

# تیمهای کاری : اوج مدیریت مشارکتی

دکتر فرج اله رهنورد

## چکیده

تیمهای کاری نمودی از بالاترین درجه مدیریت مشارکتی محسوب می‌شوند که امروزه مقبولیتی عام یافته‌اند و به سان یکی از ابعاد سازمانهای یادگیرنده به حساب می‌آیند. تیمهای کاری در اشکال مختلف، نظیر حلقه‌های کیفی و تیمهای خودگردان و خودرهبر مراحل تکاملی خود را طی می‌کنند. الگوهای سازمانی نظیر سازمان با گروههای متداخل، سازمان موقت و سازمان مجازی ساختارهایی را به نمایش می‌گذارند که کاملاً متکی بر تیمهای کاری‌اند. در این مقاله، با پرداختن به ابعاد مختلف تیمهای کاری چگونگی شکل‌گیری، نظارت، تصمیم‌گیری، عوامل وضعی تأثیرگذار و مانند اینها، امکان به کارگیری این تیمها در سازمانهای بخش دولتی ایران مورد بحث قرار گرفته است.

## مقدمه

کار در چارچوب تیمهای کاری به سان یک مفهوم جدید تولیدی در حال گسترش است. تیمهای کاری معمولاً وظایف مختلفی را انجام می‌دهند و هر کدام از مهارتهای خاصی برخوردار می‌شوند. تجربه کار تیمی این امکان را فراهم ساخته است که سازمانها اندیشه ساختار افقی را عملی سازند. مهمترین مزیت تیمهای کاری این است که آنها می‌توانند در رابطه با نیازهای محیط به سرعت از خود واکنش نشان دهند، سریعتر تصمیم بگیرند و مشتریان را راضی کنند. کارکنان و اعضای تیم از روحیه بهتری برخوردار و همگی در کارها درگیر می‌شوند. هزینه‌های سربار اداری نیز کاهش می‌یابد زیرا تیمها وظایف مدیران را هم انجام می‌دهند. تیمهای کاری موجب بهبود کیفیت زندگی کاری می‌شود و در ارتقای عملکرد رقابتی نیز سهم بسزایی دارد.

تیمهای کاری به سان ابزار مدیریتی خوش آتیه مورد توجه زیادی واقع شده‌اند و

می‌شوند، اما فرایند ایجاد تیم بسیار مشکل است (نوریک، ۱۹۹۳). در این مقاله سعی نگارنده بر این است که ضمن پرداختن به نظریه‌های مطرح شده در مورد تیمهای کاری، چند پرسش اساسی را مطرح کند که: آیا نمی‌توان تیمهای کاری را در سازمانهای بخش دولتی ایران به کار گرفت؟ آیا صرف تکیه بر نظام پیشنهادها که پایین‌ترین درجه مدیریت مشارکتی محسوب می‌شود توجیه منطقی دارد؟ آیا تعمیم نظام پیشنهادها که بیشتر در محیطهای صنعتی مؤثر است به سازمانهای بخش دولتی عقلایی است؟ آیا این طرز تفکر که طراحی و استقرار مدیریت مشارکتی را باید از پایین‌ترین درجه آن، یعنی نظام پیشنهادها، شروع کرد، مبنای درستی دارد؟

## تیمهای کاری

تیمهای کاری شکل تکامل یافته‌ای از مدیریت مشارکتی هستند که بر مبنای میزان نفوذی که در فرایند تصمیم‌گیری دارند به درجه‌های مختلفی تقسیم می‌شوند؛ اما در ادبیات مدیریت مشارکتی، تیمهای کاری بیشتر مترادف با تیمهای کاری خودگردان به کار گرفته می‌شود. تیم کاری خودگردان یا توانمند نوعی گروه کاری با اختیارات سطح بالاست که بدون حضور مدیری ناظر عمل می‌کند. چنین تیمی مسؤول مدیریت کار از برنامه‌ریزی تا انجام و کنترل است. اعضای این تیمها به همدیگر وابسته‌اند و برای نیل به موفقیت تلاش می‌کنند (کلنسی و بلانچ، ۱۹۹۲). خودگردانی را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از استراتژیهای مدیریت رفتار تعریف کرد که هدف آن کاهش موارد انحراف از استانداردهای کاری موجود است (منز، ۱۹۸۶). استراتژی خودگردانی برای تبیین انحرافهای کوتاه مدت از استانداردهای حاکم به کار می‌رود، اما مطلوبیت یا مناسب بودن این استانداردها را نشان نمی‌دهد. خودگردانی به کارکنان اجازه می‌دهد در خصوص چگونگی انجام کاری معین برای رسیدن به استاندارد (که نظامی برتر یا مدیریتی بلند پایه‌تر آن را تعریف کرده است) نفوذ خود را به کار ببرند؛ اما در مورد چرایی انجام کار و آنچه باید انجام شود، نفوذ کارکنان را به رسمیت نمی‌شناسد. خودگردانی نوعاً به انگیزه‌های عینی وابسته است، یعنی پاداشهای داخلی برای تقویت و تداوم فعالیتهای خودگردانی لازم است. تیمهای خودگردان، همزمان به هدف بهبود بهره‌وری سازمان و

همچنین بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان، به کار گرفته می‌شوند (منز و سیمز، ۱۹۸۷). تیمهای کاری خودگردان نمایشگر حالت خودکنترلی هستند (هکمن، ۱۹۸۶). اما، این بحث به طور جدی مطرح است که کارکنان در موقعیتهای به اصطلاح خودگردانی نیز در معرض کنترل و سرپرستی قراردارند. این کنترلها شامل وضع مرزهای کاری مشخص، نظامهای هنجاری درون‌گروه کاری، فرایندهای اجتماعی سازمان و مانند اینهاست. مولدر (۱۹۷۶) اخطار کرده است که اجرای فرایندهای مشارکتی موجب افزایش فاصله قدرت می‌شود؛ یعنی نظامهای مشارکتی فرصتهایی را برای افراد بانفوذ (که اغلب به سبب تخصص و تجربه بیشترشان شناخته می‌شوند) فراهم می‌سازد که نسبت به دیگر افراد اعمال قدرت می‌کنند. به علاوه، کارکنان تمایلی ندارند در سازمانهایی مشارکت کنند که زمینه‌های مشارکت ارزش و اهمیت کمتری دارد (نیومن، ۱۹۸۹).

منز (۱۹۹۲) گفته است که میزان نفوذ تیمهای خودکنترل در معرض محدودیتهای زیادی است که از نیروهای بازدارنده سازمانی و اقدامهای مدیریتی سرچشمه می‌گیرد. برای استفاده بیشتر از منابع انسانی باید به ماورا، تیمهای خودگردان، یعنی به تیمهای خود هدایت گذر کرد. او از این دیدگاه پیشنهاد کرده است که به کارکنان این اختیار داده شود که علاوه بر "چگونگی" انجام کار به "چرایی" کار نیز بیندیشند.

خود رهبری را می‌توان به عنوان دید وسیع تری از خودگردانی در نظر گرفت. خود رهبری، نه تنها کاهش موارد انحراف از استانداردهای موجود بلکه، ارزشیابی مناسب بودن استانداردها را نیز در بر می‌گیرد؛ یعنی، علاوه بر چگونگی انجام کار به چرایی انجام کار و چیزهایی که باید انجام شود نیز می‌پردازد. خود رهبری نقش فعالی برای اعضا در هر نظام کاری قائل است و شکل پیشرفته‌ای از نفوذ کارکنان را به نمایش می‌گذارد. منز (۱۹۹۲) ویژگیهای تیمهای خود رهبری را به شرح در پی آمده فهرست کرده است: (۱) وضع استانداردها و هدفها؛ (۲) استفاده از مهارتهای مدیریتی و رهبری؛ (۳) تمرکز ذهن در تفکر و تحلیل استراتژیک (چرایی انجام کار)؛ (۴) انگیزش درونی. وی تیمها را از لحاظ توانمند سازی در پیوستاری به شرح در پی آمده نشان داده است:

## تمايز تیم و گروه

همه گروهها تیم نیستند. توان تیم بیش از مجموع توان افراد گروه است. اگر می خواهید بدانید شما به عنوان تیم یا گروه عمل می کنید خودتان را بر مبنای شاخصهای در پی آمده محک بزنید:

گروه	تیم
رهبر قوی	۱
جوابگویی فردی	۱
کار فردی	۱
هدفهای رسمی گروه	۱
سنجش غیر مستقیم	۱
انربخشی	۱
نشستهای هدایت شده	۱
رهبر مشترک	۵
جوابگویی فردی و متقابل	۵
کار جمعی و تیمی	۵
هدفهای تیمی مورد توافق	۵
سنجش عملکرد از طریق ارزیابی	۵
نتایج کار جمعی	۵
	۲
	۳
	۴

اگر اکثریت نمره های شما پایین است، آن گاه جمع شما احتمالاً گروه است. برای اینکه بتوانید اعضای تیم باشید لازم است فرایند تشکیل تیم را در پیش بگیرید. اگر برای هر قلم به خود نمره ۵ می دهید عضو تیم هستید.

به هر حال، تشکیل تیم در گروه رفع موانعی است که به سان نیروهای بازدارنده عمل می کنند. یکی از این عوامل بازدارنده شکاف میان دانش اعضاء گروه است. در مواردی که عضو گروه دانش قابل توجهی نسبت به دیگران داشته باشد، تصمیم گیری مشارکتی در گروه حکم اتلاف وقت و انرژی را خواهد داشت. لاک و همکاران (۱۹۸۸) در این مورد گفته اند که تصمیم گیری مشارکتی در جایی که فردی به وضوح تخصص بیشتری درباره موضوعی معین در مقایسه با دیگران داشته باشد، قابل دفاع نیست. مولدر و وایک

(۱۹۷۰) مشاهده کردند در مواردی که تفاوت بارزی از لحاظ دانش میان اعضاء گروه وجود داشته باشد، تصمیم‌گیری مشارکتی به مرور زمان موجب کاهش نفوذ و تأثیر آن دسته از اعضای گروه می‌شود که دانش کمتری دارند. کانتر (۱۹۸۳) گفته است: افرادی که اطلاعات کمتری در خصوص موضوعی معین دارند به مرور احساس یأس می‌کنند و سعی می‌کنند کمتر در نشست‌ها شرکت کنند. وضعیت در گروه زمانی بدتر می‌شود که افراد متخصص در آن حضور پیدا کنند و به مرور بر گروه تسلط یابند، زیرا آنها مهارت‌ها و تخصص لازم را برای تصمیم‌گیری درباره مسائل فنی و پیچیده دارند (مولدر، ۱۹۷۱).

مک دانیل و اشموس (۱۹۸۰) استدلال کرده‌اند که برای تحقق مشارکت همه اعضای گروه هر عضو آن نه تنها باید از انگیزه مشارکت برخوردار باشد بلکه در زمینه ارتباطات نیز مهارت داشته باشد. آنها پیشنهاد کرده‌اند که مهارت‌های ارتباطی باید شامل: (۱) حضور مثبت و آزاد در گروه؛ (۲) گوش دادن؛ (۳) سؤال کردن (۴) بازخورد؛ و (۵) خلاصه کردن باشد. آنها اعتقاد دارند که این امر نه تنها مشارکت را تسهیل می‌کند، بلکه احتمال انجام کار مؤثر را افزایش می‌دهد.

تفاوت مقامی نیز تأثیر مهمی دارد. هر چه رتبه اداری یک فرد بالاتر باشد، مشارکت ادراکی وی بیشتر خواهد بود و چنین افرادی در گروه‌های تصمیم‌گیری جمعی فعالیت خواهند نمود. نتایج بررسی دنتون و زیتوکلی (۱۹۹۳) نشان می‌دهد که مشارکت ادراکی زنان کمتر از مردان است. همچنین، آنها دریافته‌اند که گروه‌های اقلیت قومی کمتر از دیگران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت می‌کنند. دراگو و وودن (۱۹۹۱) دریافته‌اند که افراد پیر کمتر از جوانان مایل‌اند در سازوکارهای مشارکتی محیط کارشان درگیر شوند.

### مراحل شکل‌گیری تیمهای کاری

تعدادی مدل برای توصیف فرایند ایجاد گروهها (توکمن، ۱۹۶۵؛ اسلیتر، ۱۹۶۶) ارائه شده است. این مدلها را می‌توان به تیمها نیز تعمیم داد. تیمهای کاری یک شبه ایجاد نمی‌شوند، آنها لازم است، فرایند تکاملی خود را بگذرانند. بر اساس مدل توکمن چهار مرحله ایجاد گروه (نمودار شماره ۱) عبارت است از:

#### ● شکل‌گیری

شکل‌گیری مرحله‌ای است که گروه برای اولین بار در آن دورهم جمع می‌شوند. همه افراد مؤدب و غیرفعال‌اند. تضاد به ندرت به طور مستقیم مشاهده می‌شود. افراد بیشتر

متکی به کسانی هستند که به سان رهبر ظاهر می‌شوند.

### ● طوفان زایی

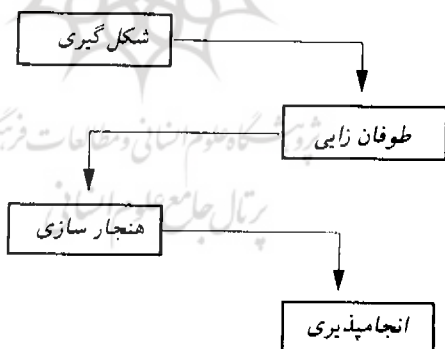
طوفان زایی مرحله بعدی است که شخصیتها با هم اصطکاک پیدا می‌کنند. هیچکس به راحتی نکته‌ای را نمی‌پذیرد. از همه مهمتر، ارتباطات بسیار کمی اتفاق می‌افتد و هیچکس گوش شنوایی ندارد و بعضی از افراد هنوز تمایلی به گفتگوی آزاد ندارند.

### ● هنجار سازی

آن‌گاه نوبت به هنجار سازی می‌رسد. در این مرحله زیرگروهها منافع کار گروهی را تشخیص می‌دهند و منازعات درون‌گروهی کاهش می‌یابد. هر کس در بیان نقطه نظرهای خود احساس ایمنی می‌کند و مباحث به راحتی در گروه دنبال می‌شود. مهمترین پیشرفت حاصل در این مرحله این است که افراد به سخن یکدیگر گوش می‌دهند. روشهای کاری وضع می‌شود و گروه آن را به رسمیت می‌شناسد.

### ● انجام‌پذیری

رسیدن به مرحله انجام پذیری حد اعلاي تکامل کار گروهی است. در این مرحله گروه سیستمی را وضع کرده است که اجازه می‌دهد نقطه نظرها آزادانه و بدن رودر بایستی مبادله شود و درجه بالایی از حمایت‌های درون گروهی برای تصمیم‌گیری شکل می‌گیرد.



نمودار شماره ۱. مراحل انجام کار تیمی

چهارتن از مشاوران تیمهای کاری خودگردان به نامهای رینور و فیشر (۱۹۹۱)، گلنیزر (۱۹۹۱) و راب (۱۹۹۰) مدلهایی را برای ایجاد تیمهای خودگردان ارائه دادند که از نظر مفهومی مشابه است. این مدلها بیشتر بر فرایند توانمند سازی تیمها و تعدیل نقش رهبر

تأکید دارند. ویژگیهای مشترک این مدلها عبارت است از:

۱. اولین مرحله ایجاد تیمهای کاری بیشتر شبیه گروههای کاری سنتی است. اختیار در دست رهبر باقی می ماند و اوست که گروه را به مرحله بعدی هدایت می کند.
۲. دومین مرحله شامل اجازه دادن به گروه برای مشورت بارهبر در تصمیم گیری است.
۳. مرحله بعدی مشارکت گسترده گروه در تصمیم گیری است و رهبر در آن نقش مربی را بر عهده می گیرد نه مرجع قدرت.
۴. مرحله نهایی خودگردانی واقعی است که در آن تیم مسئولیت کامل اقدامها و تصمیمهای خود را می پذیرد و رهبر نقش مشاور را بر عهده می گیرد و تیم می تواند در هر زمان که لازم باشد به او مراجعه کند.

### مدل تیمهای پراثری

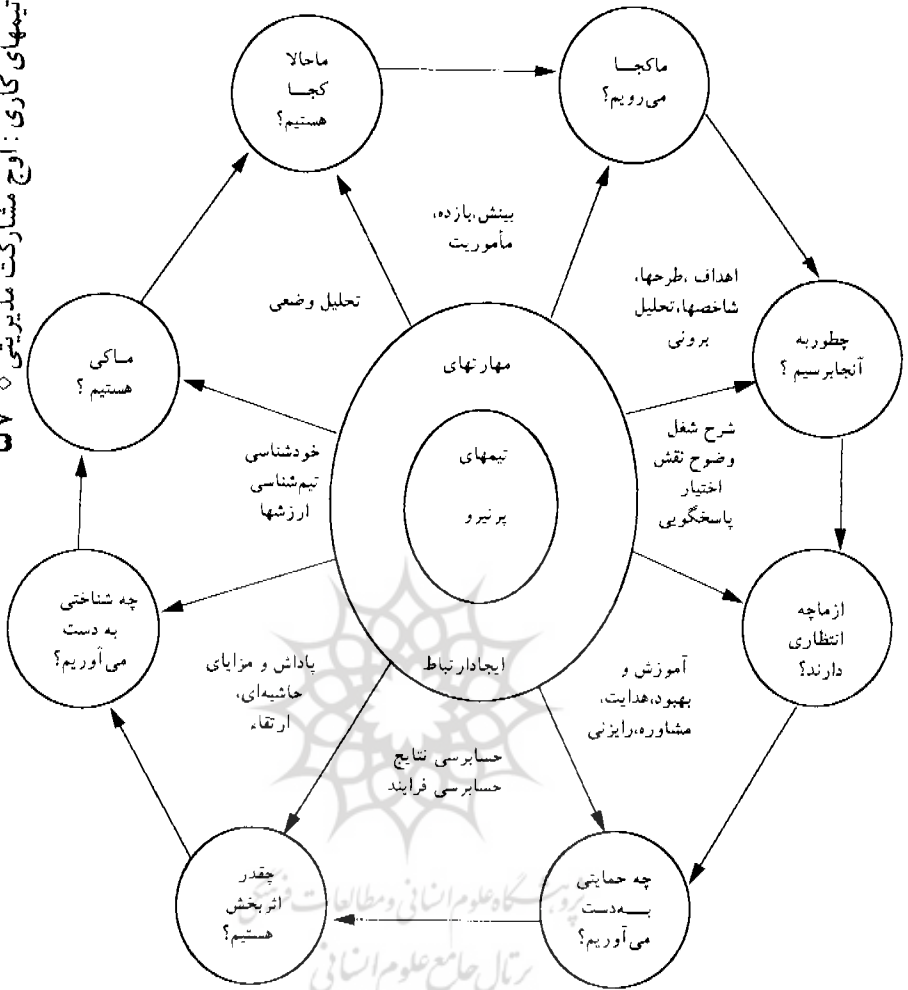
مارجریسون و مک کان (۱۹۹۱) مدل تیمهای پرنیرو را برای تیم سازی پیشنهاد می کنند که می تواند مبنایی برای خودآزمون تیمی نیز قرار گیرد (نمودار شماره ۲). به نظر آنها اعضای تیم دیدگاهها و عقاید متفاوتی در مورد مسائل و فرصتها دارند که باید همه آنها مورد توجه قرار گیرد و در نهایت بهترین راه کار انتخاب شود. به هر حال، چنین تنوعی ممکن است منجر به تضاد میان اعضای تیم شود. بنابراین، مهارتهایی برای ادغام یا مرتبط ساختن سهم افراد با یکدیگر باید ایجاد شود تا تنشها به کمترین حد ممکن برسد. مدل تیمهای پرنیرو هشت سؤال اساسی را در بر می گیرد که هر تیم باید به آنها جواب دهد. ایجاد سیستمهایی که به این سؤالا پاسخ دهد به همراه ایجاد مهارتهای برقراری ارتباط نوعی استراتژی برای تقویت تیم محسوب می شود.

۱. ما کیستیم؟

در اینجا شناخت خود و شناخت ارزشهای تیم مطرح می شود.

۲. در حال حاضر در کجا هستیم؟

تحلیل وضعی (اس. دبلیو. ا. تی)<sup>۱</sup> را می توان برای فهرست کردن نقطه های قوت و ضعف، فرصتها و موارد تهدید کننده کارگروه به کار گرفت. چنین تحلیلی می تواند مبنایی برای برنامه ریزی آینده گروه باشد.



نمودار شماره ۲. مدل تیمهای پرنیرو

مرجع نمودار :

Source: Margerison, C. & McCann, D., Team Management: *Understanding How People Work Together*, 1991.

### ۳. کجا می‌خواهیم برویم؟

قدم بعدی شامل ایجاد بینش مشترک و فلسفه وجودی تیم است تا راهنمای اعضای



آن در مراحل آتی باشد.

۴. چطور می‌توانیم به آنجا برسیم؟

بعد از برقراری بینش تیمی لازم است استراتژیها و طرحهای عملی را برای رسیدن به این بینش وضع و تعیین کنیم. بنابراین، تهیه فهرستی از راهبردهای "چگونه" یا ابزارهای رسیدن به هدفها می‌تواند ما را از "جایی که هستیم" به "جایی که می‌خواهیم برسیم" هدایت کند. شاخصهای عملکرد برای اندازه‌گیری بازده تیم بر مبنای استانداردهای از پیش تعیین شده باید تهیه شود.

۵. چه چیزی از ما انتظار دارند؟

در اینجا انتظارات مدیریت و کارکنان از تیم و جوابگویی و مسؤولیت تیم مطرح می‌شود.

۶. چه حمایت‌هایی را به دست می‌آوریم؟

تیم باید میزان حمایت‌های آموزشی، حمایت‌های مدیریت ارشد سازمان و مانند اینها را برای خود مشخص کند.

۷. چقدر اثربخش هستیم؟

بررسی عملکرد از طریق حسابرسی بازده و حسابرسی فرایند می‌تواند اثربخشی تیم را مشخص کند.

۸. چه شناختی به دست می‌آوریم؟

با اجرای مراحل قبلی اعضای تیم شناخت توافقی در خصوص بینش گروهی، ارزشها، استراتژیها، شاخصهای عملکرد، مسائل مالی، اصول عملیاتی، مقیاسهای عملکرد و گزارشدهی به دست می‌آورند.

## تصمیم‌گیری تیمی

یکی از مسائلی که ممکن است موجب ناکامی و اتلاف وقت تیمها شود، مشکل تشویق مشارکت و ایجاد تعادل میان افرادی است که تمایل دارند بر تیم مسلط شوند و افرادی که تمایل ندارند زیاد صحبت کنند. اگر تیمی نتواند میان سبکهای ارتباطی مختلف اعضایش تعادل ایجاد کند، ممکن است نتواند بهترین راه‌حلها را تشخیص دهد. بعضی از فنون گروهی را می‌توان برای تشویق دستیابی به دامنه وسیعی از نظرگاهها و ارزیابی آنها به کار گرفت (کلارک، ۱۹۹۲). این فنون عبارت است از:

### ● ایجاد توفان مغزی

ایجاد توفان مغزی شیوه‌ای است برای تشویق ایجاد اندیشه‌ها. این شیوه حل مسائل که به طور وسیعی به کار گرفته می‌شود، شامل تولید گستره وسیعی از اندیشه‌هاست قبل از اینکه مورد ارزیابی قرار گیرند. این شیوه زمانی بیشترین تأثیر را دارد که اندیشه افراد در معرض انتقاد قرار نگیرد و هر اندیشه موجب زایش فکر جدیدی در دیگران شود. برای اثربخشی بیشتر نشست ایجاد توفان مغزی باید از طریق ارائه اندیشه‌های انفرادی شروع شود. این اندیشه‌ها فردی سپس در قالب گروهی ترکیب می‌شود تا بر مبنای آن اندیشه‌های جدیدی شکل گیرد. مرحله بعدی این است که تیم فهرست اندیشه‌ها را از طریق ترکیب اندیشه‌های مشابه یا حذف اندیشه‌های غیر علمی کاهش دهد. آن‌گاه اندیشه‌های باقی مانده را می‌توان باز هم کاهش داد یا از طریق شیوه نظری گروه اسمی اولویت‌بندی کرد.

### ● شیوه گروه اسمی

شیوه گروه اسمی را می‌توان بعد از ایجاد توفان مغزی برای رسیدن به اجماع در مورد این که کدام پیشنهاد را باید دنبال کرد، به کار گرفت. لازم است به تیم کمک کرد تا در رسیدن به بهترین راهکارها از تضاد اجتناب ورزد. برای این منظور می‌توان از اعضای گروه خواست تا از میان راه‌حل‌های ارائه شده برای حل مسئله تعدادی را که به نظر آنها مناسبتر است، انتخاب کنند و آنها را بر حسب اهمیت مرتب کنند. این شیوه ممکن

است به راه حل دلخواه همه اعضا منجر شود و یا گزینه‌هایی را که درجه اهمیت نزدیکی دارد مشخص کند.

### ● شیوه دلفی

شیوه دلفی راه استفاده از نظریه‌های کارشناسان مختلف برای رسیدن به راه حل مسئله است. در این روش نظر افراد به طور مجزا اخذ می‌شود و سپس مجموعه این نظریه‌ها با هم ترکیب و در اختیار افراد گذاشته می‌شود و از آنها خواسته می‌شود تا بر اساس آن دیدگاه تازه خود را بیان کنند. این فرایند ادامه پیدا می‌کند تا اجماع حاصل شود.

### ● شیوه چرخشی

شیوه چرخشی این امکان را فراهم می‌سازد که هر فردی در جلسه به طور چرخشی و با رعایت زمان مساوی فرصت صحبت داشته باشد. در این روش هر کسی در ارتباط با موضوع جلسه بحث می‌کند و موضعی را اتخاذ می‌کند و دلایل خود را بیان می‌کند. این شیوه به خصوص برای شنیدن نظریه‌های اعضای ساکت‌تر گروه مفید است که اغلب در جلسات باز و بدون ساختار از صحبت کردن خودداری می‌کنند.

### ● بحث گروهی کوچک

در جایی که با گروه بزرگ سروکار داریم و به علت ضیق وقت طرح نظریه‌های تک تک افراد در گروه بزرگتر عملی نیست، می‌توان گروه را به زیرگروه‌های کوچکتر تقسیم کرد تا افراد در زیرگروه‌ها به بیان نظریه‌های خود بپردازند. بعد از بحث گروهی کوچک نماینده هر گروه نتایج بحثها را به طور خلاصه بیان می‌کند و موضع گروه را در ارتباط با موضوع جلسه بیان می‌کند.

### ● بحث جدلی

در روش بحث جدلی فرایند در پی آمده طی می‌شود (۱) گروه به دو زیرگروه جانبدارانه تقسیم می‌شود (۲) یکی از زیرگروه‌ها مجموعه‌ای از پیشنهادها را برای حل

مسئله با ذکر پیش فرضها و حقایقی که زیربنای آنها را تشکیل می دهند ارائه می دهند؛ ۳) بعد از دریافت پیشنهادهای گروه اول، گروه دوم باید مجموعه دیگری از پیشنهادهای متضاد را ارائه دهد که بر مبنای پیش فرضهای متضادی بنا شده اند؛ ۴) بعد از آن که هر دو گروه پیش فرضهای کلیدی و اساسی خود را در مورد وضعیت مطرح و طرحهای خود را برای حل مسئله ارائه دادند، بحث بین دو گروه می تواند آغاز شود؛ ۵) نمایندگان دو زیرگروه به ذکر پیش فرضها، حقایق کلیدی، و داده هایی می پردازند که در پیشنهادهای خود به آنها توجه کرده اند؛ ۶) آن گاه زیرگروهها درباره مواضع اعلام شده به صورت جدلی بحث می کنند تا پیش فرضهای ناپیدا یا نادرست آشکار شود.

### ● دفاع شیطانی

مشابه بحث جدلی، فرایند دفاع شیطانی برای حل مسئله و تصمیم گیری بر تضاد استوار است تا از این طریق، تصمیمات با کیفیت بالایی اتخاذ شوند. فرایند دفاع شیطانی شامل مراحل در پی آمده است: ۱) تیم خود را به دو زیرگروه تقسیم کنید که یکی از آنها نقش دفاع شیطانی را بر عهده خواهد داشت؛ ۲) زیرگروه اول پیشنهادهایی را برای حل مسئله با ذکر پیش فرضها (مفروضه ها) و حقایق زیر بنایی، ارائه خواهد کرد؛ ۳) گروه دفاع شیطانی می کوشد با ارزیابی طرح پیشنهادی آنچه را که نادرست تشخیص می دهد، کشف کند؛ ۴) زیرگروه اول بر اساس انتقادات و بازخور دریافتی از گروه دفاع شیطانی اصلاحات لازم را در طرح پیشنهادی خود به عمل می آورد.

### خلاصیت تیمی

ادبیات مدیریتی تعریفهای زیادی از خلاصیت را در بر دارد (کیزر، ۱۹۶۸؛ تورنس، ۱۹۷۴؛ رنزولی، ۱۹۸۶) و شاید ساده ترین تعریف از خلاصیت تیمی فرایند اجتماعی ایجاد محصولها و خدمات جدید باشد (برونر، ۱۹۹۷). این تعریف تأکید دارد که خلاصیت محصولی اجتماعی است. بنابراین، بعد فردی خلاصیت کمتر مورد توجه قرار گرفته است. چنین تأکیدی بر بعد گروهی، ناشی از این واقعیت است که حتی نبوغ فردی را نیز می توان تا حدودی به سان محصولی اجتماعی به شمار آورد. افراد اندیشه هایشان

را به دیگران عرضه می‌دارند و از آنها بازخور لازم را می‌گیرند و خلاقیت فردی از چنین ارتباطاتی تأثیر می‌پذیرد.

به هر حال، با قبول اینکه بعد گروهی خلاقیت اهمیت بیشتری دارد، باید گفت ویژگی‌هایی چون کنجکاوی، گوش دادن، انعطاف‌پذیری، انگیزش و گشاده رویی از عوامل بنیادی مرتبط با خلاقیت گروهی محسوب می‌شوند. اعضای تیم‌ها هر چه بیشتر با این ویژگی‌ها آراسته باشند، در فرایند خلاقیت مؤثرتر ظاهر می‌شوند. بنابراین، انتخاب برنامه ریزی شده اعضای تیم اولین قدم منطقی در ایجاد تیم‌های کاری محسوب می‌شود. برای کمک به ارزیابی و انتخاب مناسب اعضای تیم، باید افراد وارد شده بر مبنای سؤال‌های در پی آمده مورد ارزیابی قرار گیرند. (کروزبی، ۱۹۶۸):

۱. تا چه حد از اندیشه‌های جدید استقبال می‌کنید؟

۲. تا چه حد مسائل را به صورت معماهایی در نظر می‌گیرید که باید حل شوند؟

۳. تا چه حد برای کار با دیگران انگیزه دارید؟

۴. تا چه حد از کسب اطلاعات جدید لذت می‌برید؟

قدم اولیه دیگر برای ایجاد تیم‌های کاری خلاق توجه به تنوع تیمی است (گاردن شوارتز، ۱۹۹۵). گروه‌های ناهمگن بهتر از گروه‌های همگن عمل می‌کنند. قدم اولیه دیگر در نظر گرفتن شرایط وضعی تیم کاری است (مامفورد، ۱۹۹۵). برای تیم کاری مشکل خواهد بود که خلاق باقی بماند، اگر که سازمان از خلاقیت حمایت نکند. آخرین قدم اولیه برای ارتقای خلاقیت تیم کاری فراهم‌سازی محل ملاقات مناسب است. بعضی اتاق‌ها برای خلاقیت از تجانس روحی بیشتری برخوردارند. اتاق محل تشکیل نشست‌ها باید آرام، راحت، با تزئینات مناسب و از وسایل پذیرایی برخوردار باشد.

## تیم‌های مجازی

سازمان‌ها به طور روزافزون محیط‌هایی تغییرپذیر را تجربه می‌کنند و سعی می‌کنند با ایجاد طرح‌های سازمانی جدید به این دگرگونی‌ها پاسخ دهند و عملکرد خود را ارتقا دهند. یکی از این طرح‌های سازمانی که در سال‌های اخیر مورد حمایت زیاد قرار گرفته سازمان مبتنی بر تیم‌های کاری (سازمان تیمی) است (موهرمن و کوهن، ۱۹۹۵). در

مفهوم کلی، تیمها گروههایی از افرادی که برای تولید کالاها یا خدمات با همدیگر کار می‌کنند، اما سازمانها نیز ممکن است چندان مرئی نباشند. در سازمانهای امروزی ممکن است سازمانها "فعل" باشند تا "اسم"، یعنی اینکه سازمانها حالت مجازی پیدا کنند. ما می‌توانیم آنها را با آنچه انجام می‌دهند، توصیف کنیم اما نمی‌توانیم عمل آنها را در نقشه مشخص کنیم (هسلین، گولداسمیت، و بکهارد، ۱۹۹۷). سازمانهای مجازی را می‌توانیم با ویژگی عمده آنها، یعنی ارتباطات الکترونیکی و محل کار نامشخص (نظیر فرودگاه، هتل و رستوران) توصیف کنیم (هندی، ۱۹۹۵). بلوکهای ساختمانی این سازمانهای مجازی، تیمهای مجازی است.

تیم مجازی دست کم شامل سه عضو است که برای نیل به هدف مشترک یا تولید یک کالا برای مدتی گردهم می‌آیند. اعضای تیم ممکن است هم مکان نباشند و اغلب از نظر زمانی و فاصله و فرهنگ از هم مجزا هستند. اعضای تیم ممکن است قبلاً با هم کار نکرده باشند و زمینه‌های کاری متفاوت داشته باشند. تیمهای مجازی از فن‌آوریهای ارتباطی مبتنی بر رایانه، نظیر پست الکترونیکی و کنفرانسهای رایانه‌ای استفاده می‌کنند. نوشتارهای تیمهای مجازی نشان می‌دهد که تکنولوژی خاصی برای اجرای موفقیت‌آمیز تیمهای کاری و مدیریت آنها ضروری است (شولمن، ۱۹۹۶). یافته‌های یک پژوهش (هوروات دوارت، ۱۹۹۷) نشان می‌دهد که فعالیت موفقیت‌آمیز تیمهای مجازی سه عمل سازمانی مهم را ضرور می‌سازد:

۱. ایجاد فرهنگ سازمانی و مجموعه‌ای از گرایشهای مدیریتی که حرکت به سوی ایجاد تیمهای مجازی را حمایت کند.
۲. بهبود بخشیدن به دانش و مهارتها (مهارتهای درون پرسنلی، ارتباطات و سازگاری) برای اعضا، رهبران و دیگر اعضای سازمانی مرتبط با تیمهای مجازی.
۳. تأمین ابزارهایی که از یادگیری، ارتباطات، موقعیت‌یابی و کارگروهی حمایت کند.

### عوامل بحرانی توفیق

بعضی از نویسندگان (موهرمن، ۱۹۹۷؛ انکونا، ۱۹۹۰) موفقیت یا شکست تیم را وابسته به متغیرهای زمینه‌ای (وضعی) می‌دانند. بیرلین و همکاران (۱۹۹۷) این "زمینه"

را به شبکه‌ای از سیستمهای حمایتی که تیم را احاطه کرده‌اند تعبیر می‌کنند که هر یک از آنها در اثربخشی تیمها عاملی بحرانی محسوب می‌شوند. به زعم آنها این سیستمهای حمایتی عبارت است از:

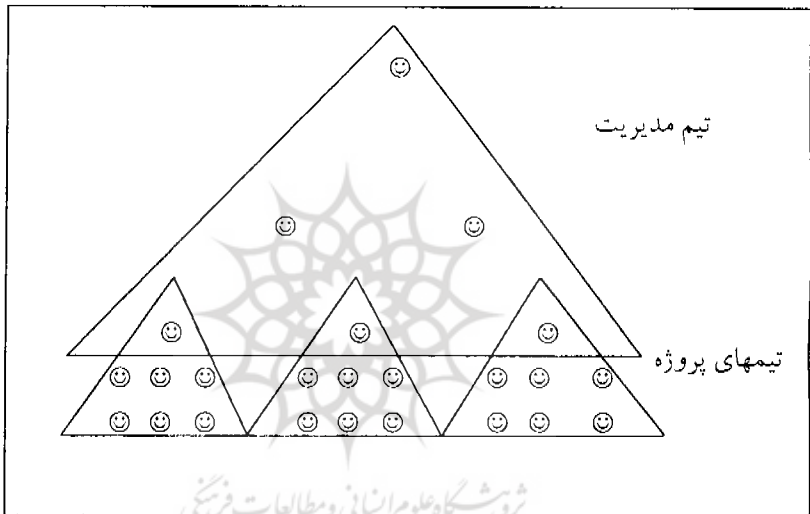
۱. حمایت مدیریت ارشد از مفهوم کار تیمی به طور رسمی و غیررسمی
۲. حمایت سرپرست مستقیم
۳. نظامهای تعریف عملکرد، یعنی تعیین هدفها و اولویتهای گروهی
۴. نظامهای ارزیابی عملکرد (روشهای سنجش افراد و گروهها)
۵. نظام آموزشی (آموزش رسمی و فرصتهای یادگیری غیررسمی)
۶. نظام پاداشها (طریق پرداخت به تیمها)
۷. نظام طراحی گروهی (زمینه‌های مربوط به ساختار سازمانی، نظیر ترکیب گروه، محل گروه و منابع گروه)
۸. نظام اطلاعاتی (راههایی که سازمان از طریق آنها به نیازهای اطلاعاتی گروهها پاسخ می‌دهد)
۹. نظام یکپارچه سازی (ابزارها و روشهایی که به هماهنگی میان اعضای گروهها و نیز میان خود گروهها می‌پردازد).

پیترز و کاپنز (۱۹۹۷) استدلال کرده‌اند که تیمها می‌توانند به شرط تأمین نیازهای عمده خود، موفق باشند. مهمترین این عوامل حیاتی توفیق عبارت است از: (۱) تشویق و پایداری؛ (۲) تغییر فرهنگی؛ (۳) آموزش؛ (۴) حمایت خارجی. همچنین، نتیجه بررسیهای بیگز (۱۹۹۷) نشان می‌دهد که سازمانها به دلایل در پی آمده ممکن است در پایدار سازی خودهدایتی تیمهای کاری ناموفق باشند:

- وجود رهبران تیمی که از مهارتهای لازم برای تقویت تیمها بی‌بهره‌اند.
- سلسله مراتب مدیریتی واقع در محیط خارجی تیمها که فرضیه‌های سنتی را در خصوص اختیار و قدرت سازمانی تقویت می‌کند.
- فرهنگ سازمانی که مفاهیم سنتی اختیار و قدرت را تقویت می‌کند. چنین سازمانی از این امر غافل است که ساختار مبتنی بر تیمهای کاری نیازمند تغییر بنیادی در پیش فرضهای فرهنگی در مورد اختیار و کنترل کارکنان است.

## کنترل تیمها

در مراحل اولیه شکل‌گیری تیمها، آنها مستقیماً به مدیریت گزارش می‌دهند. بدین ترتیب، نه تنها مدیریت می‌تواند از جریان کارها اطلاع پیدا کند، بلکه مدیران نیز می‌توانند موانع بازدارنده پیشرفت تیمها را برطرف کنند (نمودار شماره ۳). اما به موازات افزایش تیمها در سراسر سازمان، امکان اینکه همه تیمها مستقیماً به مدیریت گزارش دهند، وجود نخواهد داشت. در این حالت گروه‌های هدایتگر در حد فاصل میان مدیریت و تیمهای کاری قرار می‌گیرند. این گروه‌های هدایتگر نقش حمایتی را بر عهده دارند و در فرایند تصمیم‌گیری گروهها دخالت نمی‌کنند (نمودار شماره ۴).



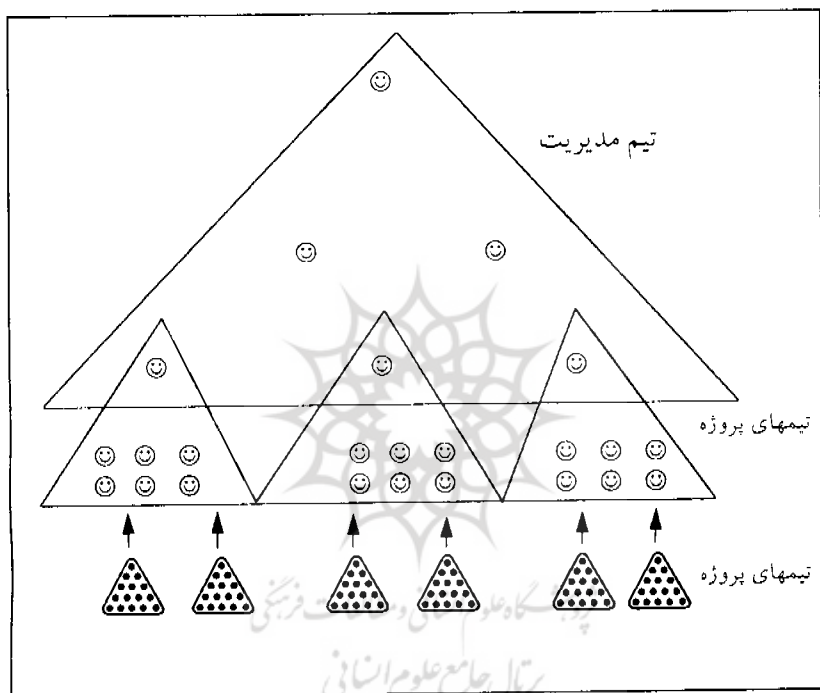
نمودار شماره ۳. الگوی مبتنی بر اعضای مشترک تیمهای مدیریت و پروژه

از ساختارهای سازمانی که بر مبنای کار تیمی شکل می‌گیرند با عنوان سازمان گروه‌های با متداخل<sup>۱</sup> نیز نام می‌برند (لیکوت، ۱۹۶۷). در این الگو رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در ساخت سنتی می‌گردد. به عبارت دیگر، این ساخت در قالب

### 1. Linking - Pin Organization



گروههایی که از طریق اعضای مشترک با هم در ارتباطند، شکل می‌گیرد. در ضمن، تیمهای کاری انعطافپذیر و غیر رسمی با مسؤولیتهای شناور که برای انجام وظایف موقت به کار گرفته می‌شوند و از یک طرح به طرح دیگر جابه‌جا می‌شوند، بدنه اصلی سازمانهای ویژه و موقت (ادهوکراسی) را تشکیل می‌دهند (میتزبرگ، ۱۹۸۳).



نمودار شماره ۴. الگوی مبتنی بر اعضای مشترک تیمهای مدیریت و هدایت

### بحث و نتیجه گیری

یکی از مسائل حیاتی که امروزه سازمانها با آن مواجه‌اند، چگونگی انطباق با محیطهای متلاطم است. قطعاً جواب به این مسئله این نیست که یکی از سازوکارهای نوینی نظیر مدیریت کیفیت فراگیر، بازمهندسی، کوچک سازی، محک زنی برترین عمل، و نظایر اینها را به کار گیریم. در حقیقت، تجربه نشان می‌دهد که استراتژیهای

بهبودی سازمانی به اصلاحاتی پایدار منجر نشده است. برای اینکه سازمانها از طریق سازگاری با محیط به بقا و رشد خود ادامه دهند، باید یادگیری در آنها اتفاق بیافتد و یادگیری مفید قطعاً به برنامه‌ریزی موفق منجر خواهد شد. بنابراین، سازمانها نیاز دارند به ساختارهایی روی بیاورند که قابلیت یادگیری و انطباق‌پذیری را در آنها تقویت کند. سازمانهای مبتنی بر تیمهای کاری (ساختارهای تیمی) یکی از این ساختارهاست که یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد؛ اما، ایجاد، تیمهای کاری مؤثر فرایند خاص خود را دارد.

همان طور که یادآور شدیم نظریه‌ها و مدل‌های متنوعی در خصوص تیمهای کاری مطرح و عرضه شده‌است. تیمها فرایند تکاملی خاص خود را دارند که از مرحله شکل‌گیری اولیه شروع و با گذشتن از طوفان‌زایی، هنجارسازی، به اجرا پذیری می‌رسند. این فرایند وقتی کامل خواهد بود که نقش رهبری تیم نیز به موازات بلوغ تیمی از حالت اقتدارگرایی به هماهنگ‌کنندگی تقلیل یابد. این نکته مورد تأکید قرار گرفت که هر تیمی یک گروه است، اما هر گروهی تیم نیست. مدل تیمهای پرنیرو، امکان خود سنجی را برای تیمهای کاری فراهم می‌سازد. تیمهای مجازی به سان عناصر سازنده سازمانهای مجازی مطرح می‌شوند. خلاقیت در قالب تیمی بیشتر از خلاقیت فردی اثربخشی خود را نشان داده است. برای حل مسائل گروهی شیوه‌های خاصی نظیر ایجاد طوفان مغزی، گروههای اسمی و دلفی ابداع شده‌اند. سازوکارهای کنترل تیمی نیز به تیمهای مدیریتی محول می‌شود و اداره کارها، جز در قالب تیمی معنی و مفهوم پیدا نمی‌کند. توجه به متغیرهای محیطی به سان عوامل بحرانی توفیق نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

به هر حال، موارد پیشگفته نشان می‌دهد که تیمهای کاری، به سان پدید آورندگان کاملترین درجه مشارکت، به طور جدی مورد توجه قرار گرفته‌اند. این تیمها که اوج مدیریت مشارکتی محسوب می‌شوند، علاوه بر افزایش کارایی و رضایت افراد، موجب تحول بنیادی در روابط بین افراد، ساختارهای سازمانی، سازوکارهای نظارتی و

هماهنگی و مانند اینها را می‌شوند. چنین پیامدهای تحول، سازمانها را برآن داشته است که علیرغم تفاوت‌های فرهنگی به این پدیده جدید گرایش خاصی پیدا کنند. لیدن و همکاران (۱۹۹۷) این سؤال را مطرح کرده‌اند که: چگونه می‌توانیم تیمهای کاری را به سان فعالیتی جمعی در جامعه‌ای فردگرا به کار گیریم؟ آنها جواب داده‌اند که کوشش برای تغییر فرهنگ ملی در جهت ارزشهای جمعگرایی غیر عملی و غیر واقع‌بینانه است؛ اما فعالیتهای جمعی مبتنی بر تیمهای کاری می‌تواند با جامعه فردگرا سازگاری پیدا کند و این دو می‌توانند همزیستی داشته باشند. ممکن است سازمانها در فعالیتهای جمعی از طریق تیمهای کاری درگیر شوند، اما ارزشهای فرهنگی اعضای تیمها فردگرا بماند و لازم است برای ترویج اثربخشی این ارزشهای فردی مورد توجه قرار گیرد؛ یعنی جایگاه افراد در درون تیمها نیز به رسمیت شناخته شود. همان طور که آدلر (۱۹۸۶) تشخیص داده است، سازمانها در سراسر جهان تقریباً به طریق مشابهی رشد یافته‌اند، اما رفتار افراد در درون سازمانها و ویژگیهای فرهنگی منحصر به فرد خود را حفظ کرده است. بی‌جهت نیست که گوردن (۱۹۹۴) پیشنهاد کرده است که تیمها سازوکارهای صحیح برای بنیانگذاری سازمانهای نوین‌اند و آنها را جایگزین مناسبی برای افراد به سان عناصر اجرایی در سازمانها به حساب می‌آورد.

بحتهایی از این گونه، این دید را به ما می‌دهد که سازمانهای بخش دولتی ایران را برای به کارگیری تیمهای کاری مورد تشویق قرار دهیم و این ذهنیت کاذب را بزدایم که برای اعمال مدیریت مشارکتی باید از پایین‌ترین درجه آن، یعنی نظام پیشنهادها شروع کرد. مصوبه شورای عالی اداری در سال ۱۳۷۷ سازمانهای بخش دولتی را به طراحی و استقرار نظام پیشنهادها ملزم می‌سازد، اما ایجاد انعطاف در این مصوبه لازم است؛ چراکه تعمیم الگویی واحد به همه دستگاههای اجرایی با قابلیتها و ویژگیهای متفاوت، به سان محروم کردن آنهاست که توانایی طراحی و استقرار درجه‌های بالاتر از مشارکت، نظیر تیمهای کاری، را دارند و از این راه بهتر می‌توانند اثربخشی و کارایی خود را افزایش دهند. به علاوه، از نتیجه یک پژوهش (ره‌نورد، ۱۹۹۸) چنین برمی‌آید که افراد

در درجه‌های بالاتر مشارکت، رضایت بیشتری از خود نشان می‌دهند. به نظر می‌رسد، این مصوبه شورایی اداری متأثر از دیدگاه افرادی بوده است که بیشتر بانظام پیشنهادها آشنایی داشته‌اند و مزیت تیمهای کاری را سهواً نادیده گرفته‌اند. به هر حال، اصلاح این مصوبه به گونه‌ای که به سازمانهای بخش دولتی اجازه دهد متناسب با شرایط سازمانی خود و از طریق مشاوره با مراجع معتبر به طراحی و استقرار الگوی مدیریت مشارکتی پردازند، برای ترویج تیمهای کاری بسیار راهگشا خود بود. □

Adler, N., *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Boston, MA : Kent Publishing Co., 1986.

Ancona, D.G., " *outward Bound: strategies for Team Survival in an Organization*"

Ancona, D.G., *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 1990, PP.334-365.

Beyerlein, M., Hall, C., Harris, C., Beyerlein, S., *The failure of transformational teams*, In Bullock, M., Friday, C., and Becher, K., *Proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams*, University of North Texas, 1997.

Biggs, M., *Listening and Team Creativity*. In Bullock, M., Friday C., and Becher, K., *The 1997 International Conference on Work Teams*, University of North Texas, 1997.

Bruner, M., *Listening and Team Creativity*. In Bullock, M., Friday, C., Belcher, K., (Eds.), *proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams*, 1997 . PP.39-44

Clancy, A., and Blanch, A., *The Job Design Newsletter*, No. 13, Sep. 1992. Clark, R., *Human Resources Management : Framework and Practice*, Sydney: McGraw-Hill, 1992.

Crosby,A., *Creativity and Performance in Industrial Organizations*, London :Tavistoch., 1968.

Denton, M., and Zeytionoglu,I.U., *Perceived Participation in Decision- Making in a University Setting* :The Impact of Gender, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.46,No.2,Jan 1993,320-331.

Drago,R. and wooden, M., "*The Determinants of Participatory Management*",*British Journal of Industrial Relations*,Vol.29,June 1991,PP.177-204.

Gardenswartz,I., *Diverse Teams at Work*.In Bullock, M., et.al,(Eds.),Proceedings of the 1995 International Conference on Work Teams,Denton,TX: University of North Texas,PP.103-107.

Glaser R., *Facilitating Self-Managing Team work*.In Bcyerlein, M.,Flax, S., and Saiter, R., (Eds.), Proceedings of the 1991 International conference on Self-Managed Work Teams,1991,PP.54-55.

Gorkon,J.,*The Team Troubles that Won't go Away*,*Training*,Vol.31,No.8,1994, PP.25-31.

Hackman,J R., *The Psychology of Self-Management in Organizations*. In M.S., Pollack & R.O., perloff (Eds.),*Psychology and Work: Productivity change and employment*;Washington D.C: American psychological Association, 1986,PP.85-136.

Handy, C., *Trust and the Virtual Organization*, *Harvard Business Review*, Vol.73, No3, 1995, PP.40-50.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., and Beckhard, R., *Organization of the Future*, San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Horvath, L., and Duarte, D., *Virtual Teams in the Global High -performance Organization: A Model for Implementation and Development*. In Bullock, M., Friday, C., Belcher, K., (Eds.), proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams, 1997. PP.85-90.

Kaiser, R., "You and Creativity" *Aluminum News*, Vol.25, No.3, 1968.

Kanter, R.M., *The Change Masters*, New York: Simon and Schuster, 1983.

Likert, R. *The Human Organization*, N.Y: McGraw-Hill, 1967.

Locke, E.A., Schweiger, D.M., and Latham, G.P., *Participation in Decision Making: When Should It Be used?*, *Organizational Dynamics*, 1988, PP.65-76.

Lyden, J., Chaney, L., and Anthamatten, J., *An Empirical Exploration of the Use and Effectiveness of Teams in America: The Phenomenon of a Collectivistic Activity in an Individualistic Society*.

In Bullock, M., Friday, C., Belcher, K., (Eds.), proceedings of the 1997 International Conference on Work Teams, 1997. PP.205-211.

Manz, C.C., & Sims, H.P., jr., Leading Workers to lead Themselves: The External Leadership of Self-Managed Work Teams, *Administrative science Quarterly*, Vol.32, 1987, PP. 106-28

Manz, C.C., Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations, *Academy of Management review*, Vol.11, 1986, PP. 585-600.

Manz, C.C., Self-leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths, *Human Relations*, Vol.45, No.11, 1992, Pp.1119-40.

Margerison, C., and McCann, D., *Team Management: Understanding How people Work Together*, 1991.

McDaniel, R.R., and Ashmos, D.P., Participative Management: An Executive Alternative for Human Service Organizations, *Human Resource Management*, Vol.19, No.1, 1980, 14-18.

Mintzberg, H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, N.J: Prentice Hall, 1983.

Mohrman, S. A., Cohen, S. G., and Mohrman, A.M., *Designing Team- Based Organizations: New Forms for Knowledge Work.*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Mohrman, S. A., Designing Team-Based Organizations: A Practical organization Design Tool, Presentation at the Fourth Annual Strategies and Skills Conference

for Effective Teams, Dallas, February 1997. Mudler, M., and Wike, H., Participation and Power- Equalization, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol.5, 1970, Pp. 430-448.

Mudler, M., Power Equalization Through Participation?, *Administrative Science Quarterly*, 1971, Vol.16, 31-38.

Mumford, M., Situational Influences on Creative Achievement: Attributions or Interactions? *Creativity Research Journal*, Vol.8, No.4, 1995, PP.405-412.

Nurick, A.J., Facilitating Effective Work Teams, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 58, No.1, Winter 1993, PP.22-27.

Peeters, M., and Koppens, J., Self-Managing Teams in Practice: Experiences, Problems and Solutions from the Netherlands., In Bullock, M., Fridsy, C., and Beecher, K., The 1997 International Conference on Work Teams, University of North Texas, 1997.

Raab, A., *Self-Managed Work teams: From Concept to Reality, an Evolutionary Process.* In Beyerlein, M., Flax, S., and Saiter, R., (Eds.), Proceedings of the 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams, 1991, PP48-53.

Rahnavard, F., *A Study of Variables influencing Participative Decision- Making in the Australian Public Sector and Determining its Degree of Success*, An Unpublished PHD Thesis, Flinders University of south Australia, 1998.

Raynou, S., and Fisher, K., *Leadership Paradigms and Practices: The Foundation*



*for Successful Redesign*. In Byerlein, M., Flax, S., and Saiter, R., (Eds.), Proceedings of the 1991 International Conference on Self-Managed Work Teams, 1991, PP.54-55.

Renzulli, J., *The Three-Ring Conception of Giftedness*. In Stenberg, R., & Davidson, J., (Eds.), Conceptions of Giftedness, N.Y: canbridge Unibersity Press, 1986, PP.53-92.

Schulman, A., *Putting Group Information Technology in Place : Communication and Good Work Group Performance*.

In Handbook of Organizational Studies, Newbury Park: Sage ,1996, PP.357-373.

Slater, P.E., *Microcosm: Structural, Psychological and Religious Evolution in Groups*, New Youk : John Wiley, 1966.

Torrance, E., *Norms - Technical Manual: Torrance tests of Creative Thinking*, Lexington, MA: Ginn, 1974.

Tuckman, B., W., " Developing Sequence in Small Groups", *Psychological Bulletin*, Vol. 63, No.6, 1965, PP.384-399. □