

## LİDER YÖNETİCİLERİN EKİP KURMA BECERİSİNDE KULLANDIKLARI KRİTERLERİN BELİRLENMESİ\*

Özgül YÜKSEKBİLGİLİ<sup>2</sup>, İbrahim YILDIRIM<sup>3</sup>

### Öz

Hızlı gelişmelerin yaşandığı küreselleşen dünyada örgütler rekabet edilebilirliği arttırabilmek adına çalışanların bilgi ve yeteneklerinden daha çok faydalanabilmek için ekip yaklaşımına yönelmektedirler. Bu çerçevede lider yöneticilerin ekip kurma sürecinde kullandıkları kriterlerin ortaya konulması temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, Gaziantep ilinde 13 işletme yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. İçerik analizi sonucunda 5 ana tema oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında başarılı ekip çalışmasının unsurları olarak; takım ruhu, güven, iletişim, liderlik tespit edilmiştir. Ekip kurarken ekip üyelerinde aranan özelliklerin başında ise ekip üyelerinin yapıcı şekilde iletişim kurması ve yenilikçi olması gerektiği bulgulanmıştır. Başarılı bir ekibin kurulması için ekibin amacının net olması, örgüt yapısı ile örgütteki rollerin belirgin olması ve ekip üyelerince benimsenmesi, ekip üyeleri arasında yapıcı bir iletişimin olması, ekip üyeleri arasında güven olması, ekip üyeleri arasında çatışma olması halinde ise lider yöneticiler tarafından çözüm yollarının bulunmasının önemli olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ekip, Yönetici, Lider, Ekip Kurma

**JEL Kodları:** M10, D23

## DETERMINATION OF THE CRITERIA FOR LEADER MANAGERS' TEAM BUILDING SKILLS

### Abstract

With rapid developments in the globalizing world, organizations are shifting towards a team approach in order to benefit more from the knowledge and skills of their employees in order to increase competitiveness. Accordingly, the main purpose of this study is to determine the criteria used by leader managers in the team building process. Based on the content analysis, 5 main themes were identified. The elements of successful teamwork within the study's scope are team spirit, trust, communication, and leadership. One of the main characteristics sought in team members when forming a team was that team members should communicate constructively and be innovative. For the establishment of a successful team, it was found that it is important that the purpose of the team is clear, the organizational structure and roles in the organization are distinct and adopted by the team members, there should be constructive communication and trust among the team members, and in case of conflict among the team members, leading managers should be able to find solutions.

**Keywords:** Team, Manager, Leader, Team Building

**JEL Codes:** M10, D23

\* Bu çalışma için Hasan Kalyoncu Üniversitesi Etik Kurulunun 31/03/2023 tarihli ve 2023-14 sayılı toplantısının E-97105791-050.01.01-33419 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>2</sup> Dr., [ozgul.tan@hku.edu.tr](mailto:ozgul.tan@hku.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-3034-5424>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [yildirim.ibrahim.27@gmail.com](mailto:yildirim.ibrahim.27@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-1557-8406>

## GİRİŞ

Liderler örgüt için belirlenmiş olan hedefleri çalışanlarına bildirip ve bu hedeflere ulaşmak için etkileme gücünü kullanarak yönlendirme yapan kişilerdir (Gün ve Aslan, 2018, s. 217-218). Özellikle küreselleşmenin yaşandığı günümüz dünyasında örgütlerin yöneticilerinin ve liderlerinin sahip olduğu liderlik yeteneği ve tarzı çok önemlidir. Literatür incelendiğinde liderlik ile yöneticilik özellikleri birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Lider yönetici kavramının ise lider kavramı ile yönetici kavramının birleşiminden oluştuğu söylenebilir. Bu kapsamda ise Deliveli (2010, s. 52) lider ve yönetici kavramlarının birbiri ile bütünleştiren bir kavram olarak lider yönetici kavramı ortaya çıktığını belirtmiştir. Özer (2008, s. 5) yaptığı çalışmada lider yöneticilikte bireysel akıl yerine ortak aklın, birey yerine ekibin, emir yerine koçluğun, yöneticilik yerine liderliğin, sonuç odaklılık yerine süreç odaklılığın, çok çalışmak yerine akıllı çalışmanın esas olduğunu belirtmiştir. Bu nedenledir ki lider yöneticilikte önemli olan birey değil ekiptir. Lider yönetici ise liderlik ve yöneticilik özelliklerini bir arada bulunduran kişidir (Hayta ve İnsafoğlu, 2021, s. 237). Özsalmanlı (2005, s. 142) yaptığı çalışmada lider yöneticilerin yöneticilik özellikleri arasında lider yöneticilerin tek adam olmadığı ekip oluşturup ekibiyle çalıştığı vurgulanmıştır.

Ekipler ise örgütün amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan en önemli kriterdir. Etkin ekipler için Yılmaz (2019, s. 53-55) yaptığı çalışmada çalışanların güven duygusunun, ekibin dayanışma ruhunun olmasının, ekibin bir amaç etrafında toplanabilmesinin önemli olduğu vurgulamıştır. Ekibin lideri ekibe ön ayak olarak ekibin daha etkili olmasını sağlarlar (Yılmaz, 2019, s. 53-55). Liderlik ekibin oluşması ve sürecine devam ettirebilmesi için önemli bir süreçtir. Ercan (2019, s. 22) yaptığı çalışmada bu sıkıntıları karar verme, kişilerarası anlaşmazlık gibi sıkıntıların ekip çalışmasında karşılaşılabileceğini belirtmiştir. Lider yönetici ekip çalışmasının önemini bilmekte olup, lider yöneticilerin arzu ettiği ekip tipi yenilikçi, sürdürülebilir, güçlü, verimli, zamanı iyi kullanan, pratik ve azimlidir (Biber, 2019, s. 190). Bu noktada ise lider yönetici farklı kültür ve anlayışlarda oluşan ekip için çok önemli olduğu söylenebilir.

Bu kapsamda bu çalışmada artan rekabet ortamında örgütlerin başarılarında önemli bir etkisi olan ekip çalışması incelenerek ekiplerin hangi sektörlerde daha önemli olduğu, nasıl başarılı ekiplerin oluşturulabileceği, ekip oluştururken ekip üyelerinde aranan özelliklerin neler olduğu, zayıf bir iş ekibinin özelliklerinin neler olduğu ve ekip kurma sürecinde neler yapılması gerektiği konuları ele alınmaya çalışılmıştır.

## LİDER VE LİDER YÖNETİCİ

Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların tutum ve davranışlarında, moral ve verimliliklerinin yüksek olmasında önemli olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. Günümüzde örgütler, sadece görevini

yapan değil aynı zamanda toplumun beklentilerini tahmin eden, entelektüel sermayeye daha fazla önem veren liderlerle çalışmak durumundadırlar (Çağlar, 2004, s. 91).

Zel (2001, s. 91) yaptığı çalışmada liderliği belirli amaçları gerçekleştirmek için bir grup insanı bu amaçlar etrafında toplayabilme ve onları harekete geçirme, etkileyebilme olarak tanımlamıştır. Liderlik, bir grup için rehberlik ve yön sağlamakla ilgili olup, liderlikte sadece başarılı sonuçlar elde etmek değil, aynı zamanda insanların ortak bir amaçtan güç aldığı ve ilham aldığı bir kültür yaratmak da önemlidir (DuBois, Hanlon, Koch, Nyatuga, ve Kerr, 2015, s. 32). Cole (1993, s. 52) yaptığı çalışmada ise lideri çalışanlar aracılığı ile örgütteki diğer çalışanlara ve gruplara nüfuz ederek çalışanların ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişi olarak tanımlamıştır.

Usal (1995, s. 268) yapmış olduğu çalışmada liderin taşıdığı şu özelliklere dikkat çekmiştir; izlenen kişi olmalı, kalabalığı ve amaçları simgelemeli, engellerle karşılaşıldığında danışılan, hakemlik yapan, bağdaştıran, barıştıran bir kişilik sergilemelidir. Wadsworth (1999, s. 16-17) ise yaptığı çalışmada liderin astlarına karşı güven duymalı, gereken durumlarda risk alabilmeli, katı denetimden kaçınarak astlarına özgürce davranabilecekleri bir ortam yaratmalı ve en önemlisi de yönetmek özelliğinden ziyade liderlik yeteneğine sahip olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Dubois ve arkadaşlarının (2015, s. 32) yapmış olduğu çalışmada liderlerin etkili ekipler oluşturmada, ekiplerin faaliyetlerini yönlendirmede ve onları motive etmede kilit bir rol oynadığını belirtmişlerdir.

Demir ve Bağlıoğlu (2017, s. 16) yaptığı çalışmada lider yöneticilik kavramını tanımlamış olup, lider yöneticiliği; lider ve yönetici kavramlarının olumlu vasıflarının bir araya gelerek bir kişide bu özelliklerin toplanması olarak ifade etmiştir. Cacioppe ve Albrecht (2000, s. 394-395) yaptığı çalışmada ise lider yönetici olmanın dört boyutu olduğunu ve bu boyutların; dönüşümcü ve vizyoner olma, stratejik hedefleri yönetebilme, stratejik hedeflere ulaşmada işleri kontrol edebilme ve iyi bir ekip çalışmasıyla insanlara koçluk etme olduğunu belirtmişlerdir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (1995, s. 190) yapmış olduğu çalışmada lider olmayan yönetici, lider yönetici ve yönetici olmayan liderlerin özelliklerine yer vermiş olup, lider yöneticilerin şu özelliklerine dikkat çekmiştir; planlama ve uzmanlıkla işleri basitleştirmeli - geleceği öngörme, sezgi ve hayal gücü yeteneğine sahip olabilmeli - amaç ve politika belirlemeli - iyi bir dinleyici olmalı - çalışanlarına örnek olmalı - sonuçları denetlemeli - genel kültür sahibi olmalı - hakemlik yapabilmeli - çalışanlarıyla diyalog kurmalı - objektif ve tarafsız olmalı - demokratik olmalı - grup üyelerini karara katmalı - zıt görüşleri davet etmeli - değişen şartlara uyum sağlayabilme esnekliğine sahip olmalı - doğru ve hızlı karar almalı - grup çalışmasına özen göstermeli - girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmalı, iş düzeni ve disiplinine sahip olmalı. - inisiyatif

kullanmalı ve gruba öncülük etmeli - üyeleri övme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmamalı - gerektiğinde üyelere ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ile suç arasında orantı olmalı - herkese yaklaşımı eşit olmalı - hitap edebilme yeteneği gelişmiş olmalı - iradeli, sabırlı, sağduyulu, cesaretli, samimi, güvenilir, düzgün konuşan, ciddi fakat sempatik olmalı - çalıştığı kişilerle işbirliği ve eşgüdüm sağlayabilmeli - nazik ve temiz giyimli olmalı - grup üyelerine güvenmeli ve güvenilir olmalı - insan odaklı olmalı ve grup üyelerini iyi tanımalı - risk ve sorumluluk almalı - hataları hoş görmeli - kendisini iyi tanımalıdır. Biber (2019, s. 186-187) ise lider yöneticilerin özelliklerini; insana değer vermesi, eğitime önem vermesi, iletişimi güçlendirmesi, sorumluluk duygusunu kazandırması, ilkeli olması, erdemli olması, hukuka saygılı olması olarak özetlemiştir.

Özsalmanlı (2005, s. 142) yaptığı çalışmada lider yönetici için örgütte çalışanın konumunun, statüsünün, unvanının, görevinin, yetkisinin ne olursa olsun önemli olmayıp çalışanın önce insan olduğu önemli olmasına dikkat çekerken, Korkut (1992, s. 159) yaptığı çalışmada ise lider yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanların istek ve gayretleriyle bütünleştirerek bunu yaptıklarını belirtmiştir.

Lider yöneticiler uzun vadeli ve sağlıklı takımların kurabilmek amacıyla; doğru üyeleri seçmeli, etkili bir ekip iletişimi geliştirmeli ve amaç odaklı çalışmalıdırlar (Biber, 2019, s. 190).

Tüm bu bilgiler ışığında lider yöneticiler birey yerine ekibe önem vererek çalışana değer verir ve etkili bir takım kurar ve bu takıma koçluk yaparak belirlenen hedefi ve amacı gerçekleştirir.

## **EKİP VE EKİP KURMA**

Ekip; farklı bilgi, beceri ve farklı bakış açısındaki insanların örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi amacı ile iş birliği içerisinde ortak olarak çalışan topluluk olarak ifade edilebilir.

Örgütler dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ve yoğun rekabet ortamında rekabet edilebilirliği arttırabilmek adına ekip yaklaşımına yönelerek çalışanlarının yeteneklerinden daha çok yararlanmalıdırlar (Donnellon, 1998, s. 11). Özkalp (1997, s. 446-447) yaptığı çalışmada ekip kurmanın en genel amacının; ekip üyelerinin saygı çerçevesinde birbirleriyle dayanışma ve güven içinde kendilerine verilen bir işi tamamlamak olduğunu belirtmiştir.

Ekip çalışması ile örgütlerin rekabet üstünlüğü artmakta (İnce vd., 2004, s. 424), örgüt performansının yüksek seviyelere ulaştığı ve yönetim ihtiyacının da azaldığı görülmektedir (Güner, 2013, s. 109). Örgütlerde bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadırlar (Keçecioglu, 2000, s. 3). Sarıhan (1998, s. 279) yapmış olduğu çalışmada ekip çalışmasının takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü

yapması, örgütsel verimliliğin artırılması, üretim ve kalite artışının sağlanması gibi örgüte faydalarının olduğunu belirtmiştir. Yılmaz (2005, s. 64) yapmış olduğu çalışmada ise iyi planlanmış etkili takımların çalışanların başarısını ve motivasyonunu artırdığını belirtmiştir.

Farklı düşünce, değer ve inanca sahip insanların bir araya gelmesi ile ekip kurulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 49). Güney (2004, s. 231) yaptığı çalışmada ekiplerin gelişimi güzel değil de belirli birtakım aşamalardan geçerek olgunlaştıklarını belirtmiştir. Bennett ve Gadlin (2012, s. 771) yaptığı çalışmada bir ekip oluştururken, ekip üyelerinin teknik becerileri ile bilimsel geçmişlerinin önemli olduğu kadar ekip üyelerinin birbiri ile ortak çalışabilme becerilerinin de önemli olduğuna vurgu yapmıştır.

Bir takımın oluşum süreci şu şekilde özetlenebilmektedir (Tuckman, 2001, s. 66):

- İlk aşama biçimlendirme (forming); ekip üyeleri öncelikle kuruluş evresinde ekip üyelerinin tanıştığı, ekipteki rollerin ve kuralların belirlendiği aşamadır.
- İkinci aşama beyin fırtınası (storming); ekip üyeleri hedefe yönelik fikirlerini sunarlar birbirleri ile paylaşımlar yaparak dayanışmaya gittikleri bir süreçtir.
- Üçüncü aşama standartlaştırma (norming); ekip üyeleri birbirleri ile etkili ve etkin bir şekilde çalışmaya başlar. Bu aşamada ekip üyeleri birbirlerine güvenmeyi ve inanmayı öğrenir.
- Dördüncü aşama uygulama (performing); üyeler alınan kararlar doğrultusunda ortak amaca odaklanırlar.
- Son aşama dağılma (adjoining); ekibin çalışmasını sonuçlandırdığı, hedefe ulaştığı aşamadır. Bu aşamada ekip çalışmasının değerlendirilmesi yapılmaktadır.
- Çalışanların daha fazla katılımını sağlamak ve örgütsel verimliliği arttırmak amacı ile ekipler oluşturulmaktadır.

Tekin (2007, s. 19) ve Ünal (1998, s. 288-289) yaptıkları çalışmada ekip kurma sürecini şu şekilde özetlenmiştir

- 1- Ekip üyeleri seçilmeli,
- 2- Ekip üyelerinin yüz yüze görüşmesi sağlanarak ilk buluşma gerçekleştirilmeli,
- 3- Ekip üyelerine ekibin misyonunun, amaçlarının ne olduğu ve hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda bilgilendirilmeli,
- 4- “Lider kim olacak?” sorusuna cevap bulunmalı ve ekibin lideri tanımlanıp, hiyerarşi belirlenerek ana görev alt görevlere ayrılmalı. Yani ekip için organizasyon tanımlanır.
- 5- Sık sık ekip kutlamaları yaparak ekip üyelerinin takım başarısını katkılarına kutlanmalı,

6- Sık sık ekibin hedeflerine ulaşmasının zorunluluğu konusunda oturumlar düzenlenmeli.

Doğan (2002, s. 62-63) yaptığı çalışmada başarılı ekipleri kurmak için nelere dikkat edilmesi gerektiğini aşağıdaki maddeler ile açıklamıştır;

- 1- Yapılacak işin amacı belirlenmeli,
- 2- Yapılacak işlerin ayrıntılı olarak yazılmalı,
- 3- Ekip üyeleri işe seçilerek alınmalı,
- 4- Kaliteli hizmet vermek için önce yetenekli ve yaptığı işe inanan bir lider bulunmalı,
- 5- Destekleyici ortam sağlanmalıdır.

Güney (1997, s. 49) yapmış olduğu çalışmada yüksek performanslı ekiplerin ortak özelliklerini; katılımlı bir liderlik biçimi, ortak bir sorumluluk, ortak bir amaç, sağlıklı bir iletişim, görev odaklı bir çalışma, geleceği yönelik ve değişime açık bir potansiyeli yaratıcılık yeteneği, hızlı bir tepki biçimi olarak sıralamıştır.

İnce ve arkadaşları yaptığı çalışmada (2004, s. 427-429) örgütlerde etkili ve verimli takımların oluşturulabilmesi için takımın şu özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler;

- Ortak amaç ve vizyona sahip olması,
- Karşılıklı iletişimin olması,
- Amaçlara ulaşmada ve sorunları çözümlenmede fikir ayrılıklarının desteklenmesi,
- Takım üyelerinin yetkilendirilmesi,
- Takıma ait olma duygusu,
- Ortak sorumluluğun paylaşılması,
- Takımın amaç ve hedeflerine yönelik hissi ve şahsi bağlılıkları (takım ruhu) ve
- Üyelerin çalışma ve başarıma güdülerinin artırılması konusunda desteklenmesidir.

Özkalp ise (1997, s. 439) yapmış olduğu çalışmada yüksek performanslı takımların özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Katılımlı bir liderlik biçimi
- Ortak bir sorumluluk
- Ortak amaç ve vizyon
- Olumlu ve yüksek bir iletişim
- Görev odaklı bir çalışma



- Geleceğe yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel
- Yaratıcılık yeteneği
- Hızlı bir tepki biçimi.

Tüm bu bilgiler ışığında örgütlerde verimliliğin artırılması, çalışanların motivasyonlarının artırılması, problem çözümlerin kolaylaştırılması gibi sebeplerden dolayı, ekip üyelerinin birbiri ile sağlıklı iletişim içinde olduğu, birbirleri ile güven içinde çalıştığı, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda ortak sorumluluğun olduğu takım anlayışının yerleşmesi gerekmektedir.

## **METODOLOJİ**

### **Araştırmanın Amacı**

Lider yöneticiler halk arasında, iş insanı, iş bilen, yönetici, patron, etkin sonuçlar alan becerikli kişi veya daima yeni ve riskli fikirleri gerçekleştirmeye çalışan öncü ve atılgan kişiler olarak adlandırılmaktadır. Oysa ki; organizasyonlarda oluşturulan ekipler sayesinde yöneticilerin başarılarını sürdürdükleri de bilinmektedir. Ekip kurma bir beceridir ve başarılı yöneticilerde bu beceri kendini gösterir. Bundan dolayı ekip anlayışı ile yöneticiler, örgüte daha yüksek verimlilik sağlandığı, emek maliyetinin düşürüldüğü ve çalışanların örgütlere daha bağlı hale getirildiği görüşündedir (Özkalp, 1997, s. 433-434). Bu çerçevede bu çalışmanın amacı lider yöneticilerin ekip kurma sürecinde kullandıkları kriterlerin ortaya konulması temel amaç olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmanın temel amacını ortaya koymak için veri toplama sürecinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ne tür işyeri veya organizasyonda ekip çalışması daha önemlidir?
2. Bir organizasyonda oluşturulan ekiplerde hangi özellikler bulunmalıdır?
3. Bir iş organizasyonunda bir ekip nasıl oluşturulur?
4. Bir iş organizasyonunda ekip oluştururken hangi kriterlere göre ekip elemanlarını seçersiniz?
5. Seçtiğiniz ekip elemanlarında yanıldığınız durumlar nelerdir?
6. “Zayıf bir iş ekibi”nin özellikleri veya eksiklikleri nelerdir? Ne zaman dağılır?

### **Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımında fenomenoloji (görgünbilim) kullanılmıştır. Fenomenoloji (görgünbilim) yaklaşımının temelini, katılımcı/katılımcıların bireysel tecrübeleri oluşturmaktadır. Araştırmada, görüşme yöntemi kullanılmıştır.



## Araştırmanın Örnekleme

Araştırmacılar nicel desenlerden etkilenecek çeşitli formüller geliştirmeye çalışsalar da nitel araştırmalar için kullanılması önerilen, kabul görmüş bir örneklem büyüklüğü belirleme formülü bulunmamaktadır (Baltacı, 2018, s. 261). Ancak nitel araştırmalarda belli bir sayıdan ziyade verilerin kalitesi ve yeterli olması önemlidir. Nitel araştırmalarda temel amaç; örneklemin nicelik olarak temsilinden ziyade bir olguyu netleştirebilmesi ve derinleştirebiliyor olmasıdır (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, s. 212). Araştırmanın örneklem büyüklüğü 15 katılımcı olarak planlanmış ancak 13 kişiden sonra katılımcıların cevapları birbirinin tekrarı olmaya başlamıştır. Bu nedenle 13 kişi ile örneklem tamamlanmıştır. Bu çalışmada, örneklem amaçlı örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur. Bu sayede konu hakkında derinlemesine ve detaylı araştırma yapılabilmektedir.

Bu araştırmada Gaziantep ilinde yer alan farklı sektörlerden çalışan ve orta veya üst düzey yöneticiler örneklem olarak seçilmiştir. Bu çalışma için Hasan Kalyoncu Üniversitesi Etik Kurulunun 31/03/2023 tarihli ve 2023-14 sayılı toplantısının E-97105791-050.01.01-33419 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

## Veri Toplama Teknikleri

Güvenirliği sağlanması adına literatürden destek olarak görüşme soruları oluşturulmuş ve sonrasında alanında uzman akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Soruların anlaşılır olup olmadığını anlamak, araştırmanın amacı doğrultusunda yeni soruların gerekip gerekmediğini görmek amacıyla yönetici olarak görev yapan 2 kişi ile pilot bir uygulama gerçekleştirilerek görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Araştırma kapsamında 13 firma yöneticisi ile 03-14 Nisan 2023 tarihleri arasında yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların gizliliğini korumak adına katılımcılar L1-L13 şeklinde numaralandırılmıştır. Katılımcılara gönüllülük esasına dikkat edilerek, görüşmelere başlamadan önce araştırmanın amacı aktarılmış ve verecekleri bilgilerin tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı bilgisi iletilmiştir. Katılımcılara, görüşmenin süresi ile ilgili de bilgi verilerek tahmini görüşme süresinin 30-45 dakika süreceği bilgisi verilmiştir. Ayrıca görüşmeyi istedikleri anda bitirebilecekleri konusunda da bilgi verilmiştir.



## Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde içerik analizi yapılarak açık kodlama yöntemine başvurulmuştur. İçerik analizinde elde edilen veriler 1'den 13'e kadar numaralandırılmış ve MAXQDA 2022 programına aktarılmıştır. Yapılan nitel analizde her bir katılımcının verdiği cevaplar okunmuş ve tema ile ilişkili verilen cevapların sayısı ve çeşidi değerlendirmeye alınarak araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Bununla beraber geçerliliğin sağlanabilmesi ve bulguların desteklenebilmesi için katılımcıların sorulara verdikleri cevap metinlerinden alıntılara da yer verilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen verilerinin çözümlenmesinde tematik analiz tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi sonucunda 5 ana tema oluşturulmuştur. Bunlar; (1) Ekip çalışması, (2) Başarılı ekip çalışmasının unsurları, (3) Ekip kurarken ekip üyelerinde aranan özellikler, (4) Ekip kurma süreci ve (5) Zayıf bir iş ekibinin özellikleri şeklindedir.

## Araştırmanın Katılımcılarına Ait Bilgiler

Çalışma 13 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup, katılımcılar 1'den 13'e kadar numaralandırılarak Tablo 1'de gösterilmiştir. Ayrıca Tablo 1'de katılımcılara ait bilgiler, yöneticilik süreleri ile çalışan sayıları gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Katılımcı profili

Belge Adı	Cinsiyet	Yaş	Yöneticilik Süresi	Çalışan Sayısı
L1	Erkek	39	11	50
L2	Erkek	53	29	17
L3	Erkek	40	18	523
L4	Kadın	25	3	15
L5	Erkek	40	12	1000
L6	Erkek	44	11	33
L7	Erkek	60	42	120
L8	Erkek	44	25	195
L9	Erkek	44	25	195
L10	Erkek	35	8	60
L11	Erkek	39	14	21
L12	Kadın	28	5	500
L13	Erkek	37	15	23

## ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, MAXQDA 2022 programı ile yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### Ekip Çalışması ile İlgili Bulgular

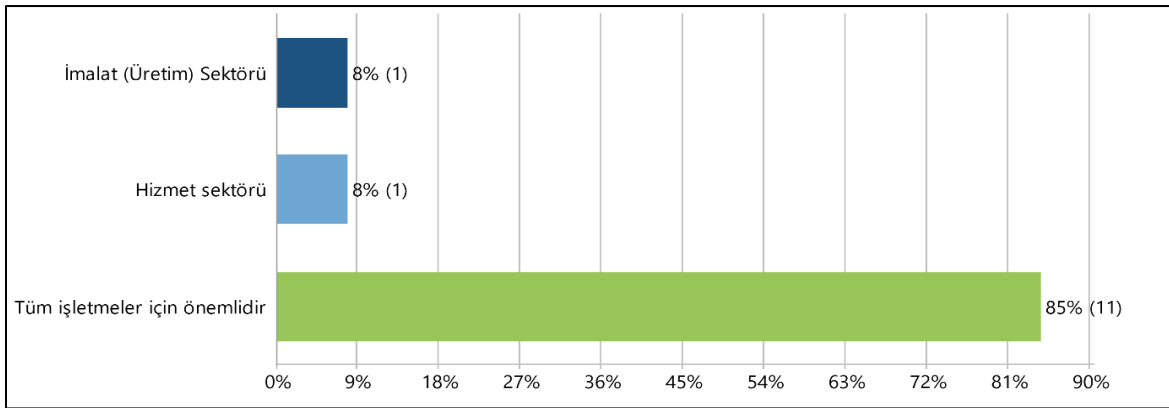
Araştırmanın ilk teması olan ekip çalışması teması üç farklı kategori altında incelenmiştir (Şekil 1). Katılımcıların %85'i ekip çalışması temasında tüm işletmeler için ekip çalışmasının önemli olduğu belirtmiş olup, konu ile ilgili katılımcıların ifadeleri aşağıdadır;

*“Ekip çalışmasında amaç hep bir iş ortaya çıkarmak olduğundan ekipler yaygın ve etkin olarak her sektörde ve her işte kullanılmalıdır.” (L1)*

*“İş yeri ve organizasyon gözetmeksizin ekip çalışması her alanda önemlidir. Ekip, çalışmış olduğumuz iş yeri ve organizasyonda sizi başarıya götüren, çalışanların motivasyonunu arttıran, müşterilerin beklentilerini karşılayan, şirketin ticari kârı ve prestijini arttıran en önemli unsurdur.” (L3)*

*“Aslında işyerinin türü ve organizasyon türü ekip çalışması için farklılık göstermez. Birden fazla kişinin çalıştığı işyerlerinde her zaman ekip çalışması gereklidir.” (L6)*

Şekil 1: Ekip çalışması

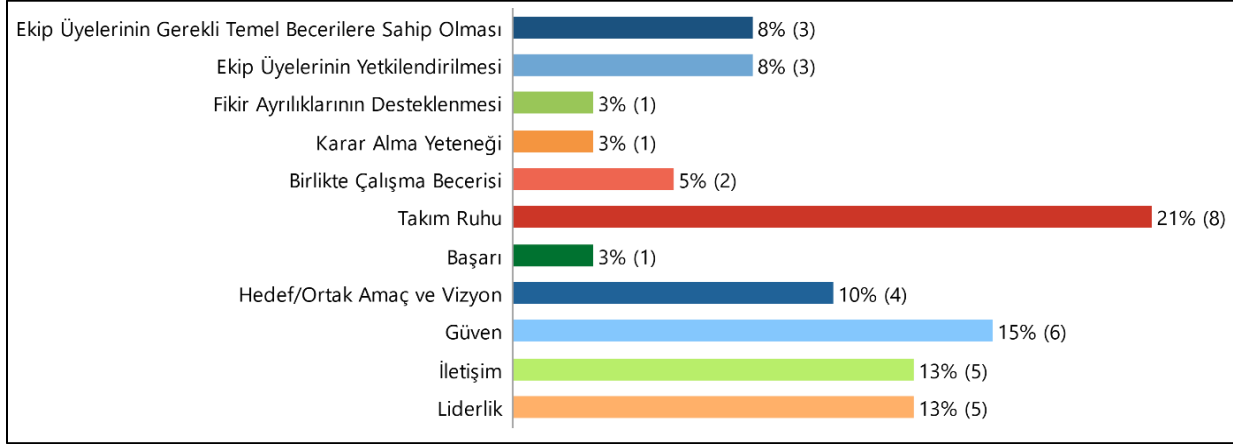


### Başarılı Ekip Çalışmasının Unsurları ile İlgili Bulgular

Araştırmanın ikinci teması olan başarılı ekip çalışmasının unsurları temasında katılımcılar “ekip üyelerinin gerekli temel becerilere sahip olması”, “ekip üyelerinin yetkilendirilmesi”, “fikir ayrılıklarının

desteklenmesi”, “karar alma yeteneği”, “birlikte çalışma becerisi”, “takım ruhu”, “başarı”, “hedef/ortak amaç ve vizyon”, “güven”, “iletişim” ve “liderlik” olmak üzere 11 kod üzerinde durmuşlardır (Şekil 2).

Şekil 2: Başarılı ekip çalışmasının unsurları



Başarılı ekip çalışmasının unsurları Şekil 3’te gösterilmektedir. Bu modelde ilgili kodların frekansları ile katılımcıların kodları gösterilmiştir. Katılımcıların başarılı ekip çalışmasının unsurları temasında en çok ifade edilen kod takım ruhu (8) kodu olmuştur. Konu ile ilgili katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Ekibi oluşturan yapılar öyle bir seçilmelidir ki birinin zayıf yanını diğer seçilen kişi kapatabilmelidir.” (L7)

“En başta ekip içerisinde çalışabilen, ben yerine biz diyen ekip üyeleri önemlidir.” (L9)

“Ekip içindeki bireyler başına buyruk hareket etmemeli, ekibin çalışma düzenini bozmamalı.” (L11)

Katılımcıların başarılı ekip çalışmasının unsurları temasında sıkça ifade edilen bir diğer kod güven (6) kodu olup bu koda ilişkin alıntılar şöyledir:

“Bir ekip çalışmasında dürüstlük ve güven en ön planda olmalıdır.” (L1)

“Ekip çalışanları birbirine güvenebilmelidir. (L2)

Katılımcıların başarılı ekip çalışmasının unsurları temasında iletişim (5) koduna da sıkça yer vermişlerdir. Konu ile ilgili katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Bir takımın sahip olması gereken en önemli şeylerden biri, üyeler arasında iyi bir iletişimdir. Rahat iletişim kuran ekip üyeleri birlikte en verimli şekilde çalışabileceklerdir. Bu, etkili iletişim kurmaya



*alışkın olmayan insanlar için zor olabilir. Bazıları tavsiye vermekten veya ekip üyelerinden yardım istemekten rahatsız olabilir. Bu nedenle ekip liderleri, üyeler arasında açık iletişimi sürekli olarak teşvik etmelidir. Liderler, çalışanları açık iletişim ortamıyla tanıştırmak için ekip oluşturma etkinliklerini kullanabilir.” (L13)*

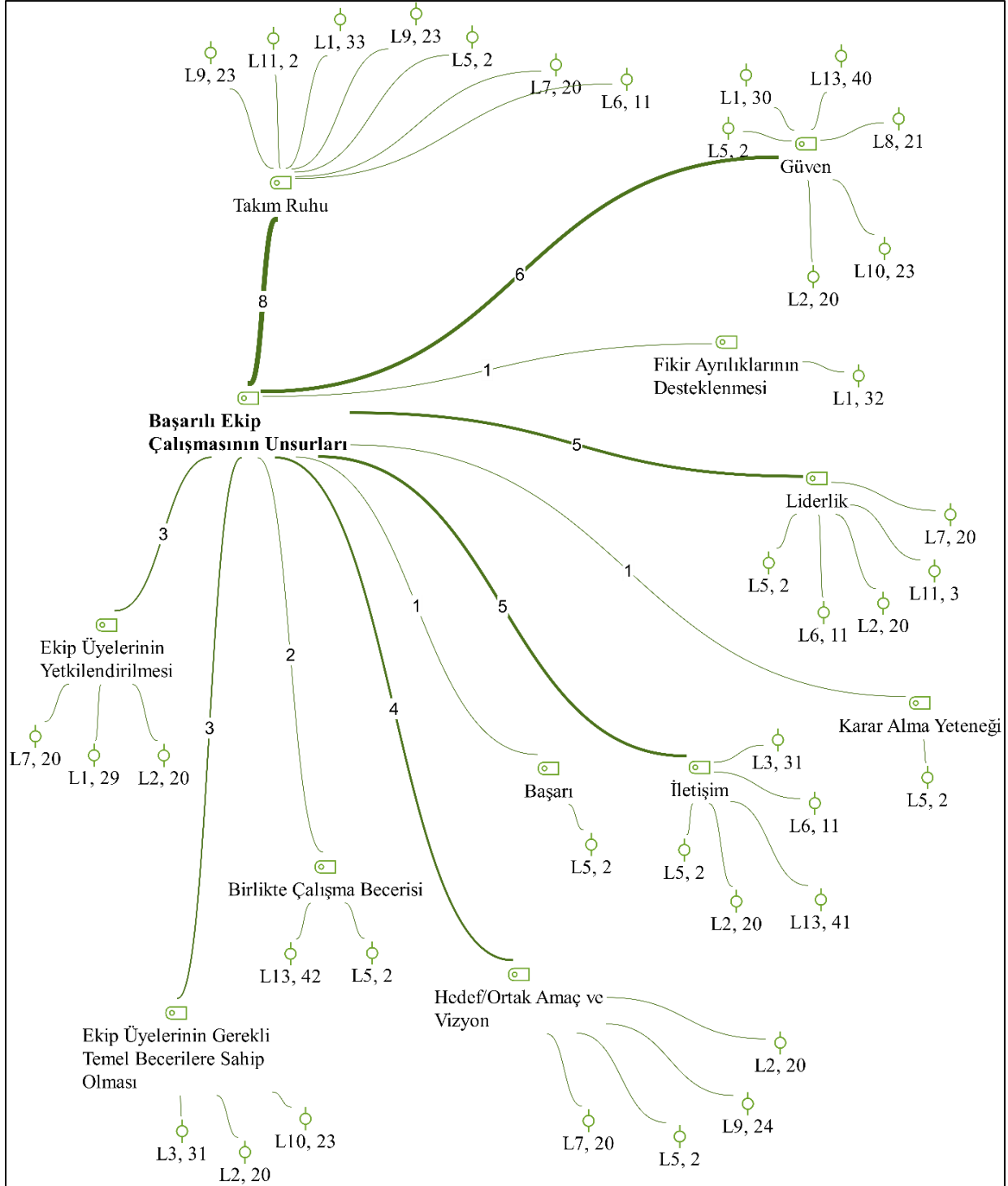
*“Ekipteki çalışanlar arasında iyi bir iletişim olması gerekmektedir. Bu şekilde ekip uyum içinde çalışabilir, iş ile alakalı sorunlarını karşılıklı güven ve doğru iletişim ile daha etkili bir biçimde çözebilirler.” (L2)*

Liderlik (5) koduna ilişkin katılımcıların ifadeleri ise şu şekildedir;

*“.....önemli olan ekip ile uyum içinde çalışabilecek iyi bir liderdir.” (L2)*

*“En önemlisi ekibi idare edecek, yeri geldiğinde kararlar alacak ve ekibi bir arada tutabilecek ekibin sahiplendiği bir ekip lideri olmalıdır.” (L7)*

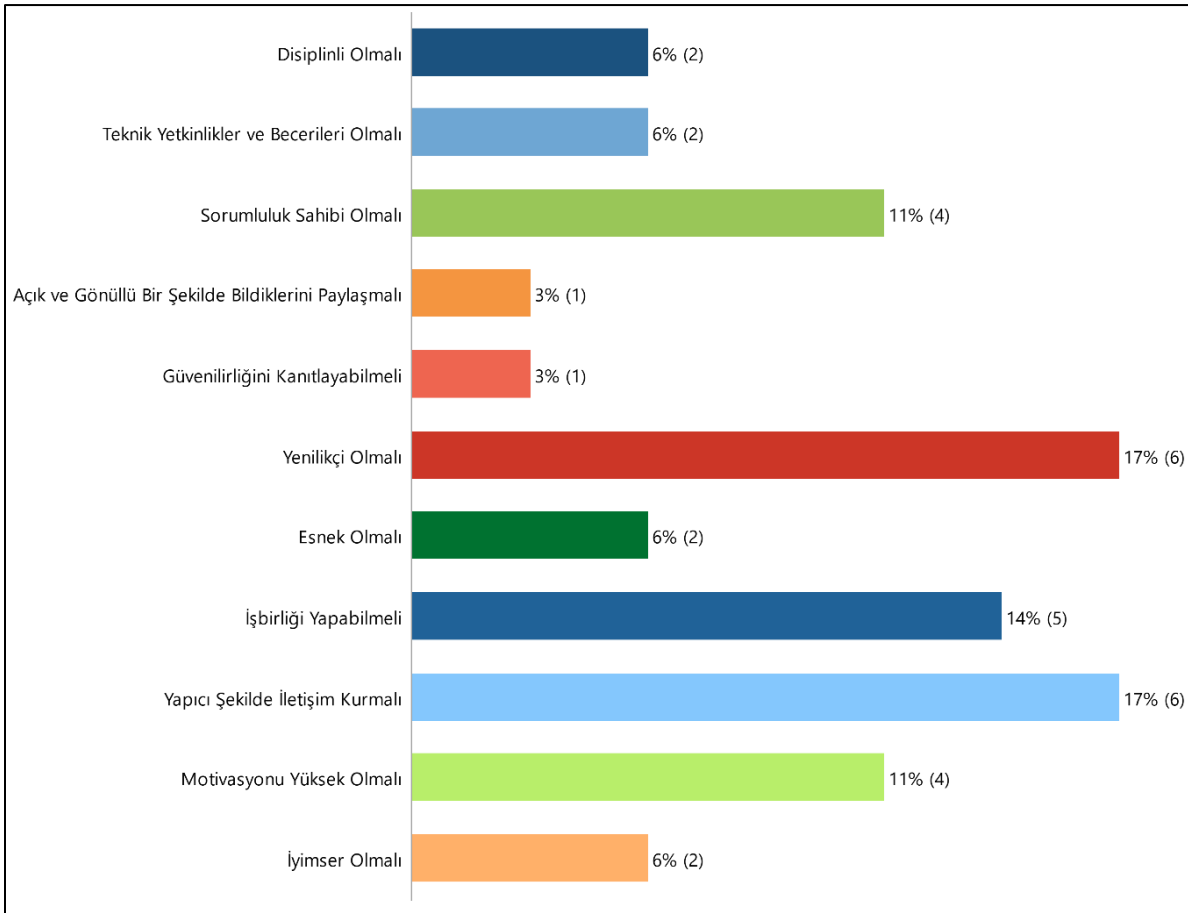
Şekil 3: Başarılı ekip çalışmasının unsurları - kod-alt kod-bölümler modeli



## Ekip Kurarken Ekip Üyelerinde Aranılan Özellikler ile İlgili Bulgular

Ekip kurarken ekip üyelerinde aranılan özellikler temasında katılımcılar “disiplinli olmalı”, “teknik yetkinlikleri ve becerileri olmalı”, “sorumluluk sahibi olmalı”, “açık ve gönüllü bir şekilde bildiklerini paylaşmalı”, güvenilirliğini kanıtlayabilmeli”, “yenilikçi olmalı”, “esnek olmalı”, iş birliği yapabilmeli”, “yapıcı şekilde iletişim kurmalı”, “motivasyonu yüksek olmalı” ve “iyimser olmalı” olmak üzere 11 kod üzerinde durmuşlardır (Şekil 4).

**Şekil 4.** Ekip kurarken ekip üyelerinde aranılan özellikler



Ekip kurarken ekip üyelerinde aranılan özellikler temasına ait kod alt kod bölümler modeli Şekil 5’de gösterilmiştir.

Katılımcıların ekip kurarken ekip üyelerinde aranılan özellikler temasında en çok ifade edilen kodlar yapıcı şekilde iletişim kurmalı (6), yenilikçi olmalı (6) kodları olmuştur. Konu ile ilgili katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:



“Bir çalışanın uyumlu olması, etkili iletişim becerilerine sahip olması..... gerekir.” (L4)

“Üyeler arasında iyi bir iletişim olmalı. Rahat iletişim kuran ekip üyeleri birlikte en verimli şekilde çalışabileceklerdir. Bu, etkili iletişim kurmaya alışkın olmayan insanlar için zor olabilir. Bazıları tavsiye vermekten veya ekip üyelerinden yardım istemekten rahatsız olabilir. Bu nedenle ekip liderleri, üyeler arasında açık iletişimi sürekli olarak teşvik etmelidir.” (L13)

“Sürekli kendini geliştiren kişilerden ekip elemanlarını seçilmelidir. Aynı zamanda öğrenme isteği olan ve ekip üyelerini pozitif anlamda değiştirme gücüne sahip kişiler olmasına dikkat edilir.” (L3)

“..... Arge ‘ye önem veren, teknolojik gelişmelere duyarlı bireyler olmalıdır.” (L10)

Katılımcıların ekip kurarken ekip üyelerinde aranan özellikler temasında sıkça ifade edilen bir diğer kod iş birliği yapabilmeli (5) kodu olup bu koda ilişkin alıntılar şöyledir:

“Ekipte güçlü bir iş birliği olmalıdır. Bazen ekip üyeleri arasında muhalefet ve anlaşmazlık olsa da genel manada ekip arasında uyum olmalıdır.” (L2)

Katılımcıların ekip kurarken ekip üyelerinde aranan özellikler temasında sorumluluk sahibi olmalı (4) ve motivasyonu yüksek olmalı (4) kodlarına da sıkça yer vermişlerdir. Konu ile ilgili katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

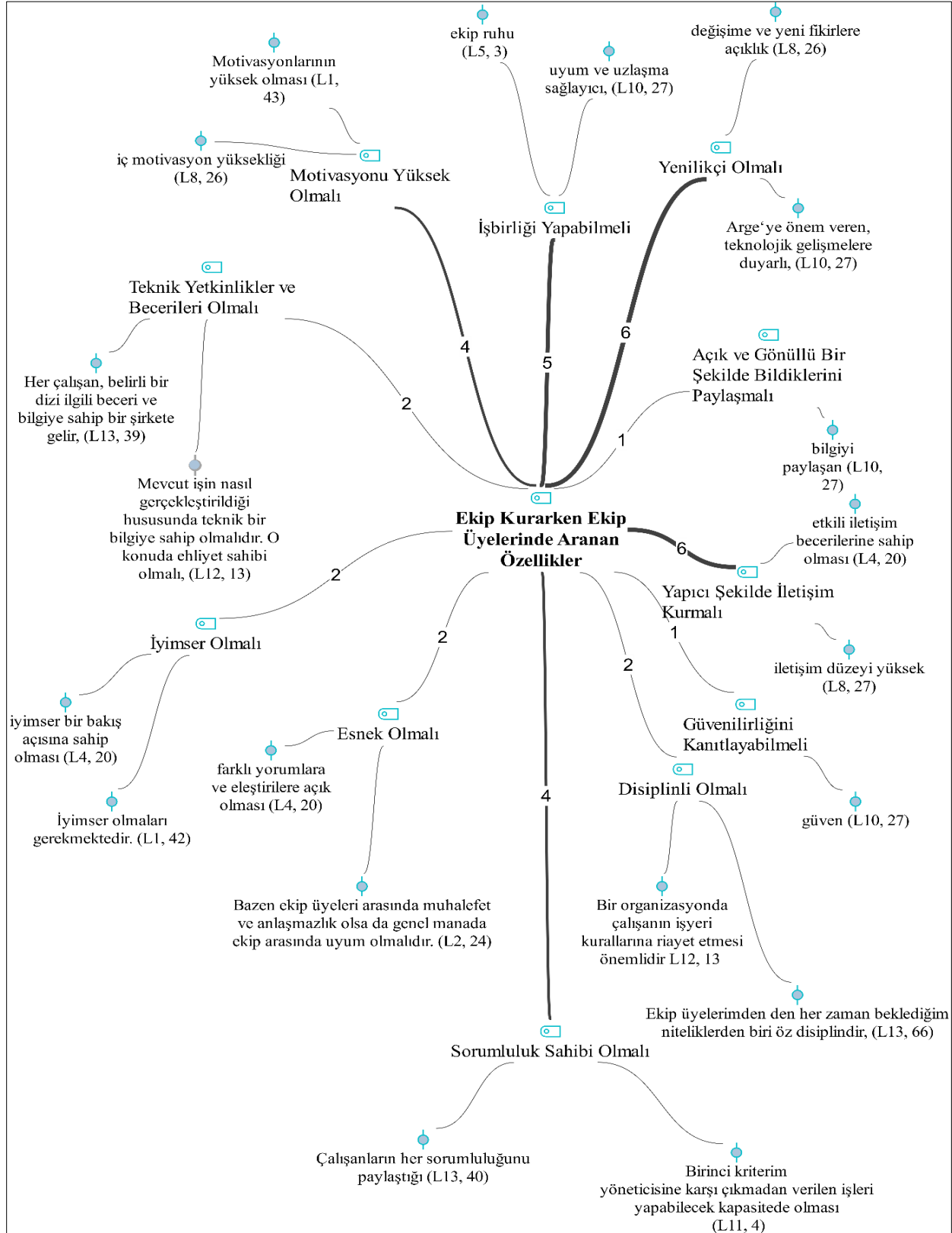
“Bir diğer önemli nokta da ekip içindeki bireylerin sorumluluk sahibi, görev üstlenebilen kişiler olmasıdır. Bu şekilde ekip içinde yürütülecek görevleri sorumluluktan kaçmadan üstlenirler. Aksi durumda sorumluluk almadan ekip içinde kamufle olmaya çalışarak işleri diğer çalışanlara yıkmaya yoluna gideceklerdir.” (L11)

“Sorumluluk sahibi olması da önem verdiğimiz konuların başında yer almaktadır. Biz sabah işe geldiğimizde güne bir enerjiyle, heyecanla, pozitif yaklaşımlar sergileyen hareketli bir çalışan görmek istiyoruz. Çalışanlar arasında özverisiz, durumundan memnun olmayan çalışanlar olduğunda ne yazık ki etrafına da bu negatif enerjiyi yaymakta ve işletmenin motivasyonunu etkilemektedir.” (L12)

“Motivasyonu yüksek, kendi kendini motive eden kişilerden oluşmalıdır.” (L3)



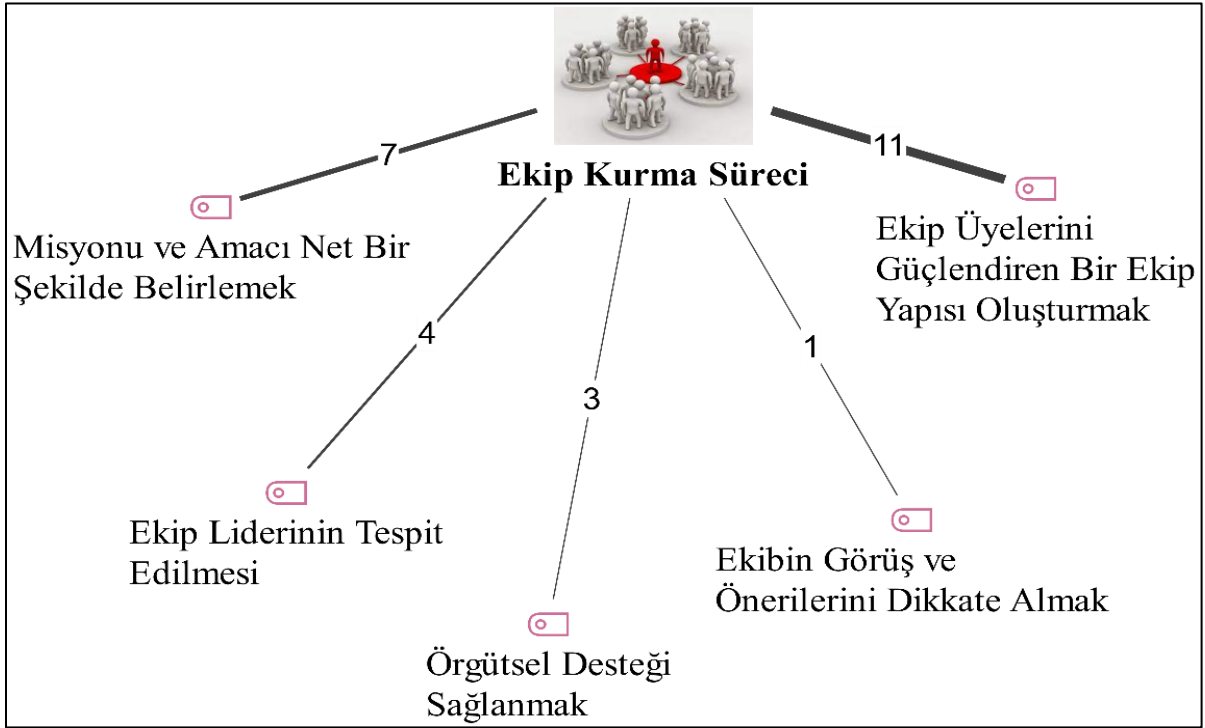
Şekil 5: Ekip kurarken ekip üyelerinde aranan özellikler - kod-alt kod-bölümler modeli



## Ekip Kurma Süreci ile İlgili Bulgular

Ekip kurma süreci temasına ait model Şekil 6'da gösterilmiştir. Ekip kurma süreci temasında en çok ifade edilen kodlar sırayla; ekip üyelerini güçlendiren bir ekip yapısı oluşturmak (11), misyonu ve amacı net bir şekilde belirlemek (7), ekip liderinin tespit edilmesi (4), örgütsel desteği sağlamak (3), ekibin görüş ve önerilerini dikkate almaktır (1).

Şekil 6: Ekip kurma süreci - kod-alt kod-bölümler modeli



Ekip üyelerini güçlendiren bir ekip yapısı oluşturmak (11) kodu ile ilgili katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

*“Ekip çalışmasındaki kişilerin çalışmaya başlamadan önce görevlerinin belirlenip dağıtılması gerekmektedir.” (L1)*

*“Yapılacak işe göre de ekibin içindeki her bireye görev dağılımı yapılır. Görevi verilen bireylerin yapacakları iş hakkında detaylı bir bilgilendirme ve görev tanımı kılavuzu verilmesi gerekir.” (L10)*

Misyonu ve amacı net bir şekilde belirlemek (7) kodu ile ilgili bir katılımcının ifadesi şu şekildedir:

*“Ekip oluşturulması için işin niteliği ve yapısı belirlenir.” (L3)*

Ekip liderinin tespit edilmesi (4) kodu ile ilgili katılımcıların görüşleri aşağıdadır;

*“Ekip oluşturma, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek ve mümkün olan en etkili şekilde iş birliği yapmalarına yardımcı olmak için sürekli çaba göstermektir. Ve ekip liderleri bu konuda kilit bir rol oynamaktadır. Esasen liderler, bireysel çalışanları almaktan ve onları uyumlu bir ekip olarak bir araya getirmekten sorumludur, ‘Ekip Oluşturmanın Temel Bir Liderlik Kalitesi ‘olduğunu düşünüyorum. Liderlerin her daim harika ekipler geliştirmek için çalışması gerekir.”* (L13)

*“Öncelikle bu ekibin liderini bulmak lazım. O liderin de o kurulacak ekibin fonksiyonlarını yalamış yutmuş, tercihen de geçmişte o ekibin aynısından büyümüş ve gelmiş bir kişi olması lazım. Lider olmak, egodan ve kibirden yoksun olmak lazım çünkü ben müdürüm işi gidin siz yapın ben oturduğum yerden bakayım ile hiçbir iş yürümez. Yani iş organizasyonunda bir ekip oluştururken önce doğru lideri bulmak lazım.”* (L9)

Örgütsel desteği sağlamak (3) kodu ile ilgili katılımcıların ifadeleri ise şu şekildedir:

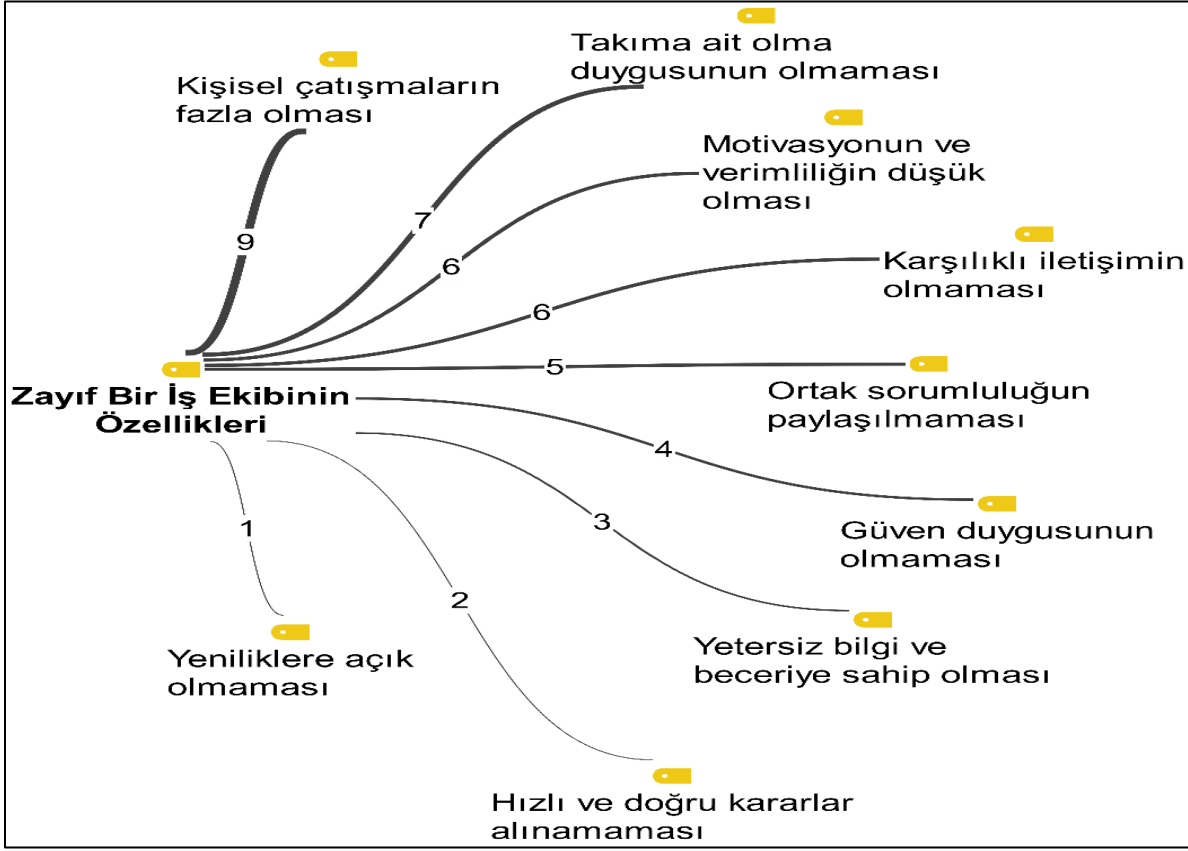
*“Üretkenliği ve işyeri mutluluğunu artırmak için motive ve verimli çalışma ekipleri oluşturmaya yardımcı olabilir. Ekip oluşturma, düzenli toplantılar ve günlük tartışmalarla sınırlı olmak zorunda değildir. En etkili etkinlikler, çalışanları ofisten çıkararak ve onları yeni ve eğlenceli durumlara sokan etkinliklerdir. Liderler, kaliteli bir ekip oluşturmak için yaptıkları günlük işleri güçlendirecek faaliyetlerle çalışanlarına davranabilir. Bu tür faaliyetler, çalışanların birbirlerini yeni bir ortamda görmelerine yardımcı olarak, çalışanlar arasındaki bağlantıları güçlendirebilir.”* (L13)

*“Çalışan performanslarının değerlendirilmesi için gerekli sistemler kurulmalıdır. Bu değerlendirmeler sadece formaliteden uzak olmalıdır. Kişilerin zayıf yönlerinin geliştirilmesi için çalışılması gerekir. Ekip ruhunu güçlenmesi ve ortak anılar oluşturmak için belirli aralıklarla yemek organizasyonu gibi organizasyonlar düzenlenmelidir.”* (L2)

### **Zayıf Bir İş Ekibinin Özellikleri ile İlgili Bulgular**

Zayıf bir iş ekibinin özellikleri temasında katılımcılar 9 kod üzerinde durmuşlardır. Bunlar sırayla; kişisel çatışmaların fazla olması (7), takıma ait olma duygusunun olmaması (7), motivasyonun ve verimliliğin düşük olması (6), karşılıklı iletişimin olmaması (6), ortak sorumluluğun paylaşılmaması (5), güven duygusunun olmaması (4), yetersiz bilgi ve beceriye sahip olması (3), hızlı ve doğru kararlar alınmaması (2) ile yeniliklere açık olmamasıdır (1) (Şekil 7).

Şekil 7: Zayıf bir iş ekibinin özellikleri - kod-alt kod-bölümler modeli



Katılımcıların zayıf bir iş ekibinin özellikleri temasında en çok ifade edilen kod kişisel çatışmaların fazla olması (9) kodu olmuştur. Konu ile ilgili katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Ekip için kötü olan bir diğer nokta da zıt karakterli kişilerden oluşmasıdır. Her ne kadar iş hayatı olarak düşünülse de çalışma ortamında uzun zamanlar geçirildiği gözden kaçırılmamalı, karakter olarak zıt yapıdaki kişiler arasında mutlaka bu süre içinde iş dışında kişisel anlaşmazlıklar çıkabileceği ve bu durumun tartışma hatta kavga boyutuna kadar uzanarak ekibin dağılmasına sebebiyet verebileceği bilinmelidir.” (L11)

“Ekip içindeki bireylerin fevri davranışları, ekip içindeki bireylerin şahsi çıkarlarını ön plana çıkararak şirkete zarar vermesi...” (L10)

Katılımcıların zayıf bir iş ekibinin özellikleri temasında sıkça ifade edilen bir diğer kod takıma ait olma duygusunun olmaması (7) kodu olup bu koda ilişkin alıntılar şöyledir:

“Ekip ruhu yoktur. Ekip üyeleri ortak paydada buluşmayı beceremezler.” (L5)

“Birbirine saygı duymayan ve umursamayan üyelerden oluşan ekip zayıf ekip olur.” (L6)

“Biz yaklaşımı yerine ben yaklaşımı benimserler, onlar için başarı yalnızca birilerinin önüne geçmektir, birbirlerinin fikirlerini önemsemezler...” (L8)

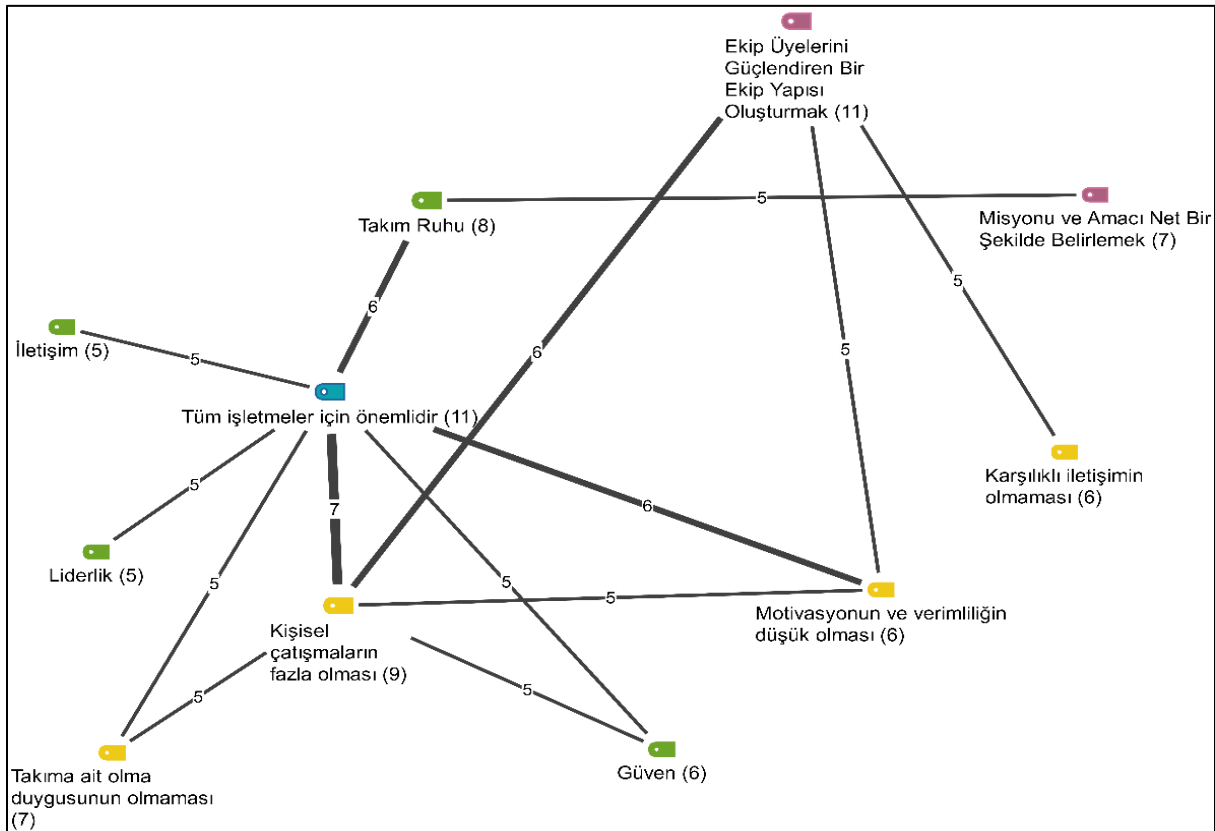
Katılımcılar motivasyonun ve verimliliğin düşük olması (6) koduna da sıkça yer vermişlerdir. Konu ile ilgili katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Zayıf iş ekibinin takım motivasyonu düşük olur, ekip üyeleri işi sahiplenmezler.” (L2)

### Bulguların Değerlendirilmesi

Kod birlikte oluşma modeli (kod birlikte oluşumu) kullanılarak temaların birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Şekil 8’de ise kod birlikte oluşma modeli gösterilmektedir.

Şekil 8: Kod birlikte oluşma modeli



Şekil 8’de yer alan kodlar arasındaki bağlantı incelendiğinde, tüm işletmeler için önemlidir kodunun kişisel çatışmaların fazla olması koduyla (9) ilişkilerinin kuvvetli olduğu ve birlikte kullanıldığı görülürken,



katılımcılar tarafından tüm işletmeler için önemlidir kodunun takım ruhu kodu (6) ile motivasyon ve verimliliğin düşük olması koduyla (6) ve kişisel çatışmaların fazla olması kodu ile ekip üyelerini güçlendiren bir ekip yapısı oluşturma koduyla (6) birlikte kullanıldığı tespit edilmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin artması, artan piyasa baskısı, sürekli teknolojik değişimin yaşanması gibi faktörler örgütleri piyasa taleplerini hızlı ve etkili bir biçimde karşılamak üzere yeni yollar aramaya zorlamaktadır. Bundan dolayı örgütlerin başarılı olması için farklı bilgi, yetenek ve perspektife sahip çalışanların birlikte çalışmasını gerektirmektedir. Bu nedenle bu çalışmada lider yöneticilerin ekip kurma sürecinde kullandıkları kriterlerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Yapılan bu çalışmada “ekip çalışması”, “başarılı ekip çalışmasının unsurları”, “ekip kurarken ekip üyelerinde aranan özellikler”, “ekip kurma süreci” ve “zayıf bir iş ekibinin özellikleri” olmak üzere 5 ana tema üzerinde durulmuştur.

Yapılan çalışmada sektör veya örgütün türü fark etmeksizin ekip çalışmasının tüm işletmeler için önemli olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada başarılı ekip çalışmasının unsurları da araştırılmış olup takım ruhu, güven, iletişim, liderlik, hedef/ortak amaç ve vizyon, ekip üyelerinin gerekli temel becerilere sahip olması, ekip üyelerinin yetkilendirilmesi, birlikte çalışma becerisi, fikir ayrılıklarının desteklenmesi, karar alma yeteneği ile başarı araştırma kapsamında tespit edilen başarılı ekip çalışmasının unsurları olmuştur. Araştırma bulgularına göre, takım ruhu, güven, iletişim ve liderlik katılımcılar tarafından en çok üzerinde durulan başarılı ekip çalışmasının unsurları olmuştur. Ekip çalışmasının temel amacı örgütlerde işletme stratejileri doğrultusunda yüksek performans sağlanmasıdır. Bailey-Scudamore (1991, s. 21) yapmış olduğu çalışmada ekiplerin başarılı olması ve etkin bir şekilde çalışması için ise beraberlik ruhu yani ekip ruhunun olması gerektiğini belirtmiştir. Bennett ve Gadlin’in (2012, s. 775) yaptığı çalışmada ise güven duygusunun ekip uyumunu etkileyen önemli öğelerden biri olarak belirtmiştir.

Ekip kurarken ekip üyelerinde aranan özelliklerin belirlenmesi amacıyla analizler yapılmış ve elde edilen bulgular ışığında ekip üyelerinin; yapıcı şekilde iletişim kurmalı, yenilikçi olmalı, işbirliği yapabilmeli, sorumluluk sahibi olmalı, motivasyonu yüksek olmalı özellikleri tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, yapıcı şekilde iletişim kurmalı ile yenilikçi olmalı katılımcılar tarafından en çok üzerinde durulan özellikler olmuştur. Kurt (2001, s. 12) yapmış olduğu çalışmada ekip çalışmasının başarılı olması için ekiplerin sahip olması gereken genel özellikler arasında iletişimin önemini de vurgulamıştır. Ayrıca ekipte başarıya ilişkin bir sinerjik yapının oluşturulabilmesi ancak ekip üyeleri arasındaki sağlıklı iletişim

ile gerçekleştirilmektedir (Larsen, 1998, s. 84). Bu doğrultuda araştırma kapsamında tespit edilen özellikler ile literatür örtüşmektedir.

Lider yöneticilerin ekip kurma süreci ile ilgili görüşleri de yapılan bu çalışmada değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında ekip kurma sürecinde en çok ifade edilen kodlar sırayla; ekip üyelerini güçlendiren bir ekip yapısı oluşturmak, misyonu ve amacı net bir şekilde belirlemek, ekip liderinin tespit edilmesi, örgütsel desteği sağlamak, ekibin görüş ve önerilerini dikkate almak olmuştur. Katılımcılar ekip üyelerini güçlendiren bir ekip yapısı oluşturmak kodu üzerinde durmuş olup, Toprak (2006, s. 71) yapmış olduğu çalışmada ekip içinde rollerin ve görevlerin dağılımı ile eki içi ilişkilerin net olarak tanımlanmadığı ekiplerde, görevlerin yerine getirilmesi konusunda büyük bir enerji kaybı yaşandığını belirterek bu kodun önemine vurgu yapmıştır. Ensari (1999, s. 105) ise yaptığı çalışmada ekipte çalışanların örgütsel amaç ve vizyon çerçevesinde kanalize olmalarının önemine dikkat çekmiştir.

Zayıf bir iş ekibinin özellikleri de yapılan bu çalışmada değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında zayıf bir iş ekibinde kişisel çatışmaların fazla olduğu, takıma ait olma duygusunun olmadığı, motivasyonun ve verimliliğin düşük olduğu, karşılıklı iletişimin olmadığı, ortak sorumluluğun paylaşılmadığı, güven duygusunun olmadığı, yetersiz bilgi ve beceriye sahip bulunduğu, hızlı ve doğru kararlar alınmadığı ile yeniliklere açık olmadığı tespit edilmiştir.

Başarılı bir ekibin kurulması için ekibin amacının net olması, örgüt yapısı ile örgütteki rollerin belirgin olması ve ekip üyelerince benimsenmesi, ekip üyeleri arasında yapıcı bir iletişimin olması, ekip üyeleri arasında güven olması, ekip üyeleri arasında çatışma olması halinde ise lider yöneticiler tarafından çözüm yollarının bulunması gerekmektedir.

## **YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT**

Araştırmacı(lar) makaleye ortak olarak katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacı(lar) herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Bu çalışma için Hasan Kalyoncu Üniversitesi Etik Kurulunun 31/03/2023 tarihli ve 2023-14 sayılı toplantısının E-97105791-050.01.01-33419 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

## **KAYNAKÇA**

Bailey-Scudamore, I. (1991). The changing role of administration within organizations. *Administrator*, January, 15(2), 21.



- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *BEÜ SBE Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bennett, L. M., & Gadlin, H. (2012). Collaboration and team science: from theory to practice. *Journal of Investigative Medicine*, 60(5), 768-775.
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Cacioppe, R., & Albrecht S. (2000). Using 3608 feedback and integral model to develop leadership and management skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(8), 390-404.
- Cole, G. A. (1993). *Management theory and practice*. (4. Baskı). London: DP Publication Ltd.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demir, Ö., & Bağlıoğlu, A. (2017). Sağlık kurumlarında kurumsal imaj sürecinde lider yöneticilik. *Fırat Üniversitesi, İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-26.
- Donnellon, A. (1998). *Takım dili: Takım dinamiğinde dilin gücü* (Çev: O. Akınhay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DuBois, M., Hanlon, J., Koch, J., Nyatuga, B., & Kerr, N. (2015). Leadership styles of effective project managers: Techniques and traits to lead high performance teams. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 7(1), 30-46
- Ensari, H. (1999). *21. yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ercan, B. (2019). *Hemşirelerin ekip çalışması tutumu ve bazı mesleki özelliklerinin hasta güvenliği kültürüne etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gün, İ., & Aslan Ö (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3), 217-226.
- Güner, F. (2013). *İç girişimciliğin yenilik ve ekip yönetimi ile ilişkisi ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Güney, N. (1997). *Yönetimde grupla çalışma tekniklerinden takım çalışmaları ve bir uygulama örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hayta, Y., & İnsafoğlu, S. (2021). Afet yönetimine yönelik lider yönetici modeli. *The Journal of Academic Social Science*, 9(116), 225-241

- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İslamoğlu, A. H., & Almaçık, Ü. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (4. Baskı). Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Mech, T. (1997). The managerial roles of chief academic officers. *The Journal Of Higher Education*, 68(3), 282-298.
- Keçecioglu, T. (2002). *Takım kimyası ve mimarisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 156-167.
- Kurt, E. (2001). *Kalite takımlarında kalite çemberleri ile kendini yöneten takımlar ve uygulamadan örnekler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Larsen A. T. (1996). Değişim sürecinin rotasını çizmek. Robert H. Rosen (Ed.), *İnsan yönetimi içinde*. İstanbul: MESS.
- Özkalp, E. (1997). Takım çalışmalarının günümüz yönetim sistemlerindeki yeri ve takım yönetimi tekerleği. *Anadolu Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1-2), 433-434.
- Özer, M. A. (2008). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları
- Sarıhan, İ. H. (1998). *Teknoloji yönetimi*. Gebze: Desnet.
- Tekin, D. (2007). *İlköğretim okullarında yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliği (Sakarya ili örneği)* (Tezsiz yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Toprak, A. (2006). *İşletmelerde liderlik ve ekip çalışması* (Tezsiz yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tuckman, B. W. (2001). Developmental sequence in small groups. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 3, 66– 81
- Usal, A. (1995). *Davranış bilimleri*. İzmir: Barış Yayınları.
- Ünal, S. (1998). Takım kurma ve yönetme süreci. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(10), 287-297.
- Wadsworth, W. J. (1999). *Atak yöneticinin liderlik rehberi* (Çev: E. Sabri Yarmalı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yılmaz, G. (2005). Örgütlerde yaşanan çatışmaların giderilmesinde takım çalışmalarından yararlanma. *Verimlilik Dergisi* (1), 45-66



Yılmaz, M. K. (2019). Havacılık işletmelerinde vardiya sistemi, ekip çalışması ve çalışan memnuniyeti. *Ankara: Iksad Yayınları.*

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.