VAI TRÒ CỦA LÒNG TIN VÀ XUNG ĐỘT TRONG VIỆC THÚC ĐẨY SỰ SÁNG TẠO VÀ CAM KẾT: PHÂN TÍCH NỘI DUNG VÀ ĐỀ XUẤT KHUNG KHÁI NIỆM

ThS. Trần Thị Siêm*

Mục tiêu của bài báo này là xem xét mối quan hệ giữa xung đột với lòng tin, cam kết và sáng tạo thông qua việc phân tích các nghiên cứu được thu thập từ cơ sở dữ liệu Scopus trong vòng 20 năm qua. Nghiên cứu áp dụng phương pháp phân tích nội dung đối với 73 bài báo bình duyệt trong giai đoạn 2003-2023. Kết quả cho thấy các hướng nghiên cứu chủ đạo, đồng thời làm rõ những giao điểm còn chưa được khai thác đầy đủ cũng như các khoảng trống nghiên cứu. Trong khi lòng tin và cam kết đã được thiết lập vững chắc trong các nghiên cứu về xung đột, thì sáng tạo vẫn là một khía cạnh mới nổi nhưng chưa được xem xét đầy đủ. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng xác định các khoảng trống trong tài liệu hiện có và đề xuất các định hướng nghiên cứu tiếp theo thông qua việc cung cấp một cái nhìn tổng quan về mối quan hệ giữa xung đột, lòng tin, cam kết và sáng tạo.

• Từ khóa: *xung đột, cam kết, sáng tạo, lòng tin.*

This paper aims to examine the relationship between conflict and trust, commitment, and creativity by analyzing studies collected from the Scopus database over the past 20 years. The study applies content analysis to 73 peer-reviewed articles from 2003 to 2023. The results reveal key research directions, while also clarifying unexplored intersections and research gaps. While trust and commitment are well-established in conflict studies, creativity remains a relatively new and under-examined aspect. Furthermore, the study identifies gaps in the existing literature and suggests directions for further research by providing an overview of the relationship between conflict, trust, commitment, and creativity.

• Key words: *conflict, commitment, creativity, trust.*

Ngày nhận bài: 16/4/2026
Ngày gửi phản biện: 28/4/2026
Ngày duyệt đăng: 29/5/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i314.63

1. Giới thiệu

Xung đột là một khía cạnh nội tại của đời sống tổ chức, định hình động lực nhóm, các quá trình ra quyết định và hiệu suất làm việc tổng thể. Mặc dù nhiều nghiên cứu trước đây xem xung đột là yếu tố gây gián đoạn (Abuzaid và c.s., 2022), các công trình gần đây ngày càng nhấn mạnh tiềm năng mang tính xây dựng của nó. Khi được quản lý hiệu quả, xung đột có thể thúc đẩy đổi mới, tăng cường hợp tác và hỗ trợ giải quyết vấn đề mang tính chiến lược. Như các tài liệu gần đây chỉ ra, những tổ chức biết tận dụng xung đột như một chất xúc tác cho tăng trưởng sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh (Bai và c.s., 2015; Hess & Barthel, 2019).

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về xung đột, lòng tin, cam kết và sáng tạo như các cấu trúc riêng lẻ, mối quan hệ tương tác giữa chúng vẫn chưa được xem xét đầy đủ. Các nghiên cứu hiện có còn thiếu một khuôn khổ toàn diện và có tính hệ thống nhằm làm rõ cách thức các yếu tố này tương tác và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động tổ chức. Nhằm lấp đầy khoảng trống này, nghiên cứu tiến hành phân tích nội dung một cách hệ thống đối với 73 bài báo bình duyệt được công bố trong giai đoạn 2003 - 2023, nhằm trả lời các câu hỏi nghiên cứu trọng tâm sau: (1) Các chủ đề nghiên cứu chính về mối quan hệ giữa xung đột, lòng tin, cam kết và sáng tạo là gì? (2) Những khoảng trống nghiên cứu nào tồn tại trong lĩnh vực xung đột, lòng tin, cam kết và sáng tạo? (3) Những hàm ý nào được rút ra cho các nhà thực tiễn và nhà nghiên cứu?

2. Tổng quan nghiên cứu

Thành công trong môi trường làm việc hiện đại phụ thuộc đáng kể vào khả năng quản trị xung

** Trường Đại học Kinh tế - Luật; email: siemtt23707@sdh.uel.edu.vn*

đột, từ các bất đồng cá nhân đến những thách thức mang tính cấu trúc (Kelner, 2024). Thay vì chỉ được xem là yếu tố gây gián đoạn, các nghiên cứu gần đây cho thấy xung đột, khi được quản lý hiệu quả, có thể củng cố quan hệ nghề nghiệp, thúc đẩy học hỏi và kích thích tư duy sáng tạo (Sherry Taylor, 2024). Quan điểm này phản ánh xu hướng tái định vị xung đột như một động lực tiềm năng cho tăng trưởng và phát triển tổ chức. Trong bối cảnh đó, lòng tin nổi lên như một yếu tố trung tâm định hình động lực xung đột. Lòng tin thúc đẩy giao tiếp cởi mở, giảm căng thẳng và tăng cường hợp tác, qua đó hỗ trợ các quá trình giải quyết xung đột mang tính xây dựng (Williams Middleton & Nowell, 2018). Các tổ chức có mức độ lòng tin cao thường đạt hiệu quả tốt hơn nhờ ưu tiên các chiến lược hợp tác thay vì đối đầu (Flavian và c.s., 2019). Đồng thời, lòng tin còn đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng các phương thức giải quyết xung đột theo hướng tích hợp, giúp các bên đạt được kết quả cùng có lợi (Gao và c.s., 2019).

Gắn liền với lòng tin, cam kết tổ chức phản ánh cách nhân viên phản ứng với xung đột tại nơi làm việc. Khi xung đột không được kiểm soát, cam kết có xu hướng suy giảm, kéo theo sự giảm sút về mức độ hài lòng, hiệu suất và gia tăng ý định rời bỏ tổ chức (Abuzaid và c.s., 2022). Ngược lại, các chiến lược quản trị xung đột mang tính cấu trúc, như giao tiếp cởi mở, hợp tác giải quyết vấn đề và sự tham gia tích cực của lãnh đạo, có thể củng cố cam kết và tăng khả năng giữ chân nhân viên (Akhtar & Syeda, 2021). Bên cạnh đó, sự không phù hợp giữa giá trị cá nhân và tổ chức, thường bị khuếch đại bởi xung đột chưa được giải quyết, tiếp tục làm suy yếu mức độ gắn kết (Panahi và c.s., 2017). Song song đó, mối quan hệ giữa xung đột và sáng tạo cũng cho thấy tính chất hai mặt. Trong môi trường có an toàn tâm lý, các bất đồng mang tính xây dựng có thể thúc đẩy tư duy phản biện, khuyến khích đa dạng quan điểm và dẫn đến đổi mới (Hess & Barthel, 2019). Các tổ chức biết khai thác xung đột thông qua đối thoại có cấu trúc và văn hóa chấp nhận rủi ro có thể chuyển hóa căng thẳng thành nguồn lực cho phát triển (Kane và c.s., 2015). Tuy nhiên, sáng tạo không phải là hệ quả tất yếu của xung đột, mà phụ thuộc vào cách thức xung đột được định khung và quản lý trong bối cảnh tổ chức (Karimi & Walter, 2015).

Mặc dù các mối quan hệ riêng lẻ giữa xung đột, lòng tin, cam kết và sáng tạo đã được nghiên cứu tương đối đầy đủ, sự tương tác tổng thể giữa các yếu tố này vẫn còn phân mảnh. Đặc biệt, chưa có một khuôn khổ tích hợp làm rõ cách thức các yếu tố này đồng thời tương tác và cùng ảnh hưởng đến kết quả tổ chức. Khoảng trống này đặt ra nhu cầu xây dựng một cách tiếp cận hệ thống nhằm lý giải vai trò trung tâm của xung đột trong việc kết nối lòng tin với các kết quả như sáng tạo và cam kết.

3. Phương pháp nghiên cứu

Tổng quan tài liệu có hệ thống là phương pháp tiếp cận chặt chẽ, minh bạch và có khả năng lặp lại trong việc lựa chọn và tổng hợp tài liệu, nhằm giảm thiểu sai lệch và nâng cao độ tin cậy của kết quả (Greyson và c.s., 2019). Quy trình này bao gồm việc xác định câu hỏi nghiên cứu, thiết lập tiêu chí lựa chọn, thu thập và đánh giá các nghiên cứu liên quan, từ đó tổng hợp các phát hiện một cách có hệ thống (Gough và c.s., 2012). Quá trình tìm kiếm từ cơ sở dữ liệu Scopus, ban đầu xác định 355 công trình liên quan đến lòng tin, cam kết, sáng tạo và xung đột. Sau khi loại bỏ trùng lặp và sàng lọc theo mức độ liên quan, còn lại 282 nghiên cứu. Vòng đánh giá nội dung cuối cùng lựa chọn 73 bài báo bình duyệt phù hợp với phạm vi nghiên cứu. Tập dữ liệu được phân tích bằng phương pháp phân tích nội dung nhằm nhận diện các chủ đề cốt lõi, cách tiếp cận lý thuyết và các mối quan hệ giữa các cấu trúc nghiên cứu. Thông qua đó, nghiên cứu trả lời các câu hỏi nghiên cứu đã đề ra, đồng thời nếu ra các định hướng cho các nghiên cứu trong tương lai.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả phân tích nội dung

Trước hết, các nghiên cứu hiện tại nhất quán trong việc khẳng định mối quan hệ giữa lòng tin và xung đột mang tính hai chiều và động. Xung đột có thể vừa củng cố vừa làm suy giảm lòng tin, tùy thuộc vào loại xung đột và cách thức quản lý (Ayoko & Pekerti, 2008). Các chiến lược như giao tiếp cởi mở và giải quyết xung đột mang

tính hợp tác góp phần duy trì lòng tin, trong khi xung đột kéo dài hoặc không kiểm soát thường làm suy yếu yếu tố này (Kumove, 2022). Ở chiều ngược lại, lòng tin định hình bản chất và cường độ của xung đột. Mức độ lòng tin cao giúp hạn chế sự leo thang tranh chấp và thúc đẩy các phương thức giải quyết mang tính hợp tác, trong khi lòng tin thấp làm gia tăng xung đột đối đầu (Han & Harms, 2010). Ngoài ra, lòng tin còn đóng vai trò điều tiết tác động của các loại xung đột, đặc biệt là xung đột nhận thức và xung đột cảm xúc, qua đó ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định và mức độ hợp tác trong nhóm (Curşeu & Schruijer, 2023).

Bên cạnh tác động trực tiếp, lòng tin còn ảnh hưởng gián tiếp đến các kết quả tổ chức thông qua xung đột. Xung đột nhiệm vụ có thể thúc đẩy đổi mới bằng cách kích thích tranh luận và xử lý thông tin sâu, trong khi xung đột quan hệ thường cản trở sáng tạo; trong bối cảnh này, lòng tin đóng vai trò làm giảm tác động tiêu cực (De Clercq và c.s., 2009). Đồng thời, các phong cách quản lý xung đột như hợp tác và thỏa hiệp góp phần củng cố lòng tin và cam kết (Ndubisi, 2011), cũng như cải thiện hiệu suất thông qua việc giảm thiểu ảnh hưởng bất lợi của xung đột và hỗ trợ vai trò của trí tuệ cảm xúc (Khosravi và c.s., 2020). Như vậy, lòng tin và xung đột không chỉ tương tác trực tiếp mà còn cùng nhau định hình hiệu quả tổ chức.

Thứ hai, mối quan hệ giữa xung đột và sáng tạo được ghi nhận là phức tạp và phụ thuộc mạnh vào bối cảnh. Các nghiên cứu chỉ ra rằng xung đột có thể vừa thúc đẩy vừa cản trở sáng tạo ở cả cấp độ cá nhân và nhóm. Ở cấp độ nhóm, xung đột có thể tạo điều kiện cho đổi mới khi được quản lý hiệu quả, đặc biệt dưới ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo và mức độ phụ thuộc mục tiêu (Curhan và c.s., 2021). Ngoài ra, các dạng xung đột như xung đột vị thế hoặc các sự kiện xung đột hàng ngày cũng có thể ảnh hưởng đáng kể đến kết quả sáng tạo (Imam và c.s., 2022).

Ở cấp độ cá nhân, sáng tạo chịu tác động bởi khả năng thích ứng nhận thức và bối cảnh làm việc. Các nghiên cứu cho thấy tư duy biện chứng và khung nhận thức nghịch lý giúp tích hợp mâu thuẫn và thúc đẩy sáng tạo, trong khi môi trường mang tính chính trị có thể làm chuyển hóa xung đột nhiệm vụ thành xung đột quan hệ, từ đó làm suy giảm hiệu quả sáng tạo (Bai và c.s., 2015). Đáng chú ý, một số bằng chứng chỉ ra mối quan hệ phi tuyến giữa xung đột và sáng tạo, trong đó xung đột nhiệm vụ và xung đột vai trò có thể có dạng chữ U ngược, phụ thuộc vào các yếu tố như thiết kế công việc và sự hỗ trợ từ lãnh đạo (Montani và c.s., 2020). Những phát hiện này cho thấy xung đột không tự động dẫn đến sáng tạo; giá trị của nó phụ thuộc vào cách thức được quản lý và tích hợp trong tổ chức. Khi được kiểm soát hiệu quả, xung đột có thể trở thành nguồn lực thúc đẩy đổi mới; ngược lại, xung đột không kiểm soát thường làm suy giảm hợp tác và hiệu suất sáng tạo.

Thứ ba, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa xung đột và cam kết tổ chức cho thấy tác động hai chiều nhưng thiên về hướng tiêu cực. Xung đột nhiệm vụ trong một số trường hợp có thể nâng cao cam kết bằng cách làm rõ mục tiêu và vai trò (Leung và c.s., 2004). Tuy nhiên, phần lớn bằng chứng cho thấy xung đột kéo dài, đặc biệt là xung đột quan hệ và xung đột giá trị, làm suy giảm cam kết thông qua việc gia tăng bất mãn, suy yếu các mối quan hệ và giảm động lực hợp tác (García Rodríguez và c.s., 2007; Panahi và c.s., 2017). Trong các bối cảnh liên tổ chức, xung đột nội nhóm còn được xác định là rào cản đáng kể đối với cam kết (Garnes & Mathisen, 2014).

Bên cạnh đó, các yếu tố đạo đức và giá trị đóng vai trò quan trọng trong việc điều tiết mối quan hệ này. Đạo đức tổ chức có thể củng cố hoặc làm suy yếu cam kết, trong khi các đặc điểm cá nhân như khuynh hướng Machiavellian có thể làm thay đổi tác động của xung đột nghề nghiệp (Shafer & Wang, 2010). Những kết quả này nhấn mạnh rằng tác động của xung đột đối với cam kết không chỉ phụ thuộc vào bản chất xung đột mà còn vào bối cảnh giá trị và chuẩn mực tổ chức. Tổng thể, các bằng chứng cho thấy xung đột là một cơ chế trung tâm ảnh hưởng đến các kết quả tổ chức, nhưng tác động của nó không đồng nhất mà phụ thuộc vào loại xung đột, cách thức quản lý và các yếu tố bối cảnh. Trong khi các mối quan hệ cặp đôi giữa lòng tin, xung đột, sáng tạo và cam kết đã được nghiên cứu rộng rãi, sự tích hợp giữa các cấu trúc này vẫn còn hạn chế, đặt ra

nhu cầu phát triển các mô hình nghiên cứu toàn diện hơn.

4.2. Thảo luận

Các nghiên cứu hiện tại cho thấy mối quan hệ giữa lòng tin và xung đột mang tính hai chiều và động. Xung đột có thể vừa làm suy giảm vừa củng cố lòng tin, tùy thuộc vào loại xung đột và cách thức quản lý. Ngược lại, mức độ lòng tin cũng quyết định cường độ và quỹ đạo phát triển của xung đột, trong đó lòng tin cao giúp ngăn chặn sự leo thang, còn lòng tin thấp làm gia tăng bất đồng. Ngoài ra, các chiến lược quản trị như giao tiếp cởi mở, hợp tác và tôn trọng lẫn nhau đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì lòng tin trong bối cảnh xung đột. Tuy nhiên, một hạn chế đáng kể là các nghiên cứu hiện nay vẫn chưa giải thích rõ cơ chế chuyển hóa từ lòng tin sang xung đột theo thời gian. Đặc biệt, bản chất động của lòng tin và vai trò của các yếu tố như nghi ngờ và bất định vẫn chưa được đo lường đầy đủ, cho thấy nhu cầu phát triển các thang đo linh hoạt hơn.

Đối với mối quan hệ giữa xung đột và sáng tạo, bằng chứng thực nghiệm nhất quán cho thấy xung đột có vai trò hai mặt. Xung đột nhiệm vụ có thể thúc đẩy tư duy phản biện, xử lý thông tin sâu và từ đó nâng cao sáng tạo, trong khi xung đột quan hệ thường gây ra căng thẳng cảm xúc và làm suy giảm khả năng hợp tác. Tuy nhiên, tác động này không mang tính tuyến tính mà phụ thuộc mạnh vào các yếu tố bối cảnh như phong cách lãnh đạo, cấu trúc công việc và mức độ phụ thuộc mục tiêu. Một số nghiên cứu thậm chí chỉ ra mối quan hệ dạng đường cong giữa xung đột và sáng tạo. Mặc dù vậy, vẫn tồn tại những khoảng trống quan trọng, bao gồm việc thiếu các công cụ đo lường xung đột phù hợp với bối cảnh văn hóa, cũng như sự hiểu biết hạn chế về cách đa dạng nhóm tương tác với các loại xung đột để ảnh hưởng đến sáng tạo.

Trong mối quan hệ với cam kết tổ chức, xung đột cũng thể hiện tác động kép. Xung đột nhiệm vụ trong một số trường hợp có thể làm rõ vai trò và mục tiêu, qua đó củng cố cam kết. Ngược lại, xung đột kéo dài hoặc không được giải quyết thường dẫn đến sự suy giảm gắn bó thông qua gia tăng bất mãn và suy yếu quan hệ. Bên cạnh đó, các yếu tố như đạo đức tổ chức, sự phù hợp giá trị và phong cách quản lý có thể điều tiết mối quan hệ này. Tuy nhiên, vai trò trung gian của lòng tin giữa xung đột và cam kết vẫn chưa đạt được sự đồng thuận, khi các kết quả nghiên cứu còn mâu thuẫn. Điều này cho thấy cần có thêm các nghiên cứu theo chiều dọc và theo ngữ cảnh ngành để làm rõ cơ chế tác động dài hạn.

Tổng hợp các phát hiện cho thấy một điểm chung rõ ràng: các mối quan hệ cặp đôi giữa lòng tin, xung đột, sáng tạo và cam kết đã được nghiên cứu tương đối đầy đủ, nhưng sự tương tác tổng thể giữa bốn cấu trúc này vẫn còn bị phân mảnh. Cụ thể, chưa có một khuôn khổ lý thuyết tích hợp nào giải thích cách thức xung đột đóng vai trò như một cơ chế trung gian chuyển hóa ảnh hưởng của lòng tin thành các kết quả tổ chức khác nhau. Đây là khoảng trống lý thuyết quan trọng cần được giải quyết.

Lòng tin là yếu tố quan trọng thúc đẩy hợp tác, giao tiếp cởi mở và chia sẻ kiến thức trong nhóm, từ đó tăng cường sự gắn kết và hiệu quả làm việc. Mức độ tin cậy cao giúp các thành viên phối hợp hiệu quả hơn, giảm thiểu những khác biệt trong nhận thức và hạn chế các hiểu lầm, mâu thuẫn phát sinh. Khi các cá nhân cảm thấy an toàn để trao đổi ý kiến và cùng hướng tới mục tiêu chung, xung đột trong nhóm có xu hướng giảm xuống. Do đó, lòng tin được xem là yếu tố góp phần hạn chế xung đột trong tổ chức.

Mệnh đề H1: Lòng tin có tác động tiêu cực đến xung đột.

Xung đột trong nhóm thường được chia thành xung đột nhiệm vụ và xung đột quan hệ. Trong khi xung đột nhiệm vụ có thể thúc đẩy tư duy phản biện, trao đổi ý tưởng và phát triển các giải pháp đổi mới, thì xung đột quan hệ thường làm gia tăng căng thẳng, giảm hợp tác và cản trở quá trình sáng tạo của nhóm. Vì vậy, xung đột được xem là yếu tố có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả sáng tạo.

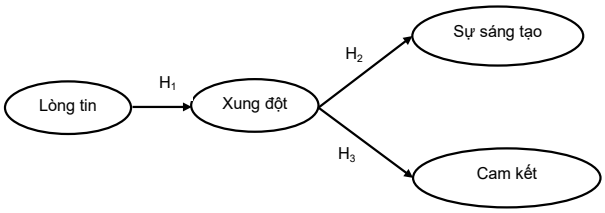
Mệnh đề H2: Xung đột có tác động đến sự sáng tạo.

Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu cho thấy xung đột kéo dài hoặc không được giải quyết, có thể làm suy giảm cam kết của các thành viên đối với

nhóm và tổ chức. Xung đột làm gia tăng sự bất mãn, suy yếu các mối quan hệ và giảm động lực gắn bó lâu dài. Mặc dù một số nghiên cứu cho rằng xung đột ở mức độ vừa phải có thể tạo ra sự tham gia tích cực hơn, phần lớn bằng chứng thực nghiệm đều chỉ ra tác động tiêu cực của xung đột đối với cam kết.

Mệnh đề H3: Xung đột có tác động tiêu cực đến cam kết.

Hình. 1. Mô hình khái niệm



Kết luận

Nghiên cứu này đề xuất khuôn khổ tích hợp làm rõ cách thức xung đột hình thành, phát triển và tác động đến lòng tin, sáng tạo và cam kết trong bối cảnh tổ chức. Bằng việc kết nối các cấu trúc vốn thường được nghiên cứu rời rạc, nghiên cứu góp phần lấp đầy khoảng trống lý thuyết và cung cấp nền tảng cho các nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai, đặc biệt trong việc xem xét vai trò trung gian của xung đột.

Kết quả nghiên cứu không chỉ đóng góp về mặt học thuật mà còn mang ý nghĩa thực tiễn, hỗ trợ các nhà quản lý thiết kế chiến lược quản trị xung đột hiệu quả nhằm thúc đẩy lòng tin, nâng cao sáng tạo và củng cố cam kết tổ chức. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế, bao gồm phạm vi dữ liệu còn giới hạn và chưa xem xét đầy đủ các yếu tố liên quan khác. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng nguồn dữ liệu và khám phá thêm các biến số bối cảnh nhằm làm rõ hơn vai trò của xung đột trong động lực tổ chức như trí tuệ cảm xúc hay các phong cách quản trị xung đột.

Tài liệu tham khảo:

Abuzaid, A. N., Al-Haraisa, Y. E., & Alateeq, M. M. (2022). Relationship between conflict management and employees' commitment: The mediating role of work motivations. Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 6(3), 163–172. https://doi.org/10.22495/cgobrv6i3p15

Akhtar, N., & Syeda, S. H. (2021). Conflict management styles as predictors of organizational commitment in university teachers. Journal of Behavioural Sciences, 31(1), 98.

Ayoko, O. B., & Pekerti, A. A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. International Journal of Conflict Management, 19(4), 297–318. https://doi.org/10.1108/10444060810909275

Bai, Y., Harms, P., Han, G. (Helen), & Cheng, W. (2015). Good and bad simultaneously?: Leaders using dialectical thinking foster positive conflict and employee performance. International Journal of Conflict Management, 26(3), 245–267. https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2014-0070

Curhan, J. R., Labuzova, T., & Mehta, A. (2021). Cooperative Criticism: When Criticism Enhances Creativity in Brainstorming and Negotiation. Organization Science, 32(5), 1256–1272. https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1420

Curşeu, P. L., & Schruijer, S. G. L. (2023). Minority dissent, social acceptance and conflict transformation in multiparty systems. International Journal of Conflict Management, 34(1), 167–180. https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2022-0107

De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2009). When good conflict gets better and bad conflict becomes worse: The role of social capital in the conflict–innovation relationship. Journal of the Academy of Marketing Science, 37(3), 283–297. https://doi.org/10.1007/s11747-008-0122-0

Flavian, C., Guinaliu, M., & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. European Journal of Management and Business Economics, 28(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0043

Gao, Y., Zhang, C., & Shen, H. (2019). Managing conflict and trust as coopetition within alliance partnerships in an emerging economy. South African Journal of Business Management, 50(1). https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.467

García Rodríguez, N., José Sanzo Pérez, M., & Trespalacios Gutiérrez, J. A. (2007). Interfunctional climate and a new product performance: Dependence as a moderator. Journal of Business & Industrial Marketing, 22(7), 459–473. https://doi.org/10.1108/08858620710828845

Garnes, S., & Mathisen, G. E. (2014). Organizational Commitment of Directors in Collaborative Tourist Organizations: Mediating Effects of Boardroom Behavior. Journal of Travel Research, 53(4), 448–461. https://doi.org/10.1177/0047287513506294

Gough, D., Thomas, J., & Oliver, S. (2012). Clarifying differences between review designs and methods. Systematic Reviews, 1(1), 28. https://doi.org/10.1186/2046-4053-1-28

Greyson, D., Rafferty, E., Slater, L., MacDonald, N., Bettinger, J. A., Dubé, È., & MacDonald, S. E. (2019). Systematic review searches must be systematic, comprehensive, and transparent: A critique of Perman et al. BMC Public Health, 19(1), 153. https://doi.org/10.1186/s12889-018-6275-y

Han, G. (Helen), & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. International Journal of Conflict Management, 21(1), 20–43. https://doi.org/10.1108/10444061011016614

Hess, T., & Barthel, P. (2019). Wieviel digitale Transformation steckt im Informationsmanagement? Aktuelle Erkenntnisse zum Zusammenspiel eines etablierten und eines neuen Managementkonzepts. Trong S. Meinhardt & A. Pflaum (B.t.v), Digitale Geschäftsmodelle – Band 1 (tr 171–183). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26314-0_10

Imam, H., Chambel, M. J., Nauman, S., & Yasin, H. (2022). Status Conflict and Team Creativity: The Roles of Depersonalization and Organizational Awareness. Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 38(2), 101–110. https://doi.org/10.5093/jwop2022a9

Kane, G. C., Palmer, D., Palmer, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Digital transformation-Becoming a Digitally Mature Enterprise. MIT Sloan Management Review, 14.

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. Journal of Management Information Systems, 32(1), 39–81. https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380

Kelner, B. (2024). How to Resolve Conflict in Business. Wharton Magazine. https://magazine.wharton.upenn.edu/issues/spring-summer-2024/how-to-resolve-conflict-in-business/

Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. International Journal of Project Management, 38(1), 36–46. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001

Kumove, M. (2022). Does Language Foster Reconciliation? Evidence From the Former Yugoslavia. Journal of Conflict Resolution, 66(4–5), 783–808. https://doi.org/10.1177/00220027211065416

Leung, M.-Y., Chong, A., Ng, S. T., & Cheung, M. C. K. (2004). Demystifying stakeholders' commitment and its impacts on construction projects. Construction Management and Economics, 22(7), 701–715. https://doi.org/10.1080/0144619042000300736

Montani, F., Setti, I., Sommovigo, V., Courcy, F., & Giorgi, G. (2020). Who Responds Creatively to Role Conflict? Evidence for a Curvilinear Relationship Mediated by Cognitive Adjustment at Work and Moderated by Mindfulness. Journal of Business and Psychology, 35(5), 621–641. https://doi.org/10.1007/s10869-019-09644-9

Ndubisi, N. O. (2011). Conflict handling, trust and commitment in outsourcing relationship: A Chinese and Indian study. Industrial Marketing Management, 40(1), 109–117. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.015

Panahi, B., Moezzi, E., Preece, C. N., & Wan Zakaria, W. N. (2017). Value conflicts and organizational commitment of internal construction stakeholders. Engineering, Construction and Architectural Management, 24(4), 554–574. https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2016-0006

Shafer, W. E., & Wang, Z. (2010). Effects of ethical context on conflict and commitment among Chinese accountants. Managerial Auditing Journal, 25(4), 377–400. https://doi.org/10.1108/02686901011034180

Sherry Taylor. (2024). Council Post: Why Leaders Should Embrace Healthy Conflict In The Workplace. https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/04/02/why-leaders-should-embrace-healthy-conflict-in-the-workplace/?utm_source=chatgpt.com

Williams Middleton, K., & Nowell, P. (2018). Team trust and control in new venture emergence. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(4), 882–910. https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2017-0048