

BÖLÜM 19

Takımlar ve Takım Çalışmaları

Pınar ÜNSAL BAYRAKÇI¹

GİRİŞ

Takımlar ve takım çalışmaları bir çalışma biçimi olarak son yıllarda çalışma örgütlerinin vazgeçilmezleri arasına girmiştir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, elbette ki birçok işin takım çalışması olmadan yapılmasının imkânsız olmasıdır. Örneğin “uçuş ekipleri”, “ameliyat ekipleri”, “arama kurtarma ekipleri” olarak adlandırılan takımlar olmasaydı yolcu uçaklarını emniyetle uçurmak, hastaları ameliyat ederek iyileştirmek veya depremde yıkıntı altında kalan birini kolayca kurtarabilmek mümkün olamazdı. Ancak yine de bu türden bir dayanışma gerektirmeyen başka türde görevlerde de kurumlar genellikle takım çalışmasının yarattığı sinerjiden yararlanmayı önemli görmektedir. Kurumların iş ilanlarında genellikle “takım oyuncusu” aradıklarını belirtmeleri bunun bir göstergesi olarak görülebilir. Gerçekten de çalışma hayatında ortaya çıkan birçok problemi çözmek için büyük oranda takım çalışmalarından yararlanılır. Örneğin, bir işletmenin üretim tesislerinde kaza oranlarında artış gözlemlendiğinde, bu durumun nedenlerini analiz etmek ve çözüm önerileri oluşturmak amacıyla bir takım kurulması gerekebilir. Bazı kurumlar ise tüm hizmetlerini takım çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirirler. Özellikle proje bazlı olarak vergi, denetim, muhasebe, örgütsel tasarım ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda danışmanlık hizmeti veren profesyonel kuruluşlar, sürekli yeni ürün geliştirme hedefi güden firmalar ve hasta hizmetlerinin kalitesini artırmaya odaklanan sağlık kuruluşları bazen tamamen takım tabanlı yapılarla örgütlenmektedir.

Konunun çalışma örgütleri için taşıdığı önemle doğru orantılı olarak takımlar ve takım çalışması

alanındaki araştırmaların sayısı son yıllarda epeyce artmıştır. Bu bölüm kapsamında da bu araştırmaların bulguları özetlenmiş ve takım çalışması kapsamı içinde yer alan temel kavramlar açıklığa kavuşturulmuştur. Bu bağlamda bu bölüm kapsamında takım ve grup kavramları arasındaki farklılıklar ve benzerlikler, takım kavramının içeriği, takım çalışmasının türleri, takım çalışmasının aşamaları, takım çalışmasını kolaylaştıran bireysel bir özellik olarak kolektif çalışma yönelimi, takım zihniyeti modelleri, takım üyelerinin çeşitliliği, takımlarda çatışmalar, takım liderliği ele alınarak gelecek araştırmalar için öneriler getirilmiştir.

TAKIMLAR: GRUPLARDAN FARKLILIKLARI VE BENZERLİKLERİ

Takım ve grup kavramları birbirinden farklılaşır mı? Bu soru yıllar boyunca araştırmacıların zihinlerini meşgul etmiştir. Alanyazında genel olarak takım kavramının grup kavramına benzer olduğunun, ancak bir grubun takım olabilmesi için bazı ek özelliklere de sahip olması gerektiğinin altı çizilmektedir (Kozlowski ve Bell, 2013; Kozlowski ve Ilgen, 2006; Reimer ve ark., 2017). Her ikisinin birbirine benzer taraflarını; birden fazla üyeden oluşmaları ve ortak bir hedefi gerçekleştirmek üzere çalışmaları, birbirleriyle zaman zaman yüz yüze veya sanal ortamda iletişim kurmaları olarak belirleyebiliriz. Önemli bir farklılık bu üyelerin bireysel ya da bir arada çalışma biçimlerinde ortaya çıkar. Grup üyeleri işlerini yapabilmek için diğer grup üyeleriyle etkileşime çok daha az gerek duyup bireysel olarak çalışabilirler. Her birinin bireysel çalışmasının toplamı grup çalışmasını veya grup performansını

¹ Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, Uygulamalı Psikoloji AD., pinsal@istanbul.edu.tr, ORCID iD: 000-000-3244-2244

çalışma hayatına sürekli eklenen yeni stres faktörleri dikkate alındığında yeni araştırmaların yapılmasına açık bir alan olarak dikkat çekmektedir.

Alanyazında dikkati çeken diğer bir konu da takım çalışması araştırmalarının genellikle takımları tek bir zaman kesitinde inceliyor olmasıdır. Örneğin takımların süreç içinde geçirdiği aşamaların takım süreçleri üzerinde etkisi yeterince araştırılmamıştır. Takım mental modellerinin doğruluğu, benzerliği, güven gelişimi, bilgi paylaşımındaki artış gibi süreçlerin boylamsal süreç içinde değerlendirilmesi bu alana değerli katkılar sağlayacaktır.

Mevcut takım çalışmaları araştırmalarında daha çok pozitif süreçlerin incelendiği (örneğin olumlu lider davranışları, güven, bilgi paylaşımı gibi), takım liderlerinin istismarcı davranışları veya takım üyelerinin birbirlerine uyguladıkları zorbalık gibi davranışların çok daha az incelendiği görülmektedir. Araştırmacılar gelecekte bu konulara yönelerek takım çalışmaları alanyazınına önemli katkılar sunabilirler.

Son olarak takım çalışmaları üzerine yayınlanmış araştırmalar gözden geçirildiğinde güven, çatışma, liderlik gibi takım dinamiklerini etkileyen faktörlere yönelik çalışmaların coğrafi dağılım itibarıyla büyük ölçüde Kuzey Amerika ve Batı Avrupa’da incelendiği görülmektedir (Morales-Huamán ve ark., 2023). Dolayısıyla alan yazın bulguları daha çok bu kültürlerden elde edilen sonuçları yansıtmaktadır. Bununla beraber güven, çatışma, liderlik gibi takım dinamiklerini etkileyen birçok faktör toplumsal kültür faktörleri tarafından şekillenmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000). Bu bağlamda ilerleyen zamanlarda kültürler arası karşılaştırmalara dayanan araştırmalara daha fazla ağırlık verilmelidir. Bu tür araştırmalar çok uluslu şirketlerin oluşturdukları sanal takımların dinamiklerini anlama konusunda da uygulamacılara yol gösterici olacaktır.

KAYNAKLAR

Adegbola, A. E., Adegbola, M. D., Amajuoyi, P., Benjamin, L. B. ve Adeusi, K. B. (2024). Fostering product development efficiency through cross-functional team leadership: Insights and strategies from industry experts. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(5), 1733-1753.

Aggarwal, I., Schilpzand, M. C., Martins, L. L., Woolley, A. W. ve Molinaro, M. (2023). The benefits of cognitive style versatility for collaborative work. *Journal of App-*

lied Psychology, 108(4), 647.

Aggarwal, I. ve Woolley, A. W. (2013). Do you see what I see? The effect of members' cognitive styles on team processes and errors in task execution. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(1), 92-99.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.

Armstrong, S. J. (2000). The influence of individual cognitive style on performance in management education. *Educational Psychology*, 20(3), 323-339.

Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Einstein, W. O. 1988. Transformational leadership in a management simulation game: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 13: 59-80.

Aycan Z. ve Kanungo R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan (Ed.), *Türkiye de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde: (s. 25— 53). Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Badke-Schaub, P., Goldschmidt, G. ve Meijer, M. (2010). How does cognitive conflict in design teams support the development of creative ideas? *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 119-133.

Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. ve Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377.

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. ve Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836.

Başbay, P. ve Kosova, J. E. (2022). Bireycilik-toplulukçuluk ve bilgi paylaşımı ilişkisinde kolektif çalışma yönelimi ile iş arkadaşlarına güvenin seri aracılık rolü. *Psikoloji Çalışmaları*, 42(3), 551-584.

Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A. ve Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349.

Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L. ve Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709-743.

Berlowitz, D. R., Young, G. J., Hickey, E. C., Saliba, D., Mitman, B. S., Czarnowski, E., ... ve Moskowitz, M. A. (2003). Quality improvement implementation in the nursing home. *Health Services Research*, 38(1p1), 65-83.

Blaga, P. ve Jozsef, B. (2014). Human resources, quality circles and innovation. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1458-1462.

Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111-120.

Byrne, D. ve Griffitt, W. (1973). Interpersonal attraction.

- Annual Review of Psychology*, 24(1), 317-336.
- Byron, K., Keem, S., Darden, T., Shalley, C. E. ve Zhou, J. (2023). Building blocks of idea generation and implementation in teams: A meta-analysis of team design and team creativity and innovation. *Personnel Psychology*, 76(1), 249-278.
- Bunderson, J. S. ve Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. ve Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Burtscher, M. J. ve Manser, T. (2012). Team mental models and their potential to improve teamwork and safety: a review and implications for future research in health-care. *Safety Science*, 50(5), 1344-1354.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. ve Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. *Individual and group decision making: Current Issues*, 221, 221-46.
- Calomeni, C. A., Solberg, L. I. ve Conn, S. A. (1999). Nurses on quality improvement teams: how do they benefit? *Journal of Nursing Care Quality*, 13(5), 75-84.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. ve Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Chen, W. ve Zhang, J. H. (2023). Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 51-66.
- Cohen, S. G. (1994). Designing effective self-managing work teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Volume 1. Series of self-managed work teams (pp.67-102). JAI Press.
- Cordero, R., Farris, G. F. ve DiTomaso, N. (1998). Technical professionals in cross-functional teams: their quality of work life. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association*, 15(6), 550-563.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A. ve Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of organizational behavior*, 39(2), 169-184.
- Costa Jr, P. T. ve McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- Day, D. V., Gronn, P. ve Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. ve Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741.
- De Wit, F., Greer, L.L. ve Jehn, K.A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390. doi: 10.1037/a0024844
- Delizonna, L. (2017). High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. *Harvard Business Review*, 8, 1-5.
- Driskell, J. E., Salas, E. ve Hughes, S. (2010). Collective orientation and team performance: Development of an individual differences measure. *Human Factors*, 52(2), 316-328.
- Druskat, V. U. ve Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46, 435-457.
- Earley, C. P. ve Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
- Eby, L. T. Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 275-295.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers. *BMJ Quality & Safety*, 13(suppl 2), ii3-ii9.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.
- Edmondson, A., ve Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
- Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur Jr, W. ve Bell, S. T. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 727.
- Ehrhardt, K., Miller, J. S., Freeman, S. J. ve Hom, P. W. (2014). Examining project commitment in cross-functional teams: Antecedents and relationship with team performance. *Journal of Business and Psychology*, 29, 443-461.
- Ellis, G., Found, P., Kumar, M. ve Harwell, J. (2019). New evidence on the origins of quality circles. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(sup1), S129-S140.
- Ensley, M. D., Pearson, A. ve Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.
- Fisher, D. M., Bell, S. T., Dierdorff, E. C. ve Belohlav, J. A. (2012). Facet personality and surface-level diversity as team mental model antecedents: Implications for implicit coordination. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 825.
- Gardner, A. K., Scott, D. J. ve AbdelFattah, K. R. (2017). Do great teams think alike? An examination of team

- mental models and their impact on team performance. *Surgery*, 161(5), 1203–1208. <https://doi.org/10.1016/j.surg.2016.11.010>
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. ve Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 624637.
- Greer, L. L. ve Dannals, J. E. (2017). Conflict in teams. J. Passmore (Ed.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes* içinde (pp. 317-343). Wiley Online Library.
- Greer, L. L., Jehn, K. A. ve Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation a longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278–302. doi: 10.1177/1046496408317793
- Greer, L. L., Saygi, O., Aaldering, H. ve De Dreu, C. K. (2012). Conflict in medical teams: opportunity or danger? *Medical Education*, 46(10), 935-942.
- Hackman, J. R. ve Wageman, R. (2004). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26, 37-74.
- Hackman, J. R. ve Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hagemann, V., Ontrup, G. ve Kluge, A. (2021). Collective orientation and its implications for coordination and team performance in interdependent work contexts. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(1/2), 30-65.
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S. ve Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169-200.
- Henke, J. W., Krachenberg, A. R. ve Lyons, T. F. (1993). Perspective: Cross-functional teams: Good concept, poor implementation. *Journal of Product Innovation Management*, 10(3), 216-229.
- Hinds, P.J. ve Weisband S.P. (2003). Knowledge sharing and shared understanding. In C.B. Gibson, & S.G. Cohen (eds.) *Virtual Teams that Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, (pp. 21–36). Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, 8. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hodzic, N., Efendic, A. ve Kapo, A. (2025). Team effectiveness in a virtual environment: the role of trust and knowledge sharing. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 20. doi: 10.5937/StraMan2400017H
- Hoegl, M., Weinkauff, K. ve Gemuenden, H. G. (2004). Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: A longitudinal study. *Organization Science*, 15, 38–55.
- Imam, H. ve Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39(5), 463-473.
- Ingvaldsen, J. A. ve Rolfsen, M. (2012). Autonomous work groups and the challenge of inter-group coordination. *Human Relations*, 65(7), 861-881.
- Jansen, A. E. ve Searle, B. J. (2021). Diverse effects of team diversity: a review and framework of surface and deep-level diversity. *Personnel Review*, 50(9), 1838-1853.
- Jehn, K. A. ve Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. R. ve Masuda, A. D. (2002). An examination of the leader's regulation of groups. *Small Group Research*, 33, 65-120.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 202-210.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E. ve Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29(3), 334-368.
- Klimoski, R. ve Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403-437.
- Kosova, J. E. ve Başbay, P. (2024). Kolektif Çalışma Yönelimi Ölçeği Türkçe Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 865-880.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: Review Update. N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (eds), In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 412–469). John Wiley & Sons.
- Kozlowski, S. W. ve Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 27.
- Lim, B. C. ve Klein, K. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 403– 418.
- Lindenfeld, S. ve Vlcek, D. (2001). Engaging physicians in continuous quality improvement. *Advances in Renal Replacement Therapy*, 8(2), 120-124.
- Macelaru, M. (2024, June). Team Development and Experiential Learning. In *Proceedings of the 36th International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities* (pp. 24-30). Scientia Moralitas Research Institute.

- Malone, T. W. ve Bernstein, M. (Ed.). (2015). *Handbook of Collective Intelligence*. MIT press.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. ve Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marks, M. A. ve Panzer, F. J. (2004). The influence of team monitoring on team processes and performance. *Human Performance*, 17(1), 25-41.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J. ve Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971.
- Martins, L. L., Milliken, F. J., Wiesenfeld, B. M. ve Salgado, S. R. (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: The role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*, 28(1), 75-106.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 37-56. doi:10.1002/job.296
- McCrae, R. R. ve John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McDonough III, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 17(3), 221-235.
- Mendo-Lázaro, S., Polo-del-Río, M. I., Iglesias-Gallego, D., Felipe-Castaño, E. ve León-del-Barco, B. (2017). Construction and validation of a measurement instrument for attitudes towards teamwork. *Frontiers in Psychology*, 8, 1009.
- Miller, C. C., Burke, L. M. ve Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39-58.
- Morales-Huamán, H. I., Medina-Valderrama, C. J., Valencia-Arias, A., Vasquez-Coronado, M. H., Valencia, J., ve Delgado-Caramutti, J. (2023). Organizational culture and teamwork: A bibliometric perspective on public and private organizations. *Sustainability*, 15(18), 13966.
- Morrisette, A. M. ve Kisamore, J. L. (2020). Trust and performance in business teams: a meta-analysis. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(5/6), 287-300.
- Mustafa, G., Glavee-Geo, R. ve Rice, P. M. (2017). Teamwork orientation and personal learning: The role of individual cultural values and value congruence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-13.
- Mohammed, S. ve Angell, L. C. (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance? *Small Group Research*, 34(6), 651-677.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. ve Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Mumford, T. V., Van Iddekinge, C. H., Morgeson, F. P. ve Campion, M. A. (2008). The team role test: Development and validation of a team role knowledge situational judgment test. *Journal of Applied Psychology*, 93, 250-267.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H. ve Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24(1), 28-45.
- Neuman, G. A. ve Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied psychology*, 84(3), 376.
- Pelled, L. H. (1996). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation. *International Journal of Conflict Management*, 7(3), 230-246.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. ve Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Prado, J. C. (2001). Beyond quality circles and improvement teams. *Total Quality Management*, 12(6), 789-798.
- Proehl, R. A. (1996). Enhancing the effectiveness of cross-functional teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 3-10.
- Proenca, E. J. (2007). Team dynamics and team empowerment in health care organizations. *Health Care Management Review*, 32(4), 370-378.
- O'Neill, T. A. ve Allen, N. J. (2011). Personality and the prediction of team performance. *European Journal of Personality*, 25(1), 31-42.
- Ovretveit, J. (1999). A team quality improvement sequence for complex problems. *BMJ Quality & Safety*, 8(4), 239-246.
- Peteers, M. A., Van Tuijl, H. F., Rutte, C. G. ve Reymen, I. M. (2006). Personality and team performance: a meta-analysis. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, 20(5), 377-396.
- Peterson, R. S. (1997). A directive leadership style in group decision making can be both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1107.
- Oh, C. S., Bailenson, J. N., ve Welch, G. F. (2018). A systematic review of social presence: Definition, antecedents, and implications. *Frontiers in Robotics and AI*, 5, 114.
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., ve Frink, D. D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1285-1301.
- Qi, M. ve Armstrong, S. J. (2019). The influence of cognitive style diversity on intra-group relationship conflict, individual-level organizational citizenship behaviors and the moderating role of leader-member-exchange. *International Journal of Conflict Management*, 30(4), 651-677.

- 490-513.
- Randall, K. R., Resick, C. J. ve DeChurch, L. A. (2011). Building team adaptive capacity: The roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 525.
- Reimer, T., Russell, T. and Roland, C. (2017). Groups and Teams in Organizations. In C.R. Scott, and L. Lewis (eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, (pp.1-23). John Wiley & Sons.
- Renkema, M., Bondarouk, T. ve Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: Lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR Review*, 17(2), 81-84.
- Rickards, T. ve Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management*, 11(4), 273-283.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. ve Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, 33(1), 163-184.
- Robert, C. ve Cheung, Y. H. (2010). An examination of the relationship between conscientiousness and group performance on a creative task. *Journal of Research in Personality*, 44(2), 222-231.
- Rutte C.G. (2003) Social loafing in teams. In M.A. West, D. Tjosvold, K.G. Smith (eds), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 361-378). John Wiley & Sons.
- Schilpzand, M. C. ve Martins, L. L. (2010, August). Cognitive Diversity and Team Performance: The Roles of Team Mental Models and Information Processing. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2010, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Schmutz, J. B., Outland, N., Kerstan, S., Georganta, E. ve Ulfert, A. S. (2024). AI-teaming: Redefining collaboration in the digital era. *Current Opinion in Psychology*, 58, 101837.
- Shea, G. P. ve Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. In K. M. Rowland ve G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (pp. 323-356). JAI Press.
- Siebdraat, F., Hoegl, M. ve Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 63-68.
- Smith-Jentsch, K. A., Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I. ve Salas, E. (2008). Guided team self-correction: Impacts on team mental models, processes, and effectiveness. *Small Group Research*, 39(3), 303-327.
- Sogancilar, N. ve Ors, H. (2018). Understanding the challenges of multicultural team management. *Journal of Business Economics and Finance*, 7(3), 259-268.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332-341.
- Soomar, Z. (2020). A framework for building and maintain trust in remote and virtual teams. *F1000Research*, 9(1187), 1187. <https://doi.org/10.12688/f1000research.26626.1>
- Triandis, H. C. ve Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118.
- Trist, E. L. ve Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- Van der Hoek, M., Groeneveld, S. ve Kuipers, B. (2018). Goal setting in teams: Goal clarity and team performance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 472-493.
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-173.
- Wang, L. R., Wang, Y., Lou, Y., Li, Y. ve Zhang, X. G. (2013). The role of quality control circles in sustained improvement of medical quality. *Springerplus*, 2, 1-5.
- Weerheim, W., Van Rossum, L. ve Ten Have, W. D. (2019). Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 32(1), 113-128.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.
- Wood, R., Hull, F. ve Azumi, K. (1983). Evaluating quality circles: The American application. *California Management Review*, 26(1), 37-53.
- Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and personality psychology compass*, 2(1), 204-222.
- Tannenbaum, S. I., Smith-Jentsch, K. A. ve Behson, S. J. (1998). Training team leaders to facilitate team learning and performance. In J. A. Cannon-Bowers ve E. Salas (Eds.), *Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training*. (pp. 247-270). American Psychological Association Press.
- Tuckman, B. W. ve Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
- Tyran, K. L. ve Gibson, C. B. (2008). Is what you see, what you get? The relationship among surface-and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation. *Group & Organization Management*, 33(1), 46-76.
- Wickramasinghe, V. ve Nandula, S. (2015). Diversity in team composition, relationship conflict and team leader support on globally distributed virtual software development team performance. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 8(2/3), 138-155.
- Wilson, J. M., Straus, S. G., ve McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16-33.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. ve Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.
- Zhang, Y., ve Zhang, X. (2024). Top management team functional diversity and ESG performance. *Finance Research Letters*, 63, 105362.