

## بررسی تأثیر انعکاس‌گری تیمی بر عملکرد تیمی در تیم‌های پروژه‌ای

بنفشه ندیمی<sup>۱</sup>، آرین قلی‌پور<sup>۲\*</sup>، شیوا ابن‌یامینی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۲/۰۱؛ تاریخ پذیرش ۱۳۹۲/۰۵/۰۸)

### چکیده

انعکاس‌گری تیمی به عنوان واکنش آگاهانه تیم به وظایف، از عوامل مهم در اثربخشی تیم‌های کاری محسوب می‌شود. زیرا شامل مجموعه رفتارهایی است که سبب یادگیری از اشتباهات گذشته (یادگیری تیمی) و بهبود عملکرد تیم می‌شوند. بنابراین، هدف پژوهش حاضر نشان دادن نقش کلیدی انعکاس‌گری تیمی در عملکرد تیمی (به‌ویژه در تیم‌های پروژه‌ای که وظایف پیچیده‌ای دارند و در محیطی با عدم اطمینان بالا فعالیت می‌کنند) است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است. برای بررسی چگونگی تأثیر انعکاس‌گری بر عملکرد تیمی (با در نظر گرفتن یادگیری تیمی به عنوان متغیر مداخله‌گر)، ۴۴ تیم پروژه‌ای پنج‌نفره مختلف (۲۲۰ نفر) در تهران بررسی شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. یافته‌های پژوهش تأثیر مثبت و معنادار انعکاس‌گری بر عملکرد تیمی با مداخله یادگیری تیمی را تأیید کرد. به علاوه، یافته‌ها نشان می‌دهد بازخوردی در رابطه انعکاس‌گری و عملکرد تیمی به عنوان تعدیل‌کننده عمل می‌کند.

### واژگان کلیدی

انعکاس‌گری تیمی، بازخوردی، عملکرد تیمی، یادگیری تیمی.

## مقدمه

از آنجا که سازمان‌ها روز به روز تیم‌محورتر می‌شوند و از تیم به عنوان واحد اصلی بهره می‌گیرند، پژوهش‌های بسیاری در تبیین عملکرد تیمی انجام گرفته است (Hoegl & Parboteeah, 2006, p.114; Pieterse et al., 2011, p.155; Schippers et al., 2003, p.780). از این رو، تیم‌های اثربخش عامل حیاتی برای بسیاری از سازمان‌های موفق (به‌ویژه سازمان‌هایی که در محیط پویا فعالیت می‌کنند) محسوب می‌شوند (GE & Yang, 2011, p.13443; Schippers et al., 2007, p.192). علاوه بر این، بسیاری از کارکنان در سازمان‌های کنونی در بستر تیمی وظایف شناختی و فکری<sup>۱</sup> انجام می‌دهند و یادگیری تیم‌محور به چالشی برای محققان مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (Schippers et al., 2008, p.1595; Vashdi et al., 2007, p.117).

از این رو، توجه به مفاهیمی مانند انعکاس‌گری که عامل مهمی برای اثربخشی تیم است (West, 1996, p.556)، اهمیت بسیار دارد. وست انعکاس‌گری تیمی را چنین تعریف می‌کند «حدی که اعضای تیم قادرند به اهداف و راهبردها (مانند تصمیم‌گیری) و فرآیندها (مانند رویه‌های انجام کار و ارتباطات) واکنش نشان دهند و آن‌ها را با رخدادهای جاری یا پیش‌بینی‌نشده سازگار کنند» (West, 2002, p.357). به عبارت دیگر، انعکاس‌گری تیمی به میزان واکنش تیم به وظایفش و اصلاح آن‌ها اشاره دارد (Schippers et al., 2007, p.190). در واقع، انعکاس‌گری وظیفه‌ای تیم را برای توسعه راهبردهای عملکردی بهینه، که انحراف‌ها از نتایج مورد انتظار را شناسایی می‌کند، توانا کرده و با الزامات و نیازمندی‌های در حال تغییر سازگار می‌کند (West, 1996, p.556).

هنگامی که عدم اطمینان بالاست، نقش‌های کاری، به طور دقیق، شکل نمی‌گیرند، در صورتی که در محیط عدم اطمینان، نقش‌های کاری باید به شکل پویا در پاسخ به محیط و تقاضاهای در حال تغییر شکل بگیرند. بنابراین، انعکاس‌گری بر اساس نیاز دائمی برای واکنش در محیط

---

1. Intellectual and Cognitive Tasks



فرانوگرا) و در سطح فردی (خودانعکاسی) انجام گرفته است، اما پژوهش اندکی درباره انعکاس‌گری در سطح تیم انجام گرفته است. اگرچه، در چند سال اخیر، پژوهشگران به پژوهش در این زمینه بسیار علاقه‌مند شده‌اند، اما هیچ پژوهش داخلی در این زمینه انجام نگرفته است. برخی پژوهش‌ها درباره انعکاس‌گری، تأثیر انعکاس‌گری بر برخی پیامدهای تیمی، مانند عملکرد (Schipper et al., Pieterse et al., 2011, p.157; Jong & Elfing, 2010, p.334)، نوآوری (Carter & West, 1998, p.583) بررسی کرده‌اند. برخی پژوهش‌ها، نیز، مراجع به وجودآورنده انعکاس‌پذیری<sup>۱</sup> (Hammedi et al., 2011, p.25) را بررسی کرده‌اند. علاوه بر این، پژوهش‌های بسیاری درباره انعکاس‌گری در تیم‌های تولیدکننده محصولات جدید<sup>۲</sup> انجام گرفته است (Lee & Munir, 2011, p.23; Dayan & Basarir, 2010, p.23). این پژوهش، با توجه به محبوبیت فعالیت‌های پروژه‌ای در دو دهه اخیر در ایران، بر فعالیت تیم‌های پروژه‌ای تمرکز دارد و فرضیه‌هایی را درباره تأثیر انعکاس‌گری تیمی بر عملکرد تیمی آزمون می‌کند. انتظار می‌رود که یادگیری تیمی به عنوان متغیر مداخله‌گر و بازخورجویی به عنوان تعدیل‌کننده بین این دو متغیر عمل کنند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انعکاس‌گری تیمی به حدی اشاره دارد که اعضای تیم، به صورت جمعی، نسبت به اهداف، راهبردها و فرآیندها واکنش نشان می‌دهند، درباره آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند یا به آن‌ها عمل می‌کنند و آن‌ها را با تغییرات محیط تطبیق می‌دهند (Schipper et al. 2012, p.191). فرض بر این است که انعکاس‌گری به تیم در شناسایی کار (درستی) که باید انجام گیرد و توسعه دانش و روش‌های تازه‌ای که در پاسخ به چالش‌ها و شرایط در حال ظهور ایجاد می‌شوند، کمک می‌کند (Carter & West, 1998, p.588; Dayan & Basarir, 2010, p. 25).

- 
1. Antecedents of Reflexivity
  2. New Product Development (NPD)

در واقع، بر اساس تعریف وست، انعکاس‌گری تیمی مجموعه‌ای از رفتارها است، نه یک فعالیت خاص (Hammedi et al., 2011. P.664) و شامل رفتارهایی مانند زیر سؤال بردن، برنامه‌ریزی کردن، یادگیری اکتشافی، تحلیل، اکتشافات متنوع، یادگیری فراسطح، انتقاد از وقایع گذشته با خودآگاهی و درک آگاهی‌های جدید است. انعکاس‌گری تیمی شامل سه فعالیت اساسی واکنش<sup>۱</sup>، برنامه‌ریزی و تطبیق یا کنش است. در اولین گام، یعنی واکنش، اعضای تیم، تفاوت عملکرد مطلوب و واقعی را شناسایی می‌کنند. در گام بعدی، یعنی برنامه‌ریزی، روش‌هایی که الگوهای عمل را مشخص، اختلاف‌ها را حداقل و موانع بالقوه را شناسایی می‌کنند، مشخص می‌شوند، و در گام آخر، یعنی تطبیق یا کنش، افراد این رفتار برنامه‌ریزی شده را اجرا می‌کنند (Vashdi et al., 2007, p 121; Pieterse et al., 2011, p.157).

مفهوم انعکاس‌گری در فلسفه یونان باستان ریشه دارد که شامل نگرستن به جهان و به خود<sup>۲</sup> به شیوه دیالکتیک<sup>۳</sup> و از طریق دو فرآیند بازتاب و تضاد است. در بستر کاری، انعکاس‌گری به ایجاد یادگیری و حس‌گری<sup>۴</sup> نسبت به اقدامات یا کنش‌ها اشاره دارد و درباره اینکه چگونه عادت‌های مانع اثربخشی، خلاقیت و تغییر می‌شوند، بحث می‌کند (Schipper et al., 2008, p.1595; Schippers et al., 2007, p. 191; Tjosvold et al., 2004a, p.542; Easterby-Smith, & Danusia, 1999, p.79).

این پژوهش بر دو بعد انعکاس‌گری تمرکز دارد، بعد «واکنش» که مهم‌ترین بعد انعکاس‌گری است و شامل رفتارهایی مانند زیرسؤال بردن، ارزیابی کردن، برنامه‌ریزی و انتقاد از تصمیم‌ها، راهبردها و رویه‌های کاری و رخدادهای گذشته است. بعد دیگر، «بحث کردن» است. البته، این مجموعه اقدامات مربوط به انعکاس‌گری در سطوح و شدت متفاوتی انجام می‌گیرد و شدت آن به بستر لازم برای بروز انعکاس‌گری در سطح تیم بستگی دارد که خارج از حیطه

- 
1. Reflection
  2. Oneself
  3. Dialectical Manner.
  4. Sensitive

پژوهش حاضر است. در این پژوهش انعکاس‌گری به صورت سطحی و میانی بررسی می‌شود (West, 1996, p.560). انعکاس‌گری به تیم‌ها در درک حقایق کار معمول<sup>۱</sup> خود کمک می‌کند و دانش و رویکرد جدیدی برای پاسخ به چالش‌ها و شرایط در حال ظهور پدید می‌آورد (Lee & Munir, 2011, p.413).

واکنش، می‌تواند قبل از انجام وظایف (درباره اهداف تیمی، راهبرد و فرآیندها)، در حین انجام وظایف (ماهیت مسئله‌ای که تیم با آن روبه‌رو است) یا بعد از آن (ارزیابی موفقیت و کارهایی که انجام گرفته است) انجام گیرد (Schippers et al., 2007, p.192). انتظار می‌رود انعکاس‌گری به درک فعالیت‌های مهم تیم‌هایی که در محیط‌های پیچیده فعالیت می‌کنند و یا دارای مشاغل چالشی‌اند، کمک شایانی کند.

در هر حال، انعکاس‌گری در تیم‌های پروژه‌ای بسیار مفید فرض می‌شود. زیرا به افراد تیم امکان می‌دهد به طور پیوسته موقعیت فعلی خود را ارزیابی و با دقت بیشتری اهدافشان را درک کنند. زیرا در محیط پویای امروز، تنها تیم‌هایی موفق‌اند که بر بازار پویا و تغییرات فناوری تمرکز کنند (Lee & Munir, 2011, p.412).

### انعکاس‌گری و یادگیری تیمی

یادگیری تیمی «تغییر در مجموعه رفتارهای بالقوه‌ای» است که در طول زمان در تعاملات گروهی رخ می‌دهد. در واقع، زمانی می‌توان ادعا کرد که تیم‌ها از تعاملات گذشته یادگیری داشته‌اند که بتوانند اهداف و موقعیت فعلی خود را ارزیابی کرده و راه‌حلی برای مسائلی که در حال رخ دادن است، پیدا کنند. در واقع، یادگیری تیمی مفهومی است که در تمام تیم‌ها رخ می‌دهد و فرآیند تغییری است که فعالیت‌های گوناگونی مانند ارتباطات، زیرسؤال‌بردن پیش‌فرض‌ها، و کسب، تسهیم و ترکیب دانش بین اعضا را شامل می‌شود. یادگیری تیمی در پژوهش حاضر به معنی

«یادگیری از اشتباهات و بهبود دانش و مهارت‌ها و ایجاد راه‌حل‌های جدید برای حل مسائل است، به گونه‌ای که در نتیجه این یادگیری، شیوه‌های کاری اصلاح شده و عملکرد بهبود یابد» (Schipers & Homan, 2009, p.3; Schippers et al., 2013, p.122).

برخی پژوهش‌گران معتقدند انعکاس‌گری و یادگیری تیمی هم‌زمان رخ می‌دهد (Lantz & Brav, 2007, p.270; Schippers et al., 2007, p.191). یعنی انعکاس‌گری تیمی سبب می‌شود تیم یک گام به عقب برگردد و ریشه‌های مسائل را پیدا کند و این امر موجب یادگیری خواهد شد (Schipers et al., 2013, p.123). فرآیند یادگیری همچنین با بحث درباره تضاد در انجام وظایف، حل مسائل کاری، شناسایی موانع یادگیری در طی بحث‌های آزاد، و تشخیص و تصحیح خطاها، به ایجاد و توسعه ظرفیت‌های جدیدی منجر می‌شود که شرایط را برای بهبود عملکرد هموار می‌کند (Tjosvold et al., 2004b, p.1224; Tjosvold et al., 2003, p.142; Vickers, 2010, p.276).

اسویفت و وست (۱۹۹۸)، در رابطه انعکاس‌گری و یادگیری، نیز معتقد بودند واکنش تیمی (که مهم‌ترین بعد انعکاس‌گری تیمی است)، در سه سطح و هم‌زمان با یادگیری تیمی رخ می‌دهد. بنابراین، انعکاس‌گری می‌تواند سطحی و هم‌زمان با تغییرات محیطی و مربوط به موضوع‌های بسیار نزدیک به وظایف جاری رخ دهد، و هم‌زمان، به ایجاد یادگیری تطبیقی<sup>۱</sup> در تیم منجر شود. در این حالت، گروه، به طور خودکار، به تغییرات پاسخ می‌دهد و می‌تواند خود را با محیط تطبیق دهد. در واقع، این فرآیند شبیه یادگیری یک حلقه‌ای در سطح سازمان است و عملکرد تیم را در بلندمدت ارتقا خواهد داد (Pieterse et al., 2011, p.155; London & Sessa, 2007a, p.652; Schippers et al., 2007, p.191; London & Sessa, 2007b, p.358).

انعکاس‌گری در سطح میانی<sup>۲</sup> به وظایف، اهداف، راهبردها و فرآیندها رویکرد انتقادی‌تری دارد و به طور هم‌زمان، یادگیری مولد<sup>۳</sup> نیز رخ می‌دهد که در آن، تیم با توجه به اهدافش عمل می‌کند و

- 
1. Adaptive
  2. Moderate Reflection
  3. Generative

رفتار، دانش و مهارت‌های جدید را به کار می‌گیرد و شبیه یادگیری سه‌حلقه‌ای در سطح سازمانی است. انعکاس‌گری، در سطح عمیق، مربوط به زیرسؤال‌بردن هنجارها و ارزش‌های تیمی یا سازمانی است و بر وظایف تیمی و سازمانی مؤثر است و با یادگیری انتقالی<sup>۱</sup> (تغییر ماهیت گروه به یک ماهیت جدید) در تیم همراه است. یادگیری انتقالی زمانی رخ می‌دهد که افراد درون گروه ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و اعتقادات بنیادین سازمان را بر اساس تحلیل انتقادی<sup>۲</sup> آزمون می‌کنند و آن‌ها را تغییر می‌دهند. یادگیری انتقالی، همچنین، به بازتولید گروه منجر می‌شود و با تغییر در مقاصد، اهداف و ساختار گروه همراه است (London & Sessa, Schippers et al., 2007, p.190; London & Sessa, 2007a, p.652; Pieterse et al., 2011, p.156; London & Sessa, 2007b, p.358).

اخیراً، اشپیرز و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی در زمینه رابطه انعکاس‌گری و یادگیری تیمی، دریافته‌اند که انعکاس‌گری (به‌ویژه در تیم‌هایی با عملکرد ضعیف) سبب می‌شود پایگاه دانش تیم<sup>۳</sup> تغییر کند و تیم شیوه‌های جدیدی برای عملکرد بهتر در پیش گیرد. آن‌ها مدعی بودند که رابطه انعکاس‌گری و عملکرد اولیه تیم با عملکرد نهایی تیم، از طریق یادگیری تیمی تعدیل می‌شود. به‌ویژه، تحت شرایطی که عملکرد تیم ضعیف است، اعضای تیم درباره رویه‌ها و تعاملات گذشته خود می‌اندیشند و از این یادگیری عملکرد آینده را ارتقا می‌دهند (Schippers et al., 2011, p.3). بنابراین، بر اساس نقش انعکاس‌گری در یادگیری، انتظار می‌رود انعکاس‌گری تیمی بخش ضروری برای یادگیری تیمی باشد، و پیوسته، جمع‌آوری و تسهیم دانش را تقویت کند و از طریق فراروال‌ها<sup>۴</sup> در موفقیت فعالیت‌های گروهی مؤثر باشد (Hoegl & Parboteeah 2006, p.115; London & Sessa, 2007b, p.355; Vashdi et al., 2007, p.119). بنابراین، انتظار می‌رود بعد از بروز انعکاس‌گری در بین اعضای تیم، یادگیری (از اشتباهات) در بین اعضا رخ دهد.

- 
1. Transformative
  2. Critical Analysis
  3. Team's Knowledge Base
  4. Meta-Routines



## انعکاس‌گری و عملکرد تیمی

انعکاس‌گری حدی است که اعضای تیم به وظایفشان واکنش نشان می‌دهند، بنابراین، برای بهبود عملکرد تیمی، فرآیند تطبیقی مهم است. «در واقع تیم‌هایی که به عملکردشان واکنش نشان می‌دهند، از اشتباهات گذشته خود می‌آموزند و عملکرد آینده خود را بهبود می‌دهند» (Schippers & Homan, 2009, p.5). علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان می‌دهد تیم‌هایی با انعکاس‌گری بالاتر، عملکرد بهتری نسبت به تیم‌هایی با انعکاس‌گری پایین‌تر دارند. تیم‌هایی با انعکاس‌گری بالا الگوی عمل یا کنشی را که رضایت بیشتری در عملکرد ایجاد می‌کند، شناسایی می‌کنند. آن‌ها همچنین، درباره فعالیت‌هایشان آگاه‌ترند و کمتر دچار گروه‌اندیشی می‌شوند (Vashdi et al., 2007, p.120; Dayan & Basarir, 2010, p.24; Gurtner et al., 2006, p.132; Wiedow & Konradt, 2010, p.34). پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد انعکاس‌گری با عملکرد تیمی رابطه مثبت و معنادار دارد (Carter & West, 1998, p.583; Tjosvold et al., 2004 a, p.541; West, 2002, p.356; Pieterse et al., 2011, p.155; Mac Curtain et al., 2010, p.222; Somech, 2006, p.133; Dayan & Basarir, 2010, p.23; Schippers & Rook, 2011, p.5). اشپیرز و همکاران (۲۰۱۳) نیز در مطالعه خود دریافتند رابطه انعکاس‌گری تیمی و عملکرد اولیه تیم با عملکرد تیم در آینده، از طریق یادگیری تیمی تعدیل می‌شود. در واقع، انعکاس‌گری تیمی به تیم‌هایی با عملکرد ضعیف کمک می‌کند اقداماتشان را اصلاح کنند. علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان می‌دهد هنگامی که تیم درباره شیوه‌های عمل بحث می‌کند و اعضا به آن واکنش نشان می‌دهند، بهبود شایان توجهی در عملکرد بعدی تیم ایجاد می‌شود (Schippers et al., 2013, p.122; Schippers & Rook, 2011, p.7). از این رو، انتظار می‌رود انعکاس‌گری از طریق یادگیری تیمی بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار داشته باشد.

### بازخوردجویی، به عنوان متغیر تعدیل‌کننده

بازخوردجویی شاخصی برای کسب اطلاعات درباره میزان پیشرفت اهداف مربوط به عملکرد شغلی است. کارکنانی که به دنبال بازخورند، سعی می‌کنند با پایش و جست‌وجوی اطلاعات، دستیابی به عملکرد شغلی و اهداف مهم دیگر را تسهیل کنند. رفتار بازخوردجویی با

انعکاس‌گری رابطه بسیار نزدیکی دارد. زیرا افراد را درگیر رفتاری می‌کند که افراد را در به‌دست‌آوردن اطلاعات مهمی که در بروز واکنش مرتبط و صحیح ضروری است، یاری می‌کند.

وست (۱۹۹۷) بیان می‌کند میزان بروز رفتار بازخوردجویی و شیوه‌ای که تیم اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند، شاخصی برای بروز انعکاس‌گری تیمی است (Schipper et al., 2007, p.191). در واقع، بازخوردجویی به عنوان یک رفتار فوق‌فعال، تیم را قادر می‌کند محیط خود و عملکرد خود را بهتر درک کند (Kossek et al., 1998, p.937) و علی‌رغم محدودیت‌های محیطی، در محیط پیرامون خود تغییرات مثبتی ایجاد کند (Seibert et al., 2001, p.847). نتایج پژوهشی نشان داد رفتار بازخوردجویی با انعکاس‌گری رابطه مثبت و معنادار دارد (Schipper et al., 2007, p.190).

از آنجا که انعکاس‌گری به میزان مفیدبودن تفکر و بحث درباره اقدامات گذشته، به منظور بهبود عملکرد تیمی، تأکید دارد و هنگامی که تیم خوب عمل نمی‌کند، به تیم‌ها در ایجاد تغییر در مجموعه اقداماتشان کمک می‌کند، به نظر می‌رسد در این زمینه وجود رفتارهایی مانند بازخوردجویی بسیار با اهمیت است و ارائه بازخور بر عملکرد درباره مجموعه اقدامات دائمی که تیم انجام می‌دهد، شرایطی را ایجاد کند که تحت آن فرآیندهای تیمی در طول چرخه حیات تیم، تغییر کند و این روند به بهبود عملکرد تیمی بیانجامد. در این راستا، اشپیرز و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند عملکرد اولیه تیم، به عنوان شکلی از بازخورد، می‌تواند تیم را از فرآیندهای متوالی کاری و عملکرد آگاه کند. البته، در زمینه ارائه بازخور، باید به نوع بازخور، یعنی منفی یا مثبت بودن، آن توجه کرد. در فراتحلیلی روی تأثیر بازخور بر عملکرد نشان داده شد یک سوم بازخورهای منفی، به جای ایجاد آثار مثبت، تأثیر منفی داشته‌اند (Schipper et al., 2013, p.121). البته، این بحث که کدام نوع بازخور مناسب‌تر است، خارج از حوزه بررسی این پژوهش است.

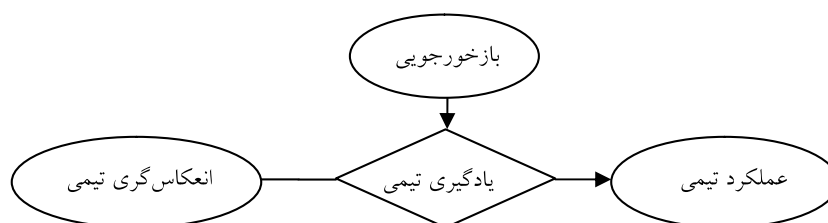
در مجموع، ادعا بر این است که بازخور و رفتار بازخوردجویی بر عملکرد بسیار مؤثر است. از آنجایی که تیم‌هایی با انعکاس‌گری بالا، به طور پیوسته، محیط را پایش می‌کنند (Vashdi et al., 2007, p.120)، انتظار می‌رود که وجود چنین رفتاری در سطح تیم منجر به کسب اطلاعات و یادگیری بیشتر شود و تعدیل‌کننده رابطه انعکاس‌گری تیمی و عملکرد تیمی باشد.

## اندازه تیم

برخی پژوهش‌گران مدعی‌اند که اندازه تیم، به عنوان یک متغیر ساختاری مهم، بر فعالیت‌های تیم (مانند انعکاس‌گری) و تعامل افراد با هم (به‌ویژه در تیم‌هایی که به صورت پروژه‌ای فعالیت می‌کنند) تأثیرگذار است (Hoegl & Parboteeah, 2006, P.114). اما برخی دیگر از پژوهش‌ها حاکی از این امر است که اندازه تیم بر وقوع انعکاس‌گری در تیم تأثیر ندارد (Schipper et al., 2003, p.781; Schippers et al., 2008, p.1595; Schippers & Homan, 2009, p.7; Dayan & Basarir, 2010, p.24). بنابراین، برای خنثی کردن اثر احتمالی آن بر متغیرها در مدل مفهومی، اندازه تیم، متغیر کنترل در نظر گرفته شده است. از این رو، اندازه تیم در پژوهش حاضر، پنج‌نفره در نظر گرفته شده است.

## فرضیه‌های تحقیق

با توجه به تعریف‌ها و پژوهش‌های انجام گرفته، الگوی مفهومی زیر برای بررسی تأثیر انعکاس‌گری تیمی بر عملکرد تیمی می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های زیر در این مطالعه مدنظر قرار گرفته است:

۱. انعکاس‌گری تیمی و یادگیری تیمی رابطه مثبت معنادار دارند.
۲. یادگیری تیمی و عملکرد تیمی رابطه مثبت معناداری دارند.
۳. وجود رفتار بازخorcجویی در سطح بالاتر، تأثیر بیشتری بر بروز انعکاس‌گری دارد که موجب عملکرد بالاتر افراد می‌شود.

### روش تحقیق

از آنجا که هدف از این پژوهش بررسی چگونگی تأثیر انعکاس‌گری تیمی بر عملکرد تیمی است، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی؛ و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی است. روش تحقیق پیمایشی و ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است. همان‌طور که از عنوان پژوهش مشخص است، سطح تجزیه و تحلیل پژوهش، گروهی است و به این منظور ۲۲۰ نفر در سطح فردی با روش تجمیع به ۴۴ تیم تبدیل شدند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت، در طراحی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> که مبتنی بر واریانس است، به کار گرفته شد. PLS به داده‌های نرمال نیاز ندارد و برای نمونه‌های کوچک مناسب است. همچنین، برای بررسی مدل اندازه‌گیری روایی همگرا و واگرا و پایایی مرکب انجام گرفت و برای آزمون تأثیر و معنادار بودن آماری پارامترها در مدل ساختاری روش بوت‌استرپ<sup>۲</sup> (با ۴۴ نمونه و ۲۰۰ زیرنمونه) به کار گرفته شد. برای بررسی متغیر تعدیل‌کننده روش تحلیل زیرگروه<sup>۳</sup> به کار گرفته شد.

### متغیرهای تحقیق

۲۰ سؤال برای سنجش دو بعد از سه بعد انعکاس‌گری در این پژوهش در نظر گرفته شد. در واقع، این پژوهش انعکاس‌گری را به صورت سطحی و میانی بررسی می‌کند که در مبانی نظری به مفهوم یادگیری تیمی (یادگیری از اشتباهات) بسیار نزدیک است. به دلایلی مانند دشواری بودن زیرسؤال‌بردن مفروضات و تصمیم‌هایی که در پست‌های سازمانی بالا یا مشاغل بسیار حرفه‌ای اتخاذ می‌شود، انعکاس‌گری کمتر به صورت عمیق رخ می‌دهد و غالباً به صورت سطحی یا میانی رخ می‌دهد (Schippers et al., 2007, p.190). لذا، در این پژوهش این دو سطح در نظر گرفته شد.

1. The Partial Least Squares (PLS) PLS-Graph Version 3
2. Bootstrapping
3. Subgroup Analysis

همچنین، برای یادگیری تیمی ۵ سؤال (Tjosvold et al., 2004b, p.1224)، برای عملکرد تیمی ۱۳ سؤال (Bresman, 2010, p.81; Hekman et al., 2010, p.240)، برای سنجش انعکاس‌گری تیمی ۲۰ سؤال و برای بازخورجویی ۵ سؤال در نظر گرفته شده است (Schipper et al., 2007, p.190). بعضی سؤال‌های پژوهش به علت پایین بودن نسبت اشتراک و عدم تناسب در ساختار عاملی و یا گنگ بودن سؤال حذف شد. درصد تبیین واریانس و ابعاد متغیرهای مورد بررسی در جدول ۱ بیان شده است. همچنین، میزان آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه، ۰/۸۷۲ است که نشان می‌دهد پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۱. متغیرهای مدل، ابعاد آن‌ها و درصد تبیین واریانس

متغیر	عامل‌های به دست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده
انعکاس‌گری تیمی	ارزیابی، بحث، برنامه‌ریزی و انتقاد کردن و زیر سؤال بردن	۷۱,۷۰
یادگیری تیمی	یادگیری از اشتباهات در بین کارکنان و رویکرد به یادگیری از اشتباهات	۷۱,۷۲
عملکرد تیمی	کیفیت و دستیابی به هدف، کارایی و رضایت مشتری	۷۲,۶۴
بازخورجویی	_____	۶۱,۴۹

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش، با توجه به متغیرهای پژوهش، ۴۴ تیم (پنج نفره) از ده سازمان، که به صورت پروژه‌ای در تهران فعالیت می‌کنند، است و به طور کاملاً تصادفی انتخاب شده‌اند. اندازه نمونه آماری بر اساس فرمول جامعه نامحدود، حدود ۲۶۷ نفر برآورد شده است که برای اطمینان بیشتر ۳۰۰ پرسش‌نامه توزیع شد که ۲۲۲ پرسش‌نامه کامل جمع‌آوری شد. نرخ برگشت پرسش‌نامه‌ها ۷۴ درصد است. ۴۸ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد بودند. ۳۷ درصد دارای مدرک لیسانس و ۳۸ درصد دارای مدرک دکتری یا کارشناسی ارشد بودند و ۴۷ درصد از پاسخ‌دهندگان نیروی کار قراردادی بودند.

### تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

در این قسمت مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و متغیر تعدیل‌کننده بررسی می‌شود.

### متغیر تعدیل کننده

از آنجا که مدل مفهومی این تحقیق متغیر تعدیل گر دارد، بنابراین، باید روش‌های آماری خاصی به کار گرفته شود. اثر تعدیل کننده، برخلاف اهمیت فراوان در مطالعات مدیریتی و بازاریابی داخلی و خارجی، به دلیل پیچیدگی‌های آماری به ندرت اجرا می‌شود. برای آزمون و شناسایی آثار متغیرهای تعدیل کننده سه روش وجود دارد که هر یک از این روش‌ها دارای مفروضات و الزامات خاصی است.

با توجه به این که متغیر بازخوردجویی در تیم را می‌توان مقوله‌ای و طبقه‌ای در نظر گرفت (تیم با بازخوردجویی بالا و بازخوردجویی پایین). لذا، روش تحلیل زیرگروه برای آزمون تعدیل کنندگی این متغیر در رابطه متغیر وابسته (عملکرد تیمی) و متغیر مستقل (انعکاس‌گری تیمی) مدل به کار گرفته می‌شود. بنابراین، حالت تعدیل کنندگی بازخوردجویی، در دو زمینه بررسی می‌شود.

برای بررسی تأثیر متغیر تعدیل کننده، ابتدا مدل متغیر تعدیل کننده که در این تحقیق بازخوردجویی است، تعیین می‌شود. مدل بازخوردجویی، عدد ۴ در طیف پنج تایی لیکرت است که افراد موافق را نشان می‌دهد بدین معنا که در میان ۴۴ تیم مورد بررسی، افرادی که با دریافت بازخور از محیط برای بهبود عملکرد موافق هستند، بیشترین تعداد را دارند.

سپس، با توجه به مدل، دو دسته داده تعریف می‌شود، ۱. تیم‌هایی که کمتر به دریافت بازخور بر عملکرد توجه دارند و در طیف پنج تایی لیکرت شامل گزینه‌های نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم و دارای ارزش کوچک‌تر از چهار هستند؛ ۲. تیم‌هایی که به دریافت بازخور بر عملکرد توجه دارند ( $T_1$ ) (موافقم و کاملاً موافقم) و ارزش مساوی یا بزرگتر از ۴ برای آن‌ها در نظر گرفته شد. سپس، همبستگی اسپیرمن برای هر گروه، به طور جداگانه، محاسبه شد، که به ترتیب، برای  $T_0$  و  $T_1$  برابر  $0,721$  و  $0,221$  است. در مرحله بعدی، با توجه به ضریب همبستگی و معادلات، آماره آزمون  $Z_r$  ها در نرم‌افزار Excel محاسبه شد که مقادیر  $Z_{r0}$  برابر با  $0,972$  و  $Z_{r1}$  برابر با  $0,128$  به

دست آمد. در نهایت، در مرحله بعد، آماره آزمون  $Z_0$  محاسبه شد و مقدار  $0,245$  به دست آمد. در مرحله نهایی مقدار  $\chi_0$  برابر با  $6,7$  به دست آمد. مقدار  $\chi_0$  در سطح معناداری  $\alpha=0,05$  و با درجه آزادی یک، برابر با  $3,84$  است. اگر مقدار  $\chi_0$  بزرگتر از  $3,84$  باشد، فرض صفر در سطح خطای  $0,05$  رد شد و فرض یک (وجود ارتباط بین دو متغیر) پذیرفته شد (سیف، ۱۳۹۰، ص ۱۲۲). با توجه به مقدار  $6,7$  برای  $\chi_0$  فرضیه تعدیل‌کنندگی بازخوری در این مدل تأیید می‌شود.

### مدل اندازه‌گیری

برای بررسی مدل اندازه‌گیری باید پایایی و روایی سازه‌ها بررسی شود. در این بخش، به روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی مرکب<sup>۱</sup> می‌شود. روایی همگرا، میزان ارتباط شاخص‌های اندازه‌گیری را، از لحاظ نظری، نشان می‌دهد و هنگامی تأیید می‌شود که متغیرها با هم همبستگی بالا داشته باشند و میزان میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)<sup>۲</sup> حداقل  $0,5$  باشد (به این معنی که متغیر مکنون قادر است حداقل بیش از نیمی از واریانس شاخص‌هایش را به طور متوسط تبیین کند (Henseler et al., 2009, p.299; Bresman, 2010, p.81; Carter & West, 1998, p.584).

در جدول ۲، همبستگی بین متغیرهای مکنون بیان شده است. همبستگی بین یادگیری تیمی و عملکرد تیمی  $0,824$ ، بین انعکاس‌گری و یادگیری  $0,6911$  و بین عملکرد تیمی و انعکاس‌گری تیمی  $0,7029$  است. همبستگی همه متغیرها بالاست و AVE همه متغیرها بالای  $0,5$  است. بنابراین، روایی همگرا برای همه متغیرها تأیید می‌شود. مقدار AVE و پایایی مرکب برای هر سازه در جدول ۳ درج شده است.

روایی واگرا، نیز، میزانی است که مشخص می‌کند تا چه اندازه یک متغیر بازتاب‌کننده یا نشان‌دهنده متغیرهای دیگر است. روایی واگرا وقتی معتبر است که دو حالت رخ دهد، AVE برای هر سازه بالاتر از ارتباط بین آن و همه متغیرهای دیگر باشد و هر ایتِم بار عاملی بیشتر از  $0,5$

1. Composite Reliability
2. Average Variance Extracted

داشته باشد، روایی واگرا تأیید می‌شود. در مدل پژوهش بارهای عاملی تمام متغیرها بالای ۰/۵ است (جدول ۴). AVE برای همه متغیرها بالاتر از ارتباط بین آن‌ها و همه متغیرهای دیگر است. بنابراین، روایی واگرا نیز تأیید می‌شود (Bresman, 2010, p.84). همچنین، پایایی مرکب نباید کمتر از ۰/۶ باشد (Henseler et al., 2009, p.299). پایایی مرکب نیز برای تمام شاخص‌ها مناسب و بالای ۰/۶ است.

جدول ۲. همبستگی بین متغیرهای مکنون

همبستگی بین متغیرهای مکنون	یادگیری تیمی	عملکرد تیم	انعکاس‌گری تیم
یادگیری تیمی	۱/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
عملکرد تیم	۰/۸۲۴۰	۱/۰۰	۰/۰۰
انعکاس‌گری تیم	۰/۶۹۱۱	۰/۷۰۲۹	۱/۰۰

جدول ۳. پایایی و روایی همگرا

پایایی و روایی همگرا			
	R <sup>2</sup>	AVE	پایایی مرکب
یادگیری تیمی	۰/۴۷۷۶	۰/۶۱۹۹	۰/۷۴۸۸
عملکرد تیم	۰/۶۷۹۰	۰/۷۲۳۸	۰/۸۸۷۰
انعکاس‌گری تیم	۰/۰۰	۰/۶۷۷۴	۰/۸۹۲۴

جدول ۴. بارهای عاملی

بارهای عاملی	انعکاس‌گری تیم	عملکرد تیم	یادگیری تیمی
رضایت مشتری	۰/۵۶۷۶	۰/۸۱۱۸	۰/۵۰۵۴
بحث	۰/۵۷۴۹	۰/۵۵۷۹	۰/۸۷۷۰
کارآمدی	۰/۷۲۶۹	۰/۸۷۰۸	۰/۷۲۱۴
ارزیابی	۰/۵۱۷۸	۰/۵۷۸۲	۰/۸۲۲۵
یادگیری از اشتباه	۰/۹۸۳۹	۰/۸۴۶۲	۰/۷۴۳۶
رویکرد یادگیری	۰/۵۲۱۴	۰/۲۶۰۷	۰/۰۵۶۷
برنامه‌ریزی/ بازیابی	۰/۷۱۶۳	۰/۷۱۲۳	۰/۹۰۶۵
کیفیت/ تحقیق هدف	۰/۷۸۰۶	۰/۸۶۸۳	۰/۵۵۶۰
زیرسؤال بردن	۰/۴۱۰۲	۰/۸۱۸۴	۰/۶۶۴۹

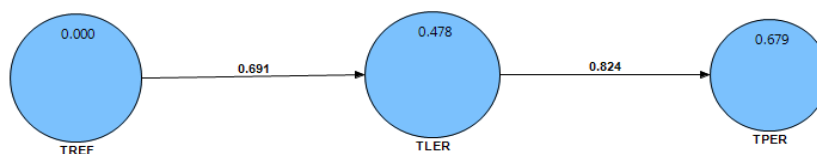


جدول ۵. مقدار بتا و تی

مقدار تی	ضریب بتای مسیر	
۱۶,۳۹۹۵	۰,۸۲۴۰	TLER -> TPER
۷,۴۷۸۰	۰,۶۹۱۱	TREF -> TLER
۰,۱۶۸۶	۰,۵۶۹۵	TREF -> TPER

## مدل ساختاری

مدل ساختاری پژوهش حاضر در زیر نمایش داده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق<sup>۱</sup>

## برازش مدل ساختاری

برای بررسی اثر و معنادار بودن آماری پارامترها در مدل ساختاری روش بوت‌استرپینگ اجرا شد. ضرایب مسیر منحصر به فرد مدل PLS ساختاری می‌تواند به عنوان ضرایب بتا استاندارد حداقل مربعات رگرسیون ساده در نظر گرفته شود (Henseler et al., 2009, p.304). ضرایب مسیر برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک به کار گرفته شد. همچنین، زمانی که مقدار تی بزرگتر از ۲ است، ضریب مسیر، معنادار است و متغیرهایی که مقدار تی آن‌ها کمتر از ۲ باشد، حذف خواهند شد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۰). برای تمامی متغیرها مقدار ضریب مسیر بالاتر از ۲ به دست آمد. علاوه بر این، اگر ضریب تعیین برای متغیر مکنون ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ باشد، مدل به ترتیب، قادر است متغیر را بسیار بالا، متوسط و ضعیف توصیف

۱. در مدل ساختاری تحقیق

TREF = Team reflexivity, TLER = Team Learning, TPER = Team performance

کند و هنگامی که ضریب تعیین صفر است مدل قادر به توصیف متغیر نهان نیست. تمامی این مقادیر در جدول ۵ بیان شده است. در مدل پژوهشی حاضر، مقدار ضریب تعیین برای متغیر عملکرد تیمی،  $0/6790$  است که بسیار بالاست و برای یادگیری تیمی  $0/4776$  و بالاست و برای انعکاس‌گری تیمی صفر است. بین انعکاس‌گری و یادگیری تیمی (ضریب بتا برابر با  $0/6911$ ؛ مقدراتی برابر با  $7/478$ ) و بین انعکاس‌گری و عملکرد تیمی (ضریب بتا برابر با  $0/5695$ ؛ مقدراتی برابر با  $6/1686$ ). در نهایت، بین یادگیری تیمی و عملکرد تیمی (ضریب بتا برابر با  $0/8240$ ؛ مقدراتی برابر با  $16/3995$ ) است که ارتباط مثبت و معناداری بین متغیرها وجود دارد. بنابراین، نتایج نشان می‌دهد که تمام فرضیه‌ها برای مدل اصلی تایید می‌شوند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به تیم‌محور شدن فعالیت‌های سازمان‌ها، توجه به فرآیندهای تیمی بیش از پیش اهمیت دارد. انعکاس‌گری نیز به عنوان فرآیند تیمی و شیوه‌ای برای اصلاح فرآیندهای کاری توجه بسیاری از پژوهش‌گران را جلب کرده است. از این رو، در این پژوهش چگونگی تأثیر انعکاس‌گری بر عملکرد تیم‌های کاری بررسی شد. انتظار این بود که انعکاس‌گری به عنوان شیوه‌ای برای اصلاح فرآیندهای کاری از طریق ایجاد یادگیری (از اشتباهات) به بهبود عملکرد تیمی منجر شود. در ادامه، مدل مفهومی بررسی شد و تمامی فرضیه‌های مدل تأیید شدند. یافته‌ها نشان دادند که اهمیت انعکاس‌گری (به صورت سطحی و میانی) در تیم‌های کاری تا حدودی درک شده است و نتایج از اهمیت فرآیندهای تیمی (یادگیری تیمی و انعکاس‌گری تیمی) برای بهبود عملکرد تیمی در تیم‌های پروژه‌ای، که غالباً در محیطی با عدم اطمینان بالا فعالیت می‌کنند، حمایت می‌کنند. در این میان، تقویت رفتارهایی مانند بازخورجویی می‌تواند تسهیل‌کننده رابطه عملکرد و انعکاس‌گری باشد.

نکته قابل توجه این است نباید از توجه به فراهم کردن شرایط و بستر مناسب، مانند اعتماد و امنیت روانی، برای انعکاس‌گری غافل شد (Lantz & Brav, 2007, p. 270)، چرا که این فرآیند به کاهش هزینه از طریق کاهش تکرار اشتباهات و اصلاح فرآیندها و ایجاد نوآوری در بستر تیم

کمک شایانی خواهد کرد. نکته دیگر درباره اجرای انعکاس‌گری این است که علی‌رغم این‌که انعکاس‌گری تیمی برای اثربخشی و عملکرد تیمی مهم است، اما در شرایط بسیار نادری محقق می‌شود. در واقع، به دلیل این‌که انرژی و زمان زیادی برای انعکاس‌گری کار نیاز است، بهتر است در شرایطی انجام شود که برای سازمان سودمند است (Schippers et al., 2013, p.122).

محدودیت زمانی، از جمله محدودیت‌های اجرای این پژوهش بوده است. امید است که در آینده مطالعات طولی در این زمینه انجام گیرد. زیرا پژوهش‌ها از تأثیر انعکاس‌گری بر عملکرد در بلندمدت حمایت می‌کنند (Schippers et al., 2013, p.148). همچنین، در پژوهش‌های آتی می‌توان بر تیم‌های دیگری که در محیط پویا فعالیت می‌کنند و یا وظایف پیچیده‌ای دارند (مانند تیم‌های جراحی)، تمرکز کنند.

## منابع و مأخذ

۱. سیف، عاطفه (۱۳۹۰). بررسی اثرات تنوع تیمی بر بهره‌وری تیمی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۲. عزیزی، شهریار؛ مکی‌زاده، وحید؛ بهتاش جمالیه بسطامی (۱۳۹۰). «مدل عملکرد صادراتی با رویکرد توانمندی‌های بازاریابی در صنعت نرم‌افزار ایران. مدیریت فناوری اطلاعات»، دوره سوم، شماره ششم، صفحات ۶۲-۴۵.
3. Bresman, H. (2010). "External Learning Activities and Team Performance: A Multimethod Field Study". *Organization Science*, 21 (1), 81-96.
4. Carter, S. M. & West, M. A. (1998). "Reflexivity, effectiveness and mental health in BBC production teams". *Small Group Research*, 29 (5), 583-601.
5. Dayan, M. & Basarir, A. (2010). "Antecedents and consequences of team reflexivity in new product development projects". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25 (1), 18-29.
6. Easterby-Smith, M. & Danusia, M. (1999). "Cross-Cultural Collaborative Research Toward Reflexivity". *Journal of academy of management*, 42 (1), 76-86.
7. Gurtner, A.; Tschan, F.; Semmer, N. K. & Nagele, Ch. (2006). "Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102 (2), 127-142.
8. Ge Y.H & Yang W.Z. (2011). "A review on the top management team reflexivity influencing strategic decision outcomes". *African Journal of Business Management*, 5 (35), 13442-13448.
9. Hammedi, W; Riel, A.C.R. Van & Sasovova, Z. (2011). "Antecedents and Consequences of Reflexivity in New Product Idea Screening". *Journal of Product Innovation Management*, 28 (5), 662-679.
10. Hekman, D. R.; Aquino, K. ; Owens, B. P.; Mitchell, T. R. & Schilpzand, Pauline. (2010). "An examination of whether and how racial and gender biases influence customer satisfaction". *Academy of Management Journal*, 53 (2), 238-264.
11. Henseler, J.; Ringleand, Ch. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in international marketing". *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
12. Hoegl, M. & Parboteeah K. P. (2006). "Team reflexivity in innovative projects". *Rend Management*, 36 (2), 113-125.

13. Jong, B. A. D. & Elfing, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of Reflexivity, Monitoring, and Effort“. *Journal of Academy of Management*, 53 (3), 535–549.
14. Kossek, E.E.; Robert, K.; Fisher S. & Deverly, B. (1998). “Career self- management: quasiexperimental assessment of the efficacy a training intervention”. *Personnel Psychology*, 51 (4), 935-962.
15. Lantz, Annika & Brav, Agneta. (2007). “Job Design for Learning in Work Groups”. *Journal of Workplace Learning*, 19 (5), 269-285.
16. Lee, L. T. Sh., and Munir, S. B. (2011). “Reflexivity, Stress, and Unlearning in the New Product Development Team: The Moderating Effect of Procedural Justice“. *Rend Management*, 41 (4), 410-423.
17. London, M. ,and Sessa, V. I. (2007 a). “How groups learn continuously”. *Journal of Human Resource Management*, 46 (4), 651–669.
18. London, M. & Sessa V. I. (2007 b). “The Development of Group Interaction Patterns: How Groups Become Adaptive, Generative, and Transformative Learners“. *Journal of Human Resource Development Review*, 6 (4), 353-376.
19. MacCurtain, S.; Flood, P. C.; Ramamoorthy, N.; West, M. A. & Dawson, J. F. (2010). “The Top Management Team, Reflexivity, Knowledge Sharing and New Product Performance: A Study of the Irish Software Industry”. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 19 (3), 219–232.
20. Pieterse, A. N.; Knippenberg, D. V. & Ginkel, W. P. V. (2011). “Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance“. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114 (2), 153-164.
21. Schippers, M .C; Hartog, D. N. D.; Koopman, P. L. & Wienk, J. A. (2003). “Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity“. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6), 779–802.
22. Schippers, M. C.; Hartog D. N. D. & Koopman, P. L. (2007). “Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates”. *Journal of Applied psychology*, 56 (2), 189–211.
23. Schippers, M. C.; Hartog D. N. D.; Koopman P. L. & Knippenberg, D. Van (2008). “The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity”. *Journal of Human Relations*, 61 (11), 1593–1616.
24. Schippers, M. C. & Homan A. C. (2009). “Breaking the negative performance spiral: The role of team reflexivity and team learning“. *Proceedings of the Sixty-Ninth Annual Meeting of the Academy of Management*, (online program).
25. Schippers, M. C. & Rook, L. (2011). “Team supply chain management decisions curvilinear effects of reflexivity and regulatory focus”. (online program).
26. Schippers, Michaéla C. West M. A. & Dawson, J. F. (2012). “Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context”. *Journal of Management*.in press.
27. Schippers, M. C.; Homan A. C. & Knippenberg, D. V. (2013). “To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance”. *Organizational Behavior*, 34 (1), 120-150.

28. Seibert, S. E.; Kraimer, M. L. & Crant J. M. (2001). "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success". *Personnel Psychology*, 54 (4), 845-874.
29. Somech, A. (2006). "The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams". *Journal of Management*, 32 (2), 132-157.
30. Tjosvold, D.; Hui, Ch. & Yu Z. (2003). "Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra role performance". *International Journal of Conflict Management*, 1.14 (2), 141-163.
31. Tjosvold, D.; Tang, M. M. L. & West M. (2004 a). "Reflexivity for Team Innovation in China: the contribution of goal interdependence". *Group and Organization Management*, 29 (5), 540-559.
32. Tjosvold, D; Yu Zi-you & Hui, Ch. (2004 b). "Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving". *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223-1245.
33. Vashdi D. R.; P. A. Bamberger; Erez, M. & weiss-Meilik, A. (2007). "Briefing debriefing: using a reflexivity organizational model from the military to enhance the performance of surgical teams". *Journal of Human Resource Management*, 46 (1), 115-142.
34. Vickers, M. H. (2010). "From the Editor-in-Chief's Desk: The Value of Reflexivity". *Employ Response Rights*, 22 (4), 275-277.
35. West, M.A. (1996). *Reflexivity and work group effectiveness: a conceptual integration*. in West, M.A. (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*, John Wiley and Sons, Chichester, 555-579.
36. West ,M. A. (2002). "Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups". *Journal of Applied Psychology*, 51 (3), 355-424.
37. Wiedow, A. & Konradt, U. (2010). "Two-Dimensional Structure of Team Process Improvement: Team Reflection and Team Adaptation". *Journal of Small Group Research*, 42 (1), 32- 54.
38. Williams, H. M.; Parker Sh. K. & Turner N. (2010). "Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (2), 301-324.
39. Wolley A. W. (2009). "Putting first things first: Outcome and process focus in knowledge work teams". *Journal of Organizational Behavior*, 30 (3), 427-452.
40. Wong, A.; Tjosvold, D. & Su, S. (2007). "Social face for innovation in strategic alliances in China: the mediating roles of resource exchange and reflexivity". *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8), 961-978.