

پی‌نوشت‌ها

فصل یک

۱. تحقیق روی هواپیمایی بین‌المللی با همکاری سوزان وینی کومب انجام شد که اکنون در مؤسسه فناوری کزن فیلد فعالیت می‌کند. در این گزارش، جزئیات مشخص‌کننده هویت هواپیمایی تغییر داده شده است.
۲. پژوهشی که در این بخش گزارش شده، حین اولین سال‌های حیات پیپل اکسپرس و دوران اوج موفقیتشان انجام گرفته است. بنیان‌گذار و رئیس هیئت‌مدیره شرکت، داندل پر، تیم‌های خودگردان را ویژگی کلیدی برای طراحی شرکتش در نظر گرفت. برای شرح کامل‌تری از نحوه سازمان‌دهی و هدایت تیم‌های خدمات کابین در پیپل اکسپرس، کوهن و دنیسون (۱۹۹۰) را ببینید.
۳. برای آشنایی با سایر روش‌های مفهوم‌سازی و سنجش کارآمدی گروه، برادپک (۱۹۹۶)، پرچارد و واتسون (۱۹۹۲) و سندستروم، مک‌این‌تایر، هاف‌هیل و ریچاردز (۲۰۰۰) را ببینید.
۴. برای مرور کلی روی محیط پژوهش و تحلیل نقاط قوت و ضعف دو تیم خاص از این سازمان، دیویس-شکس (۱۹۹۰، الف و ب) را ببینید.
۵. برای مرور کلی روی یافته‌های این تحقیق، آلمندینگر، هکمن و لیمن (۱۹۹۶) را ببینید.
۶. هکمن (۱۹۹۲) دربارهٔ سازوکارهای تأثیرگذاری گروه‌ها بر اعضا و همچنین پیامدهای این اثرات برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها گفته است.
۷. برای جزئیات بیشتر از جمله نقاط قوت و محدودیت‌های این روش در زمینهٔ توسعهٔ مهارت‌های اعضای تیم، آیزنشتات (۱۹۸۴) را ببینید.

فصل دو

۱. نمونه نامتعارف و عکس این گرایش را می‌توان در گزارش نیویورک تایمز (۲۱ آوریل ۱۹۸۶، صفحه ج-۱) درباره شکست شیکاگو بولز مقابل بوستون سلطیکس در چارچوب مسابقات پلی‌آف لیگ بسکتبال آمریکا در فصل ۱۹۸۶ دید. عنوان گزارش چنین بود: «جوردن طی این شکست ۶۳ امتیاز گرفت». با بررسی جزئیات آمار این مسابقه، مشخص می‌شود شش بازیکن سلطیکس حداقل ۱۰ امتیاز گرفتند، درحالی‌که به‌غیر از مایکل جوردن، تنها امتیاز یکی دیگر از بازیکنان بولز دورقمی شد. اگرچه در گزارش روزنامه به این موضوع اشاره نشد، می‌توان آن را نمونه صریحی از پیروزی تیم مستعد در مقابل یک ستاره نامید.
۲. تحقیقات قابل توجه و تحلیل‌های نظام‌مندی درباره نحوه تأثیرگذاری گروه‌ها بر جایگاه و رفتار اعضا صورت گرفته است (هکمن، ۱۹۹۲؛ اسمیت، ۱۹۸۳). همچنین درباره اینکه چرا می‌توان برای درک بهتر رفتارهای افراد در گروه‌ها، آن را به‌جای منش هر شخص به احساسات جمعی نسبت داد (بایون، ۱۹۶۱؛ اسمیت و برگ، ۱۹۸۷).
۳. مجله نیویورک تایمز، اول ژوئیه ۲۰۰۱، صفحه ۲۵.
۴. میزان گرایش افراد به توضیحات فردی به‌جای ذکر دلایل جمعی برای وقوع هر رویداد، تا حد زیادی به بافت فرهنگی محیطشان بستگی دارد. کمااینکه در گزارش اسمیت و برگ (۱۹۸۷)، صفحات ۱۵۳-۱۵۵) درباره نامه غیررسمی پنج مدیر به معاون شرکت و مسئولیت‌پذیری مشترک آن‌ها در قبال تصادف رخ داده برای خودرو، همین موضوع دیده می‌شود. این اتفاق در کشور ژاپن رخ داد و اسمیت و برگ وقوعش در کشورهای غربی را بعید می‌دانند. گیبسون و زلمر-برون (۲۰۰۱)، چارچوب مفهومی برای ارزیابی معنای متفاوت تیم و کار تیمی در فرهنگ کشورها و سازمان‌های مختلف آورده‌اند.
۵. هلمریش و فوشی (۱۹۹۳) و هلمریش و مریث (۱۹۹۸، فصل یک) را ببینید.
۶. در آلدرفر (۱۹۷۷) و مک‌گرت (۱۹۸۴)، دیدگاه‌های متفاوتی درباره ویژگی‌های ضروری گروه‌ها آمده است.
۷. اگرچه برخی مؤلفان نظیر کانزن‌باک و اسمیت (۱۹۹۳) حساسیت زیادی به تمیزدادن دو واژه تیم و گروه دارند، خود این‌طور نیستیم. از این دو واژه به‌جای همدیگر استفاده می‌کنم و هیچ تمایزی میان آن‌ها قائل نمی‌شوم.
۸. گاهی با اینکه کار به‌طور انفرادی انجام می‌شود، مدیران علاقه دارند با وابسته کردن پاداش اعضا به عملکرد همدیگر، آن‌ها را به کار تیمی ترغیب کنند. اگرچه پاداش‌های مشروط به عملکرد واحدهای سازمانی بزرگ‌تر، مزایای طراحی خوب کار تیمی را تقویت می‌کند (فصول چهار و پنج

پی‌نوشت‌ها || ۳

را ببینید)، وقتی سیستم پاداش و طراحی کار در تناقض با یکدیگر باشند و مجریان کار را به دو جهت متفاوت هدایت کنند، خطر جدی سردرگمی وجود دارد. برای مشاهده تحلیلی روی ماهیت و تنوع تیم‌ها از جمله مناسبات تیمی متفاوتی که به واسطه همبستگی وظیفه و خروجی حاصل می‌شوند، ویجمن (۲۰۰۰) را ببینید.

۹. برخی جزئیات این نمونه به‌خاطر سادگی و شفافیت بیشتر تغییر یافته است.

۱۰. آلدرفر (۱۹۸۰، صفحه ۲۶۹). برای تحلیل مفصل‌تر درباره پیامدهای نفوذپذیری مرز بر سرزندگی و پویایی سیستم، آلدرفر (۱۹۷۶) را ببینید.

۱۱. برای تحلیل انواع تبادلات برون‌مرزی که اهمیت ویژه‌ای برای کارآمدی تیم‌ها دارند، آلدرفر (۱۹۸۰) و آنکونا و کالدول (۱۹۹۲) را ببینید.

۱۲. بنا بر شواهد، خواسته واقعی مدیرکل این بود که گروه مدیران ارشدش به تیم یادگیرنده تبدیل شود؛ منظور گروهی است که وظیفه اصلی خود را بهبود یادگیری فردی و جمعی اعضا درباره مسائل مدیریتی و سازمانی می‌داند. تیم‌های یادگیرنده از آن دسته گروه‌های مهم، فراگیر و بسیار خاص هستند. آن‌ها نه تنها در اتاق مدیران، بلکه در کلاس‌های درس و سمینارهای آموزشی هم دیده می‌شوند. به‌واقع عمده دانش ما درباره فرایندهای گروهی و توسعه گروه‌ها، از تجربیات همین تیم‌های یادگیرنده به دست آمده است (برای نمونه گیبارد، هارتمن و مان (۱۹۷۴) یا ژیل و مک‌کالم (۱۹۹۰) را ببینید). بخش قابل توجهی از محتوای این کتاب، پیامدهایی برای طراحی، پشتیبانی و رهبری تیم‌های کاری دارد. اما دغدغه و اولویت اصلی ما گروه‌هایی با هدف افزایش یادگیری اعضا نیست، بلکه تمرکزمان را روی تیم‌های سازنده محصول، خدمات‌رسان یا تصمیم‌گیرنده برای مراجعه‌کنندگان یا مشتریان بیرونی گذاشته‌ایم.

۱۳. برای گفت‌وگو درباره اهمیت تمرکز مدیران روی کارهای مدیریتی واقعی به‌جای فرایندها و سیاست‌هایی که اغلب ذهنشان را مشغول کرده است، زالزنیک (۱۹۹۷) را ببینید.

۱۴. برای جزئیات، هاس (۲۰۰۲) را ببینید.

۱۵. هایفنز (۱۹۹۴)، کان و کرام (۱۹۹۴) و اسمیت و برگ (۱۹۸۷)، جزئیات بیشتری درباره مناسبات اجتماعی و احساسی آورده‌اند که در صورت اعمال قدرت روی تیم و رهبری سازمان به وجود می‌آیند.

۱۶. اگرچه شکل به‌گونه‌ای ارائه شده که گویی ستون‌ها چهار نوع واحد اجرایی متفاوت را نشان می‌دهند، اما این صرفاً برای راحتی بیشتر بوده است. در واقع محور افقی شکل، طیفی است که افزایش اختیارات اعضا نسبت به مدیران را نشان می‌دهد و تیم‌ها اغلب در مرزهای ستون‌ها جای می‌گیرند.

۱۷. نمونه‌هایی از تیم‌های خودگردان در گودمن، دیو اداس و هیوسون (۱۹۸۸)، لالر (۱۹۷۸)، مانز و سیمز (۱۹۹۳) و والتون (۱۹۸۵) آمده است.

۱۸. برای جزئیات بیشتر، گرسیک (۱۹۹۰) را ببینید.

۱۹. بلانر (۱۹۶۴)، هکمن و اولدهم (۱۹۸۰)، بخش اول) یا اوتول (۱۹۷۷) مستنداتى دربارهٔ مشکلات ناشی از طراحی و کنترل بیش‌ازحد کار آورده‌اند که گاهی در تیم‌های تحت نظارت مدیر رخ می‌دهد.

۲۰. سیستم‌های راهبری، ابزارهایی را در اختیار اعضای سیستم‌های اجتماعی از جمله تیم‌های خودراهبر می‌گذارند تا دربارهٔ اهداف جمعی خودشان تصمیم بگیرند. طراحی سیستم‌های راهبری سازمان‌ها، به‌خودی‌خود موضوعی پیچیده و مهم اما فراتر از قلمرو این کتاب است. برای مرور کلی روی راهبری شرکت‌ها، کلارک (۱۹۸۶) را ببینید. همچنین برای تحلیل راهبری تعاونی‌های کارگری کوچک‌تر، ساگیو و هکمن (۱۹۸۲) را ببینید.

۲۱. هیئت ملی امنیت حمل‌ونقل (۱۹۹۴، صفحات ۴۰-۴۱). پژوهش داخلی وقت‌شناسی از سوی کادر عملیات پرواز دلتا ایرلاینز (زند، ۱۹۹۸)، یافته‌های مشابهی داشته است. محققان با گردآوری داده‌های خروج بالغ بر دوازده‌هزار هواپیما از پایگاه دلتا در آتلانتا، بررسی کردند اگر خلبانان و مهمانداران در کنار همدیگر بمانند و روی هواپیماهای معینی کار کنند، آیا وقت‌شناسی آن‌ها بهتر از تیم‌های خدمه‌ای می‌شود که اعضا با هواپیماهایشان را حین دورهٔ خدمت‌رسانی تغییر می‌دادند. نتیجه همین‌طور بود.

۲۲. جزئیات پژوهش ناسا در فوشی، لاوبر، بتگه و آکومب (۱۹۸۶) آمده است.

۲۳. در اینجا به نمونه‌هایی از مطالعات پیشین اشاره می‌شود که ادعاهای مطرح‌شده در این پاراگراف براساس آن‌ها هستند. آشنایی با همدیگر، کار دسته‌جمعی و محیط کار: گودمن و لیدن (۱۹۹۱)، ذهن جمعی و مدل‌های ذهنی مشترک: گنون-باورز، سالاس و کانورس (۱۹۹۳)، گرونفلد و هالینگ‌شید (۱۹۹۳)، متیو، هفنز، گودوین، سالاس و کنون-باورز (۲۰۰۰) و ویک و رابرتس (۱۹۹۳). دانش مشترک و حافظهٔ تعاملی: کارلی (۱۹۹۱)، هاجینز (۱۹۹۱)، لیانگ، مورلند و آرگوت (۱۹۹۵) و وگنر (۱۹۸۷). مهارت استفاده از دانش مشترک: واتسون، مایکلسن و شارپ (۱۹۹۱) و آرگوت، اینسکو و رومرو (۱۹۹۵). برخورد مناسب با اعضای سرکش یا نه‌چندان کاربلد و ایجاد تعهد تیمی: هکمن (۱۹۹۲). در نهایت آرو و مک‌گرث (۱۹۹۵)، چارچوب نظری کلی برای رسیدگی به الگوهای پیوستگی عضو و تغییر گروه‌های کاری سازمان ارائه داده‌اند.

۲۴. برای نمونه مورلند، آرگوت و کریشنان (۱۹۹۸) را ببینید. البته امتیاز آموزش اعضای تیم در کنار همدیگر، تنها در صورتی محقق می‌شود که ترکیب تیم به‌اندازهٔ کافی ثابت بماند و اعضا بتوانند

پی‌نوشت‌ها || ۵

از مزایای این آموزش‌ها در کارهای بعدی‌شان استفاده کنند. اگر اعضا پس از اتمام دوره‌های آموزشی مدام به تیم‌های جدیدی فرستاده شوند و هم‌تیمی‌هایشان تغییر کنند، هزینه‌های اضافی برای آموزش تیمی آن‌ها توجیهی ندارد.

۲۵. کاتز (۱۹۸۲)، کاتز و آلن (۱۹۸۲) و ولز و پلز (۱۹۷۶) را ببینید. هرچند در پژوهش آلن، کاتز، گریدی و اسلاوین (۱۹۸۸) روی نمونه‌ای متشکل از ۱۸۱ تیم تحقیق و توسعه گوناگون، رابطه منحنی میان مدت عضویت و عملکرد اعضا مشاهده نشد و همین تردیدهایی درباره اعتبار یافته‌های اولیه ایجاد می‌کند.

۲۶. گزارش بسیار جالبی از تاریخچه و سیر اتفاقات این کوارتت درجه یک در اشتاینهارت (۱۹۹۸) آمده است. شرایطی که این کتاب برای افزایش کارآمدی تیم‌ها مطرح کرده است، در تقریباً تمام کوارتت‌های زهی حرفه‌ای مشاهده می‌شود و به همین دلیل هم اکثرشان به مرور بهتر و بهتر می‌شوند. در عوض، تیمی که به درستی سازمان‌دهی و پشتیبانی نشده باشد، به احتمال زیاد شروع خوبی نخواهد داشت و تا وقتی تغییراتی در ساختار یا بافتش ایجاد نشود، مشکلات عملیاتی و فرایندی آن روزبه‌روز افزایش می‌یابد، حتی در صورتی که اعضا برای مدت طولانی با یکدیگر همکاری داشته باشند (فصل شش را ببینید). البته شاید مدت همکاری اعضا در این تیم‌ها خیلی طولانی نشود، زیرا اکثرمان مترصد هر فرصتی هستیم تا از این گروه‌های روبه‌زوال کنار بکشیم.

۲۷. هپ‌گود (۱۹۹۴)، صفحه ۳۸.

۲۸. تحلیل بیشتر روی این مسائل در حکمن (۱۹۹۳) آمده است.

فصل سه

۱. همان‌طور که در فصول بعد می‌بینیم، جهت نیز یکی از پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری مدیریتی خوب درباره نحوه سازمان‌دهی هر تیم است. تا وقتی اهداف تیم شفاف نباشند و مدیران مسئول تیم به‌خوبی آن‌ها را درک نکنند، ریسک خطاهای سرنوشت‌ساز در زمینه طراحی، راه‌اندازی و پشتیبانی از تیم وجود دارد.

۲. کمپیل (۱۹۹۰).

۳. دسترسی به چنین ابزاری ضامن این نیست که تمام تیم‌ها از آن استفاده کنند. حتی امکان دارد سراغش بروند، اما به درستی از آن استفاده نکنند. برای نمونه، با اینکه پپیل اکسپرس تمرکز جمعی و مداومی بر قواعدهش داشت، برخی افراد و تیم‌ها با عباراتی نظیر «این‌ها هم فقط

مشتی حرف‌های قشنگ هستند»، آن قواعد را نادیده گرفتند و کارها را به روش خودشان انجام دادند. جهت به‌تنهایی برای تصمیم‌گیری تیمی خوب دربارهٔ استراتژی‌های کاری کفایت نمی‌کند. همان‌طور که در فصل شش می‌بینیم، تیم‌ها برای بهره‌برداری صحیح از مزایای جهت قانع‌کننده و اطلاع‌رسانی‌شده از سوی سازمان، به کوچینگ کارشناسانه نیاز دارند.

۴. کان (۱۹۹۰) و وود (۱۹۹۰) تحلیل‌هایی دربارهٔ مناسبات انواع مختلف تیم‌های ورزشی داشته‌اند؛ برای ارزیابی ارزش‌ها و محدودیت‌های تیم‌های ورزشی که تمثیلی از سایر گروه‌های عملیاتی هستند، کاتز (۲۰۰۱) را ببینید.

۵. ویدئوی اجرای اورفئوس در کنار مطالعهٔ موردی مکتوب دربارهٔ این ارکستر را می‌توان در دانشکدهٔ راهبری کندی در دانشگاه هاروارد یافت (لمان و هکمن، ۲۰۰۱).

۶. برای جزئیات و شواهد، هکمن (۱۹۹۰) و وولی (۲۰۰۱) را ببینید. لاته بیلین (۱۹۸۵) در مطالعاتش روی کارشناسان تحقیق و توسعه، از تمایز نسبی میان استقلال «استراتژیک» و «عملیاتی» گفته است. استقلال استراتژیک یعنی آزادی برای تعیین اهداف تحقیق، درحالی‌که استقلال عملیاتی یعنی آزادی عمل برای به‌کارگیری ابزارهای مدنظر و دستیابی به اهداف تعیین‌شده. بیلین نیز هم‌سو با موضع این کتاب (آن را طی گفت‌وگوی شخصی با خودم بیان کرده است)، اغلب بالاترین بهره‌وری تحقیق را در شرایطی می‌داند که استقلال عملیاتی بالا ولی استقلال استراتژیک پایین باشد.

۷. برای نمونه، جهت تعیین‌شده از سوی مدیران کارخانهٔ شروین-ویلیامز برای تیم‌های خودگردان تولید رنگ را در مطالعهٔ پوزا و مارکوس (۱۹۸۰) ببینید.

۸. تحلیل مفصل‌تر دربارهٔ تأثیرات چندگانهٔ اهداف بر شکل‌گیری مناسبات تیمی و خروجی‌های عملیات، در واینگارت و ولدون (۱۹۹۱)، ولدون و واینگارت (۱۹۹۳) و زاندر (۱۹۷۱) آمده است.

۹. اسنوک (۲۰۰۰) و ویک و رابرتس (۱۹۹۳)، تیم‌هایی را تحلیل کرده‌اند که کارشان به ضریب اطمینان بالایی نیاز دارد. گلدول (۱۹۷۴) نیز بحث‌ها و نمونه‌هایی آورده است که چطور شفاف‌بودن اهداف اما نامعین‌بودن ابزارها، موجب افزایش نوآوری تیم‌ها و سازمان‌ها می‌شود.

۱۰. اصول مدیریت کیفیت جامع (تی‌کیوام) در دمینگ (۱۹۸۶) یا جوران (۱۹۷۴) شرح داده شده است. تحلیل نقاط قوت و ضعف تیم‌های تی‌کیوام ازجمله نحوهٔ هدایت، سازمان‌دهی و پشتیبانی آن‌ها در کمن و ویجمن (۱۹۹۵) آمده است.

۱۱. در هر سیستم کاری که جزئی‌ترین بخش‌های عملیات کارکنان خط اول از سوی طراحان مرکزی سازمان دیکته شود، چنین مشکلاتی رخ می‌دهد (هایک، ۱۹۸۸). کمااینکه من و جوتا آلمندینگر در تحقیقمان روی ارکسترهای سمفونی در آلمان شرقی سابق مشاهده کردیم (آلمندینگر و

هکمن، ۱۹۹۶). به‌واسطهٔ سوسیالیست‌بودن آلمان شرقی، سیاست سازمان کنسرت و تئاتر کشور، تأکید بر استفاده از آهنگ‌سازان معاصر کشورهای سوسیالیست در برنامه‌های موسیقی بود. اگرچه اکثر افرادی که با آن‌ها مصاحبه کردیم به ما اطمینان دادند چنین سیاستی اجرا شده است، برنامه‌های کنسرت چیز دیگری را نشان می‌دادند. یکی از برنامه‌های هر ارکستر در نمونهٔ مورد بررسی را برگزیدیم و پس از بررسی آثار اجراشده در آن برنامه، تاریخ تولد آهنگ‌سازانش را یادداشت کردیم. تنها هشت درصد از کارهای اجراشده توسط ارکسترهای آلمان شرقی را آهنگ‌سازان متولد دههٔ ۱۹۲۰ ساخته بودند، درحالی‌که برای مقایسه، همین آمار در آلمان غربی ۲۰ درصد، در انگلستان ۲۴ درصد و در ایالات متحده ۳۲ درصد بود. آن‌طور که مشخص است، این ارکسترها خلاف دستورات مطرح‌شده از سوی طراحان مرکزی عمل کردند تا کم‌کم کنترل برنامه‌های کنسرت‌ها دست خودشان باشد. این پدیده را می‌توان نمود جمعی از «مقاومت» روانی دانست که فرد در صورت محدودشدن اختیاراتش از سوی بالادستی‌ها نشان می‌دهد (پریم، ۱۹۶۶).

۱۲. کلاین (۱۹۹۴) به این مسئله پرداخته است.

۱۳. اِرنل واینر، روان‌شناس عوامل انسانی، پیش‌بینی‌های سرخوشانه‌ای دربارهٔ نسل بعدی هواپیماها داشته است. براساس این پیش‌بینی، هواپیماها دو خدمه خواهند داشت: یک انسان و یک سگ. انسان مسئولیتی جز غذا دادن به سگ نخواهد داشت. مسئولیت سگ هم این است که اگر انسان به چیزی دست زد، او را گاز بگیرد.

۱۴. برای جزئیات دربارهٔ مفهوم اثرات نامتعارف، هرشمن (۱۹۸۹) را ببینید. دوول و هندرشات (۱۹۹۶) به این موضوع پرداخته‌اند که چطور افزودن سیستم‌ها و دستگاه‌های محافظتی بیشتر برای جلوگیری از حوادث کارخانه‌های شیمیایی، می‌تواند احتمال وقوع آن‌ها را افزایش دهد.

۱۵. برای جزئیات، توربرت و هکمن (۱۹۶۹) را ببینید.

۱۶. به‌ویژه تیم‌های خودگردانی که اختیار و مسئولیت تعیین اهداف به خودشان سپرده شده است (فصل دو را ببینید)، ریسک بالاتری برای قرارگرفتن در ربع سمت راست و بالای ماتریس شکل ۳-۱ دارند. تیم‌های خودراهبر نمی‌توانند برای تعیین جهتشان به سایر مدیران مراجعه کنند، چون هیچ مدیر خارج از تیم، اختیار تعیین اهدافشان را ندارد. تعیین اهداف و فرایندهای اصلی می‌تواند وظیفهٔ بسیار دشواری برای اعضای این تیم‌ها باشد؛ زیرا برای تصمیم‌گیری دربارهٔ جهت، مجبور می‌شوند برخی از سایر کارهای ارزشمند یا مطلوب از نظر اعضای عادی تیم‌ها را کنار بگذارند. هرچند تیم‌های خودراهبر کار دشواری برای تصمیم‌گیری در مورد جهت دارند، کم‌کم باید این کار را انجام دهند، زیرا بدون تمرکز دسته‌جمعی، نمی‌توان پیشروی هماهنگی به‌سوی اهداف داشت.

۱۷. برگرفته از فیلم *بازطراحی‌کار*، به‌تهیه‌کنندگی نیل وُلف و توزیع‌شده توسط دانشگاه آمریکای میانه.

۱۸. بایون (۱۹۶۱) دربارهٔ این مناسبات بحث کرده است و ژیل و مک کالم (۱۹۹۰) مجموعه‌ای از مقالات را در این زمینه ویرایش کرده‌اند.
۱۹. لانگلر (۱۹۹۲) تلاش یکی از سازمان‌ها برای ساده‌سازی چشم‌انداز بزرگ و انتزاعی خودش را شرح داده است تا اعضا بتوانند از آن در کارهای روزمره خود استفاده کنند.
۲۰. برای نمونه، بنیس و نانوس (۱۹۸۵)، برلو (۱۹۷۹) و هاوس (۱۹۷۷) را ببینید. آیزنبرگ (۱۹۸۴) بحث‌هایی کلی دربارهٔ ارزش ابهامات استراتژیک در ارتباطات سازمان‌ها مطرح کرده است.
۲۱. برای جزئیات بیشتر دربارهٔ فرایندهای معناسازی در بسترهای سازمانی، مایتلیس (۲۰۰۱) و ویک (۱۹۹۳) را ببینید.
۲۲. برای جزئیات بیشتر، لاکو و لاتهام (۱۹۹۰) و لاکو، سوری، شا و لاتهام (۱۹۸۱) را ببینید.
۲۳. این نمونه را روث ویچمن ارائه داده است. برای جزئیات بیشتر دربارهٔ تحقیقاتش روی تیم‌های خدمات میدانی زیراکس، ویچمن (۱۹۹۵، ۲۰۰۱) را ببینید.
۲۴. توجه داشته باشید که پاداش‌های مشروط می‌توانند تأثیر اهداف تیمی چالش‌برانگیز بر بهبود عملکرد تیم‌ها را نیز افزایش دهند، همان‌گونه که نایت، دورهام و لاکو (۲۰۰۱) نشان داده‌اند. از قرار معلوم، مشکلات اخلاقی تنها زمانی به وجود می‌آیند که پاداش‌های مشروط گزافی تعیین شوند، طوری که پیامدهای شخصی چشمگیری برای مجریان کار داشته باشند.
۲۵. دانینگان و نوفي (۱۹۹۹، صفحات ۷۵-۷۶).
۲۶. دانلون (۱۹۹۶) بررسی‌های مفصلی دربارهٔ نقش زبان در مناسبات تیم‌های کاری انجام داده است.
۲۷. برای تحلیل نقش تصویرسازی هدف بر افزایش انگیزه کارکنان، شولتایس و برنشتاین (۱۹۹۹) را ببینید. درهرحال، همان‌طور که آنتیا وولی به من گفته است، مزایای تصویرسازی هدف تا حد زیادی به ماهیت اهداف تجسم‌شده بستگی دارد. برای نمونه، وولی می‌گوید تشویق اعضای تیم به تجسم پیروزی در مسابقه‌ای مهم و احساس شور و شغفی که به این واسطه پیدا می‌کنند، موجب بهبود عملکردشان نمی‌شود (زیرا در این صورت تمرکز دسته‌جمعی خود را روی جشن گرفتن می‌گذارند، نه حقایقی که حین کار با آن مواجه می‌شوند). در سوی مقابل، تجسم تصاویری از خروجی‌های واقعی عملیات (ویژگی‌های محصولی که احتمال موفقیت آن در رقابت وجود دارد)، تمرکز تیم را روی اقدامات لازم برای دستیابی به آن خروجی می‌برد. اگرچه تصویرسازی غنی و گیرا دربارهٔ دستاوردهای مدنظر، همواره ایده خوبی برای تعیین جهت تیم‌هاست، رهبران باید مطمئن شوند این تصویرسازی‌ها دربارهٔ کار باشد، نه پاداش‌های احتمالی که با عملکرد خوبشان حاصل می‌شود.

۲۸. مدیریت بده‌بستان‌ها میان چند خروجی مطلوب، از جمله حقایق تغییرناپذیر و ثابت در حیات گروه‌ها و سازمان‌هاست (بوتگر و گریر، ۱۹۹۴). همان‌طور که مارگولیس (۲۰۰۱) اشاره می‌کند، تداخل میان ارزش‌ها در هر سازمانی مشاهده می‌شود و تقریباً هیچ‌گاه نمی‌توان آن‌ها را با مقیاس ثابتی ارزیابی و مقایسه کرد. تظاهر به خلاف این موضوع (برای مثال، رتبه‌بندی خروجی‌های مطلوب برای هر تیم)، اقدامی تصنعی است که به ضرر تیم و ذی‌نفعانش تمام می‌شود (اما ینسن ۲۰۰۰) دیدگاه مخالف و مستدلی در این زمینه دارد؛ اینکه داشتن چند هدف، هیچ فرقی با بی‌هدف‌بودن ندارد).

۲۹. مثال پرتاب دارت از بازی پرتاب حلقه در تحقیق جان اتکینسون و همکارانش روی انگیزه پیشرفت اقتباس شده است (برای نمونه اتکینسون و لیتوین، ۱۹۶۰). اتکینسون (۱۹۶۸) تحلیلی آورده که چرا وقتی شانس موفقیت حدود ۵۰-۵۰ است، انگیزه افراد به بالاترین حد می‌رسد؛ والتون (۱۹۸۵) نیز منطق تعیین «اهداف جاه‌طلبانه» را برای تیم‌های فعال در سازمان‌های تعهدبالا شرح داده است.

۳۰. این گزارش‌ها خلاصه و ویرایش شده‌اند.

۳۱. تحلیل‌های گسترده‌ای روی عملکرد این تیم صورت گرفته است و می‌توانید گزارش این تحلیل‌ها را در آلیسون (۱۹۷۱) و یانیس (۱۹۸۲) ببینید. برای تحلیلی که از چارچوب مفهومی همین کتاب استفاده کند، هکمن و والتون (۱۹۸۶) را ببینید.

فصل چهار

۱. فریمن (۱۹۷۳).

۲. نظریه‌پردازان سیستم‌های فنی‌اجتماعی، این استراتژی طراحی را «حداقل مشخصات حیاتی» می‌نامند (تریست، ۱۹۸۱، صفحه ۵۳).

۳. یکی از هواداران بزرگ این دیدگاه در معماری، هوریشیو گریناف (۱۹۵۸) بود که اصول محوری سازه‌اش را با تکیه بر فرم‌های ارگانیک موجود در طبیعت بنا می‌کرد. این اصول با هر موقعیت خاص تطبیق داده می‌شدند، بدون اینکه طراحی را دیکته کنند؛ «بگذارید اصول را یاد بگیریم، نه اینکه اشکال را کپی کنیم؛ بگذارید مثل انسان‌ها تقلید کنیم، نه مثل میمون‌ها ادا در بیاوریم». (صفحه ۶۵).

۴. برای مرور کلی روی این پژوهش، هکمن و اولدهم (۱۹۸۰) را ببینید. همچنین تحلیل‌های لالر (۱۹۶۹) و هکمن و لالر (۱۹۷۱) که این پژوهش بر پایه آن‌ها شکل گرفته است.

۵. بندورا (۲۰۰۰) اشاره کرده است که وقتی اعضای همبسته گروه به قدرت اقدامات دسته‌جمعی و پیامدهای عملکردشان باور داشته باشند، احساس کفایت نفس پیدا می‌کنند؛ باور به اینکه می‌توانند از طریق اقداماتشان به نتایج مطلوبی برسند و از عواقب نامطلوب جلوگیری کنند. اگر کار تیم‌ها انگیزه درونی جمعی ایجاد کند، احتمالش بیشتر است که به‌مرور این احساس کفایت جمعی در آن‌ها شکل بگیرد.
۶. این گزارش با اتکا به فیلم *بازطراحی کار*، به تهیه‌کنندگی نیل ولف و توزیع‌شده توسط دانشگاه آمریکای میانه و همچنین *گزارش بانک جهانی* (نوامبر ۱۹۷۷) تهیه شده و توسط مؤسسه «کار در آمریکا» منتشر شده است.
۷. والر (۱۹۹۶) تحلیلی درباره مناسبات اجرای چند وظیفه هم‌زمان از سوی گروه‌ها انجام داده است.
۸. برای جزئیات بیشتر درباره افت انگیزه (همچنین افت عملکرد به‌خاطر کمبود هماهنگی میان اعضا)، اشتاینر (۱۹۷۲) را ببینید. لاتان، ویلیامز و هارکینز (۱۹۷۹) بحثی درباره تنبلی گروهی آورده‌اند و ویلیامسون (۱۹۷۵)، فصل سه، تحلیل اقتصادی درباره مفت‌سواری در گروه‌ها انجام داده است.
۹. کوپر (۱۹۷۶)، صفحات ۱۲۸-۱۲۹.
۱۰. بازخورد دادن به گروه علاوه‌بر افزایش یادگیری، نتایج مورد نیاز را برای رصد و مدیریت فعالیت‌های عملیاتی جاری در اختیار اعضا می‌گذارد و بهره‌وری آن‌ها را افزایش می‌دهد (پریچارد، جونز، راث، استوبینگ و اکبرگ، ۱۹۸۸).
۱۱. ادموندسون (۱۹۹۹) نقش کلیدی احساس امنیت روانی مشترک در یادگیری تیمی را بررسی کرده است.
۱۲. البته پیشرفت مداوم یکی از اهداف اصلی جنبش مدیریت کیفیت جامع (تی‌کیوام) است؛ به همین دلیل است که تحلیل داده‌های مرتبط با فرایندهای تولید، محور فلسفه تی‌کیوام بوده و چنین نقش مهمی در برنامه‌های کیفیت دارد (هکمن و ویجمن، ۱۹۹۵).
۱۳. دیدگاه‌های متفاوت و متنوعی درباره بهترین روش استنباط و سنجش اصول گروه وجود دارد. در این کتاب، مفهوم‌سازی مطرح‌شده از سوی جکسون (۱۹۶۵) را استفاده می‌کنم. برای بررسی بیشتر درباره رابطه میان اصول و عملکرد گروه، هکمن (۱۹۹۲) را ببینید.
۱۴. برای نمونه، شاید تیم تولید تصمیم بگیرد اعضا را به سه زیرگروه تقسیم کند و مسئولیت مونتاژ بخشی از دستگاه را به هریک از آن‌ها بسپارد، طوری که محصول نهایی با سرهم‌بندی عملکرد هرکدام از زیرگروه‌ها حاصل شود. یا شاید تیم بسکتبال تصمیم بگیرد از دفاع منطقه‌ای

اصلاح‌شده استفاده کند و یک بازیکن را مأمور مهار بهترین پرتاب‌کننده تیم مقابل کند. یا شاید تیم تحلیلگران مالی، سیستمی برای بررسی چندباره خطاها در گزارش‌های ارسالی به مراجعه‌کنندگان طراحی کند. تمام این‌ها انتخاب‌هایی برای استراتژی عملیاتی هستند. برای جزئیات بیشتر درباره مفهوم استراتژی عملیاتی، هکمن و موریس (۱۹۷۵) یا هکمن (۱۹۸۷) را ببینید؛ برای مستندات تجربی درباره اهمیت اصلاح استراتژی‌های عملیاتی با خواسته‌های هر وظیفه معین به‌ویژه در صورت تغییر تدریجی خواسته‌ها نیز شان، بسمر، نیگل و گرتنر (۲۰۰۰) را ببینید.

۱۵. در فصل شش کتاب، روش‌های تأثیرگذاری عادات روتین بر رفتار تیم‌های کاری با جزئیات بیشتری بررسی شده است.

۱۶. این‌ها عوامل روانی بسیار قدرتمندی هستند. در همین راستا آنتونی گیدنس (۱۹۸۴) می‌گوید تمایل ناخودآگاه انسان برای کنترل اضطراب فراگیر، «عمومی‌ترین خاستگاه انگیزشی رفتار انسان است» (صفحه ۵۴). اگر رهبران و اعضای تیم، نقش مدیریت اضطراب بر هدایت رفتارهای گروه را دست‌کم یا نادیده بگیرند، ریسک بزرگی را می‌پذیرند.

۱۷. برای تحلیل و شواهد تجربی درباره نحوه واردکردن اصول گروه، پتنهاوزن و مورنیگان (۱۹۸۵) را ببینید.

۱۸. برای نمونه، آرگیریس (۱۹۷۶)، گرگن (۱۹۷۲)، جیاکالون و روزنفلد (۱۹۸۹)، گافمن (۱۹۶۷) و جونز و پیتمن (۱۹۸۲) را ببینید.

۱۹. دنتلو و اریکسون (۱۹۵۹) تحلیلی درباره نقش رفتار اعضای «سرکش» بر تثبیت هویت گروه در جایگاه یک سیستم اجتماعی انجام داده‌اند.

۲۰. نیت و استا (۱۹۸۹) تحلیلی درباره نقش رفتارهای خارج از محدوده‌های مقبول گروه بر افزایش نوآوری و خلاقیت اعضا انجام داده‌اند.

۲۱. زمانی رئیس یکی از دانشگاه‌ها با کلافگی به من گفت: «هکمن، خیلی راحت خودت را از جمع جدا می‌کنی!» این را تعریف قلمداد کردم.

۲۲. استیونز و کمپیون (۱۹۹۴) تحلیلی درباره دانش، مهارت و توانایی‌های مورد نیاز برای کار تیمی انجام داده‌اند.

۲۳. برای بحث‌های بیشتر درباره مناسبات و نارسایی‌های گروه‌های بزرگ، لوبین و مورلند (۱۹۹۸)، صفحات ۴۱۹-۴۲۲ را ببینید.

۲۴. بروکس (۱۹۹۵)، صفحه ۲۵.

۲۵. اشتاینر (۱۹۷۲).

۲۶. گمان می‌کنم تعداد مشکلات فرایندی که هر تیم اجرایی تجربه می‌کند، نه از تعداد اعضا، بلکه از تعداد پیوندهای میان آن‌ها تبعیت می‌کند؛ منظورم مجموع تعداد روابط دوه‌دو میان آن‌هاست. تعداد پیوندها با فرمول $2/[1-n*(n)]$ به دست می‌آید که n همان اندازه گروه است. با افزایش اندازه گروه، این مقدار به صورت تصاعدی رشد می‌کند و چنین روندی همسو با منحنی‌های اشتاینر و مشاهدات بروکس است. گروه دونفره تنها یک پیوند و به همین ترتیب گروه سه‌نفره دو، گروه چهارنفره شش و گروه پنج‌نفره ده پیوند دارد. با همین محاسبات، گروه دوازده‌نفره نیز ۶۶ پیوند میان اعضایش دارد؛ در نتیجه تعداد روابط میان آن‌ها آن قدر زیاد است که می‌توان عذر گروه‌های این‌چنینی را برای مدیریت نه‌چندان خوبشان پذیرفت. حال چه برسد به تلفات فرایند هیئت‌مدیره‌های ۲۴ نفره که ۵۵۲ پیوند میان اعضا وجود دارد.

۲۷. هکمن و ویدمار (۱۹۷۰).

۲۸. وقتی تعداد شرکت‌کنندگان در محیط‌های اجتماعی، بالاتر یا پایین‌تر از تعداد بهینه برای عملکردشان باشد، بوم‌شناسان رفتاری از عبارات بیش‌کارگر یا کم‌کارگر برای آن استفاده می‌کنند (ویکر، ۱۹۷۹). براساس مطالعاتی که روی این پژوهش‌ها داشته‌ام، بیش‌کارگری ریسک بالاتری برای عملکرد تیم دارد.

۲۹. مایرز و نوریس (۱۹۶۸).

۳۰. همان‌طور که کوچک نگه‌داشتن تیم‌های کاری بهتر است، سازمان‌ها از جمله دفاتر مرکزی یا کارخانه‌های صنعتی کوچک‌تر نیز مزایای خاص خودشان را دارند. به گفته میچ کاپور، بنیان‌گذار شرکت توسعه لوتوس، وقتی سازمانش آن قدر بزرگ شد که کل اعضا نمی‌توانستند هم‌زمان در اتاق مشترکی ناهار بخورند، متوجه شد که وقت ترک آنجا فرا رسیده است. بعضی‌ها از این قانون سرانگشتی استفاده می‌کنند که در هر سایت سازمان نباید بیش از ۱۵۰ نفر کار کنند، زیرا تقریباً همین تعداد نفر می‌توانند کل همکارانشان را بشناسند. موندراگون، مجتمع تعاونی‌های کارگری بسیار موفق در ایالت باسک اسپانیا، محدودیت معینی برای اندازه هر تعاونی در نظر گرفته است. در پی اعتصاب ناگوار تعاونی ۳۵۰۰ نفری اولگور در سال ۱۹۷۴، قانونی تعیین کردند که هیچ تعاونی این مجتمع نباید بیش از ۵۰۰ عضو داشته باشد (موریسون، ۱۹۹۱). وقتی موفقیت تعاونی موجب رشد بیش‌ازحدش شود، کاری شبیه به تقسیم سلولی را در سطح سازمان انجام می‌دهند و آن تشکیلات بسیار بزرگ را به دو تعاونی با ابعاد معقول تقسیم می‌کنند (وایت و وایت، ۱۹۸۸). البته موندراگون در مقایسه با قانون سرانگشتی ۱۵۰ نفره، دست‌ودلبازی بیشتری در قبال حداکثر اندازه مجاز برای واحدهای تشکیل‌دهنده‌اش دارد. با این حال، درسی که اعضای تعاونی از مشکلات واحدهای بسیار بزرگشان گرفتند، گفته ای اف شوماخر اقتصاددان (۱۹۷۳) یعنی «کوچک زیباتر است» را تأیید می‌کند.

۱. نظر مترجم: قاعدتاً نویسنده اشتباه کرده است، چون گروه سه‌نفره باید سه پیوند بین اعضا داشته باشد.

۳۱. زمانی کارتون‌بست نیویورکر همین احتمال را به‌شوخ‌ی بیان کرد (چهار فوریه ۱۹۸۵، صفحه ۳۷). مدیر رو به کارمندان می‌گوید: «کمیته بزرگ نتوانست کاری برای این مشکل انجام دهد، کمیته متوسط هم کاری از پیش نبرد و کمیته کوچک هم از پس آن برنیامد. با این پروتکل، پیشنهاد می‌کنم اکنون آن را به کمیته خیلی کوچک بسپاریم.» مجموعه نیویورکر ۱۹۸۵، دیوید پاسکال از Cartoonbank.com.

۳۲. لیبیتون و لورش (۱۹۹۲) به همین نتیجه برای هیئت‌مدیره شرکت‌ها رسیدند و انتخاب هفت‌الی هشت مدیر را مناسب‌ترین تعداد اعضا برای این هیئت‌ها می‌دانند.

۳۳. برای جزئیات، کوزومانو (۱۹۹۷) را ببینید.

۳۴. برای جزئیات، سیفتر و اکونومی (۲۰۰۱) را ببینید.

۳۵. برای مرور تحقیقات در زمینه تنوع تیم، جکسون (۱۹۹۶) و لوین و مورلند (۱۹۹۸)، صفحات ۴۲۲-۴۲۴ را ببینید.

۳۶. حین تشکیل پروژه‌های گروهی در دوره کارشناسی، علاقه‌مندم انتخاب‌های زیادی به دانشجویان بدهم تا بتوانند موضوع پروژه و هم‌تیمی‌هایشان را انتخاب کنند. اما عاقدانه انتخاب‌هایشان را محدود می‌کنم تا از رعایت استانداردهای معینی حین تشکیل گروه‌ها مطمئن شوم. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، محدودیت مشخصی برای اندازه تیم در نظر می‌گیرم. همچنین تا وقتی ترکیب اعضا نتواند معیارهای ازپیش‌تعیین‌شده را برآورده کند، اجازه تشکیل شدن آن گروه را نمی‌دهم. این معیارها شامل رشته دانشگاهی، جنسیت، سال ورود به دانشگاه و آموزش‌ها و تجربیات قبلی می‌شود. برای نمونه، امکان ندارد تمام اعضای پروژه گروهی، دانشجویان روان‌شناسی مرد سال‌بالا بدون سابقه کاری باشند.

۳۷. جزئیات بیشتر درباره نحوه رقم‌خوردن این فرایند، در همکن (۱۹۹۲) آمده است.

۳۸. این تحلیل تیمی تا حد زیادی هم‌راستا با الگوی «جذب-انتخاب-کناره‌گیری» (ای‌اس‌ای) است که توسط اشناایدر (۱۹۸۷) ارائه شد. الگوی اشناایدر درباره فرهنگ منحصربه‌فرد هر سازمان توضیح می‌دهد که از بسیاری جهات، بازتابی از افراد جذب‌شده، انتخاب‌شده و باقی‌مانده در شرکت است. اشناایدر، گلدشتاین و اسمیت (۱۹۹۵)، شواهد مرتبط با چارچوب ای‌اس‌ای را گردآوری کرده‌اند.

۳۹. آلمندینگر و همکن (۱۹۹۵)، الکساندر، لیکتنشتاین و دی‌آنو (۱۹۹۶) و چتمن و فلین (۲۰۰۱) را ببینید.

۴۰. باورز، فارمر و سالاس (۲۰۰۰)، مرور کلی بر یافته‌های تحقیقات در زمینه پیامدهای همگنی تیم‌ها داشته‌اند. یکی از این انواع همگنی، شایسته توجه ویژه است. اگر قابلیت‌های اعضای

تیم به یک میزان بالا یا پایین باشد، همگنی *توانایی*، نقاط قوت یا ضعف قابلیت های انفرادی اعضا تشدید می شود. وقتی زاینرو ایدن (۱۹۸۵) روی تیم خدمه نظامی تحقیق کردند که قابلیت های تک تک اعضا به یک میزان بالا بود، عملکردی بسیار فراتر از قابلیت های مورد انتظار از هر فرد را مشاهده کردند؛ به همین ترتیب وقتی تمام اعضای خدمه به یک میزان ضعیف بودند، عملکردشان بسیار پایین تر از چیزی بود که از هر فرد انتظار می رفت.

۴۱. برای نمونه، آماسون (۱۹۹۶)، هافمن (۱۹۶۵)، ین (۱۹۹۵)، ین، نورث کرفت و نیل (۱۹۹۹)، شوئیگر و سندبرگ (۱۹۸۹)، سایمونز و پیترسون (۲۰۰۰) و اسمیت، جانسون و جانسون (۱۹۸۱) را ببینید.

۴۲. برای تحلیل در زمینه مناسبات و عواقب اختلافات بین فردی (نقطه مقابل اختلاف درباره اجرای وظایف)، از جمله تأثیر نسبی روش های مقابله با این اختلافات، دی درو و فان فابانن (۲۰۰۱) را ببینید. ایلا و توماس (۲۰۰۱) شرایط سازمانی زمینه ساز برای تأثیرگذاری مثبت یا منفی تنوع فرهنگی بر کارآمدی تیم را ارزیابی کرده اند.

۴۳. مک لنود، لوبل و کاکس (۱۹۹۶) و واتسون، کومار و مایکلنسن (۱۹۹۳) را ببینید؛ برای دیدگاهی متفاوت نیز اورایلی، ویلیامز و بارسید (۱۹۹۸) را ببینید.

۴۴. توجه داشته باشید که تیم های باتلر نه از منظر شخصیت اعضا، بلکه از نظر مهارت هایشان در اجرای وظایف، ناهمگونی نسبی داشتند. هرچند از نظر شهودی امکان دارد تناسب شخصیت و سبک رفتاری اعضا نیز بر مناسبات تیمی آن ها اثر بگذارد، اما تحقیقات هنوز به یافته های مستدل و قدرتمندی نرسیده اند تا سازمان ها حین تشکیل تیم های کاری به آن ها استناد کنند. همان طور که مورلند و لوین (۱۹۹۲، صفحات ۲۶۲-۲۶۵) خاطرنشان می کنند، اکثر پژوهش ها درباره تأثیر شخصیت اعضا، با فرض مدل افزایشی، میانگین تأثیرگذاری برخی ویژگی های شخصیتی بر مناسبات یا عملکرد گروه را در نظر می گیرند. شاید محتمل تر باشد که پیکربندی شخصیت ها بر نحوه تعامل اعضای تیم تأثیر بگذارد، کما اینکه این مسئله ابتدا سال ها پیش توسط شولتز (۱۹۵۸) و در ادامه توسط پلین (۱۹۸۱) مطرح شد؛ البته فرنهام، استیل و پندلتن (۱۹۹۳) را هم ببینید. باریک، استوارت، نویبرت و ماونت (۱۹۹۸)، نویمن و رایت (۱۹۹۹) و پالتز و ماسلاک (۲۰۰۰)، نمونه هایی از یافته های معاصر درباره تأثیر شخصیت اعضا بر کارکرد گروه ها را گردآوری کرده اند.

۴۵. وتلافر (۱۹۹۴) تحلیل موردی و تفسیر خودش را درباره استراتژی های مواجهه با تیم خراب کن ها آورده است.

۴۶. اسمیت (۱۹۸۳) از موقعیت هایی گفته است که می توان تفاوت میان گروه ها را توجیهی برای رفتار افراد دانست.

۴۷. برای بحث‌های بیشتر دربارهٔ دوپاره‌سازی و پدیده‌های مرتبط، اسمیت و برگ (۱۹۸۷)، فصل چهار را ببینید.

۴۸. ملویل (۱۹۹۳/۱۸۴۶، صفحهٔ ۲۲).

۴۹. ژینت (۱۹۹۰، ۱۹۹۳) و هکمن (۱۹۸۶) را ببینید.

۵۰. این موقعیت خیلی هم نامتعارف نیست. ویژگی‌های بیرونی و اغلب نامشهود محیط می‌توانند تأثیر زیادی بر شکل‌گیری هرکدام از سه ویژگی ساختاری مشروح در این فصل یعنی وظیفه، اصول رفتاری و ترکیب تیم بگذارند. ماهیت فناوری‌های جدید، موجب شکل‌گیری و محدود کردن وظایف تیم می‌شود؛ کما اینکه به‌ترتیب ارزش‌های فرهنگی و بازارهای کار نیز همین نقش را برای اصول رفتاری و ترکیب تیم ایفا می‌کنند. در هر حالت نیز گروه‌های کارشناسان، نقش میانجی را مابین محیط سازمان و ساختارهای تیم ایفا می‌کنند: گروه‌های مهندسان سیستم و صنایع از فناوری‌های موجود برای طراحی وظایف استفاده می‌کنند؛ گروه‌های منابع انسانی با رویکردشان برای طراحی و عرضهٔ روش‌های معاشرت و دوره‌های آموزشی، ارزش‌های مشترک سازمان را بیان می‌کنند و گروه‌های کارکنان نیز با توسعه و اجرای سیاست‌های گزینش و انتخاب، به عوامل مؤثر بر بازار کار واکنش نشان می‌دهند. عجیب اینکه هر قدر حرفه‌ای‌گری این گروه‌ها بالاتر باشد، نفوذ بیشتری بر نحوهٔ سازمان‌دهی تیم‌ها دارند و بالعکس تأثیرگذاری مدیران خط بر ویژگی‌های ساختاری تیم‌های ساخته‌شده از سوی خودشان کاهش می‌یابد.

۵۱. برای شرح‌های پرهیجان و گیرا از سازمان گور، رودز (۱۹۸۲) («بدون مراتب، بدون عنوان، فقط سود. دلبیو ال گور و همکاران، روش نامتعارفی برای ساختار مدیریت دارد» به‌هیچ‌عنوان) یا شیپر و مانز (۱۹۹۲) را ببینید. برای شرح سازمان‌های شبکه‌ای از جمله شرایطی که زمینه‌ساز شکل‌گیری آن‌ها می‌شوند، پاول (۱۹۹۰) را ببینید. برای معرفی مقدماتی از نظریهٔ پیچیدگی، گلیک (۱۹۸۷) را ببینید؛ برای کاربردش در رهبری و سازمان، درازین و ساندلندز (۱۹۹۲) یا ویتلی (۱۹۹۹) را ببینید.

۵۲. برای گونه‌شناسی تیم‌های مجازی، پل و کوزلوفسکی را ببینید (در دست چاپ).

۵۳. برای مثال، کامینگز (۲۰۰۱) را ببینید.

۵۴. برای نمونه، باکلی (۲۰۰۱)، گیبسون و کوهن (در دست چاپ) و کلاین و کلاینهانس (۲۰۰۱) را ببینید.

فصل پنج

۱. تقریباً تمام تیم‌های کاری باید قادر به مدیریت روابط میان افراد یا گروه‌ها در سیستم‌های اجتماعی بزرگ‌تری باشند که در دل آن‌ها فعالیت می‌کنند. اغلب سیستم اجتماعی مذکور، همان سازمان والد است و این فصل تمرکزش را بر انواع پشتیبانی‌های سازمان مادر برای بهبود کارآمدی تیم می‌گذارد. اما گاهی افراد یا گروه‌های خارج از سازمان، نقش برجسته‌تری دارند؛ برای مثال، تیم حریف و تماشاگران برای تیم ورزشی، مشتریان برای گروه صنعتی یا مراجعه‌کنندگان برای تیم خدمات مالی. توانایی تیم‌ها برای مدیریت روابط با این نهادهای بیرونی نیز می‌تواند نقش بسیار حیاتی برای عملکردشان داشته باشد. آنکونا و کالدول (۱۹۹۲) تحلیلی روی تبادلات برون‌مرزی تیم‌ها انجام داده‌اند و هکمن (۱۹۹۹)، شرح مفصلی از مجموعه کارکردهای بافت سازمان برای گروه‌ها ارائه داده است.
۲. برای بسط‌دادن این استعاره تا آخرین حد ممکن (و شاید فراتر از آن)، می‌توان آبیاری جوانه در اولین مقاطع حیاتش را به فعالیت‌های تیم‌سازی از سوی رهبر تشبیه کرد که در فصل بعد به آن‌ها می‌پردازیم.
۳. برای نمونه، سندستروم (۱۹۹۹)، ویجمن (۱۹۹۹)، والتون (۱۹۸۰) و بیتس و هابتن (۱۹۹۸)، بخش چهارم را ببینید.
۴. دروسکات و کیز (۱۹۹۹)، گلیزر و کلاوس (۱۹۶۶)، لالر (۲۰۰۰) و اسپرایتزر، نوبل، میشر و کوک (۱۹۹۹) را ببینید.
۵. برای شرح و تحلیل تیم‌های کاری این کارخانه در اولین مراحل توسعه، آبرامیس (۱۹۹۰) را ببینید.
۶. لالر (۲۰۰۰)، زنگرو و مارشال (۲۰۰۰) عوامل تعیین‌کننده «میزان پاداش» در موقعیت‌های سازمانی مختلف را بررسی می‌کنند.
۷. ویجمن (۱۹۹۵): در فصل شش، جزئیات بیشتری دربارهٔ رویکرد رهبران برای گسترش این فرصت‌ها و اعطای پاداش‌های آتی آمده است.
۸. این مشکل شایع و فراگیری در دستگاه‌های دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی است. مدیران تیم در این سازمان‌ها نیز همان احساس عمومی متداول را دربارهٔ «پاداش» دارند و با شنیدنش تنها پول به ذهنشان خطور می‌کند؛ در نتیجه گاهی به اشتباه نتیجه می‌گیرند که تنها راه برای قدردانی ملموس از عملکرد خیلی خوب تیم، اعطای پاداش مالی به آن‌هاست. البته وقتی سهمی از سودآوری سازمان به تیم‌ها داده نشود، آن‌ها نمی‌توانند سهم‌بودنشان در کار را درک کنند. اما چنین طرز فکری باعث می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، سایر روش‌های خلافتانهٔ قدردانی و اعطای پاداش براساس شرایط و موقعیت منحصر به فرد سازمانشان را نادیده بگیرند.

۹. لپر، گرین و نیسپت (۱۹۷۳).
۱۰. دسی (۱۹۷۵) و لپرو گرین (۱۹۷۸).
- برخلاف ادعاهای مطرح‌شده، بده‌بستان مفروض میان انگیزه‌های درونی و بیرونی، آن‌قدرها هم سراسر است و کلی نیست. برای شواهد بیشتر در این مورد، آمابیل (۱۹۹۳) را ببینید.
۱۲. هکمن، ویجمن، رودی و ری (۲۰۰۰) و ویجمن (۱۹۹۵)، جزئیات بیشتری در زمینه اجرای این دستاورد برای تیم‌های خدمات زیراکس آورده‌اند.
۱۳. ویلیامز (۱۹۸۶).
۱۴. وود (۱۹۹۰).
۱۵. گاهی مدیران برای بهره‌برداری توأمان از مزایای کار تیمی و دستاوردهای انفرادی، مدل ترکیبی اتخاذ می‌کنند؛ به گونه‌ای که برخی بخش‌های سیستم کار و پاداش برای عملکرد انفرادی سازمان‌دهی می‌شود، درحالی‌که سایر بخش‌هایش مستلزم کار تیمی است و پاداش‌های تیمی ارائه می‌دهد. این مدل‌ها به‌ندرت کارآمد می‌شوند، زیرا سیگنال‌های متناقضی به اعضا می‌فرستند، ابهاماتی درباره مسئول هر بخش از کار به وجود می‌آورند و اغلب عملکرد این واحدها هم از افراد و هم از تیم‌های واقعی ضعیف‌تر است (ویجمن، ۱۹۹۵).
۱۶. والتون (۱۹۸۰) چالش‌ها و فرصت‌های خاص سیستم پاداش برای تیم‌های فعال در سازمان‌ها را تعهدبالا را بررسی کرده است؛ لالر (۱۹۹۹) تحلیلی درباره مشکلات خاص سیستم پاداش برای انواع مختلف تیم‌های کاری انجام داده است؛ در نهایت لالر (در دست چاپ)، سیستم پاداش ویژه‌ای برای تیم‌های مجازی طراحی کرده است.
۱۷. هارگادون (۱۹۹۹) و اسپرایتزر، نوبل، میشر و کوک (۱۹۹۹) را ببینید.
۱۸. توجه داشته باشید که تمرکز کنونی بر/اطلاعات واقعی در دسترس برای هر تیم کاری است؛ داده‌ها و برآوردهایی که اعضا می‌توانند در تدوین استراتژی عملیاتی متناسب با موقعیت خاص آن تیم استفاده کنند. همچنین معلومات قابل توجهی درباره نقش فناوری اطلاعات برای تسهیل ارتباط میان اعضای تیم وجود دارد، به‌ویژه وقتی در موقعیت جغرافیایی یکسانی نباشند (برای نگاه اجمالی، بنباسات و لیم (۱۹۹۳)، کامپنگز (۲۰۰۱)، مانکین، کوهن و بیکسون (۱۹۹۶)، مک‌گرت و هالینگزهد (۱۹۹۴) و سندستروم (۱۹۹۹)، بخش سوم) را ببینید. برای نمونه، می‌توان از اتاق‌های گفت‌وگوی آنلاین برای تعامل آنی به‌واسطه کامپیوتر، نرم‌افزار ویرایش مشارکتی و محیط‌های مجازی نام برد که اعضا با وجود نبودن در مکان مشترک، حس می‌کنند در یک اتاق کنار همدیگر کار می‌کنند. بسیاری از این ابزارها و برنامه‌ها می‌توانند به تسهیل و حتی غنای تعاملات میان اعضای پراکنده تیم‌ها کمک کنند، اما تأثیرگذاری آن‌ها به‌شدت متکی

بر منطقی بودن طراحی پایه تیم کاری است. همان‌طور که واندا اورلیکوفسکی، استاد مدیریت ام‌آی‌تی، خاطرنشان می‌کند: «فناوری‌های گروه‌افزار برای پشتیبانی از گروه‌ها طراحی شده‌اند، اما می‌بینم که این فناوری‌ها بلااستفاده می‌مانند یا حداقل به‌درستی از آن‌ها استفاده نمی‌شود، زیرا بافت سازمان از کارگروهی پشتیبانی نمی‌کند و تیم‌ها هم اصول رفتاری یا ساختارهای مناسبی برای تسهیل کارشان ندارند.» (گفت‌وگوی شخصی، ۲۸ مارس ۱۹۹۴). گروه‌افزارها و سایر پیشرفت‌های فناوری اطلاعات، موجب توسعهٔ «محفلهای کاری» پراکنده نیز شده‌اند (براون و دوگوید، ۲۰۰۰). اعضای این محفلهای دانش و تخصصشان را آرشو، بازیابی و تبادل می‌کنند، اما از آن دسته تیم‌های عملیاتی مطرح‌شده در این کتاب نیستند (فصل دو را ببینید).

۱۹. گاهی هواپیمایی برای اینکه ریسک زیاده‌روی در یک جهت را به حداقل برساند (در این نمونه، مخفی‌کاری بیش‌ازحد)، گرایش زیادی به آن‌سوی بام پیدا می‌کند. برای مثال، یک بار نمایندهٔ هواپیمایی یواس‌ایر نتوانست خودش را به‌خوبی پنهان کند و در گیت نشست به تعداد مسافران پپیل اکسپرس را در اولین هفته‌های شروع کارش بشمارد؛ یکی از مدیران خدمات مشتریان شرکت، این نماینده را به مدیرکل معرفی کرد و او هم به‌راحتی آمار مسافران را در اختیارش گذاشت. بعدها مدیر توضیح داد: «لازم نبود کل روزش را برای شمردن مسافران ما تلف کند، زیرا خودم آمارشان را داشتم.»

۲۰. برای نمونه، هانسن و هاس (۲۰۰۱) را ببینید. پیشرفت‌های اخیر در پردازش داده و قابلیت‌های ذخیره‌سازی، تنها علت مشکل اطلاعات اضافی نیست و حتی نمی‌توان اصلی‌ترین دلیلش را این موضوع دانست؛ بیش از دو دهه پیش، فلدمن و مارچ (۱۹۸۱) علل گرایش سازمان‌ها به گردآوری نظام‌مند اطلاعات بیش‌ازحد را بررسی کردند، آن‌هم درحالی‌که نه به این حجم از داده نیاز داشتند و نه حتی می‌توانستند از آن‌ها استفاده کنند.

۲۱. در این گزارش، برخی جزئیات در رابطه با مرکز پاسخگویی اضطراری تغییر یافته است.

۲۲. هاس (۲۰۰۲) را ببینید.

۲۳. مقدار اطلاعات مورد نیاز هر تیم تا حدودی به آزادی عمل آن برای مدیریت امور خودش بستگی دارد. وقتی تیم دارای اختیار کافی برای ابداع استراتژی‌ها و مدیریت فرایندهای عملیاتی خودش باشد، به داده‌های نسبتاً کاملی دربارهٔ پارامترهای موقعیت عملیاتی و پیامدهای احتمالی اجرای سایر روش‌ها نیاز دارد. اما تیم‌های تحت نظارت مدیر که این مسئولیت‌ها را ندارند، اغلب نیاز کمتری به این داده‌ها پیدا می‌کنند.

۲۴. برای جزئیات، امرسون (۱۹۶۲) را ببینید.

۲۵. اما نه همیشه. گاهی طراحان سیستم‌های کاری از آن‌سوی بام می‌افتند و مدیر را کاملاً وابسته

تیم می‌کنند، بدون اینکه تیم هم به همان اندازه وابسته به مدیرش باشد. همان‌طور که رویه متداول تیم‌ها یعنی سنگین‌بودن کفه ترازوی وابستگی به سمت مدیر، به کارآمدی سیستم صدمه می‌زند، چنین رویه‌ای نیز آسیب‌زننده است.

۲۶. برای جزئیات، آیزنشتات (۱۹۹۰) را ببینید.

۲۷. این مثال برگرفته از هکمن و اولدهم (۱۹۸۰، صفحه ۱۹۷) است.

۲۸. برای مرور کلی روی پژوهش‌ها و نظریه‌های آموزش تیمی، مورلند (۲۰۰۰) و مورلند، آرگوت و کریشان (۱۹۹۸) را ببینید.

۲۹. برای نمونه، واینر، کانکی و هلمریش (۱۹۹۳) را ببینید.

۳۰. این پشتیبانی‌ها و همچنین آموزش مدیریت منابع تیمی به خدمه، زمانی تأثیر دوچندان می‌یابد که اعضا ثبات داشته باشند، نه اینکه مدام تیم‌های جدیدی تشکیل شوند. کمک آموزشی و فنی به تیم‌های باثبات کمک می‌کند تا مدام دانش و تخصص جمعی خود را گسترش دهند (فصل دو را ببینید).

۳۱. ایلگن (۱۹۹۹، صفحات ۱۳۳-۱۳۴) به مشکلات و چالش‌های طراحی و ارائه دوره‌های آموزشی برای تیم‌ها پرداخته است.

۳۲. استیو مکینتاش، مدیر یکی از گروه‌های آموزش و توسعه بسیار حرفه‌ای در پی‌پی‌جی اینداستریز، در گفت‌وگو با جی لیوویتز، استاد مدیریت، به گستردگی این مشکل اشاره کرد: «بزرگ‌ترین مانع تیم‌های خودمدیر (در پی‌پی‌جی)، واحد منابع انسانی سازمان است. مشکل در سیستم‌محوری منابع انسانی است. سیستم سنوات خدمت انعطاف‌ناپذیر، قوانین اضافه‌کاری و شیوه‌های سنتی پرداخت دستمزد، از جمله موانع تیم‌های خودمدیر هستند. این سیستم‌ها به اندازه کافی انعطاف‌پذیر نیستند تا نیازهای اعضای تیم‌ها را برآورده کنند.» (لیوویتز، ۱۹۹۳، صفحه ۳).

۳۳. دیویس-سکس، دنیسون و آیزنشتات (۱۹۹۰)، مسائل و چالش‌های پیش روی تیم‌های کارشناسان در سازمان‌های پشتیبانی را تحلیل کرده‌اند.

۳۴. دروسکات و ویلر (۲۰۰۱) مدلی ارائه داده‌اند که تلاش مداوم رهبران کارآمد بیرونی برای پشتیبانی از تیم‌هایشان را نشان می‌دهد.

فصل شش

۱. این مداخلات اگرچه فکورانه طراحی شده‌اند، اغلب متکی بر فرضیات نادرستی دربارهٔ مناسبات رفتار انسان هستند و در همین راستا نتایج غیرمنتظره و مغایر با اهداف مدنظر را به همراه می‌آورند. آرگیریس و شون (۱۹۹۶) از دلایل این موضوع می‌گویند و طرز فکر جایگزینی شرح می‌دهند تا با توجه به تحقیقات صورت گرفته، عواقب ناکارآمد و غیرمنتظرهٔ مداخلات را کاهش دهند.
۲. لانگر (۱۹۸۹)، لوئیس و ساتن (۱۹۹۱) و ویس و ایلگن (۱۹۸۵) تحلیل‌هایی دربارهٔ نقش عادات روتین و ناخودآگاه بر شکل‌گیری رفتار انسان و اقدامات تأثیرگذار برای مقابله با عواقب آن‌ها انجام داده‌اند؛ کوهن و باکدایان (۱۹۹۴) و گرسپیک و هکمن (۱۹۹۰) به نقش روتین‌ها در حیات گروه پرداخته‌اند.
۳. برای جزئیات، هکمن و مورپس (۱۹۷۵) و هکمن و ویجمن (۲۰۰۱) را ببینید.
۴. شرح مفصلی از کارهای این تیم‌ها و رویکرد عملیاتی مرسومشان در ویجمن (۱۹۹۵) آمده است.
۵. برای شرحی از اجرای این فرایند در زیراکس، ازجمله موانع پیش روی مدیران برای استقرار این شرایط در سازمان، هکمن، ویجمن، رودی و ری (۲۰۰۰) را ببینید.
۶. برای جزئیات بیشتر دربارهٔ خاستگاه، سیر تحولات و پیامدهای تلفات فرایند در گروه‌ها، اشتاینر (۱۹۷۲) را ببینید.
۷. بالعکس تنبلی گروهی در تیم‌های کوچک با وظایف سازمان‌یافته کمتر است و همین موضوع نیز اهمیت کوچک نگه‌داشتن تیم و طراحی مناسب وظایف برای بهبود انگیزهٔ جمعی را تأیید می‌کند (فصل چهار را ببینید).
۸. با این حال، روحیهٔ تیمی هم بدون ریسک نیست. تحت برخی شرایط (برای نمونه، وقتی انگیزه‌های قدرتمندی برای عملکرد خوب وجود دارد)، روحیهٔ تیمی می‌تواند منجر به قوم‌گرایی در تیم شود و رقابت ناکارآمد و اختلاف‌نظر میان گروه‌ها را افزایش دهد.
۹. گزارش کاملی از بررسی‌های صورت گرفته روی این سانحه، در هیئت ملی امنیت حمل‌ونقل (۱۹۸۲) موجود است. تحلیل پیش رو برگرفته از گرسپیک و هکمن (۱۹۹۰، صفحات ۶۵-۶۷) است.
۱۰. هیئت ملی امنیت حمل‌ونقل (۱۹۸۲)، گرسپیک و هکمن (۱۹۹۰، صفحات ۶۵-۶۷).
۱۱. همان مرجع.

۱۲. برای جزئیات، آرگیریس (۱۹۸۵) و اسمیت و برگ (۱۹۸۷) را ببینید.
۱۳. فروپاشی تیم پربازده و پراکنده کردن استعدادهايش برای تقویت سایر تیم‌ها، بدون ریسک هم نیست. در واقع زیرا کس همین رویه را امتحان کرد، اما در نهایت همان قدر که تیم‌های هدفش تقویت شدند، تیم پربازده سازمان نیز ضعیف شد (هکمن، ویجمن، رودی و ری، ۲۰۰۰).
۱۴. تاکمن (۱۹۶۵) را ببینید. برای ارزیابی جدیدتری از مدل‌های مرحله‌ای توسعه گروه، مورلند و لوین (۱۹۸۸) را ببینید.
۱۵. برای مثال، آنکونا و چونگ (۱۹۹۹)، آرگون و مک‌گرت (۱۹۹۳)، گرسیک (۱۹۸۸)، ژینت (۱۹۹۳)، مان (۲۰۰۱)، مک‌گرت و کلی (۱۹۸۶) و مک‌گرت و اوکانر (۱۹۹۶) را ببینید.
۱۶. از آنجایی که پروژه‌های گروه‌ها در پژوهش اصلی (گرسیک، ۱۹۸۸) مدت‌زمان متفاوتی داشتند، این دوره‌ها هم بین چند روز تا چند هفته تعیین شدند. در پژوهش آزمایشگاهی متعاقب (گرسیک، ۱۹۸۹)، تمام گروه‌ها مدت‌زمان مشابهی برای تکمیل وظیفه خود داشتند و کماکان همان مناسبات پژوهش میدانی اولیه در چرخه حیات تیم‌ها مشاهده شد.
۱۷. هکمن و ویجمن (۲۰۰۱) جزئیات بیشتری آورده‌اند؛ از جمله شرایطی که موفقیت مداخلات کوچینگ انگیزشی، آموزشی و مشورتی به موقع تضمینی می‌شود. مبحث زمان‌بندی در کوچینگ تیم‌ها، در قالب کلیپ ویدئویی و نمونه آموزشی نیز بررسی شده است؛ بدین منظور، کارگروه کاهش سرپایه، ویجمن و هکمن (۱۹۹۹) را ببینید. بوستون: انتشارات مدرسه کسب‌وکار هاروارد.
۱۸. این وجه مشخصه تمام سیستم‌های اجتماعی از گروه‌های کوچک تا سازمان‌های بزرگ است که تصمیمات اتخاذشده در اوایل شکل‌گیری سیستم، پیامدهایی برای سراسر چرخه حیات آن دارد (دیوید، ۱۹۸۶؛ اسکات، ۱۹۹۱، صفحات ۱۷۸-۱۷۹).
۱۹. برای جزئیات، ژینت (۱۹۹۰، ۱۹۹۳) را ببینید. هم‌راستا با این یافته‌ها، پژوهش آزمایشگاهی اسمیت، سالاس و برانیک (۱۹۹۴) نیز نشان داد که نحوه برگزاری جلسات توجیهی خلبان‌ها (جلسات مبتنی بر کار تیمی در قیاس با جلساتی که رهبر بر آن‌ها سلطه دارد)، تأثیر زیادی بر نگرش و رفتار متعاقب خدمه پرواز می‌گذارد.
۲۰. این روزها، تقریباً تمام هواپیمایی‌ها، دوره‌های برگزاری جلسات توجیهی تیم‌ساز را برای کاپیتان‌ها می‌گذارند و چنین جلساتی به رویه استاندارد در هوانوردی تجاری تبدیل شده‌اند. به همین دلیل، امنیت پروازها افزایش یافته است.
۲۱. اگرچه تا کنون هیچ پژوهش نظام‌مندی درباره رویکرد تیم‌های کاری برای اصلاح و بازنگری وظایف محوله ندیده‌ام، چند تحقیق درباره فرایند بازنگری وظیفه از سوی افراد وجود دارد (هکمن، ۱۹۶۹؛ استا و بوتگر، ۱۹۹۰).

۲۲. هکمن، بروسو و وایس (۱۹۷۶) جزئیات بیشتری آورده است.
 ۲۳. برای جزئیات، وولی (۱۹۹۸) را ببینید.
 ۲۴. برای تحلیل تأثیرگذاری مدیریت کیفیت جامع در بهبود فرایندهای تیم کاری، هکمن و ویجمن (۱۹۹۵) را ببینید.
 ۲۵. ادموندسون (۱۹۹۹) تحلیل مفهومی و تجربی آموزنده‌ای از شرایط مورد نیاز برای بهبود یادگیری تیمی ارائه می‌دهد و تأکید ویژه‌ای بر نقش امنیت روانی در امکان‌پذیرکردن یادگیری جمعی دارد.
 ۲۶. برای جزئیات، کورن (۲۰۰۰) را ببینید.
 ۲۷. برای نمونه، کوماکی (۲۰۰۰) و کوماکی، دسلس و باومن (۱۹۸۹) را ببینید.
 ۲۸. برای جزئیات، ویجمن (۱۹۹۵) را ببینید.
 ۲۹. برای جزئیات، والتون (۱۹۸۰) و والتون و شلزینگر (۱۹۷۹) را ببینید.
 ۳۰. برای مثال، کوزلوفسکی، گالی، سالاس و گنون-پاورز (۱۹۹۶)، شاین (۱۹۸۸) و شوارتز (۱۹۹۴) را ببینید.
 ۳۱. از داگ مارتی، بازیکن تیم اصلی دانشگاه استنفورد که بعدها به بازیکن حرفه‌ای و مربی تبدیل شد، به‌خاطر اشتراک‌گذاری اطلاعات و مشاهداتش دربارهٔ مربی‌گری بسکتبال تشکر می‌کنم.
 ۳۲. ورزش‌های مختلف به سبک‌های کوچینگ متفاوتی نیاز دارند. مالکوم گلدول در مروری بر کتاب‌های مرتبط با سرمربیان بزرگ، از تفاوت‌های چشمگیر در رفتار سرمربیان فوتبال و راگبی می‌گوید:
- مربی فوتبالی که کنار خط ایستاده است، فاصله زیادی با بازیکنان دارد. شاید هرازگاهی نکاتی را با فریاد به بازیکنان بگوید، اما زمین بیش‌ازحد بزرگ و جمعیت بیش‌ازحد پرسروصدا، اغلب مانع رسیدن صدایش می‌شود. توانایی او برای کنترل بازی یا تعویض بازیکنان بسیار محدود است. سرمربی فوتبال نقشی مشابه کارگردان ندارد، بلکه بیشتر شبیه تهیه‌کننده است؛ کسی که استراتژی کلی و تدارکات لازم را فراهم می‌کند. در سوی مقابل، سرمربی راگبی شبیه مدیران ریزبین عمل می‌کند. کادر مربی‌گری به‌جز چند استثنا، حرکات تمام بازیکنان در زمین بازی را طراحی می‌کند و سرمربی پیش از شروع هر بازی، از طریق ارتباط بی‌سیم میان هدست خودش و کلاه ایمنی کوارتربک، دستورات صریحش برای آن حرکت را به اطلاع او می‌رساند (گلدول، ۲۰۰۰، صفحه ۳۰).
- با توجه به چارچوبی که در فصل دو شرح داده شد، تیم‌های فوتبال خودمدیر هستند، درحالی‌که تیم‌های راگبی تحت‌نظارت مدیرشان عمل می‌کنند. تفاوت رفتار سرمربیان چه در ارزش نسبی که برای تیم‌هایشان دارند و چه در مسئولیت‌پذیری شخصی که بابت نتایج تیم احساس می‌کنند، همگی از این تفاوت اساسی در نحوهٔ تقسیم اختیارات میان سرمربی و تیم نشئت می‌گیرد.

۳۳. اگر سرمربی تیم جوانان به این شکل رفتار کند، احتمالاً کسی فریاد بزند: «اجازه بده بچه‌ها بازی خودشان را انجام دهند!» بنابه دلایلی که خودم هم نمی‌دانم، فریادها و گلایه‌های مداوم مربیان حرفه‌ای و دانشگاهی کنار خط زمین را بیش از همتایانشان در تیم‌های جوانان می‌پذیریم.

۳۴. برای جزئیات، استا (۱۹۷۵) را ببینید.

۳۵. کاپلان (۱۹۷۹) را ببینید. سالاس، مالین و دریسکل (۱۹۹۹) و وودمن و شرود (۱۹۸۰)، ارزیابی‌های دیگری انجام داده‌اند و به نتایج بسیار مشابهی رسیده‌اند.

۳۶. دلپیک، فن‌ده‌فن و گوستافسون (۱۹۷۵) را ببینید.

۳۷. در چارچوب کنونی، دو یافته دیگر هم قابل توجه هستند. بنابر تحقیقات پین (۱۹۹۵)، اختلاف‌نظر در اجرای وظیفه می‌تواند موجب بهبود عملکرد گروه در اجرای وظایف گیرا شود، اما بالعکس در وظایف بسیار روتین به عملکردشان صدمه می‌زند. این نتیجه مهر تأیید دیگری بر همبستگی میان ساختار تیم (در اینجا طراحی وظیفه) و فرایندهای تعاملی گروه است. مداخلات کوچینگ مفید به اعضا کمک می‌کند تا اختلاف دیدگاه‌هایشان درباره نحوه انجام وظیفه را شناسایی و به آن رسیدگی کنند، البته به شرطی که وظیفه از منظر انگیزشی به‌درستی طراحی شده باشد؛ کمااینکه همین مداخلات نتیجه معکوسی را برای وظایف روتین و تکراری خواهد داشت. تحقیقات پین و مانیکس (۲۰۰۱) نقش زمان‌بندی در درک و رسیدگی به اختلافات میان اعضا را برجسته می‌کند. براساس یافته‌های این محققان، تیم‌های پربازده و موفق در میانه‌های چرخه حیات گروه، قدری اختلاف‌نظر درباره نحوه اجرای وظایف داشتند. همان‌طور که مشاهده کردیم، میانه‌های چرخه حیات گروه دقیقاً همان زمانی است که اعضا با آمادگی بیشتری مداخلات کوچینگ مفید برای هم‌سوسازی استراتژی‌های عملیاتی با خواسته‌های آن وظیفه و موقعیت را می‌پذیرند.

۳۸. برای جزئیات، لیمن و هکمن (۲۰۰۱)، سیفتر و اکونومی (۲۰۰۱) و تراب (۱۹۹۶) را ببینید.

۳۹. ایده رهبری مشترک اغلب از نظر تئوری جذاب به نظر می‌رسد و در عمل این‌طور نیست. وقتی شخص خاصی مسئول پیشبرد امور مطابق برنامه‌ها نباشد، مشکلاتی از منظر هماهنگی به وجود می‌آید («چه کسی باید فلان کار را انجام می‌داد؟»). همچنین افرادی که قرار است رهبری مشترک را بر عهده داشته باشند، سلسله‌مراتبی میان خودشان تعیین می‌کنند و اختلافات بین‌افردی به وجود می‌آید. ایده‌هایی نظیر «مدیرعامل‌های مشترک» و «کمیته مدیران» به اندازه اسمشان کارایی ندارند.

۴۰. البته عکس این قضیه هم امکان دارد و شاید کوچ بیش‌ازحد حضور داشته باشد. اگر کوچ مسئولیت تمام مشکلات جدی از نظر خودش را بر عهده بگیرد و به آن‌ها رسیدگی کند، بعید است اعضا توانمندی‌های جمعی لازم را برای خودگردان بودن تیمشان پرورش دهند.

فصل هفت

۱. برای جزئیات، کورن (۲۰۰۰) را ببینید.
۲. مایندل، ارلیش و دوکریش (۱۹۸۵) را ببینید؛ مایندل (۱۹۹۰) سازوکارهای انتساب به رهبران را بررسی کرده است.
۳. استادگیل (۱۹۴۸) و مان (۱۹۵۹)، مرور تأثیرگذار و بدبینانه‌ای بر نتایج اولین تحقیقات صورت گرفته برای شناسایی خصایص رهبری انجام دادند و از بین آن‌ها مان تمرکزش را روی ویژگی‌های شخصیتی رهبران گروه‌ها گذاشته است. مرور تحقیقات جدیدتر دربارهٔ خصایص رهبری و ارزیابی کلی‌تر از شرایط کنونی پژوهش‌های رهبری را در هوگان، کرفی و هوگان (۱۹۹۴)، هالندر (۱۹۸۵) و کتاب‌های جامع بیس (۱۹۹۰)، چمرز (۱۹۹۷) و یوکل (۲۰۰۲) ببینید.
۴. هوگان، کرفی و هوگان (۱۹۹۴) رشته تحقیقات معاصر در زمینهٔ شخصیت رهبر و عملکرد جمعی را بررسی کردند. طی این بررسی‌ها، پژوهش‌هاوس و همکاران روی رهبران «کاریزماتیک» (نظیر هاوس، ۱۹۷۷؛ هاوس، اسپنگلر و وویکی، ۱۹۹۱) و مطالعات رابرت هلمریش و همکاران دربارهٔ نقش شخصیت کاپیتان‌های هواپیمایی بر تعاملات خدمه و امنیت پرواز (نظیر چاپدستر، هلمریش، گرگوریچ و گایس، ۱۹۹۱)، از جمله امیدوارکننده‌ترین موارد بودند.
۵. به‌تازگی یکی از مفسران (نیکولسون، ۲۰۰۱) حداقل به چنین احتمالی اشاره کرده است.
۶. وقتی به‌عنوان مهمان در دورهٔ آموزشی یکی از هواپیمایی‌ها شرکت کردم، اتفاقی رخ داد که شاید اعتبارم در این زمینه را تا حدودی کاهش دهد. در آزمون برگزارشده طی این دوره شرکت کردم و بعد از محاسبهٔ امتیازات، متوجه شدم سبک رفتاری من بیشترین شباهت را با «زن خانه‌دار» دارد. سایر شرکت‌کنندگان خیلی علاقه‌ای به این دسته نداشتند. اگرچه احتمال می‌دادند استاد دانشگاه در چنین دسته‌ای قرار بگیرد، اما خلبان واقعی که نباید این‌طور باشد. در آن قسمت از دوره خیلی خندیدیم، اما ناخودآگاه به احساس شرکت‌کنندگانی می‌اندیشیدم که از نظر سبک رفتاری با من هم‌دسته شده بودند.
۷. برای نمونه، بیس (۱۹۹۰) و فلایشمن (۱۹۷۳) را ببینید.
۸. برای مروری بر مدل‌های اقتضائی رهبری، یوکل (۲۰۰۲، فصل هشت) را ببینید. برای نمونه‌ای از مدل اقتضائی که روی منابع شناختی رهبران تمرکز می‌کند، فیدلر و گارسیا (۱۹۸۷) را ببینید. برای ارزیابی دقیق از پیامدهای رفتار رهبر، وروم و یاگو (۱۹۸۸) را ببینید.
۹. انسان‌ها هنگام تصمیم‌گیری دربارهٔ انتخاب رفتار، توانایی محدودی برای پردازش چند احتمال وابسته به همدیگر دارند (گایگزرنر، ۱۹۹۹؛ سایمون، ۱۹۹۰). با عنایت به همین موضوع، یکی از

نظریه‌پردازان برجسته در حوزه اقتضائات، دستگاه الکترونیک ویژه‌ای برای هدایت تصمیمات رهبران درباره انتخاب رفتارشان طراحی کرد. رهبر با توجه به ویژگی‌های موقعیت تصمیم‌گیری، چند سوییچ را تنظیم می‌کند، دکمه‌ای را می‌فشارد و دستگاه با توجه به نظریه اقتضائی این محقق، اقدامات مورد نیاز را در اختیارش می‌گذارد. این دستگاه هنوز وارد بازار نشده است (کمالینکه ایده ساختش توسط شرکت سرخوشی مطرح شد)، اما به‌خوبی دشواری‌های استفاده از نظریه‌های اقتضائی پیچیده را برای هدایت رفتار رهبران نشان می‌دهد.

۱۰. برای نمونه، فارپس و لیم (۱۹۶۹) و لوین و کریگ (۱۹۶۸) را ببینید.

۱۱. زایونچ (۱۹۶۵)، فیدلر و گارسیا (۱۹۸۷) شواهد بیشتری آورده‌اند که چطور در موقعیت‌های پراسترس، توانایی رهبر برای استفاده از منابع شناختی خودش کاهش می‌یابد.

۱۲. برای مثال، آرگریس (۱۹۹۳) را ببینید.

۱۳. هکمن و ویجمن (۲۰۰۱) استدلال‌های بیشتری آورده‌اند که چطور تأثیرگذاری کوچینگ به جهت ساختار و بافت تیم بستگی دارد.

۱۴. برای جزئیات این پژوهش، ویجمن (۲۰۰۱) را ببینید. عوامل طراحی می‌توانند نه تنها کوچینگ رهبر بلکه قریب به اتفاق مداخلات فرایندمحور را نیز تحت تأثیر قرار دهند. برای نمونه، تأثیر مداخلات «هم‌فکری» بر خلاقیت گروه را در نظر بگیرید. همان گونه که هارگادون (۱۹۹۹) اشاره کرده است، پژوهش‌ها شواهد چندانی مبنی بر نقش هم‌فکری بر بهبود خلاقیت گروه ارائه نمی‌دهند. حال اگر گروه‌های مورد بررسی به بهترین شکل ممکن طراحی شده بودند، بازهم همین نتیجه به دست می‌آمد؟ براساس یافته‌های شخصی هارگادون، اگر بافت گروه‌های مشارکت‌کننده در جلسات هم‌فکری، غنی از اطلاعات باشد و اصول رفتاری آن‌ها استفاده از این اطلاعات را تشویق کند، چنین مداخله‌ای موجب بهبود خلاقیت خواهد شد.

۱۵. براساس آمار موجود، ویژگی‌های طراحی می‌توانند تا ۴۰ درصد روی خودگردانی تیم‌ها تأثیر بگذارند، درحالی که کوچینگ رهبر تنها ۱۰ درصد نقش دارد. در زمینه خروجی‌های عملیات نیز ویژگی‌های طراحی تا ۳۷ درصد تأثیرگذار هستند، درحالی که تأثیر کوچینگ رهبر کمتر از یک درصد است.

۱۶. وقتی تیم به شیوه‌های عملیاتی استاندارد عادت کند، تغییر آن‌ها دشوار می‌شود. گرسیک و هکمن (۱۹۹۰) به عواملی پرداخته‌اند که این تغییر را دشوارتر می‌کنند.

۱۷. برای جزئیات، گرین‌پلِت (۲۰۰۱) را ببینید.

۱۸. وولی (۲۰۰۱) شواهدی درباره خطرات تأکید بیش از حد بر فرایندها آورده است.

۱۹. کاتزو و کان (۱۹۷۸)، فصل دو) را ببینید.

۲۰. ژینت (۱۹۸۷، ۱۹۹۳) گزارش مفصلی از این یافته‌ها آورده است.

۲۱. هکمن و والتون (۱۹۸۶) به مشکلات ویژه انواع مختلف کار تیمی پرداخته‌اند.

۲۲. ریسک بزرگ استفاده از مدل «استاد-شاگردی» برای آموزش تخصصی، وسوسه تقلید از سبک رئیس است. این ریسک در حوزه‌های متعددی وجود دارد. برای مثال، شاید دانشجوی دانشکده تربیت معلم، آن‌قدر به تقلید از سبک استادش علاقه داشته باشد که رشد استعدادهای منحصربه‌فردش را مختل کند. یا نوازنده جوان مستعد، چنان درگیر تقلید از سبک استاد مدنظرش شود که به پیشرفت استعداد موسیقی خودش صدمه بزند. حتی امکان دارد کارآموز دوره مهارت‌های پژوهشی، طراحی و اجرای تحقیقاتش را به سبک دانشمندی انجام دهد که در آن دوره زیر نظر او کار می‌کند؛ اما پس از اتمام دوره، صرفاً نسخه ضعیف‌تری از همان دانشمند خواهد بود. در توصیه‌نامه کارآموز می‌نویسند: «او خیلی خوب است، اما نه به خوبی استادش.» می‌توان نکات زیادی را از اساتید آموخت، اما بهترین نوع یادگیری در شرایطی رخ می‌دهد که آموزه‌های استاد با سبک شخصی و روبه‌تکاملی آموزگاری، اجرا و پژوهش (یا رهبری) شاگرد تلفیق شود.

۲۳. جامعه بازیابی کلام قصار و طنزی برای بیان این پدیده دارد: «دیوانگی یعنی کاری را بارها و بارها انجام دهی، اما منتظر نتایج متفاوتی باشی.»

۲۴. یکی از هواپیمایی‌های شرکت‌کننده در تحقیق، نهایت تلاش خود را انجام داد تا نقش رفتار کاپیتان‌ها در افزایش تاب‌آوری سازمان برابر شرایط عملیاتی و اقتصادی دشوار را به آن‌ها بفهماند. به کاپیتان‌ها می‌گفتند: «اگر فرایند خارج شدن هواپیما از گیت با تأخیر روبه‌رو شد، از کابین خارج شوید تا شاید بتوانید به حل مشکل کمک کنید. شاید مشکل پیش آمده تنها به دست شما حل شود.» طعنه‌آمیز این است که همین کاپیتان‌ها با وجود تشویق سازمان به بهره‌گیری از اختیارات و اکتفانکردن به حدود تعریف‌شده برای آن مسئولیت، آزادی عمل بسیار محدودتری برای اجرای کار واقعی خود داشتند.

۲۵. این ویژگی‌ها بسیار شبیه همان خصوصیات هستند که در پژوهش مشترک با ریچارد والتون حاصل شدند (هکمن و والتون، ۱۹۸۶).

۲۶. برای نمونه، کمپیل (۱۹۸۸)، گلدشتاین (۱۹۹۱) و گلدشتاین و سورچر (۱۹۷۴) را ببینید.

۲۷. مدارس مدیریت اغلب کمک‌های شایانی به پرورش مهارت‌های تشخیصی و تحلیلی دانشجویان می‌کنند، اما اکثرشان دوره‌های خاصی برای مهارت‌های اجرایی نمی‌گذارند تا دانشجویان بتوانند از آموخته‌هایشان به‌خوبی استفاده کنند. می‌توان آن را بازتابی از این حقیقت دانست که کمک به دانشجویان برای پرورش مهارت‌های رهبری، بسیار دشوارتر از آموختن مفاهیم و تکنیک‌های تحلیلی به آن‌ها است. یا شاید اساتید دانشگاه، یادگیری مهارت‌های رهبری به‌طور غیررسمی و

در حین انجام وظیفه را بهتر می‌دانند. در هر دو صورت، وقتی فرصت اعمال مهارت‌های مورد نیاز برای رهبری تیم‌ها در اختیار دانشجویان گذاشته نشود، صدمه زیادی می‌بینند. به یاد کاریکاتور می‌افتم که اولین روز یک ام‌بی‌ای تازه فارغ‌التحصیل در محل کارش را نشان می‌دهد. رئیسش او را برای بازدید از امکانات شرکت می‌برد و بالاخره به دفتر جدیدش می‌رسد. سپس می‌گوید: «این‌ها خیلی جالب بودند. اما حالا وقت کار رسیده است. خوب، کیس استادی کجاست؟»

۲۸. برای بررسی شجاعت مدیریتی ازجمله استراتژی‌های حفظ شغل در عین نمایش شجاعت، هورنشتاین (۱۹۸۶) را ببینید.

۲۹. اگر شجاعت یکی از لازمه‌های رهبران رسمی سازمان است، پس عضو عادی که هیچ تعهد خاصی برای هدایت دیگران ندارد اما داوطلبانه اقدامات رهبری انجام می‌دهد، بیشتر به شجاعت نیاز دارد. رهبران رسمی تیم اغلب به منابعی دسترسی دارند که اعضای عادی از آن‌ها محروم هستند. حداقل اینکه مقداری قدرت رسمی و دسترسی ساده‌تر به اطلاعات، منابع و مدیران همکارشان دارند. همچنین طبق آنچه هالندر در سال (۱۹۵۸) نام‌گذاری کرده است، «اعتبار غیرعادی بودن» دارند: آزادی عمل برای تبعیت نکردن از اصول ریشه‌دار گروه، بدون اینکه با تذکر یا تنبیه سایر اعضای گروه مواجه شوند. با توجه به محرومیت اعضای عادی از این مزایا، اقدامات شجاعانه یا زیرسؤال بردن چیزهایی که تحت عنوان «استانداردهای گروه» جا افتاده‌اند، ریسک بزرگی خواهد بود.

۳۰. درهرحال، تفاوت‌های شگرفی در بافت فراهم‌شده از سوی سازمان‌ها برای رشد عاطفی اعضا وجود دارد. برخی سازمان‌ها، تأمل و ارزیابی فکورانه مشکلات عاطفی را امری پذیرفته و ارزشمند در حیات خودشان می‌دانند. اما برخی دیگر بیشتر شبیه اتاق بازی عاطفی برای نوجوانان ابدی هستند.

۳۱. دیوید مک‌کِلِلاند (۱۹۷۳)، استدلال‌های قانع‌کننده‌ای برای تمرکز بر شایستگی به‌جای «هوش» در حین انتخاب متقاضیان آورده است. براساس پژوهش‌های مک‌کِلِلاند، شرکت مشاوره‌ی مک‌پر، مدل‌های شایستگی‌محور برای تعیین رهبران و تشکیل تیم‌های مدیران ارشد توسعه داده است. تحقیقی که اکنون روث ویچمن از دانشکده تاک در کالج دارتموث و مری فانتین از هی مک‌پر انجام می‌گیرد، درصدد شناسایی مفیدترین شایستگی‌های اعضای عادی برای اجرای وظایف رهبری در مقایسه با مفیدترین شایستگی‌هایی است که صرفاً مناسب رهبران رسمی تیم‌ها هستند.

۳۲. برای بررسی بیشتر درباره رویکرد نقش‌محور برای رهبری، هکمن و والتون (۱۹۸۶) و مک‌گرت (۱۹۶۲) را ببینید. برای به‌کارگیری رویکرد نقش‌محور در فرایندهای تصمیم‌گیری گروه نیز هیروکواوا (۱۹۸۵) را ببینید.

۳۳. بررسی‌ها درباره تأثیرات واقعی رهبران، اغلب اثرگذاری مدیرعامل‌ها بر عملکرد شرکت را در نظر گرفته‌اند. واسرمن، نوریا و آناند (۲۰۰۱) با مرور این پژوهش‌ها، دستیابی به پاسخ قانع‌کننده برای پرسش «آیا رهبری اهمیت دارد؟» را بعید دانستند. در همین راستا، پرسش «چه زمانی رهبری اهمیت می‌یابد؟» بهتر و مفیدتر است.

۳۴. ایده فاصله‌گرفتن رهبران، ازجمله توصیه‌های یانیس (۱۹۸۲) برای کمیته‌سازی احتمال «گروه‌اندیشی» است.

فصل هشت

۱. برای جزئیات، اوسترمین (۱۹۹۴) را ببینید. دوین، کلیتون، فیلیپس، دانفورد و ملنر (۱۹۹۹) طی نظرسنجی روی نمونه تصادفی از سازمان‌های آمریکایی در سال ۱۹۹۷ نیز به نتایج بسیار مشابهی رسیدند.

۲. بیانیه مطبوعاتی مؤسسه «کار در آمریکا»، ۱۵ ژوئیه ۱۹۹۸. البته همه درباره افزایش روزافزون تیم‌های کاری در سازمان‌ها خوش‌بین نیستند. آبراهام زالزنیگ، محقق حوزه رهبری، در مصاحبه‌اش با توماس کایلی که ۱۵ اکتبر ۱۹۹۳ منتشر شد، نگران آسیب‌های باب‌شدن تیم‌ها و همکاری به رهبری و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های معاصر بود. همچنین به‌گفته سینکلر (۱۹۹۲)، ایدئولوژی تیم می‌تواند با «پنهان کردن اصطکاک‌ها و اختلافات زیر پوسته ظاهری مشاوره و انسجام»، افراد را زیر سلطه خودش بگیرد (صفحه ۶۱۱).

۳. آزبورن، موران، ماسل‌وایت و زنگر (۱۹۹۰، صفحات ۵-۶).

۴. آزبورن، موران، ماسل‌وایت و زنگر (۱۹۹۰، بخش هفتم).

۵. آزمایش‌کردن روش صحیحی برای تعیین علت تفاوت‌هاست، به‌گونه‌ای که تعدادی از واحدها به‌طور تصادفی انتخاب شوند و تغییر خاصی روی آن‌ها پیاده شود (در اینجا افزودن تیم‌های کاری) و سایر واحدها نقش گروه کنترل را ایفا کنند. ارزش تحقیق تجربی در این است که می‌توان نتایج شفاف درباره تأثیر هر تغییر گرفت. متأسفانه آزمایش‌کردن، گزینه چندان عملی برای ارزیابی مداخلاتی نظیر افزودن تیم‌های کاری به سازمان نیست. نخست، چنین پژوهش‌هایی مستلزم اعطای اختیارات فراوان به آزمایشگر هستند (برای نمونه، باید بتواند افراد را به‌طور تصادفی در واحدهای مختلف جای دهد و شرایط خاصی را برای هر واحد تعیین کند)، درحالی‌که اکثر مدیران چنین موضوعی را نمی‌پذیرند، زیرا باید امور سازمان را پیش ببرند. همچنین حتی اگر سازمانی پیدا شود که مدیرش چنین اختیاراتی به آزمایشگر بدهد، پرسش‌های زیادی درباره امکان تعمیم‌دادن نتایج حاصله در این محیط غیرعادی به وجود می‌آید (هکمن، ۱۹۸۵).

۶. همچنین امکان دارد برخی نتایج مثبت صرفاً به‌خاطر اثر موسوم به «هاثورن» باشد (رانلیشبرگر و دیکسون، ۱۹۳۹).

۷. برای مرور این تحقیقات، کوزلوفسکی و پل (در دست چاپ) و مک‌گرت (۱۹۸۴) را ببینید.

۸. اشتاینر (۱۹۷۲).

۹. هم‌اکنون نیز تحقیقات گسترده و روزافزونی دربارهٔ کارآمدی عملیاتی تیم‌های کاری وجود دارد. برای شروع می‌توانید این مجموعه پژوهش‌های روشنگر و آموزنده را در نظر بگیرید: کوهن و بیلی (۱۹۹۷)، کوهن و لدفورد (۱۹۹۴)، کوردیری، میولر و اسمیت (۱۹۹۱)، جکسون، مولارکی و پارکر (۱۹۹۴)، پوزا و مارکوس (۱۹۸۰) و وال، کیمپ، جکسون و کلگ (۱۹۸۶). برای تحلیل‌ها و ارزیابی‌های تجربی دربارهٔ قدرت عوامل طراحی در کارآمدی تیم نیز کمپیون، مدسکر و هیگز (۱۹۹۳)، کوهن (۱۹۹۴)، اسکات، بیشاپ و کاسینو (۱۹۹۷)، ویچمن (۲۰۰۱) و بییتس و هایتن (۱۹۹۸) را ببینید.

۱۰. هکمن (۱۹۸۴) را ببینید.

۱۱. وقتی شخصی در معرض خطر قرار می‌گیرد، انعطاف‌پذیری او کمتر هم می‌شود و بیش از قبل به روش‌های استاندارد و جاف‌تادهٔ خودش تکیه می‌کند؛ با اینکه شاید در چنین موقعیت‌هایی به نوآوری بیشتری نیاز داشته باشد (استا، سندلندز و داتن، ۱۹۸۱).

۱۲. حتی شرکت‌های ارزش‌محور که با موفقیت موانع شرکت‌ها را دور می‌زنند نیز از خطر مصون نیستند، کما اینکه کانترین نیومن (۱۹۸۰) در تحقیقش روی اجتماع‌های کارگري متوجه شد: «برخی از اجتماع‌های مورد بررسی در این پژوهش، توانستند سازمان ایدئال مدنظرشان را بسازند و حفظ کنند. اما اکثرشان به‌سوی ساختارهای سلسله‌مراتبی گرایش می‌یابند و سرنوشتی مغایر با ایدئال‌هایشان پیدا می‌کنند.» (صفحه ۱۴۵). سازمان‌های خودگردان، چالش مداومی برای اجتناب از نفوذ ناخواستهٔ سلسله‌مراتب به ساختار سازمان دارند، زیرا باید تعادلی میان حقوق مالکان و امتیازات افرادی ایجاد کنند که مسئول امور روزمرهٔ شرکت هستند (مرکز ملی مالکیت کارکنان، ۱۹۹۱).

۱۳. شرحی از فرازونشیب تدریجی رویکردهای سازمانی مرسوم، در پاسکال (۱۹۹۰، فصل اول) آمده است؛ استرنگ و میسی (در دست چاپ) تحلیل منتشر کرده‌اند که سوگیری در دسترسی به داده‌های عملکرد سایر سازمان‌ها، موجب چرخه‌های پایان‌ناپذیری از به‌کارگیری و کنار گذاشتن نوآوری می‌شود.

۱۴. یک دلیل احتمالی برای این موضوع، شفاف‌نبودن اهداف اصلی تیم مدیران ارشد در اغلب شرایط است (فصل دو را ببینید). وقتی اعضا دیدگاه‌های متفاوتی دربارهٔ دستاوردهای مدنظر

از تیم مدیرانشان داشته باشند، بعید است انواع منابع و پشتیبانی‌های مورد نیاز برای اجرای کارهایشان را تأیید کنند.

۱۵. وقتی عواملی موجب افزایش تشابهات میان سازمان‌ها و تداوم ویژگی‌های سازمانی در گذر زمان شوند، جامعه‌شناسان آن‌ها را اغلب تحت عنوان عوامل «نهادی» می‌نامند (زاگر، ۱۹۷۷). پل دی‌ماجو و والتر پاول (۱۹۸۳) سه فرایند تأثیرگذار بر افزایش تشابهات میان سازمان‌ها و تداوم ویژگی‌های سازمانی را شناسایی کرده‌اند. فرایندهای تقلیدی شامل سازمان‌هایی است که از همتایانشان، به‌ویژه موفق‌ها، به‌عنوان الگویی برای نحوه سازمان‌دهی شرکتشان استفاده می‌کنند. فرایندهای هنجاری شامل نفوذ میان‌سازمانی شیوه‌های عملیاتی «صحیح» از نظر جامعه می‌شود. در اینجا منظور نه شیوه‌های واقعی اجرای امور در سایر شرکت‌ها، بلکه ارزش‌های جمعی و انتظارات عموم جامعه است درباره اینکه کارها باید به چه شیوه‌ای انجام شوند. فرایندهای تحمیلی شامل واسطه‌هایی با قدرت قانونی نظیر نمایندگان دولتی می‌شود که نحوه اجرای برخی امور معین را به سازمان‌ها دیکته می‌کنند. عوامل نهادی مجموعه‌ای از پیش‌آماده‌ای از پاسخ‌های صحیح را برای طراحی و مدیریت سازمان فراهم می‌کنند و حتی در مواجهه با شوک‌های محیطی چشمگیر یا تصمیمات قاطعانه مدیریتی نیز به‌سختی تغییر می‌کنند.

۱۶. میلر و فرایزن (۱۹۸۰) به قدرت عزم و اراده در حیات سازمانی پرداخته‌اند. ینسن (۱۹۷۳) نمونه‌ای از تلاش بی‌حدوحصر شرکت‌ها را برای اجتناب از تغییرات اساسی آورده است، حتی وقتی داده‌های فراوانی درباره لزوم این تغییرات در اختیار مدیران ارشدشان قرار می‌گیرد.

۱۷. هم‌سو با یافته‌های یورکس و ویتست (۱۹۸۹) درباره لازمه‌های مداخلات بازطراحی کار در سراسر سازمان، استراتژی مطرح‌شده در اینجا نیز بیش از اینکه با نمودارها و فهرست‌های کاری سازمان مشابه باشد، اشتراکات بیشتری با دیپلماسی سیاسی بین‌الملل دارد.

۱۸. فروید (۱۹۵۹/۱۹۲۲، صفحه ۲۳)، در نقل قول مطرح‌شده، فروید با اشاره ملاحظه‌کارانه به سکس، درباره روش‌های «تسلیم‌نشدن در برابر بزدلی» می‌گوید.

۱۹. اما در صورت آشفتگی بیش‌ازحد، مدیریت فرایندهای تغییر نیز متفاوت و دشوارتر می‌شود، حتی اگر رهبران کاملاً آماده باشند. میر، گوز و بروکس (۱۹۹۳) تحلیلی درباره نحوه واکنش سازمان‌ها به آشفتگی بیش‌ازحد آورده‌اند.

۲۰. گرسپیک (۱۹۹۱) نگاه اجمالی به مدل‌های تعادل منقطع داشته است. رومانی و توشمن (۱۹۹۴) و تایر و اولیکوفسکی (۱۹۹۳) نیز نمونه‌هایی از نقش آگاهی‌رسانی این مدل‌ها برای فرایندهای تحول سازمان‌ها آورده‌اند.

۲۱. دیکسون و اسمیت (۱۹۹۵، صفحه ۱۰).

۲۲. راک (۱۹۹۴).

۲۳. برای نمونه، هایفتز (۱۹۹۴، فصل ۱۰) را ببینید.

۲۴. آبرامیس (۱۹۹۰).

۲۵. هنک چند ماه را در مرکز کارایی به‌دنبال کارگذراند و در نهایت جایگاه مدیر تولید یک کارخانه تولید جعبه در مکزیک را پذیرفت. چند ماه بعد، به آمریکا برگشت و در فاصله‌ای کوتاه پس از بازگشت، حمله قلبی مهلکی را تجربه کرد.

۲۶. برای اطمینان یافتن از صحت جزئیات فنی این نمونه، از جک ناهر، کاپیتان دلتا ایرلاینز، خواستم تا آن را بازبینی کند. پاسخ جک، نکته این نمونه را برجسته‌تر می‌کند:

خلبان‌های تازه‌کار هواپیما، اغلب استراتژی نخست را پیش می‌گیرند. علاقه به کنترلگری بیش‌ازحد دارند، زیرا از هواپیما عقب‌تر هستند، تغییرات را خیلی دیر متوجه می‌شوند و دستورات کنترلی سفت‌وسخت و اغلب افراطی را اجرا می‌کنند. آن‌ها آگاهانه دست‌به‌دامان ابزارهای کنترلی می‌شوند و توانایی بسیار محدودی برای درک و پردازش نشانه‌های محیط پیرامون دارند. همچنین خلبان‌های جدید سعی می‌کنند به فرایندهای تعیین‌شده اکتفا کنند، زیرا برای آن‌ها ایمن‌تر است. اما وقتی خلبان همواره به این شکل پرواز کند، بلافاصله ضعیف‌بودنش را متوجه می‌شویم، پروازش سرشار از کشمکش است و خودش از آن لذت نمی‌برد. دوست داریم از استراتژی دوم استفاده کنیم. در روان‌شناسی ورزشی، آن را جریان بهینه می‌نامند، همانند وقتی که با جریان بازی بسکتبال هماهنگ می‌شوید. هرچند در این باره با سایر خلبان‌ها شوخی می‌کنم، حین پایین آمدن و فرود هواپیما زیر لب آواز می‌خوانم تا این کار را راحت‌تر انجام دهم. همین باعث می‌شود دید بیشتری به محیط اطرافم پیدا کنم و توان شناختی خودم را برای واکنش‌های متناسب با رویدادهای آتی افزایش دهم. برای نمونه، در شرایط آب‌وهوایی نامساعد، منظره قابل‌انتظار پس از خروجمان از ابرها را تجسم می‌کنم، می‌توانم ببینم در صورت فرود ناقص به کجا می‌رسم و اگر یکی از موتورهایم را از دست دادم، می‌دانم چه تغییراتی پیاده کنم تا عملکرد بهتری از هواپیما بگیرم و با سطح زمین و موانع مسیر برخورد نکنم.

۲۷. ازجمله سرنخ‌های احتمالی برای پرورش دوچندان این طرز فکر، اصل هم‌پایانی است که توسط نظریه‌پردازان سیستم نظیر دنیل کاتز و رابرت کان (۱۹۷۸، صفحه ۳۰) مطرح شده و در فصل هفتم همین کتاب به آن پرداخته شد. همچنین نظریه احتمالات چنگانه که لئونا تایلر، روان‌شناس، پیشنهاد داد (۱۹۸۳). هم‌پایانی از امکان اینکه چند علت متفاوت به خروجی یکسانی ختم شوند و بالعکس نظریه احتمالات چنگانه از حصول چند خروجی متفاوت در

اثر علت یکسان می‌گوید. ترکیب این دو عقیده، جایگزین کنجکاو‌ی‌برانگیزی برای مدل‌های محرک-پاسخ استاندارد است که براساسشان علل موقعیتی، پیوند بسیار نزدیکی با آثار رفتاری دارند. گزینه دیگری که توسط آرو، مک‌گرت و پردال (۲۰۰۰) پیشنهاد شده، استنباط تیم‌های کاری در قالب سیستم‌های پیچیده، پویا و انطباق‌پذیر است. تمام این رویکردها از توسعه استراتژی‌های پژوهشی برای مطالعه روند تشکیل، توسعه و عملیات تیم استقبال می‌کنند، به‌گونه‌ای که بتوان با استفاده از روش‌ها و مدل‌های علت-معلولی مرسوم روی آن‌ها تحقیق کرد.

۲۸. پژوهش آموزنده و جالب توجه چنگ و نوویک (۱۹۹۱)، پیامدهای کلی‌تر اندیشیدن به شرایط توانمندساز به‌جای علت‌ها را بررسی می‌کند.

۲۹. سالزمن (۱۹۹۴، صفحه ۲۷۴). علاوه بر این، همان‌طور که قهرمان داستان می‌گوید، تلاش برای تحمیل برخی چیزها می‌تواند نتیجه عکس داشته باشد: «در هجده سالگی وقتی سعی کردم به‌زور موسیقی خارق‌العاده‌ای بسازم، نتایج افتضاحی گرفتم؛ در واقع حتی نمی‌توانستم اسم موسیقی را روی حاصل کارم بگذارم.»

۳۰. هکمن و ویجمن (۲۰۰۱) محدودیت‌های احتمالی فناوری‌های کاری برای ایجاد شرایط کارآمدی تیم را بررسی کرده‌اند؛ والتون و هکمن (۱۹۸۶) تحلیلی درباره تأثیر فلسفه مدیریت و ارزش‌های سازمانی بر دوام تیم‌های کاری نوشته‌اند؛ در نهایت، کول (۱۹۸۵) تفاوت‌های فرهنگی کشورهای مختلف در زمینه استقبال از تیم‌های کاری را بررسی کرده است.

۳۱. هکمن (۱۹۹۰).

Leading Teams

Setting the Stage for Great Performances

Richard Hackman

Translated by Hadi Bahmani

Nashrenovin