

Etkili Takımlar İçin Fonksiyonel Liderlik Yaklaşımı

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Yıldırım



 ÖZGÜR
YAYINLARI

Etkili Takımlar İçin Fonksiyonel Liderlik Yaklaşımı

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Yıldırım



Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.
Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep
☎ +90.850 260 09 97
📞 +90.532 289 82 15
🌐 www.ozgurayinlari.com
✉ info@ozgurayinlari.com

Etkili Takımlar İçin Fonksiyonel Liderlik Yaklaşımı

Functional Leadership Approach for Effective Teams

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Yıldırım

Language: Turkish
Publication Date: 2023
Cover design by Mehmet Çakır
Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0
Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-975-447-580-7

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub82>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Yıldırım, M., (2023). *Etkili Takımlar İçin Fonksiyonel Liderlik Yaklaşımı*.

Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub82>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>

İçindekiler

Ön Söz	v
1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	1
Lider ve Liderlik Tanımı	1
Liderliğin Önemi	3
Liderlik Teorileri	5
Modern Liderlik Yaklaşımları	8
2. Takım Kavramına Genel Bakış	11
Takım Kavramına Genel Bakış	11
Etkili Takımların Özellikleri	13
Takım Oluşturma Nedenleri	14
Takımlara Boyutsal Yaklaşım	16
3. Etkili Takımlar İçin Fonksiyonel Liderlik Yaklaşımı	41
Takım Çalışması ve Liderlik	41
Etkili Takımlar İçin Fonksiyonel Liderlik	44
Kaynakça	65

Ön Söz

Rekabetin globalleşmesi, örgütlerin birleşmeleri ve ortaya çıkan inovasyonlar takımların bir örgüt yapı taşı olarak ortaya çıkmasında baskı unsuru haline gelmiştir. Bu baskılar sonucunda ise çeşitli yeteneklere, uzmanlıklara ve tecrübelere karşı bir ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu baskılar aynı zamanda icat, yaratıcılık ve yeniliklerin de ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Örgütlerdeki takımlar ise bütün bu yeteneklere sahip yapılar olarak nitelendirilmektedir. Çünkü bilişim teknolojilerindeki gelişmeler takımları oluşturan bireyler arasındaki bağlantılar için birçok araç sunmakta ve böylelikle takımlar küresel ölçekte bir gerçekliğe bürünmektedir (Kozlowsk ve Bell, 2012).

Temelde takım ve grup arasında bir ayrıma gidilse de her iki kavram arasında bir ayrım bulunmamaktadır. Hatta bazı kavramlaştırmalara bakıldığında takımların büyüklüklerine göre de bir ayrım yapıldığı görülmektedir. Ancak bakıldığı zaman her takımın kendisine göre bir büyüklüğü, bağlamı, iç ve dış dinamikleri ile fonksiyonları bulunmaktadır. Takım ve grup kavramlarını bütünüyle ayıran özellikler olmasa da

her ikisinin tanımlanmasında üzerinde durulması gereken birtakım ortak noktaların bulunduğu söylenebilir. Bunlar; (Kozlowsk ve Bell, 2012).

- a) Takımlar ya da gruplar iki veya daha fazla kişiden meydana gelmektedir.
- b) Bu kişiler örgütsel olarak uygun görevlerin yerine getirilmesi için çaba gösterir.
- c) Takımı veya grubu oluşturan bireyler bir ya da birkaç ortak amacı paylaşır.
- d) Takım veya gruplar görev bağımsızlığı sergiler.
- e) Sosyal olarak bir birilerini etkilerler.
- f) Sınırları oluşturur ve yönetirler.
- g) Her ikisi de örgütsel bağlama yerleştirilmiştir.

Takımların başarısının arkasındaki itici güç ise, bir yetenek havuzu olarak da değerlendirilebilecek takımların oluşturulmasından faaliyetlerinin yerine getirilmesine kadar olan bütün süreçlerde takımlara yön veren ve takım hedeflerinin gerçekleşmesi için gerekli işlevleri yerine getiren liderlik olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda takımlar işletmeler açısından dış çevreyle adaptasyon ve amaçların gerçekleştirilmesi düzleminde ne kadar önemliyse, liderlik de takımlar açısından aynı derecede büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, bu kitapta öncelikle liderlik kavramı üzerinde durularak liderliğin önemi vurgulanmış, klasik ve çağdaş anlamda liderlik yaklaşımlarına kısaca değinilmiştir. Sonrasında ise takım kavramı, etkili takımların sahip olması

gereken özellikler, takımlara neden ihtiyaç duyulduğu ve takımın başarısında etkili olan faktörlere değinildikten sonra takım liderliği kavramı ele alınmıştır. Bu çerçevede takım liderliği için en etkili liderlik tarzı olarak fonksiyonel liderlik yaklaşımı önerilmiştir. Fonksiyonel liderlik yaklaşımı ile başarılı takımların ortaya çıkmasında etkili olan durumsal koşullar ve süreçler açıklanarak bir model ortaya konulmuştur.

BÖLÜM 1

Liderlik Kavramı ve Liderlik Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

1.1. Lider ve Liderlik Tanımı

Türkçe sözlükte lider, “bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Bu açıdan bakıldığında liderlik ise bu süreci temsil eden bir kavram olarak tanımlanabilir. Liderlik ile ilgili bilimsel çalışmaların ileride de bahsedileceği üzere tarihi, aslında işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı klasik yönetim teorilerinin ortaya çıkması ile başlamaktadır. Klasik yönetim teorisi ile birlikte başlayan özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım gibi liderlik yaklaşımlarına bakıldığında liderlik ile yöneticilik mesleğinin aynı kavramlar olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ancak 1980’li yıllardan itibaren liderlik kavramının yöneticilik kavramından ayrıldığı ve liderliğin

daha çok değişim, yenilik ve değişime uygun sistemlerin oluşturulması çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Kılınç, 2002).

Örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olan faktörlerden birisi de örgütlerdeki liderlik faktörüdür. Örgütler, birden çok bireyin bir araya gelerek yeteneklerini, deneyimlerini ve çabalarını birleştirdiği çevresiyle sürekli bir etkileşim içerisinde bulunan sistemler olarak, kuruluş aşamasından önce, kuruluş aşamasından sonra ve faaliyetleri boyunca bir takım amaçlara ulaşmak için çabalayan sistemlerdir. Liderlik ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında da liderlik kavramının insanları belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya getiren ve onları harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak değerlendirildiği görülmektedir (Yeşil, 2016).

Liderlik kavramı çok uzun bir geçmişe sahip olmasına karşın üzerinde fikir birliğine varılan bir tanımı bulunmamaktadır. Öyle ki liderlik tanımlarının sayısı, tanımlama yapanların sayısı ile doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Bir başka ifadeyle, kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımı olduğu söylenebilir. Dahası bakıldığında birçok tanımın da oldukça muğlak olduğu hatta liderlik ile başka sosyal faktörler arasındaki ayrımın da bulanık bir hal aldığı söylenebilir. Bir yönüyle bakıldığında liderliğin anlamı ilişkili olduğu örgüte göre de farklılık gösterebilir. Kavramı açıklamadaki bütün bu zorluklara rağmen liderlik tanımlarının ortak noktalarından yola çıkarak bir tanımlama yapmak daha doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde liderlik, grup sürecinin odak noktası, bir kişilik meselesi, ikna etme süreci, ortaya çıkan bir etki, bir davranış biçimi, bir güç ilişkisi, bir başarı aracı, etkileşimin bir sonucu, farklılaşan bir rol, bir yapının başlangıcı veya bunların bir kombinasyonu olarak ifade edilen bir kavram olarak ele alınmaktadır (Bass, 1990).

Bu düzlemde bir tanım yapılacak olursa, liderlik, arzu edilen sonuçlara yol açacak bir dizi eylem ve işlemler olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla bu noktada liderlik ile lider kavramı bir birinden ayrılmaktadır (Day, 2012). Çünkü arzu edilen sonuçlara ulaştıracak eylem ve işlemlerin doğru formülleri ortaya konulsa bile bu eylem ve işlemleri yerine getirecek liderler, bu formüllerin doğru sonuçları üretmesine veya üretmemesine neden olabilirler. Bu noktada liderliği bir süreç olarak lider kavramından ayırt etmek, örgütlerin amaçlarına ulaşması açısından önemli bir fayda sağlayacaktır.

1.2. Liderliğin Önemi

İnsanlığın ilk dönemlerinde günümüze kadar insanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak çevreleri ile etkileşim içerisinde olmuşlardır. Bu etkileşim zamanla farklı düzeylerde işletmelerin kurulmasını gerekli kılmıştır. İşletmeler ise belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların belirli bir örgüt yapılanması içerisinde işbirliği ile hareket ettiği sosyal ve teknik sistemler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla işletmeler açısından çevresel değişimlere adapte olmak ve işlevişi başarılı bir

şekilde yürütmek ancak çalışanların uyum içerisinde daha önce belirlenen amaçlar çerçevesinde yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. İşte işletmelerde bu işlevi yerine getirenler de liderlerdir. Liderler, işletmenin kuruluş felsefesi çerçevesinde işletmenin stratejik hedeflerini belirleyerek uygun bir örgüt yapısı oluşturmak, çalışanları bu belirlenen hedefleri ve amaçları gerçekleştirmek için doğru bir şekilde yönlendirmek, çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlamak ve her şeyin yolunda gidip gitmediğini öğrenmek için bir takım kontrol mekanizmalarını kullanarak işletmeyi sürekli olarak izlemek gibi bir takım işlevleri yerine getirmektedir. Dolayısıyla işletmenin aşında karmaşa ve kaosa sürüklenmemesi için işletmedeki en kilit noktadaki kişisi konumunda olan da liderlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde lidersiz bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi mümkün değildir.

Bu kadar önemli bir işlevi olan bir kavramın bütün yönleri ile incelenmesi de kaçınılmaz olmaktadır. Bu güne kadar liderlik ile ilgili binlerce araştırma yapılması ve halen de yapılmaya devam etmesinin altında yatan faktör de liderliğin işletmeler açısından en önemli unsur olarak değerlendirilmesidir. Liderliği işletmeler için önemli kılan unsurlar şu şekilde sıralanabilir.

- a. Çalışanlara yaptıkları işi daha iyi yapmaları ve daha ileriye taşımaları için nedenler sunmak.
- b. İşletmelerdeki kaos ve karmaşayı önleyerek düzeni sağlamak.

- c. Normal zamanlarda ve belirsizlik durumunda işletmenin istikametini belirleyerek geleceği daha tahmin edilebilir kılmak.
- d. İşletme içerisindeki çatışmaları yöneterek iş birliğini tesis etmek.
- e. Çalışanların yaptıkları işi zorunluluk hissederek değil, istekli bir şekilde yapmalarına yardım etmek.

Yukarıda sıralanan bu ve benzeri unsurlar, liderliğin işletmeler açısından ne kadar önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle liderlik kavramının bütün yönleri ile değerlendirilmesine yardımcı olmak için liderlik ile ilgili olarak bir takım teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.3. Liderlik Teorileri

Tarih boyunca lider ve liderlik kavramları önemli kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Ancak bilimsel olarak liderlik ile ilgili ilk çalışmalar 20. yy'nın başlarında topluma yön veren insanların sahip olduğu niteliklerin ortaya çıkarılmaya çalışılması ile başlamıştır. Dolayısıyla liderlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalara bakıldığında, bu çalışmalarda liderin özelliğine, kişiliğine ve sahip olduğu niteliklere odaklandığı görülmektedir. Böylelikle özellikler yaklaşımı olarak da ifade edilen bu yaklaşımın temel amacı lideri diğer insanlardan ayıran ve lideri lider yapan özelliklerin ortaya çıkarılması olmuştur (Şahin, 2012). Bu kapsamda liderlerin boy, kilo, enerji, aktif olma gibi fiziksel özellikleri,

bilgi, yargılama yeteneği, akıcı konuşma ve kesinlik gibi zeka ve yeteneğe ilişkin nitelikleri, kreatiflik, açık sözlülük, dürüstlük gibi kişilik özellikleri, başarı güdüsü, sorumluluk bilinci gibi işe ilişkin özellikleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Yeşil, 2016). Belirli bir döneme kadar liderlerin sıradan insanlardan ayrılmasına yardımcı olan liderlerin fiziksel özellikleri, sahip olduğu nitelikler ve yetenekleri üzerine önemli araştırmalar yapılmış olsa da 1950'li yılların sonralına doğru yapılan kapsamlı araştırmalarla birlikte liderlik kavramının açıklanmasında özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır (Şahin, 2012).

Böylelikle, liderin özelliklerinden daha çok liderin liderlik yaparken ortaya koyduğu davranışlara odaklanan davranışsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, özellikler teorisinin eksik kaldığı noktayı tamamlayarak başarılı liderlerin liderlik sürecinde hangi davranışları sergilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu amaçla, liderlik süreci boyunca, liderin astları ile iletişim şekli, yetki devrinin biçimi, planlama ve kontrol biçimleri, amaçları belirleme şekli gibi ortaya koymuş olduğu davranışlar inceleme konusu yapılmıştır (Küçüközkan, 2015). Davranışsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde yapılan kuramsal ve deneysel yaklaşımlar genel olarak iki liderlik davranışı üzerinde durmuşlardır Bunlardan birisi işe yönelik (üretim yönelik) liderlik davranışı, bir diğeri ise çalışana (kişiye) yönelik liderlik davranışıdır (Demir vd., 2010). İşe yönelik liderlik davranışında liderlerin temel amacı yüksek üretim seviyesine ulaşmaktır. Bunun için liderler, daha çok yüksek denetim ve baskı vasıtasıyla görevin etkin şekilde tamamlanması için

çabalamaktadır. Dolayısıyla liderlerin dikkatleri astların işe yönelik kullandıkları yöntemler ve onların görevleri üzerine odaklanmıştır. Kişiyeye yani çalışana yönelik liderlik ise astlarla karşılıklı olarak doğruluk ve saygı ortamının oluşturulması için çabalamayı ifade etmektedir. Bu nedenle kişiyeye yönelik liderler görevden çok çalışanların duyguları ile ilgilenirler. Dolayısıyla kişiyeye yönelik liderlik davranışında temel amaç astların duygusal ve kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Özutku, 2005).

Özellikler yaklaşımı liderin sahip olduğu fiziksel ve kişisel özelliklerine odaklanırken, davranışsal yaklaşım liderin özelliklerinin ötesinde liderlik sürecinde astlar ile lider arasındaki davranışa odaklanmıştır. Dolayısıyla özellikler yaklaşımının analiz birimi liderin kendisi olurken, davranışsal yaklaşımın analiz birimi ise liderlerin astları ile ilişkisinde sergilediği davranışlar olmuştur. Ancak her iki yaklaşımın da ortam koşullarını göz ardı etmesi bu iki yaklaşımın eksik kaldığı noktayı teşkil etmektedir (Işık, 2014). Bu nedenle özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımın eksik bıraktığı liderliğe etki eden koşulların analiz birimi olarak ele alındığı durumsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Durumsal liderlik yaklaşımının temel düşüncesi tüm koşullarda geçerli en uygun liderlik tarzının olmadığı ve en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişebileceğidir. Bu yaklaşıma göre bazı durumlarda daha katılımcı bir liderlik tarzı gerekli olabilirken, bazı durumlarda daha otokratik bir liderlik tarzı gerekli olabilmektedir (Demir vd., 2010). Durumsal liderlik

yaklaşımına göre liderin etkinliği içinde bulunduğu koşullara göre değişebilmektedir. Amacın niteliği, çalışanların yani izleyenlerin beklentileri ve sahip oldukları nitelikler, örgütün özellikleri, lider ve çalışanların geçmiş deneyimleri, örgütsel iklim gibi faktörler liderlerin etkinliğini belirleyen başlıca faktörleri oluşturmaktadır (Gün ve Aslan, 2018). Bu koşullar dikkate alınarak liderlerin işe yönelik ya da kişiye yönelik liderlik tarzlarından birisini sergilemesinin ya da optimum düzeyde bir karma liderlik tarzını benimsemesinin örgütsel amaçlara ulaşmada daha yararlı olması beklenmektedir.

1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Teknolojik, sosyal ve ekonomik alanlarda yaşanan gelişmeler toplumsal düzlemde bir çok değişikliğe neden olmanın yanı sıra toplumların önemli bir parçası olan örgütler üzerinde ve örgütlerin etkinliği ve verimliliğinde en önemli faktörlerden birisi olan liderlik ve yöneticilik yaklaşımları üzerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır.

Örgütlerin dış çevrelerinde, müşteri bilgi, ihtiyaç ve beklentilerinde değişimler yaşanmış ve buna paralel olarak yönetim ve liderlik alanında da yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda liderlik alanında ortaya çıkan yeni yaklaşımların başında dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik gibi liderlik yaklaşımları gelmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Etkileşimci (işlemsel) liderlik yaklaşımında temel amaç çalışanların uygun bir şekilde ödüllendirilmesi ve çalışanların

sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve bunun sonucunda da çalışanların üretkenliğinin artırılmasıdır. Bu nedenle bu liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, çalışanların performanslarını artırmada yardımcı olacak planlar yaparlar, projeler hazırlarlar ve bütçeler üzerine yoğunlaşırlar (Bozkurt ve Göral, 2013). Yani etkileşimci liderler ekonomik takas modeli kapsamında astlarının kısa vadedeki fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bu kapsamda etkileşimci liderler proaktif değil reaktif davranışlar sergileyen liderler olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu yaklaşımda liderlerin astlardan beklentileri ve astların bu beklentileri karşılaması durumunda karşılaşılabilecek durumlar önceden açıklığa kavuşturulmuştur (Çetin vd., 2012). Dolayısıyla bu liderlik yaklaşımında astların motive edilebilmesi için öncelikle liderin beklentilerinin astlar tarafından karşılanması gerekmektedir.

Etkileşimci liderliğin tersine dönüşümcü liderlikte, lider ve izleyiciler birbirlerini yüksek bir motivasyon düzeyine taşıyacak bir ilişki içerisindedirler (Çetin vd., 2012). Dönüşümcü liderler örgütsel değişimi başlatan, değişime rehberlik edecek vizyonu oluşturan, değişime olan ihtiyacı tanımlayan kişiler olarak nitelendirilmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013). Dönüşümcü liderler sahip oldukları karizmalarını kullanarak örgüt tarafından paylaşılan bir misyon ve vizyon oluştururlar. Dönüşümcü liderler aynı zamanda çalışanların coşkularını, motivasyonlarını, inançlarını yükselten liderler olarak da ifade edilirler (Özkaynar, 2017).

Hem dönüşümcü liderlik hem etkileşimci liderlik kendilerine has boyutlardan oluşsa da aslında bir doğrunun zıt kutuplarında yer alan iki liderlik boyutu olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla etkileşimci liderlik boyutunun bu doğru üzerinde kapladığı alan genişledikçe dönüşümsel liderlik boyutununki daralmaktadır. Tam tersi durum da söz konusu olabilmektedir. Yani her iki liderlik boyutu da bir birilerini tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Burada önemli olan nokta bir liderin iki liderlik boyutundan birisini tercih etme zorunluluğunun olmadığıdır. Bu nedenle her iki boyutun lider tarafından kullanımı aslında koşullara göre şekillenmektedir (Demir ve Okan, 2008).

Karizmatik liderlik kavramı ise aslında özellikler yaklaşımının bir parçası olarak değerlendirilebilir. Bu kavram tıpkı özellikler yaklaşımın savunduğu gibi liderde bulunan karizmatik özellikler üzerinde duran bir liderlik yaklaşımı olarak nitelendirilmektedir. Karizmatik liderler izleyenlerini derinden etkileyen liderler olarak tanımlanabilir. Böylelikle izleyenler, liderlerinin inançlarını kabullenir ve ona gönülden itaat ederler. Karizmatik liderler, ortak ve içselleştirilmiş bir vizyon belirleyerek, ideolojik hedefler ortaya koyarak, yüksek beklentiler çerçevesinde izleyenleri ile iletişim kurarak, izleyenlerine model olarak ve onların güdülerini canlandırarak izleyenlerini etkilemeye çalışırlar (Gül ve Aykanat, 2012).

Takım Kavramına Genel Bakış

2.1. Takım Kavramına Genel Bakış

İşletmeler faaliyetleri esnasında kendi kendini yöneten ya da bir lider tarafından yönetilen takımlar aracılığıyla değişen çevreye uyum sağlamak ve kendi amaçlarına ulaşmak için çaba göstermektedir. Dolayısıyla işletmelerin verimli ve etkili olabilmesi işletme içerisindeki takımların etkili ve verimli olmasına bağlı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Takım kavramı birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından incelenmiş ve bu süreçte birçok takım tanımı yapılmıştır. Zaccaro ve arkadaşları (2001), takım kavramını ortak bir hedefe, amaca, ya da göreve doğru dinamik bir şekilde bir birine bağımlı, esnek bir etkileşime sahip olan, yerine getirecekleri işlemlere ve rollere sahip olan, yaşam ömrü sınırsız olmayan, iki veya daha fazla kişiden oluşan ve bir birinden ayırt edici özelliklere sahip olan grup

olarak tanımlamaktadır. Eren ise (2012) takım kavramını, Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya fazla kişinin oluşturduğu topluluk olarak nitelemektedir. Takımlar bir amaç etrafında birleşmiş ve belirli amaçları gerçekleştirmek gayesiyle hareket eden bireylerden oluşur. Ayrıca takımlar örgüt içerisindeki ilişkileri yönetmek için bir araya gelmiş bireylerden oluşan topluluklar olarak da tanımlanmaktadır.

Takımlar, örgüt içerisindeki görevlerini yerine getirirken bir birilerine bağımlı bireylerden oluşan ve kendilerini bir ya da daha fazla sosyal sistem içerisinde ayrı bir sosyal varlık olarak gören ve başkaları tarafından da bu şekilde görülen topluluklardır. Takımlardaki bireylerin bir birine karşı bağımlılığı aynı zamanda takımların, kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenmelerini ve sorumluluğu kendi aralarında paylaşmalarını da beraberinde getirmektedir (Cohen ve Bailey, 1997)

Özetle takımlar, ilişkileri örgüt tarafından sınırlandırılmış, belirli bir amaç için bir araya gelmiş, karşılıklı olarak bir birilerine bağımlı olan, üretilen çıktılarının sorumluluklarını paylaşan, kendilerini bir ya da daha fazla sistemin ayrı bir parçası olarak gören ve başkaları tarafından da bu şekilde görülen bireylerden oluşan topluluklardır. Böylelikle, takımlar kendi ürettikleri çıktılarının sorumluluklarını üstlendikleri ve nispeten daha hızlı karar verme ve harekete geçme kabiliyetine sahip oldukları için işletmelere de çevresel değişimlere karşı bir esneklik kazandırmaktadırlar.

2.2. Etkili Takımların Özellikleri

Birçok araştırmacı etkili takımların sahip olduğu karakteristik özellikleri kontrol ve koordinasyon ile ilişkili olacak şekilde tanımlamaktadır. Etkili takımların karakteristik özellikleri örgütsel yapı, bireysel katkı ve takım süreçleri şeklinde kategorize edilerek Tablo 1’de ki gibi sıralanabilir (Mickan ve Rodger, 2000);

Tablo 1: Etkili Takımların Karakteristik Özellikleri

Örgütsel Yapı	Bireysel Katkı	Takım Süreci
Açık bir amaç	Bireysel bilgi	Koordinasyon
Örgütle uyumlu bir kültür	Güven	İletişim
Açıkça belirlenmiş görevler	Bağlılık	Uyum
Bir birinden ayrılmış roller	Esneklik	Karar verme
Uygun bir liderlik		Çatışma yönetimi
Uygun çalışanlar		Sosyal ilişkiler
Yeterli kaynak		Performans geribildirimi

Kaynak: (Mickan ve Rodger, 2000).

Daha sonraki bölümlerde daha ayrıntılı bir şekilde değinileceği gibi, örgütsel yapı, bireysel katkı ve takım içindeki süreçler olmak üzere birçok faktör etkili takımların ortaya çıkmasında önemli katkılara sahiptir. Bu nedenle Tablo 1’de belirtilen özellikler aynı zamanda etkili olarak

nitelendirilen takımların sahip olması gereken karakteristik özellikler olarak da görülebilir.

Örneğin amacı açıkça tanımlanmamış veya herhangi bir amacı olmayan takımlar belirsizlik durumlarında doğru kararları veremeyecektir. Benzer şekilde takım üyelerinin rollerinin açık bir şekilde belirlenmediği ve bir birinden ayrılmadığı durumlarda takım içerisinde çatışmaların ortaya çıkması olası bir durumdur. Aynı şekilde geçmiş tecrübe ve bilgi birikimlerini takıma yeteri kadar bütünleştirmeyen veya takım bağlılığının düşük olduğu bireylerden oluşan takımların başarı ihtimali azalmaktadır. Ayrıca özellikle takım liderleri tarafından iletişim, koordinasyon ve çatışma yönetimi gibi süreçlerin verimli ve etkili bir şekilde yürütülemediği durumlarda hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştiremeyen takımların ortaya çıkması muhtemel sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle etkili takımlardan bahsetmek için Tablo 1’de ve daha sonraki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde belirtilen özelliklerin aynı takımda olabildiğince bir bütün halinde görülmesi gerekmektedir.

2.3. Takım Oluşturma Nedenleri

Örgütler iş süreçlerinde bir takım bilgileri etkin bir şekilde kullanarak ilerleme kaydederler. Örgütlerde bilginin üretilmesi, üretilen bilginin paylaşılması ve paylaşılan bilginin örgütsel hafızada saklanması ve bu bilginin zamanla güncellenerek sonraki süreçlere uyarlanması döngüsü örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir yere sahiptir.

Bilginin üretilmesi ve takım içinde ve diğer örgütsel takımlar arasında bu bilginin paylaşılması ve etkin kullanılması noktasında takımlar önemli bir işlevselliğe sahiptir. Çünkü takım temelli yapılanan örgütlerde daha çok yatay bir örgütlenme görülmekte ve bilginin örgütsel kademeler arasındaki geçişi daha kolay hale gelmektedir (Mehmet vd., 2004).

Bilginin örgüt içerisinde üretilmesi, dağıtılması ve serbestçe işlenmesi işletmelere rekabette büyük bir üstünlük sağlamaktadır. Ancak dolaşımdaki bilginin iş süreçlerine yapacağı katkı çalışanların bu bilgiyi işleme kapasitesi ile de doğru orantılıdır. Çünkü örgütler iş süreçlerinde bütün yönetsel gereklilikleri ve uygulamaları tam anlamıyla yerine getirseler dahi iş süreçlerinin yürütülmesinde bireysel becerilerin yeteneklerinden en yüksek düzeyde faydalanmalıdır. Takım temelli çalışmasının nedenlerinden birisi de bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerin birleştirilerek bir sinerjinin oluşturulması ve ortaya çıkan bu sinerji ile daha yüksek bir örgütsel etkililiğe ulaşmaktır. Böylelikle takım temelli örgütsel yapılanmalar her bir çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerinin toplamından daha fazla bir bilgi, beceri ve deneyime sahip olmaktadır.

Örgüt içerisinde rollerin gereklilikleri yerine getirilirken her örgüt üyesi aynı yeterliliğe sahip olmayabilir. Bu nedenle eksik bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip örgüt çalışanlarının desteklenmesi gerekmektedir. Takım temelli bir örgütsel yapılanmada takım üyelerinin öncelikli görevi takımların

performansının en üst düzeye çıkarılması olduğundan bir takım üyesinin eksik kaldığı noktalar diğer takım üyeleri tarafından kolaylıkla tamamlanabilir. Bu da iş süreçlerinin kesintisiz olarak devam etmesine yardımcı olmakta ve örgütsel etkililiğe katkı sağlamaktadır.

2.4. Takımlara Boyutsal Yaklaşım

İşletmeler bölünmez yapılara sahip olmadıkları için çeşitli biçimlerde takım türleri karşımıza çıkabilmektedir. Takımların türleri değiştikçe takımın işleyişini etkileyen faktörler ve olasılıklar da değişkenlik göstermektedir (Kozlowski ve Bell, 2012). Bu nedenle işletmedeki takım türlerinin farkında olmak, takım süreçlerinin hangi faktörlerden etkilendiği ve bu faktörlerin sonuçlara nasıl etki ettiği ile ilgili öngöründe bulunmayı da kolaylaştırmaktadır.

Takım türlerine ilişkin kategorik ayrıştırma çabaları beraberinde çok geniş bir yelpazede takım türlerinin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin Cohen ve Balley (1997), ürünlerin üretilmesi ve hizmetlerin sağlanmasından sorumlu olan iş birimlerini iş takımı olarak tanımlarken, Sundstrom ve arkadaşları (1990), aynı iş birimini üretim ve hizmet takımları şeklinde tanımlamışlardır. Dolayısıyla, iş takımları aynı zamanda üretim ve hizmet takımlarını kapsayan daha geniş bir kategorik tanım halini almaktadır. Takım türlerine ilişkin bu geniş çaplı ayrıştırma çabaları birçok zorluğu beraberinde getirmektedir. Örneğin iş takımları üretim ve hizmet takımlarını kapsasa da üretim ve hizmet takımlarının da kendi aralarında farklılaşması söz konusu olabilmektedir.

Geleneksel takım sınıflandırmaları arasında iş, yönetim takımları, paralel takımlar, proje takımları ve anlık takımlar sayılabilir (Cohen ve Bailey, 1997; Sudhakar, 2013). Takımların farklı şekillerde sınıflandırılması bazı değer farklılıklarını beraberinde getirirse de bu tür sınıflandırmalar, etkili takımların işleyişi hakkında ne tür muhtemel sonuçlar ortaya çıkabileceğini anlamada sadece bir başlangıç noktası sayılır. Bu nedenle sınıflandırmadaki bu farklılıkların oluşmasından çok, bu farklılıkların temelini oluşturan boyutlara odaklanmak gerekir. Bu tür boyutları ortaya çıkarmak, farklı takım türlerinin etkinliğini sağlayan çeşitli olasılıkları ve faktörleri belirlemede kritik bir öneme sahiptir (Kozlowski ve Bell, 2012). Farklı sınıflandırmaların kaynağını oluşturan boyutsal yaklaşım, takımların sınıflandırılmaları üzerinde daha büyük bir fikir birliğini tesis edebilir (Zhou vd., 2017). Zaten geleneksel kategorik sınıflandırmalar göz önüne alındığında, aslında her takım türünün temelini oluşturan bazı faktörlerin yani boyutların olduğu görülmektedir.

Kozlowski ve arkadaşları aşağıdaki beş özelliğin basitten karmaşığa doğru uzanan bir süreçte takımları bir birinden ayırdığını öne sürerek takımların farklılaşmasında geleneksel sınıflandırma yerine boyutsal farklılaşmaya odaklanmışlardır. Bu boyutlar ve bunlara ilişkin açıklamalar aşağıda belirtilmiştir (Kozlowski ve Bell, 2012);

- a) Görevler
- b) Amaçlar

- c) Roller
- d) Ana Süreçler
- e) Performans Talepleri

Karmaşık süreçlere sahip takımlar açısından bakıldığında takımların sınıflandırmalarına dayanak teşkil eden boyutlara ilişkin şu açıklamalar yapılabilir.

- Kompleks takımlarda görevler takımın dışından yönlendirilir ve daha dinamik bir yapıdadır. Ayrıca takım görevleri belirgin bir iş akışı çerçevesinde yapılandırılmışlardır.
- Amaçlar, çalışma süresince değişime uğrayabilir ve belirli oranda bireysel katkılara da ihtiyaç duyar.
- Takım içerisindeki roller, hangi tür özel bilgi ya da yeteneğe ihtiyaç duyulduğuna göre özelleştirilebilir ya da bir birinden farklılaşabilir.
- Temel süreçler, görevler temelinde belirlenmiş rollere, görevlerin bir birileri ile etkileşimine ve performansların koordinasyonuna odaklanmıştır.
- Performans talepleri, gerçek zamanlı kişisel performansların bir birileri ile koordine olmasına ihtiyaç duyar. Aynı zamanda sürekli değişen hedeflere ve beklenmedik durumlara uyum sağlama yeteneği de performans taleplerinin gereksinimleri arasındadır.

Karmaşık süreçlere sahip takımlara karşılık daha basit süreçlere sahip takımlar açısından boyutsal bir değerlendirme yapıldığında ise şunlar söylenebilir;

- Görevler daha durağandır ve takım içerisinde yönlendirilir. Ayrıca takımdaki görevler açık iş akışlarına sahip olmadıkları için önceden yapılandırılmamışlardır.
- Amaçlar ve hedefler, bireysel katkılar için özel talepleri içermezler. Dolayısıyla hedefler, takımın yaşam döngüsü için sabit bir şekilde belirlenmiştir.
- Roller, özelleşmemiş ve bir birinden ayrışmamıştır. Temel olarak bakıldığında bütün çalışanlar yetenekleri ve bilgileri bakımından bir birine denk sayılırlar.
- Temel süreçler, sosyal rollere, sosyal etkileşime, kurallara uygun davranışlara ve çatışmalara odaklanmıştır.
- Performans talepleri, takımın çıktılarına katkı sağlayan ya da bu çıktılarda birleştirilmiş durumdadır. Dolayısıyla performansların odak noktası bireysel değil takımsaldır.

Takımların basitlik ve karmaşıklık düzleminde boyutsal olarak incelenmesi ve bu şekilde sınıflandırılması işletmelere de takımların etkinliğini belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve buna göre aksiyon alınması yönü ile fayda sağlayacaktır. Böylelikle takımları geleneksel sınıflandırmalarda olduğu gibi bir türe indirgemek yerine sınıflandırmaya neden olan ana faktörlerin belirlenmesi sonucunda düzlemsel bir boyutta uzanan süreç üzerinden ayrıştırmak ve geleneksel sınıflandırmada farklı türlerde yer alan takımların aynı boyut çerçevesinde incelenmesi de mümkün hale gelecektir. Boyutlara odaklanmak aynı

zamanda takımların performansını etkileyen faktörlerin ölçülmesini de mümkün hale getirmektedir. Takımları geleneksel olarak sınıflandırmak takım etkinliğini ölçmek için uygun bir yol olmayabilir. Dolayısıyla işletmedeki takımları bir bütün olarak değerlendirip, belirli bir düzlemde uzanan boyutlar boyunca inceleyip ayırtırmak takım etkinliğinin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi için en uygun yol olarak değerlendirilmektedir.

Takımların boyutları ile ilgili bir başka yaklaşım ise niteliksel ve niceliksel boyutlar olmak üzere iki boyutsal sınıflandırmaya yönelik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda takımlar geleneksel kategorik türlere ayrılmak yerine sahip oldukları niteliklere göre ve nicel özelliklere göre ayrılmaktadır. İletişim, koordinasyon, iş birliği, uyum, iklim, kreatiflik, liderlik ve çatışma niteliksel takım boyutlarını oluştururken performans, üretkenlik, yenilik, verimlilik ve etkinlik, karar verme ve çatışmalar da niceliksel takım boyutlarını oluşturmaktadır. Çatışma boyutunun hem niteliksel hem de niceliksel boyutta yer aldığı görülmektedir. Çatışmalar derinliğe ve ciddiyete sahip olduğundan niteliksel bir boyut kazanmaktadır. Ancak aynı zamanda takımlarda ortaya çıkan çatışma sayıları ise çatışmalara nicel bir boyut kazandırmaktadır (Sudhakar, 2013).

2.4.1. Takımların Niteliksel Boyutları

Takımların sahip olduğu niteliksel boyutlar, takımları bir birinden ayırtıran ve sayılamayan farklı özellikleri ve derinlemesine bilgileri ifade etmektedir.

2.4.1.1. Takım İletişimi

Takımlardaki iş yapış süreçlerini ve takımların çıktılarındaki pozitif göstergeleri etkileyen niteliksel faktörlerden birisi de takımlardaki iletişimidir. İşletmelerin ya da işletmedeki takımların belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi ancak kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ile mümkündür. Bunun için ise kaynakların etkin ve verimli bir şekilde örgütlenmesi ve koordine edilmesi gerekir. Takımlardaki örgütlenme ve koordine etme fonksiyonu ise ancak iletişim ile mümkün olabilmektedir (Karcioğlu vd., 2009). Takımlardaki iletişim aynı zamanda takım üyeleri arasındaki bağlılığın da pozitif bir sonucu olarak görülmektedir. Bağlılık seviyesi yüksek olan takımlarda daha açık bir iletişim görülmektedir (Warkentin ve Beranek, 1999). İletişim takımlar için hem örgütlenme ve koordinasyon fonksiyonlarının bir öncülü hem de bağlılığın bir ardılı olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla takım üyeleri arasındaki açık iletişimin niteliği, aynı zamanda takımların etkinliğinin ve verimliliğinin de bir öncülü olarak kabul edilebilir.

Takımlardaki ve işletmelerdeki iletişim biçimleri birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bazı araştırmacılar iletişim biçimlerini kişiler arası davranış özelinde ele alarak serbest, çekimser, kontrolcü, eşitlikçi, dinamik, yapısal iletişim şeklinde tanımlarken. Bazıları ise iletişim biçimlerini duygusal, yönlendirici, destekleyici, ve yansıtıcı olmak üzere dört farklı biçimde ele almıştır. Duygusal iletişim biçimi liderin fikirlerini beyan ederken, jest, mimik ve duyguları kullandığını ifade etmektedir.

Yönlendirici iletişim tarzı ise, daha çok riskten kaçınan, görevlerin uygulanması aşamasında daha yönlendirmeci, ulaşılması zor olan kişiler tarafından benimsenen iletişim tarzını yansıtır. Yansıtıcı iletişim tarzı iletişimde doğruluğa vurgu yaparken, destekleyici iletişim tarzı ise iki yönlü iletişime inanan ve daha ulaşılabilir liderler tarafından benimsenen iletişim tarzını yansıtmaktadır (Wee, 2011).

İşletmenin önceki performans endeksleri dikkate alınarak düşük ve yüksek performanslı iki proje takımının iletişim özelliklerinin karşılaştırmasına yönelik gerçekleştirilen bir araştırmada aynı iletişim tarzına sahip bireylerden oluşan takımın performansının, bir birilerinden farklı iletişim tarzlarına sahip bireylerden oluşan takımın performansından daha yüksek olduğu görülmüştür (Sarhadi, 2016). Bu sonuçlar da takımlardaki iletişim biçimlerinin takımların etkinlik ve verimliliğine etki eden faktörlerden birisi olduğunu doğrular niteliktedir.

2.4.1.2. Takım Koordinasyonu

Çalışanların bireysel olarak çalışıp tamamlaması gereken çok karmaşık yapılarda olan ve yerine getirilmesi için farklı yeteneklerdeki kişilerin bir araya gelmesi sonucu oluşan bir takıma ihtiyaç duyan birçok görev bulunmaktadır. Ancak farklı yeteneklerdeki uzman kişilerin bir araya getirilmesi takımın başarısı için tek başına yeterli değildir. Bunun için takımı oluşturan bireylerin aktivitelerinin de bir koordinasyon içerisinde düzenlenmesi gerekmektedir (Gorman vd., 2010).

Takım performansını yükseltmek isteyen liderler, takımdaki koordinasyon ve takım üyelerinin uzmanlık bilgileri düzleminde bir ikileme düşebilmektedir. Başarılı bir performans için takımlar uzmanlık bilgisine sahip bireylerden oluşmalı ve bu bireyler arasında da yüksek bir koordinasyon bulunmalıdır ancak takım oluştururken başlangıçta her ikisini de yerine getirecek bir takım kurmak oldukça güç olabilir. Takım lideri üyelerin işbirliği ve koordinasyonuna çok fazla yoğunlaştığında, takım üyelerinin özel bilgi ve uzmanlık geliştirme becerilerini azaltabilir. Tam tersi durumda ise takımları kurarken uzmanlık gerektiren iş rolleri ve sorumlulukları düzenlemek, takımdaki koordinasyonu zorlaştırabilmektedir. Takım üyeleri, özel bilgileri üretip kullanmalarına imkan tanıyan iş rolleri düzenlendiğinde ve davranışlarını nasıl koordine edeceklerini anladıklarında aslında takım olarak bir paylaşılmış zihinsel model geliştirmiş olmaktadırlar. Yapılan birçok araştırma takım üyeleri tarafından paylaşılan zihinsel modelin takım performansına etki eden önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Reagans vd., 2016). Ancak bu geleneksel yaklaşım koordinasyona, takım üyelerinin bütüne yönelik paylaşılmış ortalama bilgileri düzleminde yaklaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre takım üyeleri kendi alanlarında bir uzmanlık bilgisine sahiptir ve kimin ne yapması gerektiği takım üyeleri tarafından paylaşılmış bir zihinsel model olarak takım üyelerinin zihinlerinde önceden bilinmektedir. Bu yaklaşımdaki kısıtlılık her bir takım üyesinin bütüne yönelik bilgisinin bir birinden farklı olmasıdır. Bu nedenle, takımlar rutin prosedürlere göre

etkili bir etkileşime ek olarak koordinasyonunu mevcut koşullara göre düzenleyebilmelidir. Dolayısıyla takımlar statik bir koordinasyondan ziyade koşullara göre yeniden düzenlenebilen daha dinamik bir koordinasyona ihtiyaç duyarlar (Gorman vd., 2010).

2.4.1.3. Takımdaki İş Birliği

Takımlardaki iş birliği, takım üyelerinin takımın hedeflerini gerçekleştirmek için bir girişimde bulunup bulunmamasına ilişkin davranışsal kararlarını ifade etmektedir. Takım iş birliği, takım üyelerinin bilgilerinin, becerilerinin ve görev stratejilerinin koordinasyonuna bağlıdır ve takım üyeleri iş birliğini iki şekilde sağlarlar. Bunlardan birincisi takım üyelerinin proaktif olarak takımın performansını artıran davranışlar sergileyerek fikirler sunmak, yardım teklifinde bulunmak ve bilgi alışverişi için iletişim kanalları geliştirmek suretiyle gerçekleşir. İkincisi ise takımın sınırlı kaynaklarının takım üyelerinin kişisel çıkarları doğrultusunda kullanılması gibi takımın performansını olumsuz olarak etkileyen davranışlardan kaçınmak yoluyla gerçekleşir. Dolayısıyla takım üyeleri görevler için gerekli becerilere sahip olsalar ve çok çaba sarf etseler bile bilgi ve becerilerini diğer takım üyeleri ile paylaşmanın bir yolunu bulamazlarsa bütün çabalar boşa gidecektir (Sinclair, 2003).

Ek olarak özellikle proje takımlarında karmaşık işler temelinde bir işin başlaması veya bitirilmesi bir diğer işin başlaması veya bitirilmesine bağlı olduğu için takım üyeleri arasındaki iş birliği takım performansını etkileyen önemli

bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Sudhakar, 2013). Takımlardaki kaynaklar, üyelerin işlevleri veya bilgiler takım üyelerinin kontrolünde olmadığı için takım üyeleri kendi performans hedeflerine ulaşmak ya da görevlerini yerine getirmek için diğer takım üyelerine güvenmek zorundadır. Takımlardaki görevler bir birilerine karşılıklı olarak bağlı oldukları için takım üyeleri arasındaki iş birliği veya iş birliğinin olmadığı çatışma durumları takım performansına etki etmektedir. Takım üyeleri arasındaki iş birliği takım performansını olumlu yönde etkilerken, takımdaki çatışmalar ise takım performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Lee vd., 2015).

2.4.1.4. Takım Uyumu

Takım uyumu, takım üyelerini birlikte çalışma isteğini ve bir arada kalmaya iten paylaşılmış bir bağı ve çekiciliği ifade etmektedir ve takımlar açısından vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Takımın başarısı için önemli bir unsur olan takım davranışları ancak motive olmuş ve takımı ile uyum duygusu bulunan bireyler ile mümkündür. Bu uyumu hissetmeyen bireyler takım davranışlarına katılım için yeterli motivasyona sahip değildir (Salas vd., 2015).

Uyumlu takımlar, takımın hedeflerinin ve üyelerin duygusal ihtiyaçlarının karşılanması için bir arada kalma ve ayrılmama eğilimindedir. Takım uyumundaki bu dinamik sürecin takımların başarısında pozitif yönlü bir etki yaptığına dair bir anlayış bulunmaktadır. Ancak yapılan bazı araştırmalar etkileşimin yüksek olduğu takımlarda takım

uyumunun takım başarısı üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu, ancak takım başarısının bireysel performansların birleşiminden oluştuğu takımlarda ise takım uyumunun bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur (Carron vd., 2002). Örneğin, bir işletmenin farklı illerinde görevli takım üyelerinin satış performanslarının toplamı, işletmenin bölgesel performansını temsil ediyorsa bu durumda farklı illerde görev yapan takım üyeleri arasındaki uyumun takım performansını büyük ölçüde etkileyeceği söylenemez. Ancak aynı işletmenin aynı ildeki müşteri hizmetleri biriminin performansı büyük oranda takım üyelerinin karşılıklı etkileşiminin oranına göre farklılık göstereceğinden bu durumda takım üyeleri arasındaki uyumun büyük oranda takımın performansını etkileyebileceği söylenebilir.

Her ne kadar takımın üyeleri arasındaki uyum bir dereceye kadar takımın performansı için yararlı olsa da, takımlardaki yüksek uyum çoğu zaman takımdaki değişimlere ve yeniliklere karşı direnişin kuvvetli olmasına da neden olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında takımlardaki uyum iki kategoride değerlendirilebilir. Bunlardan ilki, takımdaki görev uyumu, ikincisi ise sosyal uyumdur. Sosyal uyum demografik ayrıntılar açısından takımdaki benzerlikleri ifade ederken görev uyumu, takımdaki deneyim, beceri ve eğitim açısından çeşitliliği ifade etmektedir. Takımlardaki sosyal uyum sosyal ilişkilerde çatışmalara yol açarken, görevlere ilişkin uyum ise görev çatışmalarına yol açmaktadır. Görev çatışmalarına neden olan görev uyumu takımlar için yararlı olarak değerlendirilirken, sosyal ilişkilerde çatışmalara neden olan sosyal uyum takımlar açısından olumsuz bir

durum olarak değerlendirilmektedir (Sudhakar, 2013). Yapılan bir başka araştırmada ise takımdaki uyumun, takım üyeleri tarafından algılanan takım performansıyla, takımdan duyulan memnuniyet düzeyiyle ve takımın canlılığı ile pozitif yönlü bir ilişkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur (Tekleab vd., 2009). Buradan yola çıkarak, takım uyumunun özellikle yüksek etkileşimli takımlarda performansa pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu söylenebilir. Ek olarak, her ne kadar yüksek düzeydeki uyumun değişime ve yeniliğe karşı bir direnişe neden olabileceğine yönelik bir olasılık olsa da, takımdaki uyuşmazlık durumunda düşük performansın ortaya çıkabilme olasılığına karşın daha tercih edilebilir bir seçenek olarak değerlendirilmelidir.

2.4.1.5. *Takım İklimi*

İklim, çalışma ortamı ile işe ilişkin tutum ve davranışlar arasındaki ilişkide bir aracılık etkisine sahiptir. İklim, takım üyelerinin takım için önemli olan olaylara ortak bir anlam yüklemesine ve istenen sonuçlara ulaştıracak davranışların ve aksiyonların belirlenmesine imkan tanıyan ortak sembollerini ifade etmektedir. Takım ikliminin takım performansı üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar da iklimin takım hedeflerinin gerçekleştirilmesi için atılması gereken adımlarda çalışanları etkileyen önemli bir faktör olduğunu kanıtlar niteliktedir. Örgütsel destek, yenilik, hedef gerçekleştirme ve prosedürlerin sağlanması ise takım iklimini etkileyen boyutlar olarak değerlendirilmektedir (González-Romá vd., 2009). Takdir edilme, ödüllendirme, yöneticinin çalışmanı desteklemesi, işe yönelik bir takım

eğitimlerin verilmesi, yeniliği teşvik edici desteğin verilmesi gibi unsurlara ilişkin örgütlerinden yeterli desteği gören takım üyeleri, daha yüksek çaba göstererek takım amaçlarının gerçekleşmesi için daha etkin bir performans gösterirler (Özer, 2019).

Takımlar, farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip bireylerden oluşmasına rağmen birçok takımın birlikte uyumlu ve etkili bir şekilde çalıştıkları gözlemlenmektedir. Bu birlikteliğin nedeni, takım üyeleri arasında kurulan kişisel etkileşimler ve paylaşılan ilke ve kurallar temelinde oluşturulmuş bir takım ikliminin var olmasıdır. Ancak katılımcılık temelinde inşa edilmiş güvenli takım iklimi, bireysel sorunlar, değerler ve zevklere bağlı olarak meydana gelen çatışmalar geliştikçe bozulmaya uğrar. Takımlar açısından iklimi etkileyen faktörler, güven veren katılım, yeniliği destekleme, takım vizyonu ve görev yönelimi olarak sıralanabilir. Güven veren katılım, takım üyelerinin grup içerisinde düşüncelerini dile getirirken ne kadar güvende hissettikleri ile ilgilidir. Yeniliği destekleme, yeni fikirler üretirken üyelere verilen takım desteğini ifade ederken takım vizyonu takımın amaçlarının açık bir şekilde belirlenip belirlenmediği ile ilgilidir. Takım iklimini etkileyen son faktör olan görev eğilimi ise mükemmel sonuçlara ulaşmak için takımın gösterdiği çabayı ifade etmektedir (Acuña vd., 2008). Örgütün çalışanların yararını önemseydiği ya da örgüt tarafından çalışanlara zarar verme niyetinin olmadığı şeklinde bir algıya sahip olan çalışanlar daha yüksek düzeyde performans sergilerler (Mustafa, 2011). Dolayısıyla örgüte yönelik güven algıları pozitif olan çalışanların özellikle takım süreçlerinde kendilerini daha

rahat ifade edebilecekleri beklenmektedir. Takım içerisinde bu düzeyde bir güven veren katılım algısının olması örgütsel yeniliklerin de ortaya çıkmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

2.4.1.6. Takım Kreativliği

Teknolojik alanda yaşanan değişimler, globalleşmeye bağlı olarak hızla büyüyen rekabet, bilgi temelli yükselen ekonomiler gibi birçok faktör örgütlerin daha karmaşık hale gelmesine neden olmakta ve bireyler, bu karmaşık çevrede sorunların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyulan bilgiler düzleminde çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Bu da aslında örgütlerde takımlara olan öncelikli ihtiyacın temelini oluşturmaktadır. Aynı koşullar aynı zamanda örgütlerin yeniliğe ve kreatifliğe olan ihtiyacına da temel teşkil etmektedir (Reiter-Palmon vd., 2012). Çünkü söz konusu çevresel değişimlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için ihtiyaç duyulan bu bilgi temelli yeteneklerin bireyler vasıtasıyla takımlarda buluşması aynı zamanda örgütün yeniliklerin ortaya çıkması için gerekli kreatifliği de sağlamaktadır

Takımlar, örgütler açısından yenilik ve kreatifliğin ortaya çıkması için önemli bir fonksiyonu yerine getiren birimler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle takımların kreatifliğini etkileyen faktörler sık sık inceleme konusu olmuştur. Takımların kreatifliğini etkileyen faktörler takımların bileşimi, takımların sosyal süreçleri ve takımların bilişsel süreçleri olmak üzere üç farklı kategoride incelenebilir.

Takımın kreatifliğini etkileyen faktörlerden bir tanesi takımın yapısını oluşturan unsurlardaki çeşitliliktir. Bu unsurlar, demografik farklılıklar, işlevsel farklılıklar, bilişsel tarz ve kişilik özelliklerine ilişkin farklılıklar olarak sıralanabilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, demografik açıdan heterojen bir yapıya sahip olmanın takımların kreatifliğine önemli bir katkı sağlamadığı görülmektedir. Demografik çeşitliliğin ötesinde, işlevsel çeşitlilik, kişilik özellikleri ve bilişsel tarza ilişkin çeşitlilikler arttıkça takımların kreatifliğinin nispeten daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak takımların yapısıyla ilgili çeşitliliğin kreatiflik düzleminde örgütlere katkı sağlaması için özellikle iletişim ve liderlik gibi önemli sosyal süreçlerin bu çeşitliliklerden faydalanmak için kullanılması gerekmektedir (Reiter-Palmon vd., 2012).

Takımların kreatifliğini etkileyen bir diğer önemli faktör ise iletişim, takım uyumu, güven, takım işbirliği gibi değişkenlerden oluşan sosyal süreçlerdir. Takım üyeleri arasındaki uyum arttıkça, takımdaki üyelerin görevini etkili bir şekilde yerine getireceğine yönelik güven algısı arttıkça, takım üyeleri farklı üyelerin hedeflerini gerçekleştirmek için bir birilerine desteklerini sundukça takım kreatifliğinin de artacağı söylenebilir. Ayrıca fikir üretimi ve beyin fırtınası, takımın problem çözme süreçleri, takım üyelerinin bir birilerinin ihtiyaçlarını ve davranışını tahmin etmesine yardımcı olan paylaşılan zihinsel model, takım hedeflerinin, stratejilerinin, süreçlerinin açık bir şekilde yansıtılması ve bunların çevresel koşullara uyarlanma derecesi gibi bilişsel süreçler de takımların kreatifliğini etkilen faktörler olarak

değerlendirilmektedir (Reiter-Palmon vd., 2012). Burada önemli olan husus, örgütlerin takım yaratıcılığını etkileyen bütün faktörlerin bir birleri ile sürekli bir etkileşim halinde olduğudur. Örneğin örgütlerdeki etkili iletişim süreçleri aynı zamanda takımlardaki çatışmaların azaltılmasında ve takım uyumunun sağlanmasında önemli bir değişken olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde etkili bir liderlik sürecinin yürütülmesi takımlardaki çeşitlilik, sosyal süreçler ve bilişsel süreçlerin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

2.4.1.7. Takımdaki Liderlik

Birçok farklı liderlik tanımı olmakla birlikte, liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için farklı yetenek ve becerilere sahip çalışanları seçme, onları eğitme ve etkileme, çalışanlar arasındaki uyumu sağlamak için onları koordine etme, çalışanların örgütün misyonuna ve hedeflerine doğru yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir (Gedik, 2020).

Liderlik, örgütsel amaçların belirlenmesi, vizyonun oluşturulması, vizyonun çalışanlara duyurulması, vizyonu gerçekleştirmeye yardımcı olacak stratejilerin belirlenmesi, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve kurumsal performansın artırılması ve performans sonuçlarının denetlenerek süreçlerin yeniden yapılandırılması gibi birçok unsur üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu da liderliğin hem örgütler için hem de örgütlerdeki takımlar için oldukça önemli bir işlev olduğunu göstermektedir.

Hem örgüt genelinde hem de takım düzeyinde performansın önemli bir belirleyicisi olan bireysel performans ile liderlik arasında önemli ilişki bulunmaktadır. Liderlik sürecinin etkin yürütüldüğü örgütlerdeki çalışanların performanslarının yükseldiğine ilişkin birçok araştırma mevcuttur. Örneğin, çalışanlarına yetki veren, onların becerilerini geliştirmek için çabalayan ve çalışanlara koçluk eden, yani güçlendirici liderlik davranışı sergileyen liderlerin, çalışanların performanslarını önemli ölçüde artıracığı gösterilmiştir (Pelenk, 2020).

Ayrıca iş birliği sağlama ve uzlaştırma, etkili iletişim, güçlendirme ve motive etme gibi faktörlerin birleşiminden oluşan takım liderliği davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Çobanoğlu ve Barutçu, 2020). Yine yapılan araştırmalar, örgütlerde sergilenen farklı liderlik davranışlarının çalışanların motivasyon düzeyi ile önemli bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (Özlem ve Kerim, 2020; Okçu vd., 2020; Kalyar, 2017; Rezzan ve Dağlı, 2017).

2.4.2. Takımların Niceliksel Boyutları

Takımların etkinliğini ve performansını etkileyen niceliksel boyutlar, takım performansı, takımın üretkenliği, takımın yenilik üretme kapasitesi, takımın verimliliği, takımın doğru karar verme oranı ve takımdaki çatışmaların sayısı olarak sıralanabilir. Bu faktörler, takımları etkileyen ve sayısal olarak ölçülebilen ve değerlendirilebilen faktörler olarak da ifade edilebilir (Sudhakar, 2013).

2.4.2.1. Takım Performansı

Belirli bir dönemde daha önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirme oranına göre ortaya çıkan takım performansı, takımların etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılan en önemli göstergelerden bir tanesidir. Örgütlerin faaliyet alanları takımların performans kriterlerinin farklılaşmasının temel dayanağı olarak gösterilebilir. Örneğin iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için performans değerlendirme kriterleri arasında müşteri şikayetlerinin çözüm süresi ya da şikayet oranları önemli bir yere sahipken, üretim sektörü için üretim miktarı ya da dağıtım kanallarından alınan geri bildirimler öncelikli performans değerlendirme kriterleri arasında sayılabilir.

Aynı şekilde takımların gelişim evrelerine göre takımların performansı da değişkenlik gösterebilir. Örneğin takımlar yeni kuruluş döneminde daha düşük performans sergilerken, takımlar zorlukların üstesinden gelip geliştikçe performansları da artmaktadır. Takım performansının ölçülmesi noktasında objektif ve subjektif göstergelerden faydalanılabilir. Yatırımın geri dönüş süresi, takımın üretkenlik düzeyi, taleplere yanıt verme süresi, geri bildirimlerin süresi, satışlardan elde edilen kar gibi göstergeler takım performansının ölçülmesinde kullanılan nesnel göstergeler olarak sayılabilir. Ekip üyeleri, tedarikçiler, müşteriler gibi paydaşlardan alınan geri bildirimler ise takım performansının ölçülmesinde kullanılan öznel göstergeler olarak değerlendirilebilir (Sudhakar, 2013: 31).

Sonuç olarak, takımların faaliyet alanına göre şekillenen performans değerlendirme kriterleri ve takımların

bulunduğu gelişim evresine bağlı gerçekleşen performansları takımların etkinliğinin değerlendirilmesine önemli bir işleve sahiptir. Bu nedenle takımların faaliyet alanına göre hangi performans değerlendirme kriterlerinin öncelikli takip edilmesi gerektiğine karar verilmesi ve performans değerlendirmesi yaparken takımın gelişim evresinin de göz önünde bulundurulması önemli bir husus olarak değerlendirilmelidir.

2.4.2.2. Takımın Üretkenliği

Takımın üretkenliği, daha önce belirlenen takım hedeflerinin gerçekleşme oranı şeklinde ifade edilebilir (Li vd., 2017: 5). Dolayısıyla, bir takımın üretken olup olmaması, önceden planlanmış hedeflerin ne kadarına ulaşıldığı ile yakından ilişkilidir. Ancak bu amaçlara ulaşırken aynı zamanda minimum girdi ile bunu başarması verimli bir üretkenlik için oldukça önemli bir husustur. Faaliyet alanına göre üretkenliğin belirlenmesinde göz önünde bulundurulacak kriterler farklılık gösterse de üretkenliğin değerlendirilmesinde önemle üzerinde durulması gereken temel nokta önceden belirlenen hedeflerin gerçekleştirilme oranının yanında bu orana ulaşırken kullanılan girdilerin çıktılara olan oranının da göz önünde bulundurulmasıdır. Örneğin, bir inşaat firmasında duvar yapımı ile ilgilenen takımın performansı ölçülürken günün sonunda ortaya çıkan metre kare kadar bu metre kareye kaç işçi ile ulaşıldığı da önemli bir değerlendirme göstergesi olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla üretkenlik de bir takımın

etkinliğini önemli oranda etkileyen fonksiyonlardan birisi olarak ifade edilebilir.

2.4.2.3. Takımın Yenilik Üretme Kapasitesi

Takım için yeni olan ve takımın kullanımı için tasarlanmış yeni fikir, ürün ya da sürece ilişkin bir başlangıç ya da bir uygulama olarak tanımlanan takım yeniliği (İnovasyonu), bir takımın etkili olup olmaması ile yakından ilgilidir (Li vd., 2017).

Bir örgütün yenilik üretme kapasitesi örgütün sahip olduğu en önemli stratejik güçlerden biri sayılır ve bu stratejik güç örgüte oldukça güçlü bir rekabet aracı sağlamış olur (Akyüz ve Örucü, 2018). Böylelikle örgütler yeni fikir, ürün ya da süreçler geliştirerek etkinliğini arttırmakta ve rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde etmektedirler.

Bir takımın veya bir örgütün yenilik üretme kapasitesi arttıkça, verimliliği artar, rakiplerine karşı daha avantajlı hale gelir, kurumsal performansı artar, iletişim, ulaşım, sağlık gibi pek çok alanda topluma faydalı bir konuma gelir, müşterilerin istek ve beklentileri karşılandıkça daha sadık müşterilere sahip olur (Bozkurt, 2015).

Bir takımın veya örgütün yenilik üretme kapasitesinin ölçülmesinde kullanılan kriterler faaliyet alanına göre çeşitlilik gösterebilir. Patent sayısı, patent başvuru sayısı, marka sayısı, basılmış yayınlar, araştırma raporları, yeni girilen pazarların sayısı gibi pek çok kriter bir örgütün yenilik kapasitesinin ölçülmesinde kullanılan kriterler olarak gösterilebilir (Sudhakar, 2013).

2.4.2.4. Takımın Verimliliği ve Etkinliği

Daha önce de değinildiği gibi bir takımın önceden belirlenen hedeflere ulaşması onun etkin bir şekilde sonuçlara ulaştığını gösterse de kurumsal performansın artırılması için etkinliğe ek olarak aynı zamanda verimliliğin de sağlanmış olması gerekir. Verimlilik ise minimum girdi ile maksimum çıktı elde etme oranı olarak ifade edilebilir. Böylelikle ürün veya hizmet üretiminde mümkün olan en az maliyet ile en fazla örgütsel çıktıyı elde etmek etkili takımların değerlendirilmesi için önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Örneğin aynı sektörde faaliyet gösteren iki yazılım firmasının da piyasaya sürdüğü uygulama adetleri aynı olsa da, bu uygulamaların hangi maliyetlerle üretildiği örgütün verimliliği açısından en önemli unsurdur.

Gelişen teknoloji ile birlikte, yapay zeka sistemlerinin ortaya çıkması, robotik teknolojinin örgütlerin bazı süreçlerine entegre edilmesi örgütlerin verimliliklerinin de artmasına yardımcı olmaktadır. Ancak insan ve robotların bir arada bulunduğu örgütlerde verimlilik artarken farklı bir takım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, takım üyelerinin robotik cihazlar üzerinde en optimum düzeyde bir özerkliğe sahip olması takımın verimliliği için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkarken, takım üyelerine çok az özerklik verilmesi yabancılaşmaya yol açtığı gibi, çok fazla özerklik tanınması ise çalışanlar açısından ezici olabilmektedir. Dahası robotik sistemlerin insanlara göre daha verimli olduğu, bireyler ile robotların bir arada çalıştığı ortamlarda bireylerin kontrolü tamamen robotlara devretmeye eğilimli

olduğu ve robotlarla çalışmasına rağmen kendilerine daha fazla yapılacak iş tahsis etme eğilimi taşıdıkları belirlenmiştir (Gombolay vd., 2015).

Bu sonuçlar yapay zeka sistemlerinin hızla örgütlere entegre edildiği günümüz dünyasında takım veya örgütsel verimliliğin artırılmasında örgütlerin önüne şimdilik insan ve robotik çalışanların birlikte uyumlu çalışabileceği seçeneğini ön plana çıkarsa da örgütsel performans odaklı faaliyet gösteren işletmelerin gelecekte robotik sistemlere daha fazla yöneleceği ve insan unsurunun örgütler açısından minimum seviyede tutulacağı anlamına gelebilir. Ancak her ne kadar robotik sistemler ve yapay zeka alanında ortaya çıkan gelişmeler verimlilik açısından insan unsurunun önemini azaltmış gibi görünse de, bu gelişmelerin başlangıç noktasının insan olduğu ve bu teknolojilerin geliştirilmesinin veya uygulanmasının ancak insan unsuru ile mümkün olabileceği unutulmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında da bilgiyi toplama, yeni bilgi üretme ve ürettiği bilgiyi etkin bir şekilde paylaşma yeteneği gelişmiş bireylerin insan kaynağı olarak tercih edilme sebebi de ortaya çıkmış olacaktır.

2.4.2.5. Takımın Doğru Karar Alma Oranı

Takımlar gerekli işlevleri yerine getirmek için bir takım kararlar almak zorundadır. Takımların alacakları kararlar, müşterileri, yöneticileri, tedarikçileri, hatta bütün paydaşları etkileyebilecek bir niteliğe sahiptir (Sudhakar, 2013). Burada dikkat edilmesi gereken nokta takımların belirli ön görülerde bulunarak aldıkları kararların ileride

ortaya çıkacak sonuçlarının analiz edilerek ön görülerinin doğruluk oranlarının ölçülmesi ve böylece karar alma performanslarının ortaya çıkarılmasıdır. Takımlar karar alma kriterlerini, amaçlarına ulaşacak şekilde belirlemelidir. Böylelikle, arzu edilen amaçlara ulaştıracak kararların alınması da sağlanmış olacaktır. Dolayısıyla kriterlere uyularak alınan kararların oranı arttıkça, takımın doğru karara almaya yönelik performansı da olumlu olarak artacaktır.

2.4.2.6. Takımdaki Çatışma Sayıları

Takımlar bir birileri ile sürekli etkileşim halinde olan bireylerden oluştuğu için bu etkileşimler sonucunda zaman zaman bir takım anlaşmazlıklar sonucu çatışmalar meydana gelmektedir. Takımlarda meydana gelen çatışmalar, görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Görev çatışması, göreve ilişkin algılanan fikir ve bakış açılarındaki farklılıklara ilişkindir. Görev çatışması takım üyeleri bir problemin çözümünde farklı bakış açıları sunduklarında ya da farklı fikirler ortaya attığında yükselmektedir. Dolayısıyla görev çatışmasının yüksek olması takımın performansı için olumlu bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir. İlişki çatışması ise kişilik çatışması ile nitelendirilir ve takım üyeleri bir birileri ile sürtüşüklerinde ya da sinirlendiklerinde en üst seviyesine çıkar. Süreç çatışması ise bir görevin yerine getirilmesi sırasında roller, zamanlama ve sorumluluklarda ortaya çıkan algısal farklılıklara atıfta bulunur. Dolayısıyla süreçlere ilişkin çatışmalar ve ilişkisel çatışmalar takımlar için zarar verici niteliklere sahip çatışmalar olarak değerlendirilmektedir

(O'Neill vd., 2018). Takım içinde meydana gelen çatışmaların yüzeysel veya derin bir niteliğe sahip olup olmamasına ilişkin özellikleri de çatışmaların takım etkililiği üzerinde önemli bir işleve sahiptir (Sudhakar, 2013).

Buradan yola çıkarak bir takımında meydana gelen süreç ve ilişkisel çatışmaların nicelik olarak fazla olması takımın etkinliğini önemli oranda azaltan bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle takımdaki çatışmaların niteliği kadar niceliği de takip edilmesi gereken ve etkin bir şekilde yönetilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etkili Takımlar İçin Fonksiyonel Liderlik Yaklaşımı

3.1. Takım Çalışması ve Liderlik

Son yıllarda liderliğin geliştirilmesi yaklaşımlarının bireysel olarak ele alınmasına yönelik tutum, yerini daha kolektif bir liderlik gelişimi yaklaşımına bırakmaktadır. Yani liderlik daha çok ilişkisel bir girişim olarak görülmekte ve bağlamsal olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bir organizasyonu inşa eden ve sürdürülebilir yapan metaforik olarak bakıldığında sadece gemi kaptanı değil aynı zamanda geminin mürettebatı olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında birçok liderlik geliştirme yaklaşımı bağlama yeterince ağırlık vermediğinden yeterli derecede etkili olamamaktadır (Fontannaz ve Cox, 2020). Takımlar, her ne kadar örgütlerinden nispeten ayrı bir iç işleyişe sahip olsalar da, takımların yürüttükleri faaliyetler, örgütsel

ve durumsal faktörler göz önüne alınarak bir bağlam içerisinde değerlendirilmelidir. Özellikle örgütün daha çok uç kısımlarında ve operasyonel süreçlerinde etkili olan ve çoğu zaman tehlikeli durumlarla karşı karşıya gelen takımlar açısından bakıldığında, söz konusu takımların liderleri de örgütler açısından hayati bir fonksiyon haline gelmektedir (Heldal vd., 2014).

Geleneksel liderlik yaklaşımları daha çok liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinde ortaya koyduğu eylemler ve örgüt çevresi, teknolojisi ve büyüklüğünün etkili olduğu durumsal faktörler üzerine odaklanmıştır. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar liderliğin etkileşim içerisinde olduğu bireyler tarafından yürütülen süreçler ve ortaya koyduğu uygulamalar açısından yeniden tanımlanması gerektiğini savunmaktadır (Fontannaz ve Cox, 2020). Dolayısıyla liderlik çalışmalarında ortaya çıkan bu paradigma değişimi liderle ilgili bireyci, fırsatçı ve kendine hizmet eden bir bakış açısından daha ilişkisel, sosyal ve kolektif bir yöne doğru evrilmiştir. Bu açıdan bakıldığında liderlik, artık bireyleri, örgüt yanlısı, kendini gerçekleştiren ve güvenilir olarak görmeye dayalı bir yönetim olarak değerlendirilmektedir (Van Dierendonck, 2011).

Özellikle bilgi akışının çok yoğun olduğu sektörler başta olmak üzere liderler hem takımları yönlendirme hem de takıma katkı sunma olmak üzere iki fonksiyonu birden üstlenmektedir. Böylelikle liderlerin takım içerisindeki görevi sadece takımı yönlendirmekle yani günlük toplantılar düzenlemek, raporlar ve sunumları

talep etmek, işletmenin mevcut durumunu izlemek ve denetlemekle sınırlandırılmamaktadır. Takım liderlerinin, aynı zamanda işletmenin amaçlarına ulaşması için ve hızlı bir ilerleme sağlamak için takıma birçok katkıda bulunması beklenmektedir. Yani liderler, ekip üyeleriyle iş birliği içerisinde hareket ederek, sorunlara çözümler sunmalı, takım içerisindeki belirli görevleri üstlenmeli ve sıklıkla beyin fırtınası gerçekleştirerek takıma mümkün olan en fazla katkıyı sağlamalıdır (Rahmani vd., 2018).

Örgütlerin amaçlarına ulaşması açısından bakıldığında ise amaçlara ulaşmak için örgüt içerisindeki bireysel performanstan çok takımların genel performansına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü takım içerisindeki bireylerin yetenekleri ve becerileri tek başına işletme başarısı için yeterli değildir. Dahası takımları oluşturan bütün bireylerin ayrı ayrı üstün becerilere ve yeterliliklere sahip olması da tek başına örgütsel etkililik için yeterli olmamaktadır. Takım performansları, dolayısıyla örgütsel performans, birçok temel karakteristiktan etkilenmektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin kendi bireysel performanslarını takıma entegre etmeleridir. Yani takımın başarısı veya başarısızlığı için üyelerin ayrı ayrı başarı veya başarısızlıkları tek başına yeterli değildir. Bu başarıyı etkileyen bu yeteneklerin takım süreçlerine ne kadar entegre edilebildiğidir. İkincisi, takımın faaliyet gösterdiği çevrenin sahip olduğu karmaşık özelliklerdir. Üçüncüsü, ise takımdaki liderlik sürecidir. Örgüt ve takım düzeyinde bir başarı elde edilebilmesi için takım üyelerinin yeteneklerinin süreçlere iyi entegre edilmesi ve etkileşimlerinin etkili bir şekilde koordine edilmesi

gerekmektedir. Bu nedenle bir takımın performansını etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi liderlik olarak gösterilmektedir (Zaccaro vd., 2001). Takım çalışmaları için birçok liderlik modeli olmakla birlikte fonksiyonel liderlik modeli etki ettiği sonuçları ve öğrenilebilir ve geliştirilebilir özellikleri nedeniyle önerilen bir liderlik tarzı olarak değerlendirilebilir.

3.2. Etkili Takımlar İçin Fonksiyonel Liderlik

Takım süreçlerinden bahseden birçok liderlik teorisi olmakla birlikte bu teorilerin çoğunluğu belirli durumlarda hangi liderlik davranışlarının daha uygun olduğu üzerinde durmuşlardır. Dolayısıyla mevcut liderlik modelleri takımların liderliği ile ilgili, yani takımların performanslarının ve etkinliklerinin artırılması adına çözüm önerisi sunmakta yetersiz kalmaktadır. Ancak Fonksiyonel liderlik, liderlik özellikleri, liderin davranışları ve lider üye etkileşimi gibi liderlik modellerinden daha çok lider ile takımın etkileşimine odaklanarak, liderliği takımın etkinliğini engelleyebilme ihtimali bulunan problemleri teşhis etme, planlar geliştirme ve çözüm önerileri sunma gibi bilişsel faaliyetler vasıtasıyla takımlar için bir problem çözme birimi olarak görmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, takımların etkinliklerinin artırılmasına katkıda bulunan süreçleri harekete geçiren hedef odaklı liderlik davranışlarına odaklanan bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir (Zaccaro vd., 2001; Santos vd., 2015).

Takımların etkinliğini etkileyen birçok faktör olmakla birlikte liderlik, takım etkinliği için önemli faktörlerden

bir tanesi olarak değerlendirilmektedir. Takım liderliği için fonksiyonel liderlik yaklaşımı da zaten takımın etkinliği için liderliği yegâne belirleyici unsur olarak ele almaz. Aksine takımın etkinliğini etkileyen fonksiyonların belirlenmesi ve bu fonksiyonlara etki ederek takım etkinliğinin artırılması yönünde verilmesi gereken genel yanıtları içeren liderlik fonksiyonları üzerinde durmaktadır (Zaccaro vd., 2001).

Fonksiyonel liderlik yaklaşımı liderlik için belirli davranış kalıpları sunmak yerine girdi-süreç-çıkı denkleminde takımın etkinliğine katkıda bulunan süreçleri etkileyen liderlik rolüne odaklanmaktadır. Dolayısıyla, fonksiyonel liderlik takımın etkin olabilmesi için takımın ihtiyacı olan şeyleri yapmak ya da yaptırmak olarak değerlendirilen bir yaklaşım olarak, liderin rolünün takım çevresinin, takım görevlerinin ve takım üyelerinin ihtiyaçlarının ve taleplerinin takım başarısını sağlayacak bir lider davranışı modeline dönüştürmektir (DeChurch ve Marks, 2006).

Fleishman ve arkadaşları takım etkinliği için liderin yerine getirmesi gereken izleme ve eyleme geçme olarak nitelendirilen iki temel fonksiyondan yola çıkarak dört temel liderlik fonksiyonu tanımlamışlardır. Bunlar, a) Bilgi arama ve bilgileri yapılandırma, b) Elde edilen bilgileri problem çözümede kullanma, c) İnsan kaynaklarını yönetmek, d) Malzeme kaynaklarını (işletmenin maddi kaynaklarını) yönetmek. Bu dört temel işlev yoluyla liderler, takımların etkinliğinde rol oynayan fonksiyonların takım etkinliğine katkı sağlaması için müdahalede bulunurlar (Fleishman vd., 1991; Santos vd., 2015; Zaccaro vd., 2001).

3.2.1. Etkili takımların ortaya çıkması için liderin yerine getirmesi gereken fonksiyonlar

Etkin ve verimli takımların ortaya çıkması için lider bir takım fonksiyonları yerine getirerek bazı durumsal koşullar ve süreçler üzerinde bir etkide bulunmaktadır. Böylelikle oluşturulan bu durumsal koşullar içerisinde süreçleri daha etkin bir şekilde yürüterek performans hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Liderin, takım içerisinde yerine getirmesi gereken fonksiyonlar aşağıda açıklanmıştır.

3.2.1.1. Bilgi arama ve bilgileri yapılandırma fonksiyonu

Liderler, bir takım eylemleri seçerek ve bu eylemleri uygulayarak sistemlerin ve alt sistemlerin işleyişlerini etkilemektedirler. Ancak böyle bir durumda öncelikle liderin uygulanacak bir etkiye ihtiyaç olduğunu kabul etmesi gerekir. Liderin bu kabulü de aslında hedefler, hedeflere ulaşma ve sistemlerin doğası hakkında bilgi edinmesini ve yeni hedefler ve bu hedeflere ulaşmadaki mevcut ve muhtemel tutarsızlıkları belirlemesini gerektirir. Ayrıca bir problemi tanımlamak, bu problemin muhtemel çözümü için alternatif bir takım yorumlara ulaşmak, bir takım durumsal koşulları tanımlamak ve belirli bir potansiyele sahip çözümlere ilişkin bir takım engelleri tanımlamak için de liderin bazı bilgileri arayıp bulması gerekir. Ancak hedefler ve problemlere ilişkin bilgilerin toplanması tek başına hedeflerin başarılması veya problemlerin çözüme kavuşturulması için yeterli değildir. Aynı zamanda elde edilen bilgilerin bazı yargılara varılması ve bazı çıkarımlarda bulunulması yani bir karara varılması için organize edilmesi gerekir (Fleishman vd., 1991). Ayrıca

liderler, takımın çevresi ile olan etkileşimini analiz eden, bir takım tahminlerde bulunan ve sürekli olarak teyakkuza olan bir konumda olduğu için takıma verilen görevleri yorumlamak ve takım üyelerinin vizyon ve stratejik amaçlar doğrultusunda eyleme geçirilmesi için takım misyonunun yerine getirilmesi amacıyla gereken kaynaklarla ilgili bilgilerin elde edilmesi işlevini yerine getirmektedir (Zaccaro vd., 2001: 455).

Bütün bu işlevlerin yerine getirilmesi belirli bir sürecin takip edilmesini gerektirmektedir. Liderin bilgi arama ve yapılandırma işlevine ilişkin süreç şu şekilde tanımlanmaktadır. Lider takımın etkinliğini sağlamak amacı ile hedefleri belirlerken, hedeflere ulaşılması için planları hazırlarken, takımın mevcut veya muhtemel problemlerini tanımlarken veya bu problemlere çözümler ararken ilk olarak ilgili kaynaklardan ham bilgileri alır, onları özümser ve depolar. Daha sonra edindiği bu bilgilerin güncelliğini, doğruluğunu, örgüt için ve hedefler için uygunluğunu da dikkate alarak bu bilgileri takım için yararlı veya farkında olunması gereken bir bilgi şeklinde kategorize eder. Lider ham bilgileri alıp kategorize ettikten sonra kendi direktiflerini, eylemlerini ve rehberliğini izleyerek söz konusu bilgilerin her düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını, uygulanıp uygulanmadığını kontrol eder. Sonrasında ise lider kendi rehberliğinin, direktiflerinin ve eylemlerinin arzu edildiği şekilde sonuçlanıp sonuçlanmadığını belirler (Fleishman vd., 1991). Böylelikle lider takımın karşılaştığı problemlerin çözümünde veya takımın hedeflerinin belirlenmesinde bilgi arama ve yapılandırma işlevini yerine getirmiş olur.

3.2.1.2. Elde edilen bilgilerin problem çözümünde kullanılması fonksiyonu

Takımlar, çevreleri ile sürekli etkileşim içerisinde oldukları için ve takım üyelerinin ihtiyaçları, beklentileri, değerleri, algılamaları bir birinden farklılaştığı için ya da birçok karmaşık görevlerin üstesinden gelmek zorunda oldukları için zaman zaman bir takım problemlili durumla karşı karşıya gelmektedir. Liderin buradaki işlevi takımın karşılaştığı problemi doğru tanımlamak ve mevcut veya muhtemel problemlere yönelik farklı çözümleri belirlemek ve bu alternatifler arasından bir seçim yaparak çözümü probleme uygulamaktır. Bunun için ise liderin topladığı bilgileri bu problem çözüm sürecinde kullanması gerekmektedir.

Lider ilk olarak takımın ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini tanımlamakla bu işlevi yerine getirmeye başlar. Bunun için öncelikle, mevcut veya olası sorun alanlarının çözümüne katkıda bulunan imkânlar veya mevcut bir durumu, sistemi ya da yöntemi iyileştirme olanakları sürekli olarak gözden geçirilmelidir. Sonrasında ise problemin doğasını etkileyen faktörler tanımlanmalı ve problemin çözümünde ortaya çıkan gereksinimleri etkileyen faktörler ve sınırlılıklar belirlenmelidir. Bu işlevin ikinci adımında ise lider planlama ve kontrol görevlerini üstlenerek, mevcut kaynaklarla hedefleri ve görevleri yerine getirmek için çeşitli yollar ve araçlar tasarlar. Problemin çözümüne yönelik hazırlanan planlar ve faaliyetlerle ilgili takım üyelerini bilgilendirir. Farklı kişilerle etkileşim içerisinde girerek ne tür faaliyetleri yerine getirdikleri veya getirmeyi planladıkları ile ilgili bilgi

sahibi olur. Dolayısıyla söz konusu planlarda kimin hangi katkıları sağlayabileceğini topladığı bu bilgiler ile teyit eder. Üçüncü adımda ise kişilere ya da gruba çeşitli iletişim kanallarını kullanarak mesajları, fikirleri, duyguları veya bazı işaretleri iletir (Fleishman vd., 1991).

Dolayısıyla, lider öncelikle takımın misyonunu ve hedeflerini yerine getirmesi için takımın ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini tanımlar ve sonrasında muhtemel çözümler üretir. Lider uygulanacak çözümlerin bir planlamasını yaparak takım üyelerinin bilgilerinin, becerilerinin ve çabalarının bir birileri ile uyumlaştırılmasını sağlar. Daha sonra çözüme ilişkin ortaya çıkan planların takıma iletilmesini sağlar. Bu planlama süreci ile birlikte lider, takımı için en etkili çözümün bulunmasına, takımın yönünün belirlenmesine ve takım üyelerinin bilgilerinin, becerilerinin ve çabalarının ortaya çıkarıldığı ve koordine edildiği bir performans değerlendirmesine de katkı sağlamış olur (Zaccaro vd., 2001).

3.2.1.3. İnsan kaynaklarını yönetme fonksiyonu

Günümüzde örgütleri ve takımları bir birinden ayıran en önemli faktörlerden birisi sahip olunan insan kaynağıdır. İnsan kaynağı bu önemini sahip olduğu bilgi ve bu bilgileri kullanarak yeni bilgiler üretebilme ve bu bilgileri işlerine yansıtabilme yeteneklerinden almaktadır. Bu nedenle etkili takımların ortaya çıkabilmesi için sahip olunan insan kaynağının da etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Lider bu fonksiyon ile takımın ihtiyaç duyduğu personel kaynağının elde edilmesi ve belirlenen görevlere tahsis edilmesi, takım üyelerinin geliştirilmesi, takım üyelerinin motive edilmesi ve takım üyelerinden etkin bir biçimde yararlanılması ve izlenmesi işlevlerini yerine getirmiş olur. Böylelikle lider etkin bir takım için çeşitli yetki, nitelik ve ihtiyaçlara göre takım üyesi talep eder, onları sınıflandırır ve çeşitli görevlere atar. Daha sonra takım üyeleri için çeşitli standartlar belirler, kariyer, eğitim ve mesleki gelişim için onları teşvik eder. Aynı zamanda takım görevlerinin yerine getirilmesi için takım üyelerini eğitir. Böylelikle çalışanların gelişmesine katkıda bulunmuş olur. Sonrasında takım üyelerinin performansının ödüllendirilmesi için gerekli süreçleri tasarlar ve takım üyelerinin performansını kolaylaştırmak için gerekli takım iklimini ve koşulları oluşturur. Takım üyelerinin ihtiyaçlarını karşılar ve onların çabalarına destek olarak onları motive eder. Son olarak iş yüklerini paylaşarak, takım üyeleri arasında sorumlulukları belirleyerek, bir takım veriler vasıtasıyla takım üyelerinin morallerini, refahını, performansını izleyerek insan kaynaklarının etkin kullanımı ve izlenmesi adımını yerine getirmektedir (Fleishman vd., 1991).

3.2.1.4. Malzeme kaynaklarını yönetme fonksiyonu

Bir takımın etkililiğini belirleyen en önemli koşullardan bir tanesi de etkin insan kaynaklarının performanslarını sergileyebilmeleri için gerekli olan kaynakların takıma kazandırılmasıdır. Takımın kaynaklarının kıt olması veya kaynakların zamanında temin edilememesi beraberinde

bir takım performans sorunlarına neden olabilmektedir. Böylelikle takımın hedeflerinde zaman zaman başarısızlıkların ortaya çıkması da söz konusu olabilmektedir.

Lider, malzeme kaynaklarını yönetme fonksiyonu vasıtasıyla takımın ihtiyaç duyduğu her türlü maddi kaynağı talep eder ve bu kaynakları takım üyelerine görevlerin gerçekleştirilebilmesi için tahsis eder. Lider aynı zamanda takımın görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesi için gerekli örgütsel desteği talep eder ve kendisi de bu desteği takım üyelerine sağlar. Aynı zamanda lider, takımın etkin bir şekilde süreçleri ilerletebilmesi için takım adına fon arayışına girer ve elde edilen bu fonları takım üyelerine dağıtır. Böylelikle takımın ihtiyaç duyduğu malzeme (maddi) kaynaklarının talep edilmesi ve tahsis edilmesi adımını bu işlev içerisinde yerine getirmiş olur. Lider bu işlev içerisinde aynı zamanda takımın sahip olduğu maddi kaynakların (malzeme, ekipman, fon, belgeler vb) depolanmasını, korunmasını, gerektiğinde bakımının ve onarımının yapılmasını sağlayarak malzeme kaynaklarının korunması görevini yine bu işlev içerisinde yerine getirmiş olur. Son olarak lider, bu işlev içerisinde takımın sahip olduğu her türlü malzeme, ekipman, tesis ve fon gibi maddi kaynakların nasıl kullanılacağını belirler. Daha sonra bu tür maddi kaynakların arzu edilen biçimde kullanılıp kullanılmadığını anlayabilmek için çeşitli raporlar, çizelgeler ve kontrol listeleri gibi araçlarla izler. Böylelikle lider, malzeme kaynaklarının etkin kullanılması ve izlenmesi olarak adlandırılan bu son adımla bu işlevini yerine getirerek takımın etkinliğine katkıda bulunmuş olur (Fleishman vd., 1991).

Görüldüğü üzere lider bu fonksiyon ile birlikte takımın görevlerini ve hedeflerini etkin bir biçimde yerine getirmesi için ihtiyaç duyulan her türlü maddi kaynağın temin edilmesi, bu kaynakların takım üyelerine adaletli bir şekilde tahsis edilmesi, kaynakların takım etkinliğini sağlayacak bir doğrultuda nasıl kullanılması gerektiğinin belirlenmesi, bu kaynakların sürekliliğinin sağlanması için her türlü önlemin alınması ve çeşitli araçlarla kaynak kullanımının arzu edilen doğrultuda sağlanıp sağlanmadığının izlenmesi görevlerini yerine getirmekten sorumludur. Bu sorumluluk da liderin takım etkinliğinde en önemli faktörlerden birisi olduğu gerçeğini destekler nitelikte bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

3.2.2. Fonksiyonel Liderlik Modeli

Fleishman ve arkadaşları tarafından tanımlanan liderlik fonksiyonları incelendiğinde bu fonksiyonların, sorunları sosyal bağlam içerisinde çözme kapasitesini taşıdığı görülmektedir. Liderin takım etkinliğine ulaşmak için süreçleri etkileyen ilk fonksiyonu takımın hedefleri ve faaliyetleri için sistematik bir şekilde bilgi toplama, topladığı bilgileri değerlendirmeyi ve bu bilgileri organize etmeyi ifade etmektedir. Liderin ikinci fonksiyonu ise toplanan bilgiler ışığında takımın ihtiyaçlarının ve gereksinimlerinin belirlenerek takımın hedeflerine ve amaçlarına uygun planlar yapmak ve bu planları takımın üyelerine iletmek ve planları onları koordine etmek için kullanmayı kapsamaktadır. Liderin bir sonraki işlevi ise toplanan bilgiler ışığında takımın amaçlarına ve hedeflerine uygun olarak hazırlanan

planların takım üyeleri tarafından uygulanmasını sağlamayı içermektedir. Bu fonksiyon aracılığıyla lider planların uygulanması için takım üyelerini seçer, onları motive eder ve onları izleyerek takımın etkinliğini arttırmaya çalışır. Liderin son fonksiyonu ise takım üyelerinin planları etkin bir şekilde uygulayabilmesi için gerekli maddi kaynakların bulunmasını ve takım üyelerine tahsis edilerek kaynakların sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir (Coleman, 2012). Lider, bütün bu fonksiyonlar aracılığı ile etkin takımların ortaya çıkmasında etkili olan bir takım süreçleri, koşulları ve faktörleri etkilemektedir. Özetle bu işlevler etkili takımların ortaya çıkmasında katkıda bulunan durumsal koşulların, süreçlerin veya boyutların tetikleyicisi olarak nitelendirilebilir.

Fonksiyonel liderlik yaklaşımı çerçevesinde ele alındığında a) bilgi arama ve yapılandırma, b) elde edilen bilgilerin planlamada kullanılması, c) insan kaynaklarını yönetme ve d) maddi kaynakları yönetme olarak tanımlanan liderlik işlevleri bir takım faktörler üzerinde etkide bulunarak ya da bazı durumsal koşulları oluşturarak takımın etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Bu çerçevede farklı araştırmacılar etkin takımların ortaya çıkması için farklı takım süreçleri veya durumsal koşullar tanımlamışlardır. Dolayısıyla takım liderleri ancak bu durumsal koşulları gerçekleştirdiğinde ya da bu faktörleri pozitif yönde etkilediğinde takımın etkinliğine katkıda bulunmuş olacaklardır. Dahası fonksiyonel liderlik yaklaşımına göre liderin etkinliği de takımın lehine olan kritik görevlerin tamamlanması koşuluna bağlıdır (Burke vd., 2006).

Böylelikle takım lideri, çeşitli işlevler aracılığıyla takım etkinliği için kritik olan takım görevlerini etkin bir şekilde yerine getirerek kendi işlevini de yerine getirmiş olmaktadır. Takım etkinliğine katkıda bulunan süreçler, faktörler ve koşullar farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Hackman ve arkadaşları takımın etkinliğine katkıda bulunan a) zorlayıcı istikamet, b) kolaylaştırıcı bir yapı, c) uzman koçluk ve d) destekleyici bir örgütsel bağlam olmak üzere dört durumsal koşul tanımlarken (Burke vd., 2006), Zaccaro ve arkadaşları ise takım etkinliğinin belirleyicisi olarak dört süreç tanımlamışlardır. Buna göre takım lideri çeşitli işlevleri kullanarak bu süreçlere katkıde bulunarak takımın etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Bu süreçler, a) takımın bilişsel süreçleri, b) takımın motivasyonel süreçleri, c) takımın duygusal süreçleri ve d) takımın koordinasyon süreçleri (Zaccaro vd., 2001). Sudhakar ise takımın başarısına etki eden faktörleri a) nicel faktörler ve b) nitel faktörler olmak üzere iki temel faktör altında toplanan, performans, verimlilik, doğru karar alma oranı, çatışmaların oranı, üretkenlik kapasitesi, yenilik becerisi, iletişim biçimi, koordinasyon, iş birliği, takımın uyumu, çatışmaların türü şeklinde tanımlamıştır (Sudhakar, 2013). Bateman ve arkadaşları da takımların başarısında a) takımın sahip olduğu sinerji, b) takımın performans amaçları, c) takımın sahip olduğu yetenekler, d) takımın kaynak kullanımı, e) kaliteye odaklanma düzeyi, f) yeniliğe odaklanma düzeyi ve g) liderliğin etkili olduğunu ifade etmiştir (Zehir ve Özşahin, 2008). Hackman ve arkadaşları ile Zaccaro ve arkadaşları takımın etkinliğine katkıda bulunan süreçleri ve koşulları

tanımlarken, Sudhakar ile Bateman ve arkadaşları ise takımın etkinliğine katkıda bulunan faktörleri tanımlamışlardır. Bu açıdan bakıldığında Liderler bu durumsal koşullar ve süreçler üzerine etkide bulunduğu anda takımın başarısına da bir takım boyutlar aracılığıyla katkıda bulunmuş olacaktır. Bu çerçevede fonksiyonel liderlik modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulabilir.

Fonksiyonel liderlik yaklaşımına göre liderin temel görevi takımın ihtiyaçlarının karşılanması için üzerinde çok fazla durulmayan ne varsa yapmak veya yaptırmaktır. Takımlardaki liderlik süreci hakkında yapılan araştırmaların birçoğunda da zaten bu işlevsel liderlik yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin etkinliği ancak görev ve takımın korunması için kritik görevlerin tamamlanmasına bağlıdır. Her ne kadar liderlik işlevlerinin tek bir kişi tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmasa da, lider bu işlevlerin tamamlanmasını sağlamaktan sorumludur. Dolayısıyla bu yaklaşım çerçevesinde liderlik, sosyal problemlere genel bir yanıt niteliği taşıması nedeniyle dinamik bir sosyal problem çözme süreci olarak da tanımlanabilir. Bu genel yanıtlar dört ana kategori altına toplanmıştır. Bunlar bilgi arama ve yapılandırma, bilgiyi problem çözüme kullanma, insan kaynaklarını yönetme ve maddi kaynakları yönetme.

Şekil 1’de belirtilen ve etkili takımların ortaya çıkması için liderlik işlevleri aracılığı ile elde edilmesi, ortaya çıkarılması veya ulaştırılması amaçlanan durum veya koşullardan ilki takımın zorlayıcı bir istikamete yani yöne sahip olmasıdır. Bu koşul, sürükleyici, açık olarak tanımlanmış ve takım için önemli sonuçları olan bir istikamete atıfta bulunmaktadır. Takım için açık, sürükleyici ve önemli sonuçları olan istikamet belirlenmesi ilk iki liderlik işlevi ile mümkün hale gelmektedir. Örneğin, araştırma süreci çerçevesinde elde edilen bilgiler, liderin mevcut durumu görmesine yardımcı olmakta ya da takımın performansına etkide bulunacak bazı ihtimalleri görmesine yardımcı olmaktadır. Sonraki adımda

ise lider elde ettiği bu bilgileri problem çözme işlevinde kullanmaktadır. Lider bu işlev aracılığıyla da bilişsel süreçler boyunca hareket tarzına karar vererek takımın yönünü de belirlemiş olmaktadır. Liderin burada dikkat etmesi gereken nokta, takımın istikameti belirlenirken, takım üyelerini neyin beklediği ve takımın genel amaçları için bu istikametin neden önemli olduğu hakkında istikametın takıma bir fikir vermesidir. Dolayısıyla, bu rehber doğrultusunda belirlenen istikamet takım üyelerini motive etmeli, takımın kapasitesinin tam olarak kullanılabilmesini teşvik etmeli ve strateji ile de uyumlu olmalıdır (Burke vd., 2006).

Fleishman ve arkadaşları tarafından tanımlanan ve Şekil 1’ gösterilen üçüncü liderlik işlevi olan insan kaynaklarını yönetme işlevi ise takımın etkinliği için üçüncü koşul olan kolaylaştırıcı yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Hackman’a göre kolaylaştırıcı yapı işin tasarlanma şekli, temel davranış normlarının teşvik edilmesi ve takım yapısının dizayn edilmesi yoluyla oluşturulmaktadır. Örneğin takımdaki kaynak çeşitliliğinden yararlanmayı teşvik edecek kurallar kolaylaştırıcı bir yapı oluşturmak için faydalı olabilir. Aynı şekilde strateji, çevresel analiz ve takımın kendi kendisini düzeltmesini teşvik eden normlar kolaylaştırıcı bir yapı oluşturmaya katkıda bulunabilir. Ek olarak üyelerin görevle özdeşleşebileceği, anlamlı bulabileceği, özerklik duygusunu yaşayabileceği ve belirli bir oranda geri bildirim alabileceği şekilde iş tasarımı yapmak üyelerin motivasyonunu arttırarak takımın etkin olabilmesine hizmet edebilir. Son olarak takımın büyüklüğü, bilgi çeşitliliği, sahip olunan beceriler

ve perspektifler açısından takımın oluşturulma tarzı, kolaylaştırıcı bir yapıya katkı sağlayabilir (Burke vd., 2006).

Şekil 1’de gösterilen, Hackman ve arkadaşları tarafından tanımlanan etkili takımların ortaya çıkmasında etkili olan destekleyici örgütsel bağlam ve uzman koçluk, Fleishman ve arkadaşları tarafından tanımlanan insan kaynaklarını yönetme ve maddi kaynakları yönetme olmak üzere iki liderlik fonksiyonu ile ilişkilidir. Örneğin maddi kaynakların yönetilmesi olarak tanımlanan liderlik işlevi içerisinde liderler ödül sistemleri, bilgi sistemleri oluşturarak ve eğitim olanakları sağlayarak destekleyici bir örgütsel bağlam oluşturabilirler. Son olarak uzman koçluğunun sağlanması şeklinde tanımlanan durumsal koşul, Fleishman tarafından tanımlanan özellikle de takım üyelerinin geliştirilmesi ve motive edilmesi kapsayan insan kaynaklarını yönetme işlevi ile ilişkilidir (Burke vd., 2006). Böylelikle lider insan kaynaklarını yönetme işlevi ile uzman koçluk ortamını, işletmenin maddi kaynaklarını yönetme işlevi ile de destekleyici örgütsel bağlamı oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi, lider, bilgi arama ve yapılandırma işlevi ile takım zorlayıcı bir istikamet belirlemekte, insan kaynaklarını yönetme işlevi ile takım için kolaylaştırıcı yapıyı ortaya çıkarmakta, maddi kaynakların yönetilmesi işlevi ile destekleyici örgütsel bağlam oluşturmakta ve insan kaynaklarının yönetilmesi işlevi ile de uzman koçluk ortamını sağlamaktadır. Şekil 1’deki modelde de gösterildiği gibi, çeşitli liderlik işlevleri ile ortaya çıkan bu durumsal koşullar, takımdaki çatışma sayısı, takım uyumu, yenilik becerisi, iş birliği, takım performansı,

iletişim biçimi gibi boyutlara etki ederek başarılı takımların ortaya çıkarılmasına yardımcı olabilir.

Fleishman ve arkadaşları tarafından tanımlanan liderlik işlevleri bazı durumsal koşulların ortaya çıkarılması vasıtasıyla takımın etkinliğine katkıda bulunmanın yanı sıra Şekil 1'de gösterildiği gibi bazı takım süreçlerini etkileyerek de takım etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Takımların etkinliğine etkide bulunan süreçler Zaccaro ve arkadaşları (2001) tarafından a) takımın bilişsel süreçleri, b) takımın motivasyonel süreçleri, c) takımın duygusal süreçleri ve d) takımın koordinasyon süreçleri şeklinde tanımlanmaktadır.

Takımın bilişsel süreci, takım üyelerinin performanslarını sergilerken diğer takım üyeleri ile paylaşılan bir zihinsel modele sahip olmasına ve takımın karşılaştığı problemlerin tanımlanmasında ve muhtemel çözümlerin oluşturulmasında ve izlenmesinde bilgi işleme sürecine atıfta bulunmaktadır. Takımlar, görevlere ilişkin paylaşılan bir zihinsel model vasıtasıyla görevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli koordinasyonu sağlamak ve görevin gerekliliklerini sağlamak için daha kolektif bir cevap ortaya çıkarmaktadır (Zaccaro vd., 2001).

Takımlar açısından etkinlik, üyelerin görevleri yerine getirmek için daha çok istekli olmaları ile doğru orantılı olduğu için takımın motivasyonel süreçleri takım etkinliği için ön plana çıkmaktadır. Şekil 1'de belirtilen takımın motivasyonel süreçleri, takım uyumu, kolektif etkinlik duygusu ve performans normlarından kaynaklanmaktadır. Takım uyumu takım üyelerinin takımda kalma arzusunun

derecesini ve problemlı durumlarda takım üyelerinin sahip oldukları direnç düzeyini ifade etmektedir. Dolayısıyla takım üyeleri kişisel bir takım ödülleri aldıkça takımda kalma arzusu artmakta ve takım görevlerinin yerine getirilmesi için daha çok motive olmaktadır. Aynı şekilde problemlı durumlara karşılaşıldığında üyeler arasındaki bağıllık fazla olduğunda da takım üyeleri görevlerine daha çok motive olmaktadır (Zaccaro vd., 2001).

Dahası, kolektif etki olarak tanımlanan takım üyelerinin takımın başarısı için ihtiyaç duyulan görevlerin birlikte yerine getirilmesine yönelik bir inanca sahip olması, takımın motivasyonel süreçlerini etkilemektedir. Hem takım uyumu hem de kolektif etkinliğinde takım üyelerinin performansını etkileyen çalışma normları ile de doğrudan ilişkilidir. Çünkü çalışma normları takım üyelerinden daha çok çalışılması beklenen takımlarda gelişir ve bu normları uygulayacak olanlar da sonuç itibarıyla takım üyelerinin kendileridir. Bu durumda da çalışma normları hem takım uyumunu hem de kolektif etkinliği etkileyebilmektedir (Zaccaro vd., 2001) Böylelikle takım içerisinde gelişen çalışma normları, takım üyeleri arasındaki göreve dayalı uyum ve görevlerin birlikte başarılabacağına yönelik inançları takımın motivasyonel sürecinin unsurları olarak değerlendirilmektedir.

Görüldüğü gibi lider bu dört temel fonksiyon vasıtasıyla takımın etkinliğine katkıda bulunan süreçlere etki ederek etkili takımların ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Lider, etkili takım oluşturmak için çevresel faktörleri sistematik olarak izlemeli, takımın hedeflerine ulaşması için

hangi bilgilerin faydalı olabileceği ile ilgili bir değerlendirme yapmalı ve bu bilgileri organize ederek takımın planlarını oluşturmada kullanılmalıdır.

Liderin yapacağı planlar takımın ihtiyaçlarına uygun olmalı ve takımın gereksinimlerini karşılamaya yönelik olmalıdır. Lider aynı zamanda takımın amaçları doğrultusunda hazırladığı planları takımın diğer üyeleri ile paylaşmalı ve hazırlanan planları bir koordinasyon aracı olarak kullanılmalıdır. Böylelikle takımın hedeflerine ulaşması için takım üyelerinin takım hedeflerine yönelik paylaşılmış zihinsel modellerinin de aynı paydada buluşmasına da katkı sağlanmış olacaktır.

Lider, planların uygulanması aşamasında takım üyelerinin takım hedefleri doğrultusunda motive olmasına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle liderin görevi takım hedefleri doğrultusunda hazırlanan planların uygulanabilmesi için takım üyelerinin gelişimine ve planların uygulanabilmesi için onların motive olmasına katkı sağlamalıdır. Bu, aynı zamanda lider tarafından, takım üyelerine faaliyetlerin yerine getirilmesi için maddi kaynakların temin edilmesini, onların etkili bir şekilde tahsis edilmesini ve kaynakların sürekliliğinin sağlanmasını da gerekli kılmaktadır. Lider takımların performansının artırılması ve etkili takımların oluşturulması için bu dört ana işlevi yerine getirmek için çaba göstermelidir. Bütün bu işlevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi elbette etkili takımların ortaya çıkması için tek başına yeterli değildir ancak etkili takımların ortaya çıkmasında önemli bir işleve sahip olan liderliğin başarılı bir

şekilde yürütülmesi ancak bu liderlik fonksiyonlarının yerine getirilmesi ile mümkün olabilecektir.

Şekil 1’de gösterilen fonksiyonel liderlik modelinde dikkat edilmesi gereken husus çevresel koşulların etkisi altında şekillenen ve ortaya çıkan kuruluş amaçları ve felsefesine paralel olarak oluşturulan örgütsel strateji ve hedeflerin fonksiyonel takım liderliğini şekillendirdiğidir. Dolayısıyla, yukarıda anlatılan bütün liderlik fonksiyonları ve bu fonksiyonlar vasıtasıyla ortaya çıkan durumsal koşullar ve şekillenen süreçler ile birlikte örgütsel strateji ve hedefler ile uyumlu bir şekilde işletmenin kuruluş amacı ve felsefesine uygun bir takım yapısı ve işleyişi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla takımın başarısı değerlendirilirken de değerlendirmelerin bu çerçevede yapılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, önerilen model çerçevesinde, takım başarısının sağlanması için liderin öncelikli görevi örgütsel ve çevresel bağlamı dikkate alarak, liderlik işlevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmek ve bunun sonucunda da uygun koşulları oluşturmaktır. Daha sonra bu işlevler vasıtasıyla çeşitli süreçleri başarılı bir şekilde yürüterek takımın başarısında etkili olan faktörleri etkileyerek takım başarısını daha da ileriye taşımaktır.

Kaynakça

- Acuña, S. T., Gómez, M., & Juristo, N. (2008). Towards understanding the relationship between team climate and software quality—a quasi-experimental study. *Empirical software engineering*, 13(4), 401-434.
- Akyüz, A. N., & ÖrüçÜ, E. (2018). Algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 20- 36.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2016). Perceptions of task interdependence and functional leadership in schools. *Small Group Research*, 47(3), 279-302.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bateman, B., Colin Wilson, F., & Bingham, D. (2002). Team effectiveness—development of an audit questionnaire. *Journal of Management Development*, 21(3), 215-226.

- Bozkurt, Ö. (2015). Sosyal hizmet işletmelerinde yenilik yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 89-106.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(4), 1-14.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of sports sciences*, 20(2), 119-126.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Coleman, J. (2012). *Functional model of team leadership for sport*. Doctoral dissertation, The Florida State University.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider- üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.

- Çobanoğlu, F., & Barutçu, A. (2020). Okullarda takım liderliği ve öğretmen motivasyonu. *Journal of International Social Research*, 13(75), 545-553.
- Day, D. V. (2012). Leadership, In book: *The Oxford handbook of organizational psychology* Chapter: Leadership Publisher: Oxford University Press Editors: S.W.J. Kozlowski.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2006). Leadership in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 311.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 19(61), 72-90.
- Eren, E. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın, 11. Baskı, İstanbul.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The leadership quarterly*, 2(4), 245-287.

- Fontannaz, S., ve Cox, E. (2020). Team leadership development through coaching: A case study of skippers in a round-the-world sailing race. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 18(2), 19-34.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gombolay, M. C., Gutierrez, R. A., Clarke, S. G., Sturla, G. F., & Shah, J. A. (2015). Decision- making authority, team efficiency and human worker satisfaction in mixed human– robot teams. *Autonomous Robots*, 39(3), 293-312.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiro, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(3), 511-536.
- Gorman, J. C., Amazeen, P. G., & Cooke, N. J. (2010). Team coordination dynamics. *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences*, 14(3), 265-289.
- Gök, B., & Fidan, Ü. (2019). Kurumsal İtibar Algısının Satın Alma Niyetine Etkisinin Karar Ağacı İle Haritalandırılması. *Business and Economics Research Journal*, 10(3), 723-734.

- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gün, İ., & Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: HBS Press
- Heldal, F., & Antonsen, S. (2014). Team leadership in a high-risk organization: The role of contextual factors. *Small Group Research*, 45(4), 376-399.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkar liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri* (Doctoral dissertation, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kalyar, M. N. (2017). *Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve motivasyon ara değişkenleri bağlamında etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisi*. Doktora tezi. Ünönü Üniversitesi, Soslal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- KarCIOğlu, F., Timuroğlu, K., & ÇINAR, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi-bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (63), 59-76.

- Kılınç, T. (2002). Liderlik üzerine bir analiz. *Hastane Dergisi (Hospital News)*, Yıl, 3, 84-88.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2012). *Work groups and teams in organizations*. Handbook of Psychology, Second Edition, 12. 412.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lee, C. C., Lin, Y. H., Huang, H. C., Huang, W. W., & Teng, H. H. (2015). The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 43(4), 529-536.
- Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1259.
- Mehmet, İ., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446. 425.
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208.

- Mustafa, B. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- O'Neill, T. A., McLarnon, M. J., Hoffart, G. C., Woodley, H. J., & Allen, N. J. (2018). The structure and function of team conflict state profiles. *Journal of Management*, 44(2), 811-836.
- Okçu, V., Ergül, H. F., & Ekmen, F. (2020). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Path analiz çalışması). *Journal of International Social Research*, 13(73), 755-770.
- Özer, M. (2019). *Proje takımlarında takım özerkliği, örgütsel destek, takım dayanışması ve takım başarısı arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Özkaynar, G. K. (2017). Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarında Kamu Çalışanlarının Tercihleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 157-180.
- Özlem, U. & Kerim, G. (2020). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkisi ve bir uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 131-151.
- Özutku, H. (2005). Algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik

ampirik bir çalışma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 67-82.

Pelenk, S. E. (2020). Güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308-330.

Rahmani, M., Roels, G., & Karmarkar, U. S. (2018). Team leadership and performance: Combining the roles of direction and contribution. *Management science*, 64(11), 5234-5249.

Reagan, R., Miron-Spektor, E., & Argote, L. (2016). Knowledge utilization, coordination, and team performance. *Organization Science*, 27(5), 1108-1124.

Reiter-Palmon, R., Wigert, B., & de Vreede, T. (2012). *Team creativity and innovation: The effect of group composition, social processes, and cognition*. In Handbook of organizational creativity (pp. 295-326). Academic Press.

Rezzan, U. Ç. A. R., & Dağlı, A. (2017). İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 198-216.

Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human factors*, 57(3), 365-374.

- Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. M. (2015). Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 470-484.
- Sarhadi, M. (2016). Comparing communication style within project teams of three project- oriented organizations in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 226-235.
- Sinclair, A. L. (2003). The effects of justice and cooperation on team effectiveness. *Small Group Research*, 34(1), 74-100.
- Sudhakar, G. (2013). Different dimensions of teams. *Ecoforum Journal*, 2(2), 29-35.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120-133.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- TDK. (2021, 05 09). 05 09, 2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict

management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1- 16.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.

Warkentin, M., & Beranek, P. M. (1999). Training to improve virtual team communication. *Information systems journal*, 9(4), 271-289.

Wee, E. L. (2011). *Principals' communication style and parents' involvement in school*. (Doctoral dissertation), University of Southampton.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

Zehir, C., & Özşahin, M. (2008). Takım yönetimi ve takım etkinliğini belirleyen faktörler: Savunma sanayinde ar-ge yapan takımlar üzerinde bir saha araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 266-279.

Zhou, Y., Cheung, C. M., & Hsu, S. C. (2017). A dimensional model for describing and differentiating project teams. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1052-1065.

Etkili Takımlar İçin Fonksiyonel Liderlik Yaklaşımı

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Yıldırım

 ÖZGÜR
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-580-7



9 789754 475807