhân nào giúp một cá nhân nổi lên trở thành nhà lãnh đạo phi chính thức trong nhóm ảo?

[1] https://www.pwc.com/vn/vn/publications/vietnam-publications/digital-readiness-gen-z.html
[2] https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023

(2) Những điều kiện của nhóm ảo nào tạo điều kiện thuận lợi cho sự nổi lên của các nhà lãnh đạo phi chính thức?

(3) Lãnh đạo phi chính thức tác động như thế nào đến văn hóa, hiệu suất, và tinh thần của nhóm ảo?

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lãnh đạo phi chính thức

Nhà lãnh đạo phi chính thức thường là những người có khả năng lãnh đạo tự nhiên, nhận được sự tôn trọng và uy tín từ đồng nghiệp, nhờ đó họ có thể tác động và định hướng hoạt động trong tổ chức mà không cần đến quyền lực hay thẩm quyền chính thức (Peters & O'Connor, 2001). Mặc dù không giữ chức vụ có quyền lực nhưng họ vẫn được đồng nghiệp kính nể nhờ vào kinh nghiệm, kỹ năng, sự chín chắn và tầm ảnh hưởng (Lawson & Fleshman, 2020). Ngoài ra, họ thường hỗ trợ, đáp ứng nhu cầu của nhóm và có tiếng nói mà không cần thẩm quyền nhất định (Shaughnessy và cộng sự, 2017). Họ góp phần vào văn hóa của tổ chức, hoàn thành các mục tiêu và nắm bắt động lực nhóm (Lawson & Fleshman, 2020).

Việc xác định nhà lãnh đạo phi chính thức có thể được xem là một quá trình đơn giản (Downey và cộng sự, 2011). Thông thường, những cá nhân chủ động hoặc thường xuyên lên tiếng hoặc có mối quan hệ dễ nhận thấy với ban quản lý sẽ đóng vai trò là nhà lãnh đạo phi chính thức (Downey và cộng sự, 2011). Nhà lãnh đạo phi chính thức không có quyền lực chính thức nhưng được công nhận nhờ phong cách lãnh đạo chân thật (Pielstick, 2000). Phong cách này tác động lên người khác qua tầm nhìn chung, giao tiếp cởi mở, xây dựng mối quan hệ, nhấn mạnh tinh thần cộng đồng, hướng dẫn rõ ràng và bản lĩnh cá nhân (Pielstick, 2000). Hiệu quả làm việc của nhóm gắn liền với khả năng chia sẻ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của các thành viên để phối hợp hiệu quả (Srivastava và cộng sự, 2006).

Trong bối cảnh công việc nhóm ngày càng phức tạp và linh hoạt, nhà lãnh đạo chính thức có thể không đáp ứng đủ tất cả yêu cầu lãnh đạo, do đó, sự xuất hiện của nhiều thành viên đảm nhận vai trò lãnh đạo phi chính thức là rất cần thiết để nhóm thành công (Hiller và cộng sự, 2006).

2.2. Lãnh đạo trong nhóm ảo

Lãnh đạo điện tử là quá trình dẫn dắt và quản lý nhóm ảo thông qua các công cụ giao tiếp kỹ thuật số, trong đó người lãnh đạo có thể không bao giờ gặp mặt trực tiếp những người theo dõi mình (Dasgupta, 2011; Trivedi & Desai, 2012). Trong môi trường trực tuyến, vai trò lãnh đạo không chỉ giới hạn ở những cá nhân được chỉ định chính thức mà còn mở rộng đến những nhà lãnh đạo tự phát sinh. Qua sự tương tác giữa các thành viên, các nhà lãnh đạo phi chính thức nổi lên trong những tình huống cụ thể, bổ sung cho vai trò của những người lãnh đạo chính thức (Misiolek & Heckman, 2005; Eseryel, 2012). Các nhà lãnh đạo phi chính thức phát triển các năng lực để kết nối các tương tác qua trung gian công nghệ và giải quyết các vấn đề liên quan đến giao tiếp, lòng tin và sự phối hợp trong các nhóm ảo (Eslamdoust và cộng sự, 2024).

Trước những thay đổi nhanh chóng trong ngành ngân hàng do tác động của công nghệ, cạnh tranh và điều chỉnh chính sách (Barth và cộng sự, 2016), lãnh đạo phi chính thức đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất làm việc của các nhóm ảo. Đáng chú ý, các nhà lãnh đạo phi chính thức

thường thuộc đội ngũ nhân viên và do đó đóng vai trò cốt lõi trong việc định hình mức độ chấp nhận hoặc kháng cự đối với sự thay đổi (Veenis, 2018). Các nhà lãnh đạo phi chính thức trong nhóm ảo đóng vai trò quan trọng trong việc phối hợp các cuộc họp ảo hiệu quả, nâng cao tầm ảnh hưởng của nhóm và đảm bảo mỗi thành viên đều có cơ hội đóng góp và phát triển (Malhotra và cộng sự, 2007). Sự thành công của nhóm ảo được nâng cao bởi các yếu tố như công nghệ, văn hóa doanh nghiệp và khả năng của người lãnh đạo trong việc thúc đẩy sự tham gia và tin tưởng giữa các thành viên trong nhóm (Weerawardane & Jayawardana, 2022). Tuy nhiên, các nhóm ảo phải đối mặt với những thách thức do tính đa dạng của nhóm tự phát và thiếu sự hiện diện của lãnh đạo thực tế. Trong bối cảnh đó, các nhà lãnh đạo phi chính thức đã chứng minh thành công trong việc quản lý các nhóm ảo bằng cách đóng vai trò cố vấn, thể hiện sự đồng cảm, khẳng định thẩm quyền mà không áp đặt; đồng thời duy trì sự hiện diện thường xuyên để hỗ trợ nhóm hiệu quả (Kayworth & Leidner, 2002).

Tuy rằng, môi trường ảo mang lại những cơ hội mới, chẳng hạn như: giao tiếp tức thời, sử dụng nhân tài toàn cầu và giảm chi phí, có thể nâng cao hiệu suất tổ chức và lợi thế cạnh tranh (Dasgupta, 2011; Trivedi & Desai, 2012). Nhưng các nhà lãnh đạo phi chính thức vẫn phải đối mặt với những thách thức riêng bao gồm xây dựng lòng tin, giao tiếp rõ ràng và khác biệt về văn hóa (Alfehaid & Mohamed, 2019). Họ phải điều chỉnh các chiến lược của mình để vượt qua những trở ngại này, tập trung vào việc nâng cao khả năng hiển thị của nhóm, theo dõi tiến độ và tạo điều kiện cho sự phát triển của từng cá nhân trong nhóm (Malhotra và cộng sự, 2007).

2.3. Lý thuyết lãnh đạo thích ứng

Lý thuyết lãnh đạo thích ứng tập trung vào cách các nhóm phát triển và thích nghi trong môi trường năng động (Heifetz và cộng sự, 2009). Không giống như các lý thuyết lãnh đạo truyền thống, lý thuyết này nhấn mạnh vai trò của nhà lãnh đạo và người theo sau trong việc thúc đẩy hợp tác xã hội nhằm giúp tổ chức thích nghi với môi trường thay đổi nhanh chóng (Seibel và cộng sự, 2023).

Trọng tâm của lý thuyết là bản chất tương tác và bối cảnh của quá trình lãnh đạo, thay vì tập trung vào cá nhân với tư cách là lãnh đạo hay người theo (DeRue, 2011). Lý thuyết lãnh đạo thích ứng cho rằng địa vị lãnh đạo phi chính thức được xây dựng thông qua những tương tác thường xuyên giữa các cá nhân. Nó liên quan đến việc mọi người khẳng định vai trò lãnh đạo thông qua các hành vi giống như người lãnh đạo, nhưng địa vị của họ phải được người khác trao cho khi hành vi có giá trị đối với nhóm (DeRue, 2011; Shaughnessy và cộng sự, 2017).

Sự tương tác giữa các thành viên trong nhóm là quá trình nơi mọi người cần liên tục tham gia vào các hành động đòi hỏi sự lãnh đạo liên tục, thể hiện khả năng và sự lãnh đạo được ủy quyền, nhận được sự công nhận và hỗ trợ từ người khác. Bên cạnh đó, vị thế có thể thay đổi theo thời gian nếu cá nhân ngừng chủ động thể hiện vai trò lãnh đạo hoặc những người xung quanh không còn công nhận họ là người lãnh đạo (DeRue & Ashford, 2010). Sự sẵn lòng chủ động khởi xướng và kiên trì tham gia vào các hành động thể hiện vai trò lãnh đạo là yếu tố quan trọng để duy trì vị thế lãnh đạo phi chính thức (DeRue, 2011; DeRue & Ashford, 2010).

Các mối quan hệ lãnh đạo không phát triển từ con số không với mỗi lần hợp tác mới mà các hành vi và nhận thức về kết quả trong quá khứ ảnh hưởng đến hành vi và nhận thức trong tương lai (DeRue & Ashford, 2010). Khi một cá nhân được nhận định là nhà lãnh đạo, thành viên nhóm có nhiều khả năng nhận thức hành vi của người đó giống như nhà lãnh đạo. Do đó, các thành viên trong nhóm vẫn

sẽ áp dụng một phần quan điểm lãnh đạo có sẵn của họ vào nhiệm vụ mới ngay cả khi chuyển sang một nhiệm vụ khác (Cook và cộng sự, 2019).

2.4. Vai trò và đặc điểm của lãnh đạo phi chính thức

Sự tương tác giữa các nhà lãnh đạo và thành viên là điều cần thiết để thúc đẩy nhóm phát triển. Nếu các nhà lãnh đạo và thành viên thiếu đi sự liên kết sẽ kìm hãm hoạt động và ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất của nhóm (Barrand và cộng sự, 2012). Trong những tình huống như vậy, các nhà lãnh đạo phi chính thức, với khả năng giao tiếp xuất sắc và khả năng xây dựng mối quan hệ bền chặt, thường đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự gắn kết và hỗ trợ nhóm vượt qua khó khăn (Briker và cộng sự, 2021).

Để hiểu rõ hơn về vai trò của lãnh đạo phi chính thức, Stincelli và Baghurst (2014) phân tích nhận thức và quan điểm của những cá nhân có trải nghiệm hoặc quan sát lãnh đạo phi chính thức và nhận thấy ba yếu tố chính: (1) Năng lực cá nhân (bao gồm sự tự tin, khả năng, kiến thức, sự sẵn lòng, làm gương cho người khác và sự ảnh hưởng), (2) văn hóa tổ chức (như khuyến khích, ý tưởng, sự tìm hiểu và cơ hội), và (3) các yêu cầu tình huống (khả năng tổ chức, kỹ năng, mục tiêu, hiệu quả công ty và đội nhóm).

Việc hiểu rõ các đặc điểm của lãnh đạo phi chính thức có thể giúp các nhà lãnh đạo chính thức phát triển những cấu trúc và chương trình nhằm tận dụng năng lực của các lãnh đạo phi chính thức. Việc phân tích dữ liệu đã cung cấp thông tin quan trọng cho quá trình phát triển mô hình lãnh đạo phi chính thức, đồng thời tiết lộ các chủ đề phụ liên quan đến năng lực cá nhân, văn hóa tổ chức và các yêu cầu tình huống trong bối cảnh lãnh đạo phi chính thức (Stincelli & Baghurst, 2014). Bên cạnh đó, nghiên cứu của Fleming (2018) bổ sung về nhận thức, đặc điểm và lý do một cá nhân thuộc thành viên nhóm ảo lựa chọn trở thành lãnh đạo phi chính thức, cũng như cách thức và mức độ họ thực hiện nhiệm vụ để tạo ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả nhóm. Nghiên cứu của Fleming (2018) cho thấy rằng, từ góc nhìn của thành viên trong nhóm, lãnh đạo phi chính thức thường là những người dễ dàng giao tiếp và làm việc hiệu quả với mọi người, có chuyên môn vững vàng liên quan đến công việc chung của nhóm, và thường đã có kinh nghiệm trong việc làm việc với các nhóm ảo. Điều quan trọng là họ cũng thể hiện sự đáng tin cậy và luôn có động lực mạnh mẽ, điều này khiến cho họ trở thành nguồn động lực thúc đẩy nhóm đạt được những thành công chung (Fleming, 2018).

3. Phương pháp nghiên cứu

Để làm rõ mối quan hệ giữa lãnh đạo phi chính thức với hiệu suất làm việc trong nhóm ảo, nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính nhằm có cái nhìn toàn diện và sâu sắc về hiện tượng này. Dữ liệu thu thập qua phương pháp phỏng vấn sâu kết hợp bảng câu hỏi bán cấu trúc và phương pháp quan sát tham gia.

3.1. Phỏng vấn sâu

Phỏng vấn sâu bán cấu trúc giúp chúng ta xác định các yếu tố lãnh đạo phi chính thức ảnh hưởng đến hiệu suất của nhóm ảo và cách các yếu tố này tác động đến tương tác, quyết định và thành công của nhóm. Phương pháp này cho phép mỗi người chia sẻ quan điểm cá nhân mà không bị ảnh hưởng bởi suy nghĩ của người khác (Boyce & Neale, 2006).

Nhằm lựa chọn đối tượng phù hợp, nhóm tác giả thực hiện lấy mẫu có chủ đích với tiêu chí sau: Các cá nhân đã từng làm việc nhóm ảo qua các kênh giao tiếp trực tuyến như Facebook, Google Meet... đặc biệt là những người có vai trò lãnh đạo phi chính thức hoặc người đã từng tham gia vào các nhóm ảo có hiệu suất cao ở các ngân hàng. Với sự đồng ý của các ứng viên, quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện bảo mật và kín đáo, từ 40–60 phút. Suốt quá trình, các công cụ hỗ trợ như sổ tay ghi chép, máy ghi âm, hoặc máy ghi hình được sử dụng để lưu trữ thông tin.

3.2. Quan sát tham gia

Quan sát tham gia đã đóng vai trò quan trọng trong việc thu thập dữ liệu trực tiếp về hành vi và tương tác của các thành viên trong các nhóm ảo, cung cấp một góc nhìn sâu sắc và đa chiều về các yếu tố ảnh hưởng đến sự nổi lên và hiệu quả của lãnh đạo phi chính thức. Tùy theo tình huống cụ thể, nhóm tác giả sẽ quyết định tham gia với tư cách thành viên hoặc quan sát viên, đảm bảo không ảnh hưởng đến tiến độ hoạt động của nhóm được quan sát.

Quá trình thu thập được thực hiện thông qua các diễn đàn, nhóm chat, hoặc nền tảng làm việc trực tuyến mà các nhóm ảo sử dụng trong lĩnh vực ngân hàng. Quan sát cách các thành viên tương tác với nhau, cách họ đưa ra quyết định, và cách họ giải quyết vấn đề.

3.3. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu sau khi thu thập được phân tích chi tiết theo 6 bước của Braun và Clarke (2006) để đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy. Phần mềm phân tích NVivo 15 được sử dụng để hỗ trợ quá trình phân tích, từ việc phiên mã đến việc xác định các chủ đề chính. Phương pháp phân tích chủ đề được thực hiện nhằm cung cấp một cái nhìn toàn diện về dữ liệu định tính. Phương pháp này được sử dụng để khám phá niềm tin, thái độ và nhận thức, đồng thời xác định các chủ đề nổi bật. Kết quả nghiên cứu sẽ được so sánh và đối chiếu với lý thuyết nghiên cứu để đưa ra giải pháp phù hợp.

Kết hợp quan sát trực tiếp và phỏng vấn sâu giúp chúng ta có cái nhìn toàn diện hơn về một hiện tượng, vừa nắm bắt hành vi thực tế, vừa hiểu được động cơ đằng sau đó (Simonÿ và cộng sự, 2018; Mehrad và cộng sự, 2024). Mowat (2022) cho rằng cách tiếp cận này giúp chúng ta liên kết hành vi cá nhân với bối cảnh xã hội rộng lớn hơn tốt hơn.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu

Bảng 1.
Đặc điểm mẫu

Đặc điểm	Phỏng vấn sâu	Quan sát
Số lượng	20	8
Giới tính		
Nữ	10	6
Nam	10	2

Đặc điểm	Phỏng vấn sâu	Quan sát
Nghề nghiệp		
Sinh viên	17	8
Người đi làm	3	0
Làm việc nhóm ảo		
Đã từng	20	8
Kinh nghiệm làm việc nhóm ảo		
1–3 năm	13	5
Trên 3 năm	7	3

Bảng dữ liệu trình bày đặc điểm mẫu từ 20 cuộc phỏng vấn sâu và 8 buổi quan sát nhóm ảo. Mẫu bao gồm 12 nam và 16 nữ. Về nghề nghiệp, phần lớn người tham gia là sinh viên với số lượng 25 người và 3 người còn lại đã đi làm. Trong đó, các đối tượng được quan sát đang thực tập tại các doanh nghiệp. Trong thời gian thu thập dữ liệu, đa số người được phỏng vấn có kinh nghiệm từ 1 đến 3 năm và khoảng 1/3 trong tổng số mẫu có trên 3 năm kinh nghiệm làm việc qua nhóm ảo.

4.2. Các chủ đề được phát hiện

4.2.1. Tình huống dẫn đến lãnh đạo phi chính thức

Sự xuất hiện của lãnh đạo phi chính thức là chìa khóa để duy trì hiệu suất và chất lượng công việc nhóm khi thiếu hỗ trợ từ lãnh đạo chính thức. Trong bối cảnh làm việc trực tuyến, 4 đáp viên chia sẻ việc thiếu giao tiếp trực tiếp là một trở ngại lớn. Do không có cuộc họp mặt nên việc truyền đạt thông tin đôi khi gây hiểu lầm, dễ xảy ra xung đột. Đồng thời, do sự khác biệt về múi giờ và lịch trình làm việc, việc nhận được phản hồi kịp thời từ các thành viên trong nhóm trở nên khó khăn. Khi không có sự phối hợp chặt chẽ, các vấn đề nhỏ có thể trở nên lớn hơn và gây ra nhiều rắc rối. 11 người tham gia chia sẻ rằng khi đối mặt với áp lực công việc lớn và thiếu kinh nghiệm của lãnh đạo chính thức, nhà lãnh đạo phi chính thức chủ động đứng ra đảm nhiệm vai trò lãnh đạo, giúp nhóm vượt qua khó khăn và đạt được mục tiêu. Bên cạnh đó, 8 tình huống trong số các đáp viên và quan sát cho thấy các thành viên phải đứng ra lãnh đạo khi không ai khác nhận trách nhiệm này, nhằm bảo đảm lợi ích cá nhân cũng như tiến độ chung của cả nhóm. Hơn nữa, với vai trò cầu nối, lãnh đạo phi chính thức chủ động giải quyết khi có xung đột, điều phối công việc và duy trì sự gắn kết trong nhóm ảo, góp phần quan trọng vào việc đạt được mục tiêu chung (3 tình huống quan sát, cụ thể là tình huống 1, 5, 7).

4.2.2. Đặc điểm của nhà lãnh đạo phi chính thức

Trong môi trường làm việc nhóm ảo, các cá nhân chủ động phối hợp nỗ lực để đạt được kết quả tốt nhất. Theo dữ liệu thu thập, 15 đáp viên (ngoại trừ đáp viên 1, 2, 4, 11, 16) đánh giá cao khả năng truyền đạt thông tin rõ ràng, cụ thể giúp thành viên hiểu rõ và tránh sai sót. Bên cạnh đó, 4 đáp viên nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thành thạo công nghệ để lựa chọn kênh giao tiếp phù hợp, giúp thông tin được truyền đạt kịp thời và chính xác.

Khả năng quản lý nhóm là yếu tố cốt lõi của một người lãnh đạo hiệu quả. Theo khảo sát, 17 người tham gia (ngoại trừ 2, 5, 19) đánh giá cao khả năng quản lý công việc dựa trên năng lực của từng

thành viên để tối đa hóa hiệu suất nhóm. Đặc biệt trong những tình huống xảy ra xung đột hoặc sự cố kỹ thuật, nhà lãnh đạo cần có những hành động kịp thời để duy trì tinh thần làm việc tích cực và đảm bảo tiến độ công việc. Theo dữ liệu quan sát, đối tượng 2 và 4, là sinh viên thực tập tại doanh nghiệp, dù không phải lãnh đạo nhưng vẫn giải quyết vấn đề nhanh chóng mà không làm mất không khí làm việc tích cực.

Nhà lãnh đạo phi chính thức thường năng nổ và chủ động để đảm bảo công việc diễn ra hiệu quả, theo 9 người được phỏng vấn (1, 3, 4, 7, 8, 10, 11, 17, 20) chia sẻ. Ngay cả khi lần đầu làm việc, đối tượng quan sát 1 và 7 – người mới tham gia thị trường lao động – vẫn chủ động khởi xướng hoạt động và tổ chức kế hoạch cho nhóm. Để thuyết phục và xây dựng lòng tin trong nhóm, 7 người tham gia (1, 2, 5, 8, 9, 14, 15) cho rằng kiến thức chuyên môn là yếu tố không thể thiếu, đồng thời nhấn mạnh rằng tuân thủ quy tắc và quản lý thời gian hiệu quả góp phần thể hiện trách nhiệm và sự tin cậy của một nhà lãnh đạo. Dữ liệu quan sát về sinh viên có trải nghiệm làm việc, gồm đối tượng 3, 5, 6 và 8, là những người có quy tắc và chuyên môn nên dễ dàng thực hiện công việc nhanh chóng, từ đó có thời gian để chủ động phản hồi các công việc khác.

Bên cạnh mục tiêu công việc, lãnh đạo phi chính thức cần xây dựng môi trường cộng tác, khuyến khích sự hỗ trợ và phát triển lẫn nhau, điều mà phần lớn đáp viên (14/20), ngoại trừ người tham gia 2, 6, 13, 14, 15, 18, cho là quan trọng trong nhóm ảo. Trong môi trường làm việc trực tuyến, giao tiếp hiệu quả và gắn kết nhóm đóng vai trò quan trọng. Lãnh đạo phi chính thức cần khéo léo trong giao tiếp, tạo không khí thân thiện và thể hiện sự thấu hiểu với từng thành viên. Theo đáp viên số 7 chia sẻ: “Trong môi trường trực tuyến, việc thấu hiểu cảm xúc và khó khăn của từng thành viên là điều không dễ dàng. Tuy nhiên, khi họ thể hiện được sự quan tâm chân thành và sự gắn kết với thành viên sẽ giúp nhóm đoàn kết và thúc đẩy tinh thần làm việc”.

Kết quả khảo sát cho thấy 7 đáp viên (3, 8, 9, 11, 12, 15, 18) nhấn mạnh rằng niềm tin của lãnh đạo phi chính thức vào năng lực của nhân viên giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự đóng góp và phát triển. Cần triển khai các hành động biểu dương và trao quyền cho thành viên nhằm thể hiện công nhận đóng góp vừa giúp giảm tải công việc cho người lãnh đạo và tăng hiệu quả làm việc chung.

Theo ý kiến của 6 đáp viên (2, 3, 6, 13, 18, 19), lợi ích chung của nhóm cần được ưu tiên hàng đầu. Nhà lãnh đạo phi chính chức cần xây dựng văn hóa làm việc cởi mở nhưng vẫn đảm bảo công bằng. Việc duy trì thái độ khách quan và minh bạch trong quyết định được xem là nền tảng để xây dựng lòng tin, củng cố mối quan hệ nhóm lành mạnh và nâng cao hiệu suất làm việc. Quan điểm này được 5 đáp viên (5, 14, 17, 11, 20) chia sẻ.

Mặc dù việc hoàn thành nhiệm vụ vẫn là điều cần thiết, nhà lãnh đạo được khuyến khích tập trung vào sự gắn kết của nhóm để nâng cao hiệu quả (Wilbert và cộng sự, 2024). Theo đáp viên 6 (sinh viên năm 3) và đáp viên 18 (nhân viên 2 năm kinh nghiệm), do nhóm ảo thiếu giao tiếp tức thời, lãnh đạo phi chính thức cần linh hoạt, nhạy bén và thích ứng tốt hơn là chỉ dựa vào kỹ năng chuyên môn.

4.2.3. Tác động đến hiệu suất nhóm ảo

Sự xuất hiện và vai trò của nhà lãnh đạo phi chính thức là yếu tố quan trọng giúp giải quyết nhiều vấn đề nhằm thúc đẩy hiệu suất làm việc nhóm ảo. Kết quả phỏng vấn và quan sát cho thấy lãnh đạo phi chính thức giúp nâng cao hiệu suất làm việc thông qua việc xác định mục tiêu chung rõ ràng cho nhóm ảo. Hơn một nửa đáp viên đồng ý rằng vai trò của nhà lãnh đạo phi chính thức đặc biệt quan trọng trong việc chủ động đưa ra phương hướng, tập hợp ý kiến và đặt ra mục tiêu chung trước mắt

cho nhóm. Tiếp theo, nhà lãnh đạo phi chính thức còn đóng vai trò thay thế lãnh đạo chính thức trong việc hỗ trợ và nhắc nhở công việc cho các thành viên. Trong số 7/20 đáp viên (1, 4, 5, 7, 10, 12, 13) cho thấy rằng trong nhiều tình huống lãnh đạo phi chính thức sẽ chịu trách nhiệm chính xử lý các vấn đề trực tiếp của nhóm, đồng thời hỗ trợ và nhắc nhở mọi người nhiệm vụ để giúp nhóm hoàn thành công việc đúng hạn, tránh trì hoãn công việc. Ngoài ra, phần lớn các đáp viên và trường hợp quan sát còn nhận thấy năng lực điều hoà mối quan hệ, gắn kết các nhà lãnh đạo phi chính thức thông qua kỹ năng giao tiếp, giải quyết các xung đột và duy trì tinh thần làm việc giữa các thành viên trong nhóm.

4.2.4. Động lực lãnh đạo phi chính thức trong môi trường ảo

Sự xuất hiện của các nhà lãnh đạo phi chính thức trong môi trường làm việc trực tuyến đến từ nhiều động lực khác nhau. Dù không thể xác định nguyên nhân cụ thể, nghiên cứu và phỏng vấn đã cho thấy một số yếu tố chính gồm: Mong muốn nâng cao hiệu suất nhóm, nhận được sự công nhận, cơ hội thử sức những trải nghiệm mới và nhu cầu thể hiện bản thân.

Phần lớn đáp viên cho rằng các nhà lãnh đạo phi chính thức có động lực thúc đẩy hiệu suất nhóm dựa vào nhu cầu và năng lực cá nhân. Khi trưởng nhóm chính thức vắng mặt hoặc chậm trễ trong việc giải quyết vấn đề, họ thường chủ động đứng ra hỗ trợ và dẫn dắt nhóm. Những người lãnh đạo phi chính thức thường muốn thể hiện tiềm năng cá nhân qua việc phát biểu, tuy nhiên, 8 đáp viên (3, 4, 6, 7, 13, 15, 16, 17) cho biết trong môi trường trực tuyến, họ không có nhiều cơ hội để nói và hành động. Vì vậy đối với những nhà lãnh đạo phi chính thức, họ luôn muốn tạo nên sự khác biệt, mang những dấu ấn cá nhân nên điều đó giúp họ được chú ý nhiều hơn ở một môi trường hạn chế sự tương tác trực tiếp.

Ngoài ra, 13 đáp viên (1, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16) đề cao việc nhà lãnh đạo phi chính thức có cơ hội được thử sức giải quyết những vấn đề nằm ngoài khả năng của mình. Nhờ trực tiếp quan sát tình huống và chia sẻ quan điểm, họ không chỉ có góc nhìn đa dạng mà còn củng cố kiến thức chuyên môn. Dựa theo đáp viên 14, những kinh nghiệm đó sẽ giúp nhà lãnh đạo phi chính thức giải quyết những vấn đề sau này một cách khách quan nhất.

Một số đáp viên khác lại cho rằng việc nhận được sự công nhận, tín nhiệm từ những thành viên và trưởng nhóm là nguồn động lực lớn giúp thôi thúc khả năng của người lãnh đạo phi chính thức. Mặc dù đây chỉ là những lời nói qua những dòng tin nhắn, sự cổ vũ qua những cuộc họp trực tuyến. Khi người lãnh đạo này được mọi người tin tưởng, họ sẽ có thêm niềm tin và sự sẵn sàng để hỗ trợ, giúp đỡ những thành viên khác.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu khám phá các đặc điểm năng lực cốt lõi của những lãnh đạo phi chính thức trong môi trường làm việc nhóm trực tuyến và mối quan hệ giữa lãnh đạo phi chính thức và hiệu suất của nhóm. Nghiên cứu cung cấp các tài liệu khoa học mới và đóng góp về cách nhận diện, vai trò của lãnh đạo phi chính thức trong nhóm ảo. Đồng thời, nghiên cứu còn đưa ra giải pháp đề xuất từ người tham gia hỗ trợ thu thập dữ liệu.

Nghiên cứu chỉ ra rằng lãnh đạo phi chính thức đóng vai trò quan trọng trong việc định hình và thúc đẩy sự thành công của các nhóm ảo. Nói cách khác, bằng việc xây dựng lòng tin, thúc đẩy sự

gắn kết và hướng dẫn đội nhóm vượt qua thách thức trong môi trường trực tuyến, đồng thời khả năng giao tiếp hiệu quả và giải quyết vấn đề sáng tạo cho phép họ dẫn dắt nhóm đạt được mục tiêu chung, nâng cao hiệu suất làm việc và tạo nên môi trường làm việc tích cực. Hơn nữa, sự hiện diện và đóng góp của lãnh đạo phi chính thức là yếu tố quan trọng để phát huy tiềm năng lãnh đạo của các thành viên nhóm ảo.

Về đóng góp thực tiễn, nghiên cứu giúp nhận diện và phát huy vai trò của lãnh đạo phi chính thức trong môi trường trực tuyến, thúc đẩy sự gắn kết, giải quyết xung đột và nâng cao hiệu suất làm việc chung. Mặt khác, về lý thuyết, nghiên cứu đã mở rộng hiểu biết nhận thức của thành viên nhóm về đặc điểm của nhà lãnh đạo phi chính thức, đặc biệt trong bối cảnh trực tuyến. Nói cách khác, nhà lãnh đạo phi chính thức không chỉ hỗ trợ các tổ chức quản lý mà còn cải thiện tinh thần và môi trường làm việc trực tuyến. Đồng thời, nghiên cứu đã cung cấp thêm bằng chứng về tác động của lãnh đạo phi chính thức với hiệu suất nhóm và mở ra nhiều hướng nghiên cứu mới về hành vi tổ chức trong nhóm ảo.

5.2. Hàm ý quản trị

5.2.1. Tạo môi trường làm việc tích cực, cởi mở và khuyến khích sự tự chủ

Để thúc đẩy hành vi lãnh đạo phi chính thức trong môi trường nhóm trực tuyến, các tổ chức cần xây dựng không gian làm việc cởi mở và khuyến khích sự tự chủ, nơi mọi thành viên được tự do bày tỏ ý kiến, đóng góp ý tưởng mà không sợ bị chỉ trích. Nhà lãnh đạo phi chính thức cần được tạo điều kiện để thực hiện các sáng kiến mà không bị bó buộc bởi những giới hạn cứng nhắc. Đồng thời, việc hỗ trợ giao tiếp cởi mở, thúc đẩy tương tác giữa các thành viên sẽ giúp những cá nhân này cảm thấy được trân trọng và đóng góp tích cực hơn cho sự thành công của nhóm.

5.2.2. Đào tạo và phát triển kỹ năng lãnh đạo

Đầu tư vào việc đào tạo kỹ năng lãnh đạo là bước thiết yếu để nâng cao năng lực của các nhà lãnh đạo phi chính thức. Các khóa học về kỹ năng mềm như giao tiếp, lãnh đạo, và giải quyết vấn đề giúp họ xử lý các tình huống phức tạp hiệu quả hơn. Tổ chức nên giao cho họ các trách nhiệm nhỏ, vai trò luân chuyển để thực hành và làm quen với vai trò lãnh đạo. Bên cạnh đó, chương trình cố vấn từ các nhà lãnh đạo chính thức hoặc chuyên gia sẽ cung cấp những bài học thực tế quý báu, giúp họ tự tin và sẵn sàng hơn trong các nhiệm vụ quản lý nhóm trực tuyến.

5.2.3. Công nhận và khen thưởng đóng góp

Việc công nhận và khen thưởng đóng góp là yếu tố quan trọng để duy trì động lực của các nhà lãnh đạo phi chính thức. Lời khen ngợi, phản hồi tích cực hoặc các phần thưởng cụ thể như tiền thưởng, bằng khen, hay cơ hội thăng tiến sẽ giúp họ nhận ra giá trị đóng góp của mình. Đồng thời, một hệ thống công nhận minh bạch và công bằng sẽ củng cố lòng tin của họ đối với tổ chức. Những biện pháp này không chỉ tạo động lực mà còn giúp họ cam kết và tận tâm hơn trong vai trò lãnh đạo nhóm trực tuyến.

5.2.4. Tạo động lực thông qua sự phù hợp và phát triển cá nhân

Các tổ chức cần chú trọng vào việc hiểu rõ sở thích và thế mạnh của từng thành viên để giao phó những nhiệm vụ phù hợp với họ. Khi nhà lãnh đạo phi chính thức được tham gia vào công việc mà họ hứng thú và có thế mạnh, họ sẽ cảm thấy tự tin và có động lực làm việc hơn. Qua đó không chỉ thúc đẩy sự sáng tạo mà còn giúp họ phát huy tối đa tiềm năng và trở thành những nhà lãnh đạo xuất sắc trong môi trường làm việc nhóm trực tuyến.

Tài liệu tham khảo

Abdeen, M. (2021). Organizational culture: Composition and influences. *IT Pedia.* Retrieved from https://en.itpedia.nl/2021/10/17/organisational-culture-composition-and-influences

Alfehaid, L., & Mohamed, E. E. (2019). Understanding the influence of E-leadership on virtual team performance empirical study. *International Journal of Business and Applied Social Science*, *5*(10), 21-36. DOI: 10.33642/ijbass.v5n10p3

Barrand, J., Sanséau, P. Y., & Ferrante, G. (2012). The leader–member relationship at the core of innovation development: Member perceptions, positions, and expectations. In Assimakopoulos, D., Carayannis, E., Dossani, R. (eds), *Knowledge Perspectives of New Product Development. Innovation, Technology, and Knowledge Management.* New York, NY: Springer. DOI:10.1007/978-1-4614-0248-0_7

Barth, J. R., Litan, R. E., & Brumbaugh, R. D. (2016). *The Future of American Banking* (1st digital ed.). New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315487014

Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input* (Vol. 2). Watertown, MA: Pathfinder International.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Briker, R., Hohmann, S., Walter, F., Lam, C. K., & Zhang, Y. (2021). Formal supervisors' role in stimulating team members' informal leader emergence: Supervisor and member status as critical moderators. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(7), 913-932. https://doi.org/10.1002/job.2539

Cook, A. (Sasha), Meyer, B., Gockel, C., & Zill, A. (2019). Adapting leadership perceptions across tasks: Micro-origins of informal leadership transitions. *Small Group Research, 50(*2), 227-265. https://doi.org/10.1177/1046496418810437

DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership*. Emerging Leadership Journeys, 4(1), 1-36.*

DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, *31*, 125-150. https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007

DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, *35*(4), 627-647. https://www.jstor.org/stable/29765008

Downey, M., Parslow, S., & Smart, M. (2011). The hidden treasure in nursing leadership: Informal leaders. *Journal of Nursing Management, 19*(4), 517-521. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01253.x

Eseryel, U. Y. (2012). *Sounds like a misnomer? On the role of formal and informal leaders in self-managing virtual teams* [Paper Presentation]. Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS 2012), Guimaraes, Portugal. http://aisel.aisnet.org/mcis2012/9

Eslamdoust, S., Lee, J. H., & Bohrani, T. (2024). Enhancing team performance in the digital age: Impact of technologically moderated communication in the interplay of e-leadership & trust. *International Journal of Business & Management Studies*, *5*(4), 56-67. DOI: 10.56734/ijbms.v5n4a5

Ferguson, S., van Velzen, E., & Olechowski, A. (2024). Team and communication impacts of remote work for complex aerospace system development. *Systems Engineering*, *27*(1), 199-213. https://doi.org/10.1002/sys.21716

Fernandes, M. I. B., & Machado, C. F. (2024). Virtual teams: An intelligent tool on the path to digitalization – A case study. In Machado, C., Davim, J. P. (eds), *Management for Digital Transformation* (pp. 147-159). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-42060-3_7

Fleming, R. D. (2018). *A grounded theory of emergent leadership in nonhierarchical virtual teams* [Doctoral dissertation, Walden University]. https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7296&context=dissertations

Hart, R. K. (2016). Informal virtual mentoring for team leaders and members: Emergence, content, and impact. *Advances in Developing Human Resources*, *18*(3), 352-368. https://doi.org/10.1177/1523422316645886

Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World.* Harvard Business Press.

Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly, 17*(4), 387-397. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.004

Huy Phương. (2023). *Tại sao một số lãnh đạo ghét làm việc từ xa?* Truy cập ngày 20/12/2023, từ https://vnexpress.net/tai-sao-mot-so-lanh-dao-ghet-lam-viec-tu-xa-4690827.html

Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, *18*(3), 7-40. https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697

Khánh Lan. (2022). *Nước Mỹ đang dịch chuyển mạnh mẽ sang xu hướng làm việc từ xa.* Truy cập ngày 15/9/2022, từ https://thesaigontimes.vn/nuoc-my-dang-dich-chuyen-manh-me-sang-xu-huong-lam-viec-tu-xa/

Lawson, D., & Fleshman, J. W. (2020). Informal leadership in health care. *Clinics in Colon and Rectal Surgery, 33*(04), 225-227. DOI: 10.1055/s-0040-1709439

Leslie, H. (2022). Leading from a distance with lessons from online teaching to engage a remote workforce. In *Voices from Women Leaders on Success in Higher Education* (1st ed.). Routledge.

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, *21*(1), 60-70. https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164

Mehrad, A., Nguyen, K., & Dihii, J. B. (2024). Social cognition approach: Using observation and interview methods via qualitative research. *Journal of Education for Sustainable Innovation*, *2*(1), 11-17. https://doi.org/10.56916/jesi.v2i1.718

Misiolek, N. I., & Heckman, R. (2005). *Patterns of emergent leadership in virtual teams.* In Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 49a-49a), Big Island, HI, USA. DOI: 10.1109/HICSS.2005.486

Mowat, H. (2022). Interviews and observation. In P. Ward, K. Tveitereid (eds.), *The Wiley Blackwell Companion to Theology and Qualitative Research* (pp. 382-392). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119756927.ch37

Peters, L., & O'Connor, E. (2001). Informal leadership support: An often overlooked competitive advantage. *Physician Executive*, *27*(3), 35-39.

Pielstick, C. D. (2000). Formal vs. informal leading: A comparative analysis. *Journal of Leadership Studies*, *7*(3), 99-114. https://doi.org/10.1177/107179190000700307

Salleh, N. A. A. M., & Yusof, M. (2021). The role of leaders in small group communication: Analysis of speech acts. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *11*(2), 784-799. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i2/8508

Seibel, M., Kaufman, E. K., Cletzer, D. A., & Elliott-Engel, J. (2023). Advancing adaptive leadership through Adaption-Innovation theory: Enhancements to the holding environment. *Journal of Leadership Studies*, *17*(1), 23-29. https://doi.org/10.1002/jls.21841

Shaughnessy, B. A., Treadway, D. C., Breland, J. W., & Perrewé, P. L. (2017). Informal leadership status and individual performance: The roles of political skill and political will. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *24*(1), 83-94. https://doi.org/10.1177/1548051816657983

Simonÿ, C., Specht, K., Andersen, I. C., Johansen, K. K., Nielsen, C., & Agerskov, H. (2018). A Ricoeur-inspired approach to interpret participant observations and interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, *5*. https://doi.org/10.1177/2333393618807395

Srivastava, A., Bartol, K., & Locke, E. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *The Academy of Management Journal, 49*(6), 1239-1251. http://www.jstor.org/stable/20159830

Stincelli, E., & Baghurst, T. (2014). A grounded theory exploration of informal leadership qualities as perceived by employees and managers in small organizations. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER), 5*(1), 1-8.

Trivedi, A., & Desai, J. (2012). *A review of literature on e-leadership* (Working Paper No. CPI/MBA/2012/0004). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2172577

Veenis, M. (2018). *Who will lead our culture change?: How informal leaders manifest themselves in a culture change process*. University of Twente Student Theses. https://purl.utwente.nl/essays/76383

Weerawardane, S. D., & Jayawardana, A. K. L. (2022). Factors affecting virtual team performance: A theoretical integration. *Journal of Management and Research*, *9*(1). https://doi.org/10.29145/jmr/91/08

Wilbert, J. B., Wesche, J. S., Handke, L., & Kerschreiter, R. (2024). Far but close: How leaders can strengthen social identification with virtual teams. *Behaviour & Information Technology*, *43*(13), 3192-3208. https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2272202.