



No. 1
VOLUME 1/2015

Acta Economica Et Turistica

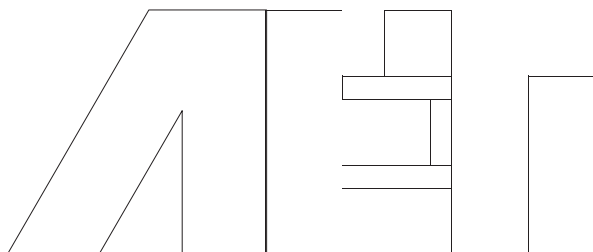
ACTA ECONOMICA ET TURISTICA (1) – No. 1 – pp. 1-112, Zagreb, October 2015

DE GRUYTER
OPEN

ISSN 1849-8469

SADRŽAJ / CONTENT

Uvodnik / Editorial		3
Janice McCormick Tamara Omrčen	Može li turizam oživjeti Hrvatsku ekonomiju? Can Tourism Revive the Croatian Economy?	5
Ivor Altaras Penda	Turistički sektor na Zagrebačkoj burzi (ZSE): koliko vrijedi hrvatski turizam? Tourism sector on the Zagreb Stock Exchange (ZSE): What is the Value of Croatian Tourism?	15
Stipe Buzar	Analiza globalnog etičkog kodeksa za turizam u kontekstu društveno odgovornog poslovanja An Analysis of the Global Code of Ethic for Tourism in the Context of Corporate Social Responsibility	41
Mladen Knežević	Socijalni turizam kao socijalna i ekonomska kategorija – nekoliko elemenata razvoja Social Tourism as a Social and Economic Category – Some Elements of Development	59
Victoria Knight David Simpson Walter Block	Socijalna država: Negativni učinci na društvo Welfare: The Negative Societal Effects	77
Bojan Morić Milovanović Tomislav Krišto Stjepan Srhoj	Metodološki prijedlog istraživanja za povećanje brzog povjerenja unutar virtualnih timova u početnoj fazi životnog ciklusa projekta: perspektiva projektnog menadžera Methodology Proposal for Increasing Swift Trust within Virtual Teams in the Inception Phase of a Project Life-cycle: Project Manager's Perspective	95
Uputstvo za autore / Guide for Authors		111



PhD

**Bojan Morić
Milovanović**

bacc. oec.

**Tomislav
Krišto**

mag. oec.

**Stjepan
Srhoj****METODOLOŠKI PRIJEDLOG
ISTRAŽIVANJA ZA POVEĆANJE
BRZOG POVJERENJA UNUTAR
VIRTUALNIH TIMOVA U POČETNOJ
FAZI ŽIVOTNOG CIKLUSA PROJEKTA:
Perspektiva projektnog menadžera****METHODOLOGY PROPOSAL FOR
INCREASING SWIFT TRUST WITHIN
VIRTUAL TEAMS IN THE INCEPTION
PHASE OF A PROJECT LIFE-CYCLE:
Project manager's perspective**

SAŽETAK: Svrha ovog rada je predložiti metodologiju za povećanje razine povjerenja unutar virtualnih projektnih timova u početnoj fazi životnog ciklusa projekta. Predložena metodologija mogla bi se realizirati kroz konvencionalna poslovna rješenja kao što su: konzultantska rješenja u obliku patenta i žigova, mobilne aplikacije, softverske aplikacije i sl. Rad u značajnoj mjeri pridonosi kako znanstvenoj tako i poslovnoj zajednici u pogledu razjašnjavanja i jasnijeg razumijevanja psihološk-latentnog pojma povjerenja. Stoga je glavni cilj ovog rada razviti metodologiju za projektne menadžere koji rade u kreativnim industrijama, kako bi se povećala razmjena specifičnih informacija putem povećanja razine brzog povjerenja među članovima virtualnih timova u početnoj fazi životnog ciklusa projekta. Predložena metodologija obuhvaća aktivnosti unutar prva tri dana nakon formiranja tima i predlaže alate za nadzor i upravljanje razvojem povjerenja unutar projektnog tima.

KLJUČNE RIJEČI: metodologija, menadžer, virtualni tim

ABSTRACT: This paper proposes team building methodology for project managers in virtual teams as means to develop swift trust between new team members in the inception phase of the project life cycle. Proposed methodology encompasses activities within the first three days after the team formation and proposes the measuring tools for monitoring and managing trust development within the project team. Aim of this paper is to provide new insights to various decision makers potentially interested in increasing the performance of project teams operating in virtual environment, such as: investors, business owners and project managers working in virtual environment.

KEY WORDS: methodology, manager, virtual team

PhD **Bojan Morić Milovanović**, docent, DIU Libertas adresa: Trg J. F. Kennedyja 6 b, 10 000 Zagreb e-mail: bojan.moric@libertas.hr

Bacc. oec. **Tomislav Krišto**, direktor/osnivač Prisoje j.d.o.o., Poduzeće za edukaciju i usavršavanje studenata adresa: Harambašićeva 31, 10 000 Zagreb e-mail: tomislav@referada.hr

Mag. oec. **Stjepan Srhoj**, Službenik za programe i vezu, South East European Centre for Entrepreneurial Learning (SEECCEL) adresa: Selska 217/IV, 10 000 Zagreb e-mail: stjepan.srhoj@seecel.hr

VIRTUALNI PROJEKTI TIMOVI

Ovaj rad bavi se virtualnim projektnim timovima iz perspektive projektnog menadžera. Virtualni projektni timovi mogu se spojiti u različite svrhe, kao što je razvoj novog proizvoda, rješenje problema ili čak vođenje istraživanja i razvoja, ali za potrebe ovog rada pretpostavili smo da se članovi tima međusobno ne poznaju i da se nisu imali prilike ranije sresti.

Tim se može opisati kao organizacijska jedinica koja dijeli zajednički cilj u svrhu kojeg članovi dijele međusobnu odgovornost za svoje međuzavisne krajnje rezultate (Kimble, 2011). Zbog razvoja informacijske tehnologije i njezine mogućnosti globalnog umrežavanja, pojedincima je omogućena brza i pouzdana suradnja, a timovima se pruža prilika pristupiti velikom broju informacija, kao i potencijalnim zaposlenicima sa specifičnim vještinama i znanjima iz različitih dijelova svijeta na troškovo učinkovit način. Zbog toga se virtualni timovi mogu definirati kao dinamičke grupe čiji su članovi geografski raspršeni te ovisе o nekoj vrsti tehnologije u svrhu međusobne komunikacije, pri čemu se u većini situacija svi članovi projektnog tima nisu imali prilike međusobno ranije upoznati (Ayoko, Konrad i Boyle, 2012). Stoga, virtualne projektne timove možemo promatrati kao virtualnu grupu osnovanu radi specifične svrhe, pri čemu će ta svrha prestati postojati realiziranjem konačnog cilja ili prekidom projektnog zadatka.

Biti članom projektnog tima u virtualnom okruženju veoma je izazovno i vrlo zahtjevno, posebice za projektnog menadžera čija je osnovna svrha uspješno organizirati i voditi funkcionalno različite članove virtualnog tima. Glavna karakteristika virtualnih timova jest ta da su njezini članovi često geografski iznimno raspršeni, što dovodi do brojnih kulturalnih i kontekstualnih (norme, vjerovanja, religija, vremenske zone) razlika, koje mogu imati značajan utjecaj na komunikaciju, suradnju, razmjenu znanja, koheziju te učinkovitost tima. Fizički *in vivo* i virtualni timovi razlikuju se zbog korištenja tehnologije,

VIRTUAL PROJECT TEAMS

This research paper is focused on virtual project teams from a project managers' perspective. Virtual project teams which can be set up for different purposes, such as new product development, problem solving or even conducting research and development, however for the purpose of this paper we have assumed that the project team members do not know each other or did not have an opportunity to meet previously.

A team can be described as an organisational unit with a shared common goal, for which team members have mutual responsibility for their interdependent end result (Kimble, 2011). Because of the developments in the information technology and its possibility to connect people globally and allow them to collaborate with reliability and speed, teams have been offered an opportunity to access a pool of diverse expertise from various parts of the world in a cost effective manner. Therefore, virtual teams (VTs) can be defined as dynamic teams whose members are geographically dispersed and which are dependent on some kind of a technology in order to communicate among themselves (Ayoko, Konrad and Boyle, 2012). A virtual project team can be explained as virtual team that has been set up for a specific purpose and which purpose will cease after the end result has been achieved or the project deadline has been breached.

Working in and leading project teams in virtual environment is very challenging and highly demanding. Main characteristic of virtual teams is that their members tend to be geographically extremely dispersed leading to many cultural and contextual (norms, beliefs, religion, time zones etc.) differences, which in turn have significant influence on team's communication, collaboration, knowledge sharing, team cohesion and team effectiveness. Face to face teams and virtual teams differ in the technology's elimination of cues regarding interpersonal affections (Gibson and Manuel, 2003), but also

pa se samim time razlikuju zbog eliminacije mogućnosti razumijevanja signala koji proizlaze iz međuljudskih osjećaja (Gibson i Manuel, 2003), ali i jezičnih barijera, zastoja u komunikaciji, nedostatka povjerenja, itd. (Ayoko i suradnici, 2012). Zaključno, ozbiljan izazov za uspješno ispunjenje zadanih ciljeva u virtualnom projektom timu je povjerenje, koje je teško uspostaviti zbog međusobnog nepoznavanja članova, geografske disperzije, različitih vremenskih zona, različitih jezičnih barijera, stupnja obrazovanja i sl.

STUPANJ VIRTUALNOSTI

Različite kulturalne i kontekstualne razlike mogu biti integrirane u konstrukt zvan *stupanj virtualnosti*, pri čemu se ovim konstruktom nastoji opisati da što su članovi tima virtualniji, manje je vjerojatno da će se uspostaviti povjerenje, zajedničko razumijevanje i međusobna suradnja (Peters, 2003). Stupanj virtualnosti je viši što je geografska raspršenost članova tima veća (Peters, 2003). Stoga, da bi virtualni timovi bili uspješniji, stupanj virtualnosti treba biti umanjen. Stupanj virtualnosti je moguće smanjiti čak i ako se članovi tima međusobno ne poznaju, te se nalaze u različitim dijelovima svijeta s jezičnim, kulturalnim i drugim preprekama. To je moguće ostvariti kroz razvoj povjerenja među članovima tima.

Literatura navodi da se stupanj virtualnosti može smanjiti ako se povjerenje među članovima tima poveća (Peters, 2003). Štoviše, u literaturi se povjerenje ističe kao ključan faktor za uspjeh virtualnog tima, iz razloga što je ono jedan od najvažnijih prediktora zadovoljstva članova tima (Peters, 2003). Mnogi autori (Staples i Webster, 2008; Jarvenpaa i Leidner, 1999) naglašavaju razvoj povjerenja kao ključan čimbenik uspješnog završetka projekta. Kada je povjerenje razvijeno i održavano, unutar tima dolazi do poboljšanja u komunikaciji, suradnji, razmjeni znanja i efektivnosti tima (Greenberg, Greenberg i Antonucci, 2008).

in language barriers, communication delays, lack of trust, etc. (Ayoko et al., 2012). Team members which are located in different parts of the world, have different time zones, speak different languages, have different educational background, and do not know each other; all mentioned presents serious challenge to fulfil determined project goals.

DEGREE OF VIRTUALITY

Various cultural and contextual differences can be integrated into one construct called *degree of virtuality*. This construct states that more 'virtual' the team members are, the less likely they are to develop trust, shared understanding, and collaborate internally (Peters, 2003). The greater the geographic distribution of team members, the higher the virtuality score (Peters, 2003). Therefore, in order for virtual teams to be successful, degree of virtuality needs to be decreased. The degree of virtuality can still be decreased even if the team members do not know each other and are located on the different parts of the world with language, cultural and other barriers. This can be done through development of trust among team members.

Literature states that degree of virtuality can be reduced if trust among team members is increased (Peters, 2003). Moreover, in the literature trust is recognized as the key factor for virtual team success because it is one of the most important predictors of team member satisfaction (Peters, 2003). Many authors (Staples and Webster, 2008; Jarvenpaa and Leidner, 1999) have highlighted development of trust as a crucial point for successful project completion. When trust is developed and maintained within the team, it improves communication, team collaboration, knowledge sharing and team effectiveness (Greenberg, Greenberg and Antonucci, 2008).

POVJERENJE

Povjerenje je samo po sebi složen i apstraktan pojam te iako postoje različite definicije u literaturi, povjerenje se najčešće odnosi na spremnost jedne osobe da ovisi o drugoj, što je utemeljeno na pretpostavci da osoba koja se povjerava ima percepciju da druga osoba, odnosno osoba kojoj će se povjeriti, posjeduje osobine vrijedne povjerenja (Mayer, Davis i Schoorman, 1995). Stvaranje povjerenja potaknuto je rizikom i neizvjesnošću, ranjivošću osobe koja dijeli povjerljivu informaciju i očekivanjima te osobe o (drujoj) osobi kojoj se povjerila (Greenberg i suradnici, 2008). Ukratko, u ovom radu kao polazna definicija povjerenja koristi se sljedeća definicija: "the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party" (Mayer et al., 1995, str. 712).

Pojam povjerenja duboko je povezan s percepcijom članova tima o drugim članovima (Mayer i suradnici, 1995), pri čemu se prema modelu povjerenja Mayera i suradnika (1995) očekuje da će povjerenje prema osobi koja se povjerava biti čimbenik sastavljen od percipirane sposobnosti, percipirane dobronamjernosti i percipiranog integriteta¹ osobe kojoj se povjerava. Percipirana sposobnost odnosi se na procjenu može li osoba obaviti zadani zadatak ili ne; percipirana dobronamjernost predstavlja procjenu brine li osoba o odnosima unutar tima; i na kraju, percipirani integritet odnosi se na ukupnu procjenu o tome je li netko dobra osoba (Mayer i suradnici, 1995). Vjeruje se da se kombinacijom ova tri konstrukta dobiva čovjekova razina pouzdanosti ili procjena koliko je vjerojatno da će osoba vjerovati drugoj osobi (Greenberg i sur., 2008; Jarvenpaa i Leidner, 1999).

TRUST

Trust by itself is a complex and abstract concept and although having various definitions in the literature, trust most commonly could be referred to one's willingness to depend on another based on the expectation that the other has the attributes to be trusted (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Trust is driven by the risk and uncertainty in relationships, the trusting party's vulnerability, and his/her expectations of the trusted party; and when these drivers are present, an individual must extend trust to another in order for a relationship to exist (Greenberg et al., 2008.). In sum, the following statement is used as a starting definition of trust in this research paper: "the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party" (Mayer et al., 1995, p. 712).

The notion of trust is deeply connected to the team members' perception of the other team member (Mayer et al., 1995). In line with Mayer et al. (1995) model of trust, it is expected that trust in the trustee will be a function of the trustee's perceived ability, perceived benevolence, and perceived integrity. Ability refers to an evaluation of whether a person can complete the required tasks or not; benevolence represents an assessment of whether a person cares about the team member relationship; and lastly, integrity is an overall perception of whether a person is a good person (Mayer et al., 1995). The combination of these three constructs is believed to create person's level of trustworthiness or an assessment of how much another person is likely to trust him or her (Greenberg et al., 2008; Jarvenpaa and Leidner, 1999).

VAŽNOST POVJERENJA UNUTAR VIRTUALNIH TIMOVA

Pregledom literature otkriveno je da je u ranoj fazi formiranja projekta vrlo teško uspostaviti povjerenje među članovima, što dovodi do različitih operativnih neučinkovitosti. Povećanjem razine povjerenja u prvim tjednima sudionici projekta spremni su u kraćem vremenu stvoriti okvir kako bi započeli dijeliti individualno osjetljive informacije, što dovodi do razvoja komunikacije, razmjene znanja te razmjene poslovnih iskustava, što zauzvrat vodi ka višoj efektivnosti i operativnoj učinkovitosti (Greenberg i suradnici, 2008).

Nedostatkom fizičke prisutnosti i neprestanog usklađivanja komunikacije teško je uspostaviti brzu razmjenu informacija, pogotovo onih koje su vezane uz prijašnja profesionalna iskustva i znanja individualnih članova tima (specifična znanja i vještine). Članovi tima općenito, a ponajviše u virtualnom okruženju, suzdržavaju se od dijeljenja informacija za koje smatraju da su njihovo "osobno vlasništvo", koje promatraju kao vlastite "temeljne kompetencije" ili "konkurentne prednosti", pri čemu upravo takve informacije predstavljaju ključ rješavanja projektnog problema i podižu ukupnu učinkovitost tima. Temeljni pojam koji sprječava dijeljenje ovakvih informacija jest nedostatak povjerenja i razumijevanja prema ostalim članovima tima. Nakon što članovi tima uspostave dovoljnu razinu međusobnog povjerenja, dolazi do procesa u kojem se počinju otvarati jedni drugima i sukladno tome dopuštaju pristup svojim osjetljivim informacijama. Iz tog razloga, pojam povjerenja unutar virtualnih timova i kako se ono može razviti unutar prvih nekoliko tjedana dok su članovi još uvijek relativno nepoznati jedni drugima predstavlja važan istraživački napor u akademskoj zajednici.

Povjerenje i dijeljenje osjetljivih informacija prepoznato je kao jedna od najčešćih prepreka u virtualnim timovima. Literatura o virtualnim i privremenim timovima već dugo vremena promatra povjerenje kao presudan faktor uspješnosti projekta (Greenberg i sur., 2008;

IMPORTANCE OF TRUST WITHIN VIRTUAL TEAMS

Dwelling into the literature it has been found that in the early stage of project formation it is quite difficult to establish trust among project members which leads to various operational inefficiencies. By increasing the level of trust in the first couple of weeks project participants are willing in the shorter time frame to start sharing individual specific information leading to the development in communication, knowledge exchange, sharing of business experience, operational efficiencies and in turn higher performance effectiveness (Greenberg et al., 2008).

Lacking the physical presence and constant synchronous communication makes it difficult to establish fast information sharing; especially kind of information which is specific to team members' professional experience (specific knowledge areas and skills). Working professionals in general, even more in creative virtual environment, restrain themselves from sharing the kind of information which they consider to be their own "unique property", "core competencies" or "competitive advantage" which could in turn become crucial for problem solving activities and overall team performance. The underlying notion of restraining from sharing this kind of information is lack of trust, confidence and understanding in other team members. Over time, when team members establish personal trust levels high enough they open up and allow access to their "specific" information pool. Therefore, authors were intrigued by the notion of trust within virtual teams and how it could be developed, especially within first few weeks of the project when each team member is a complete mystery to one another. From this curiosity authors has done rigorous literature review which pointed out the concepts of swift trust and inception phase of the project life-cycle.

Trust and specific information sharing has been identified as one of the most frequent obstacles in virtual teams. Literature on virtual and temporary teams has long identified trust as a crucial factor of

Jarvenpaa i Leidner, 1999; Mayer i sur., 1995). Povjerenje je bitan čimbenik za uspješnost virtualnog tima u svakom projektu, *a priori* zato što je ono jedan od najvažnijih prediktor zadovoljstva članova tima (Greenberg i sur., 2008). Smatra se da bez povjerenja nema dobre komunikacije, zajedničkog razumijevanja, suradnje, itd. (Aldea, Popescu, Draghici, 2011).

Cilj ovog rada je smanjiti stupanj virtualnosti razvojem metodologije usmjerene na povećanje povjerenja među virtualnim članovima projektnog tima. Stoga se ovim radom nastoji približiti tematika razvoja brzog povjerenja kroz prizmu virtualnog projektnog menadžera, pri čemu je opisan metodološki pristup razvoja povjerenja u početnoj fazi životnog ciklusa virtualnog projekta s ciljem da bi projektni menadžeri bili u mogućnosti povećati razinu razmjene individualno specifičnih i osjetljivih informacija.

ŽIVOTNI CIKLUS VIRTUALNIH PROJEKTHNIH TIMOVA

Životni ciklus virtualnih timova sastoji se od pet zasebnih faza: a) osnivanje tima, b) početna faza, c) organizacija tima, d) tranzicija i e) izvršenje zadatka (Greenberg i sur., 2008). Prilikom *osnivanja tima* djelovanje lidera usmjereno je prema odabiru članova projektnog tima (u ovoj fazi ključ predstavljaju sposobnosti i psihološki profili članova tima), uspostavljanju adekvatne strukture nagrađivanja te odabiru adekvatnog softvera za podršku u komunikaciji. Druga faza životnog ciklusa virtualnog projekta je *početna faza* (koja je ujedno i fokus ovog rada), pri čemu je u ovoj fazi pažnja usmjerena na izgradnju brzog povjerenja u kratkom razdoblju, ali i na objašnjavanje uloge i pravila za komunikaciju. Treća faza, tzv. *organizacija tima* usmjerena je na vrednovanje sudjelovanja u organiziranju aktivnosti, prepoznavanju i poticanju vodstva, komunikacije i ideja. Četvrta faza, *tranzicija*, karakterizirana je podrškom prema članovima

project success (Greenberg et al., 2008; Jarvenpaa and Leidner, 1999; Mayer et al., 1995). Trust is an essential factor for the virtual team to succeed in any given project, because it is one of the most important predictors of team member satisfaction (Greenberg et al., 2008.). Without trust there is no good communication, shared understanding, collaboration etc. (Aldea, Popescu, Draghici, 2011).

The goal of this research is to decrease the degree of virtuality by developing methodology aimed at increasing the trust levels between virtual project team members. From the contextual perspective this research looks through the prism of project manager who is leading the virtual team. By applying the vigorous methodological approach to building trust between team members, project manager will be capable to increase "specific" information sharing which will lead to improved performance in the early stage of the project life cycle.

PROJECT LIFE CYCLE OF VIRTUAL TEAMS

Virtual team life cycle consists of five distinct phases: a) establishing the team, b) inception, c) organizing, d) transition and e) accomplishing the task (Greenberg et al., 2008). When *establishing the team*, managers' actions are oriented towards choosing members (based on their competences), establishing adequate reward structure and choosing the right communication support software. *Inception phase* focuses on building the swift trust from its initial level to a higher one in a short period, but also to explaining the roles and the rules for communication. The third phase, named *organising* is focused on evaluating participation in organising activities, recognising and encouraging leadership, communication and ideas. The fourth phase *transition* is focused on the support to the team members, and a change from supportive communication to accomplishing the task. Finally, the last phase is *accomplishing the task* where it is important to monitor the performance, set them against the

tima te promjenom fokusa tima s organiziranja zadatka na izvršenje zadatka. Konačno, zadnja faza je *izvršenje zadatka*, gdje se fokus stavlja na praćenje izvedbe, suočavanje članova s rokovima, nagrađivanje članova temeljem postignutih rezultata i kontinuirano poticanje komunikacije kako bi se zadaci obavili (Greenberg i sur., 2008).

Ovaj rad usredotočit će se na trud projektnog menadžera da utječe na povjerenje u drugoj, početnoj fazi. Kada započne početna faza, važno je da projektni menadžer stvori koheziju među članovima tima, *a priori* zato što oni ne znaju jedni druge te se oslanjaju na vlastitu dispoziciju povjerenja, stereotipe i vanjske signale, kao što je potvrda o sposobnosti od znanih trećih strana. Uloga projektnog menadžera trebala bi uključivati aktivnosti koje bi povećale razinu povjerenja, gdje se iznimno preporučaju *team building* treninzi i vježbe. Jedan od ključnih pojmova u početnoj fazi je pojam "brzog povjerenja" (engl. *swift trust*), koji se odnosi na brzo formiranje povjerenja u novim ili privremenim odnosima (Meyerson, Weick i Kramer, 1996). Jedinstvenost brzog povjerenja je u tome da se ono formira bez prethodnih iskustava, poznavanja, poslovne ili društvene povijesti između članova tima. Kada se pojedinci upoznaju prvi put, nemaju dovoljno vremena da uspostave snažne predodžbe jedni o drugima, pa zbog toga traže prečace, koji su, kako su Mayerson i suradnici (1996, str. 174) naveli, "uvezeni iz drugih postavki i brzo nametnuti u kategorijske oblike". Iako se čini kao krhko i privremeno, brzo povjerenje prepoznato je kao čimbenik koji utječe na daljnje interakcije, pa je tako prepoznato kao odrednica koja utječe na namjeru o kupovini proizvoda/usluga. Istraživanjem važnosti brzog povjerenja u privremenim skupinama Obrambenih Snaga Izraela (IDS), došlo se do zaključka da je prvi susret presudan za razvoj brzog povjerenja (Jarvenpaa i Leidner, 1999). Jarvenpaa i Leidner (1999) tvrde da se brzo povjerenje karakterizira kratkim vremenskim intervalima i zbog toga ograničava sposobnost osoba da formiraju očekivanja jedni o drugima.

deadlines, reward achievements and encourage communication in regards to the social aspects and to tasks (Greenberg et al., 2008).

This research will focus on the project manager's efforts to affect trust in the second phase, the so called "inception phase". Once the inception phase starts it is important for project manager to create cohesion between team members, *a priori* because they don't know each other and they can rely only on third persons' endorsements. The project manager's role should include activities which would increase level of trust, where team-building exercises and trainings are highly recommended. One of the key concepts in the inception phase is the notion of the "swift trust", which refers to the rapidly formed trust in a new or transitory relationship (Meyerson, Weick and Kramer, 1996). The uniqueness of the swift trust is that it is formed without previous experiences, familiarity or fulfilled promises between the team members. As individuals meet for the first time, they lack sufficient time to establish their perceptions of the trustees which is the reason why they look for a shortcuts, which are as Mayerson et al. (1996, p. 174) state "imported from other settings and imposed quickly in categorical forms". Although appears to be fragile and temporal, swift trust is recognised as the factor encouraging further interactions and a facilitator in the development of purchase intention. The research on the importance of swift trust in temporary groups in Israeli Defence Force (IDS) concluded that the first meeting was crucial for developing swift trust (Jarvenpaa and Leidner, 1999). Jarvenpaa and Leidner (1999) argue that swift trust is characterized by short time frames and as such trustors' ability to develop expectations of trustee is limited. The same authors also emphasised that that swift trust is initially based on broad categorical social structures while later on action.

Mayerson et al. (1996) elaborated on the importance of swift trust stating that on the beginning of the team formation team member import trust

Mayerson i suradnici (1996) objasnili su važnost brzog povjerenja, navodeći da na početku formiranja tima njegovi članovi radije uvoze prethodno stečeno povjerenje nego što ga razvijaju, pa se zbog toga povjerenje u početnoj fazi može usmjeriti. Greenberg i suradnici (2008) navode da radnja voditelja tima u početnoj fazi trebaju biti usmjerene na *team building* vježbe, što bi isticalo sposobnosti, timski doprinos, osobne/društvene komponente i uspostavljanje veza. Kritični element *team building* uspjeha je "izgradnja povjerenja među pojedincima i grupama kroz cjelokupnu organizaciju" (Mozany i suradnici, 1995, str. 51). Jarvenpaa, Knoll i Leidner (1998) otkrili su da *team building* vježbe među članovima tima razvijaju sposobnost razvoja percepcije jednih prema drugima u vidu sposobnosti, dobronamjernosti i integriteta. Stoga, u ovom prijedlogu istraživanja, definiramo brzo povjerenje kao proces razvoja povjerenja prije treće faze životnog ciklusa virtualnog projekta – organizacije. Faza organiziranja je ta u kojoj članovi tima moraju početi dijeliti informacije, iskustva i znanja kako bi uspješno isplanirali projekt.

Dakle, iz svega prethodno navedenog, ovaj rad pokušava predložiti odgovor na sljedeće istraživačko pitanje: Što projektni menadžer treba napraviti kako bi razvio brzo povjerenje u početnoj fazi kreativnog projektnog tima koji djeluje u virtualnom okruženju?

Tijekom temeljitih istraživanja pojma povjerenja, autori su zaključili da se povjerenje sastoji od tri sastavna dijela: sposobnosti, dobronamjernosti i integriteta (kao što je ranije objašnjeno). Proučavajući operative aspekte virtualnih timova, autori su došli do zaključka da virtualni timovi prolaze kroz životni ciklus koji se sastoji od pet stadija: osnivanje tima, početna faza, organizacija, tranzicija i izvršenje zadatka. Kao najzanimljiviju za unaprjeđenje razine povjerenja autori su ocijenili početnu fazu, pa je ona i odredila buduću fazu rada. Daljnjim pregledom literature otkriveno je da u početnoj fazi projekta ključnu ulogu igra specifična vrsta povjerenja, takozvano brzo povjerenje (koje je već objašnjeno). Autori su zaključili da projektni menadžer (vođa projekta) ima ključnu ulogu u

rather than developing it, because of it trust could get its direction in the teams inception phase. Greenberg et al. (2008) state that team leader's actions in the inception phase should be centred on team building exercises which highlight abilities, team contribution, personal/social component and establishing bonds. Critical element of team building success is to "build trust among individuals and groups throughout the organization, up and down the hierarchy" (Mazany et al. 1995, p. 51). As Jarvenpaa, Knoll & Leidner (1998) found, team building exercises provided team members with the ability to develop perceptions of each other in terms of ability, benevolence and integrity. In this research paper, we define swift trust as the trust development process before the third phase of the virtual project life cycle – organising. It is in the organising phase where team members have to start with sharing of ideas, experiences and knowledge in order to successfully plan the project.

Therefore, from everything stated above this research is based upon the following research question: What is required from a project manager to develop swift trust in the inception phase of a creative project team operating in the virtual environment?

Through vigorous research of the concept of trust, authors have found that trust is comprised of three main building blocks: ability, benevolence and integrity (explained before). While researching the operational aspects of virtual teams, author has realized that virtual teams go through the project life-cycle which is comprised of five stages: establishing the team, inception, organizing, transition and accomplishing the task. While narrowing down, authors has identified inception phase as the most interesting one for improving the trust level and for determining the future workflow. Further literature review revealed that in inception phase of the project specific form of trust plays crucial role, the so called "swift trust" (explained above). For putting in perspective the revealed research concepts, author has found that project manager (project leader) represents

virtualnom timu, koji će imati najviše koristi od razvoja brzog povjerenja u početnoj fazi projekta.

Dakle, prijedlog metodologije razvoja povjerenja usmjeren je na povećanje razine brzog povjerenja među članovima u početnoj fazi životnog ciklusa virtualnog projekta čiji je krajnji korisnik projektni menadžer/lider.

RAZVIJANJE POVJERENJA U POČETNOJ FAZI PROJEKTA

Koristeći model Mayera i suradnika (1995) kao polazište ovog prijedloga istraživanja, metodologija za projektiranje i izgradnju učinkovitog *team building* procesa unutar virtualnih timova prikazana je u Tablici 1. Prije provedbe metodologije razvoja brzog povjerenja, projektni menadžeri ohrabreni su mjeriti razinu povjerenja upitnikom kojeg su razvili

the key role in the virtual team who will benefit the most from developing the swift trust in the inception phase of the project.

Therefore, this research proposal is focused on creating the methodology for increasing the level of swift trust among members in the inception phase of the virtual project life-cycle whose end user is project manager.

DEVELOPING TRUST IN THE PROJECT'S INCEPTION PHASE

By using Mayer et al. (1995) model as a starting point for this research proposal, the methodology for designing and constructing effective team building process within virtual teams can be seen in the Table 1. The project managers are encouraged to measure the trust levels by the questionnaire

TABLICA 1. VIRTUALNA TEAM BUILDING METODOLOGIJA

TABLE 1. THE VIRTUAL TEAM BUILDING METHODOLOGY

DAN DAY	BROJ AKTIVNOSTI ACTIVITY NO	NAZIV AKTIVNOSTI ACTIVITY NAME	RAZRADA POSTUPKA ELABORATION OF PROCEDURE	PRAĆENA AKTIVNOST ACTIVITY FOCUS	MEDIJ MEDIA
Prvi dan First day	1	Dobrodošlica Welcome	<p>Projektni menadžer predstavlja sebe i svoje osobno iskustvo, svoju organizaciju i način na koji on/ona radi.</p> <p>The project manager introduces himself and his personal experience, his company and context in which he/she is working.</p> <hr/> <p>Projektni menadžer ukratko opisuje sljedeća tri dana, koji uključuju virtualnu <i>team building</i> metodologiju.</p> <p>The project manager also briefly describes the following three days which include virtual team building methodology.</p> <hr/> <p>Projektni menadžer pruža osnovnu obuku o pitanju virtualne komunikacije i korištenju alata između članova tima.</p> <p>The project manager provides the basic training on the matter of virtual communication between the team members.</p>	Dobronamjernost Benevolence	Video konferencija (Skype, Hangout, Fuze i dr.) Videoconference (Skype, Hangout, Fuze, etc.)

DAN DAY	BROJ AKTIVNOSTI ACTIVITY NO	NAZIV AKTIVNOSTI ACTIVITY NAME	RAZRADA POSTUPKA ELABORATION OF PROCEDURE	PRAĆENA AKTIVNOST ACTIVITY FOCUS	MEDIJ MEDIA
Prvi dan First day	2	Predstavljanje vještina Skills showcasing	<p>Projektni menadžer dijeli s timom vještine koje pridonosi svaki od članova tima. The project manager shares with the team the skills that each team member brings to the team.</p> <p>Projektni menadžer zatim detaljno objašnjava zadatak i povezuje zadatak uz stručnost svakog člana tima. Project manager then explains the task in details and links the task to each of the team members' expertise.</p> <p>Projektni menadžer tada formulira zadatak koji članovi tima moraju dovršiti u roku jednog sata. Zadatak je formuliran u takvom obliku da svaki član mora aktivno sudjelovati (cilj je imati zadatak koji će tim uspješno finalizirati). The project manager then formulates a task which team members have to finalise in one hour. The task is formulated in such format that each member has to actively participate (the goal is to have a task which the team will successfully finalise).</p>	Sposobnost Ability	Video konferencija (Skype, Hangout, Fuze i dr.) Videoconference (Skype, Hangout, Fuze, etc.)
Prvi dan First day	3	Upitnik za sastav tima Team Composition i Questionnaire	<p>Projektni menadžer prosljeđuje online upitnik, – koji uključuje Team Fitness Test (Bendaly, 1997), Keirsej Temperament Sorter (Keirsej, 1984) Modified Belbin Group Role Questionnaire (MacIver i sur., 1995). The project manager disseminates an online questionnaire, which includes Team Fitness Test (Bendaly, 1997), Keirsej Temperament Sorter (Keirsej, 1984) and the Modified Belbin Group Role Questionnaire (MacIver and Associates, 1995).</p>		E-mail
Drugi dan Second day	1	Socijalizacija Socialization	<p>Projektni menadžer moderira razgovor unutar tima sa zanimljivim, aktualnim pitanjem, kako bi potaknuo pjedince na međusobnu interakciju putem <i>chata</i> ili kroz raspravu. Project manager will provide the team an interesting, actual question in order to make individuals interact between themselves on a chat or discussion board.</p> <p>Svaki član trebao bi postaviti sliku sebe te nakon što svi članovi postavе slike, svaki član treba opisati druge članove tima. Each member should post an image of themselves and each member should describe the team members.</p>	Dobronamjernost integritet Benevolence and Integrity	Video konferencija i (Skype, Hangout, Fuze i dr.) Videoconference and (Skype, Hangout, Fuze, etc.)

DAN DAY	BROJ AKTIVNOSTI ACTIVITY NO	NAZIV AKTIVNOSTI ACTIVITY NAME	RAZRADA POSTUPKA ELABORATION OF PROCEDURE	PRAĆENA AKTIVNOST ACTIVITY FOCUS	MEDIJ MEDIA
			<p>Projektni menadžer ispituje članove tima što bi učinili sa 1000\$ kada bi ih trebali potrošiti ili izgubiti. Svaki član trebao bi pripremiti 3-minutnu prezentaciju njihove potrošnje, a svaki od slušatelja trebao bi postaviti pitanje.</p> <p>Project manager asks the team members what would they do with 1000\$ if they had to spend it or lose it. Each member is supposed to prepare a 3 minutes elaboration of their spending, each of listener is supposed to ask a question.</p>		
Drugi dan Second day	2	Razumjevanje sastava tima Understanding the teams' composition	<p>Projektni menadžer distribuira rezultate upitnika svakog člana i daje svoj osvrt (na temelju upitnika) za svaki od tri testa.</p> <p>Project manager disseminates the questionnaire results of each team member and gives his overview (based on the questionnaire) for each of the three tests.</p> <p>Članovi trebaju iznijeti svoj pogled na rezultate ispitivanja, dati stvarne životne primjere za i/ili protiv rezultata.</p> <p>The members have to give their view on the test results, give real life examples for and/or against the results.</p> <p>Na temelju rezultata ispitivanja i primjera svakog pojedinca, svaki član mora prikazati profil druga dva člana.</p> <p>Based on the test results and each individual's examples, each team member has to summarize the other two members' profile.</p>	Integritet Integrity	Video konferencija (Skype, Hangout, Fuze i dr.) Videoconference (Skype, Hangout, Fuze, etc.)
Drugi dan Second day	3	Pronalaženje sličnosti Finding Similarities	<p>Projektni menadžer započinje grupnu <i>chat</i> raspravu, u kojoj svi članovi tima mogu vidjeti sve poruke.</p> <p>Project manager initiates the group chat discussion, where all team members can see all the messages.</p> <p>Svaki član tima mora pronaći deset sličnosti koje su mu zajedničke s druga dva člana tima. Najočitije stvari (npr. boja kose, spol, visina) su zabranjene.</p> <p>Each team member has to find ten similarities which they have in common with the other two team members. The most obvious things (e.g. hair color, sex, height) are forbidden.</p>	Integritet Integrity	Chat (Viber, Whatsup ili Facebook)

DAN DAY	BROJ AKTIVNOSTI ACTIVITY NO	NAZIV AKTIVNOSTI ACTIVITY NAME	RAZRADA POSTUPKA ELABORATION OF PROCEDURE	PRAĆENA AKTIVNOST ACTIVITY FOCUS	MEDIJ MEDIA
Treći dan Third day	1	Pokazivanje pouzdanosti Reliability Showcasing	<p>Projektni menadžer utvrđuje konačne norme o tome kako će članovi tima komunicirati. The project manager establishes the final norms on how will the team members communicate.</p> <p>Naglašena je važnost rokova. The importance of meeting deadlines is stressed.</p> <p>Projektni menadžer traži od tima da mu pruže određene informacije, na određeni način, u određenom vremenu (npr. do ponoći). Članovi moraju raditi u timu, a zadatak bi trebao biti lagan i ostvariv, ali se odnosi na projekt. A project manager asks the team to provide him/her with certain information, in a certain way by a given time (e.g. midnight). The members have to work in teams and task should be easy, achievable but project related.</p>	Dobronamjernost Benevolence	Video konferencija (Skype, Hangout, Fuze i dr.) + E-mail Videoconference (Skype, Hangout, Fuze, etc.) + E-mail

Izvor: Greenberg i sur., 2008; Holton, 2001; Clark, Clark i Crossley, 2010.

Source: Greenberg et al., 2008; Holton, 2001; Clark, Clark and Crossley, 2010.

Mayer i Gavin (2005). Također, nakon provedbe metodologije preporuča se mjeriti razinu povjerenja istim upitnikom, kako bi se mogla usporediti razina povjerenja prije i poslije intervencije. Za stjecanje novih spoznaja predlaže se koristiti i dubinske intervjuje. Na ovaj način projektni menadžer može pratiti proces razvoja povjerenja među članovima svojeg tima.

Upitnik za sastav tima, koji je treća aktivnost prvog dana, obuhvaća Bendaly Team Fitness Test (Bendaly, 1997), Online Keirsej Temperament Sorter (Keirsej, 1984; Keirsej i Bates, 1997) i MacIvers Modified Belbin Group Role Questionnaire (MacIver i sur., 1995). Bendaly Team Fitness Test (Holton, 2001) je učinkovit alat za procjenu snage u pet kritičnih elemenata sposobnosti tima: a) zajedničko vodstvo, b) skupne radne sposobnosti, c) atmosfera, d) kohezivnost i e) promjena kompatibilnosti. Online Keirsej Temperament Sorter (Holton, 2001) služi kao podloga za razmjenu informacija timu o članovima, pojedinačnim snagama i željama (Keirsej i Bates,

developed by Mayer and Gavin (2005) at the beginning of the project, while after the virtual team building methodology was deployed it is encouraged to use the same questionnaire as well as the in-depth interviews. The same approach is encouraged and after the organising phase of the virtual project life cycle. This way project manager can track the trust development process among his/her team members.

The Team Composition Questionnaire, which is the third activity of the first day encompasses Bendaly Team Fitness Test (Bendaly, 1997), Online Keirsej Temperament Sorter (Keirsej, 1984; Keirsej and Bates, 1997) and MacIver's Modified Belbin Group Role Questionnaire (MacIver and Associates, 1995). Bendaly Team Fitness Test (Holton, 2001) is an effective tool to assess team strength in five critical team fitness elements: a) shared leadership, b) group work skills, c) climate, d) cohesiveness, and e) change compatibility. Online Keirsej Temperament Sorter (Holton, 2001) is used to share information of a team about

1984). MacIvers Modified Belbin Group Role Questionnaire (Holton, 2001) omogućuje brz alat za procjenu stilova i uloga unutar tima putem kojeg projektni menadžer može samostalno identificirati željene stilove ili uloge članova unutar grupe. Dijeleći sve ove informacije, projektni menadžer može utvrditi posjeduje li njegov tim sve bitne aspekte potrebne za učinkovit timski rad.

Virtualni timovi imaju temeljni problem: nedostatak fizičkog kontakta i komunikacije nalicu mjesta, što potkopava brzo i učinkovito dijeljenje informacija i usporava sposobnost rješavanja problema. Vodeći brojne razgovore s projektnim menadžerima koji djeluju u virtualnom okruženju i imajući osobno iskustvo rada u virtualnom okruženju, autor je shvatio da virtualni timovi (pogotovo oni privremeni) gube puno energije i brzine u prvim tjednima formiranja projekta, što predstavlja značajan gubitak za ukupnu učinkovitost tima. Povećanje razine povjerenja u "početnoj fazi" projekta, tzv. "brzo povjerenje", projektni menadžer može značajno poboljšati dijeljenjem osjetljivih/specifičnih informacija među svojim članovima tima, što zauzvrat dovodi do smanjenja "uobičajenog vremena" (otprilike 2 do 3 tjedna) potrebnog da tim počne raditi na zadovoljavajućoj razini uspješnosti.

U pokušaju odgovora na gore postavljeno pitanje ovog istraživanja, cilj autora je izgraditi empirijski važeću metodologiju koja će riješiti ili bar smanjiti probleme vezane uz povjerenje u početnoj fazi virtualnog projekta te zauzvrat pružiti korisno inovativno rješenje koje će značajno pomoći unaprijediti rad projektnih menadžera u virtualnom okruženju.

ZAKLJUČAK

Razvoj povjerenja prepoznat je kao ključan aspekt uspješnog provođenja i završetka projekta, pri čemu povećanjem povjerenja u isto vrijeme može biti smanjen i stupanj virtualnosti. Kada se unutar tima razvija i održava povjerenje, mogu biti postignuti

themselves, their individual strengths and their preferences (Keirse and Bates, 1984). MacIver's Modified Belbin Group Role Questionnaire (Holton, 2001) provides quick assessment tool through which individuals can self-identify their preferred styles or roles within a group. By sharing all these information, project manager can ascertain whether his team possess all of the essential aspects required for effective team work.

Virtual teams have a basic underlying problem: lack of physical contact and on site communication which undermines quick and effective information sharing and slows down problem solving capabilities. By having many conversations with project managers operating in the virtual environment and by having personal experience working in virtual environment author has realized that virtual teams (especially temporary formed ones) lose a lot of traction and pace in the first weeks of project formation which represents significant loss for the overall team performance. Therefore, by increasing the trust level in the "inception" project phase, the so called "swift trust" project manager could significantly improve "sensitive/specific" information sharing among his team members which in turn would lead to decreasing the "usual" time (2 to 3 weeks) necessary for the team to start operating on a satisfactory performance levels.

In attempt to answer the above stated research question, author's goal is to construct empirically valid methodology which will solve or at least decrease the trust related problems within inception phase of a virtual project and in turn provide valuable innovative solution aimed to significantly help/improve project managers operations in the virtual environment.

CONCLUSION

Development of trust is recognised as a crucial point for successful project completion, by increasing trust at the same time degree of virtuality can be decreased. When trust is developed and

komunikacija, timska suradnja, razmjena znanja, kreacija ideja i učinkovitost tima. Ovaj rad predlaže virtualnu *team building* metodologiju, koja bi trebala biti korištena od strane projektnog menadžera, kako bi se razvilo povjerenje među članovima virtualnog projektnog tima. Metodologija obuhvaća aktivnosti u prva tri dana od trenutka kada je tim uspostavljen, u tzv. početnoj fazi. Projektni menadžeri u virtualnim timovima, investitori i poduzetnici mogli bi pronaći ovaj instrument važnim za svoje buduće projekte.

Budući da je ovaj rad usmjeren na projektne menadžere koji posluju u kreativnom virtualnom okruženju, pretpostavlja se da će oni biti i krajnji korisnici predložene metodologije. Vlasnici poduzeća mogli bi također naći interes u predloženoj metodologiji, budući da bi njezinom implementacijom mogli poboljšati učinkovitost razvojnih projekata te u konačnici uspješnost svojeg poslovanja. Konačno, investitori u "high tech" sektore mogli bi pronaći interes u aktivnom uključivanju u projekte koje financiraju, pri čemu bi provođenje metodologije razvoja brzog povjerenja u globalnim virtualnim timovima moglo biti *conditio sine qua non* za investitore u potrazi za uspješnom integracijom virtualnih timova.

BILJEŠKE

¹ Engl. *perceived ability* (percipirana sposobnost), *perceived benevolence* (percipirana dobronamjernost) i *perceived integrity* (percipirani integritet).

maintained within the team, communication, team collaboration, knowledge sharing, ideageneration and team effectiveness can be achieved. This paper proposes the Virtual Team Building Methodology which should be used by project managers in order to develop trust between the team members in the virtual project team. The methodology encompasses activities in the first three days since the team has been established, the so-called inception phase. Audience interested in this paper are mostly investors, business owners and project managers working in virtual environment.

Since this paper is mostly aimed at project managers working in creative virtual environment it is intended that they will be the end users of the final product. Business owners should find interest in the results of this research as well since it will enhance effectiveness and performance of their operations. Finally, investors focused on investing in high tech products could find interest in this research because the end product could be manifested as software and mobile application, interactive web site, online methodology, etc. which could become inevitable tool for any project manager operating in the virtual environment.

LITERATURA / LITERATURE

- ALDEA, A. D., POPESCU, A. AND DRAGHICI, G. (2011), "Information and communication technologies support for building trust in virtual teams". *Managerial challenges of the contemporary society*, 3, pp. 13-17
- BENDALY, L. (1997), *Strength in Numbers: Easy Steps to High Performance Teams*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson
- CLARK, W., CLARK, L. AND CROSSLEY, K. (2010), "Developing multidimensional trust without touch in virtual teams". *Marketing Management Journal*, 20 (1), pp. 177-193
- DINARDO, J. (2008), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, pp. 856-859
- GREENBERG, P. S., GREENBERG, R. H. AND ANTONUCCI, Y. L. (2007), "Creating and sustaining trust in virtual teams". *Business horizons*, 50, pp. 325-333
- HOLTON, J. A. (2001), "Building trust and collaboration in a virtual team". *Team performance management*, Vol. 7, 3, pp. 36-47
- JARVENPAA, S. L., K. KNOLL AND D. E. LEIDNER (1998), "Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams". *Journal of management information systems*, Vol. 14, 4, pp. 29-64
- JARVENPAA, S. L. AND D. E. LEIDNER (1999), "Communication and trust in global virtual teams". *Organization science*, Vol. 10, 6, pp. 791-815
- KEIRSEY, D. AND BATES, M. (1984), *Please understand me: Character and temperament types*. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Company
- KEIRSEY, D. (1984), "The Keirsey Temperament Sorter". URL: <http://www.keirsey.com/cgi-bin/keirsey/newkts.cgi>
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H. & SCHOORMAN, F. D. (1995), "An integrative model of organizational trust". *Academy of management review*, 20, pp. 709-734
- MAYER, R. C. & GAVIN, M. B. (2005), "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?" *Academy management journal*, 48, pp. 874-888
- MAZANY, P., S. FRANCIS AND P. SUMICH (1995), "Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA programme". *Journal of management development*, Vol. 14, 3, pp. 50-68
- MEYERSON, D., WEICK, K. E. & KRAMER, R. M. (1996), "Swift trust and temporary groups". In: R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.
- MACIVER, K. A. AND ASSOCIATES (1995), *The Modified Belbin Group Role Questionnaire*, Vancouver.
- PETERS, L. M. L. (2003). "Now you see them... Now you don't: Toward a greater understanding of virtual team effectiveness". *Dissertation: Thesis* (Ph. D). University of Massachusetts at Amherst
- SHADISH, W. R., COOK, T. D. & CAMPBELL, D. T. (2002), *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin