

"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2021 Cilt/Vol: 23/Num:1 Sayfa/Page: 83-110

Editörler Kurulu / Executive Editorial Group

Aşkın Keser (Uludağ University)
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yardımcı Editör / Managing Editor

Ulviye Tüfekçi Yaman

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayrınsaray University)
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2021

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2021

İÇİNDEKİLER

Yıl: 2021 / Cilt: 23 Sayı: 1

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Prof. Dr. Aysen TOKOL “Yeni Standart Dışı Çalışma Şekilleri”	5
2	Öğr. Gör. Nazlı Yüceol, Arş. Gör. Tuğba KARABOĞA “Süper Akıllı Toplum Çağında İnsan Kaynağının Dönüşümü: Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 Geleceğin İşgücünü Nasıl Şekillendirecek?”	29
3	Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ, Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK “Türkiye’de “Nepotizm” Konusunda Hazırlanan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme”	53
4	Cem BALOĞLU “Postalar Halinde Çalışan İşçilerin Hafta Tatili İzinleri”	73
5	Assistant Professor İpek KOÇOĞLU “Farklılıklar Takımları Daha Başarılı Yapar Mı? Takımlarda Bilişsel Ayrışmanın Takım Dinamikleri Ve Çıktıları İle İlişkinine Dair Teorik Bir Değerlendirme”	87
6	Dr. Öğr. Üyesi Duygu ÖZYILMAZ MİSİCAN “İşe Gömülmüşlük Algısının Örgütsel Sosyalleşmenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü”	115
7	Hediye Ceylan ASLANTAŞ, Dr. Atilla YELBOĞA “Öğrenen Organizasyonlarda Dijital Uygulamaların Çalışan Yetkinliklerini Geliştirmesine Yönelik Bir Çalışma”	137
8	Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDIN KÜÇÜK, Dr. Hazel ANGUN “The Impact of The Locus of Control on The Organizational Silence”	163
9	İlhan ALYAY, Kerim KARADAL, Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Sektörü Araştırması”	185
10	Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR “Çin’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Güncel Görünümü”	207

FARKLILIKLAR TAKIMLARI DAHA BAŞARILI YAPAR MI? TAKIMLARDA BİLİŞSEL AYRIŞMANIN TAKIM DİNAMİKLERİ VE ÇIKTILARI İLE İLİŞKİSİNE DAİR TEORİK BİR DEĞERLENDİRME

İpek Koçoğlu¹

ÖZET

İş dünyası giderek farklılaşan bir işgücünden oluşmakta ve birçok alanda farklılıklara sahip çalışanlar bir araya gelerek aynı çalışma takımının bir parçası olmaktadır. Takımlar üzerine yapılan araştırmalar çoğunlukla bu farklılıklardan yüzeysel düzeyde yani demografi, cins, ırk, ya da kuşak farklılıkları gibi gözle görülür olanlara odaklanmaktadır, ancak takım üyelerinin derinde yatan bilişsel farklılıklarını daha kapsamlı anlamaya yönelik çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Takım üyelerinin düşünce biçimi, algı ve değerleri gibi zihinsel süreçlerinin önemli bileşenlerinden oluşan takım bilişindeki farklılıklar takım dinamikleri ve çıktıları üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Ancak bilişsel farklılığın kapsamına ve hangi zihinsel süreçlerde etkin olduğuna dair kapsamlı araştırmaların olmaması bu alanda ilerlemeyi ve dolayısıyla takım bilişsel farklılıklarının olumlu etkilerinden yararlanmayı engellemektedir. Bu araştırmanın amacı; takım bilişsel farklılığının kapsamını incelemek ve farklı düzeylerde ortaya çıkan etkilerini değerlendirmektir. Takım bilişinin bilinçli reflektif (C-sistemi) ve bilinç dışı refleksif (X-sistemi) olmak üzere iki düzeyde açığa çıkan farklılıklardan oluştuğunu öneren bu çalışmada, bu iki düzeydeki bilişsel farklılıkların takım dinamikleri ve takım etkinliği üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik teorik bir altyapı oluşturmak açıklanmaktadır. Bu araştırma, takım literatürüne iki ayrı katkı yapmayı amaçlamaktadır.

Anahtar kelimeler: Takım farklılıkları, takımlarda bilişsel farklılıklar, reflektif ve refleksif biliş, takım yaratıcılığı, takım uyumu, takım ile özdeşleşme, takım yenilikçiliği, takım performansı

¹ (Assistant Professor) (Kean University – School of Management & Marketing)

ABSTRACT

Workplace is becoming increasingly diverse where employees having differences in a broad spectrum of demographic, gender, racial, and generation categories come together to form teams. Research on team diversity predominantly focuses on easily recognizable surface-level diversity overlooking the deeply laden cognitive diversity in teams. Cognitive diversity in teams that involves differences in thinking, values, and perceptions of team members is suggested to have important implications on team Dynamics and team outcomes. However, lack of a nuanced understanding on what constitutes cognitive diversity impedes any research progress that can explore the positive effects of team cognitive diversity. This research aims to theoretically explore the content of team cognitive diversity and examine its effects at different levels of cognition. It is argued that team cognitive diversity manifests at two levels namely; reflective and reflexive cognitive diversity and develops a theoretical model that looks at the effects of these two different aspects of team cognitive diversity on team Dynamics such as team creativity, team synergy, and team identification, and on team outcomes namely team innovativeness, and team performance.

Keywords: Team diversity, team cognitive diversity, reflective and reflexive cognition, team creativity, team synergy, team identification, team innovativeness, team performance

GİRİŞ

Günümüzün örgütlerinde karmaşıklık düzeyi yükselen işler; bilgi odaklı süreçlerin artmasına ve fiziki güç ihtiyacının azalmasına neden olmaktadır. Bilişsel karmaşıklığın arttığı işlerde ve iş ortamında, örgüt üyelerinin tek başlarına gerekli bilgi kaynağını, bilişsel becerileri ve zamanı sağlamaları mümkün değildir. Ortak amaçlara ulaşmak için iki ya da daha fazla örgüt üyesi bir araya gelerek, birbirleri ile uyumlayıcı bir etkileşim gerçekleştirir ve “takımları” oluştururlar. Modern örgütler, bireysel yetkinlik ve becerileri aşan işlerin başarılması için giderek takım yaklaşımını benimsemektedirler. Mevcut bilgi ve uzmanlığı daha etkin kullanabilmek, artan işgücünün etkisini azaltabilmek, hızla gelişen teknolojinin etkin kullanımını artırabilmek için örgütlerde takım oluşumu teşvik edilmektedir (He, Butler ve King, 2007). Ancak yalnızca takım oluşumu, performans ve yenilikçilik gibi takım düzeyinde gerçekleşen, örgütsel çıktıları artırabilmek için yeterli değildir.

Örgütler, takımlar ve bireyler çok düzeyli bir sistemde birbirlerine bağlı faaliyet gösterirler. Bireyler, takımların içerisine yuvalanmış, takımlar da örgütlerin içerisine yuvalanmışlardır. Bu iç içe geçmiş yapının sonucu, takım dinamikleri ve çıktıları, yukarıdan aşağıya (örgüt düzeyinden bireysel düzeye) ya da aşağıdan yukarıya (bireysel düzeyden örgüt düzeyine) çok düzeyli etkilerin bir sonucu ortaya çıkar. Takım düzeyinde gerçekleşen birçok kolektif olgu (ör. takım bilişsel mekanizmaları) bireysel düzeyde ortaya çıkmakta, bireyler arası dinamik etkileşim sonucu gelişip, takım düzeyinde gerçekleşmektedir (Bell ve Kozlowski, 2012). Bu nedenle takım dinamikleri ve çıktılarını anlamak için farklı düzeyler arası dinamik etkileşimin incelenmesi gerekmektedir. Bireysel düşünce ve davranışların entegre olduğu zemini hazırlayan takımların, farklı zihinsel modellere, düşünce biçimlerine, bakış açılarına, bilgi birikimine, becerilere, deneyime ve geçmişe sahip bireylerden oluşmasına rağmen bilgi işleme, problem çözme, koordinasyon ve iş birliği gibi takım faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğini anlamak giderek önem kazanmaktadır (Cooke, Gorman, Myers ve Duran, 2013). Takım süreçleri statik ya da sabit değildirler. Aksine gelişen ve değişen dinamik süreçlerdir. Bireysel düzeyde, bilişsel mekanizmalarda belirir, karşılıklı etkileşim sonucu büyür ve gelişir ve takım düzeyinde kolektif olgular şeklinde kendini gösterirler (Kozlowski ve Klein, 2000). Takım üyeleri kendi farklı ancak sistemli ve yapılandırılmış bilgilerini karmaşık problemlerin çözülebilmesi ve takım görevlerinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için bir araya getirirler ve takım düzeyinde bir biliş oluşumuna zemin hazırlarlar. Takım düzeyinde gerçekleşen; öğrenme, planlama, karar verme, problem çözme, hatırlama, anlamlandırma, değerlendirme, ilişki kurma gibi bilişsel

süreçler ya da faaliyetler takım bilişini ifade eder. Bu çerçevede, takımların, bireysel düzeyin ötesine geçen bilişsel mekanizmaları ve bilişsel süreçleri mevcuttur. Takımların kolektif olarak bulduklarını bilişsel mekanizmalar ve süreçler takım dinamikleri ve çıktılarının oluşmasını sağlar.

Takım dinamikleri ve çıktılarını inceleyen birçok araştırma; takım etkinliği ve takım performansı gibi takım başarısının göstergesi olan önemli takım çıktılarının takımların bilişsel mekanizmaları ile ilişkili olduğunu önermişlerdir (DeChurch ve Mesmer-Magnus, 2010; Kozlowski ve İlgen, 2006). Paralel olarak, geçtiğimiz yirmi yılda, takımlarda bilişsel mekanizmaların anlaşılmasına yönelik artan bir ilgi dikkati çekmektedir. Takım çıktılarını ve süreçlerini besleyen takım düzeyindeki bilişsel mekanizmalar araştırmacıların teorik ve ampirik araştırma odağını oluşturmaya başlamıştır (DeChurch ve Mesmer-Magnus, 2010, Hodgkinson ve Healey, 2008). Ancak takımlarda bilişsel mekanizmaları inceleyen geçmiş araştırmalar, çoğunlukla planlı, bilinçli ve zihinsel faaliyet gerektiren biliş ve bilişsel mekanizmalara odaklanmıştır. Takımlarda açıkça gözlemlenemeyen, daha az zihinsel faaliyete dayalı olan, otomatik ve bilinç dışı bilişsel mekanizmaları göz ardı etmiştir (Healey, Vuori ve Hodgkinson, 2015).

Oysa son yıllarda sosyal psikolojideki gelişmeler bireylerde bilişsel faaliyetlerin iki farklı düzeyde gerçekleştiğini önermiştir. Bunlar; bilinçli bilişsel mekanizmayı ifade eden reflektif (yansıtıcı) sistem ve bilinç dışı, otomatik ve kontrol edilemeyen refleksif (düşünümsel) sistemdir (Lieberman, Gaunt, Gilbert ve Trope, 2002; Lieberman, 2007; Satpute ve Lieberman, 2006). Bilişsel psikologlar bu iki bilişsel mekanizmayı bireysel düzeyde kavramsallaştırarak ayırt etmekte ve reflektif bilişsel mekanizmaları; C-sistemi (reflective kelimesindeki "c"), refleksif bilişsel mekanizmaları; X-sistemi (reflexive kelimesindeki "x") olarak adlandırılmaktadırlar.

Bu iki farklı mekanizmanın ortaya çıkardığı sonuçları, bireysel davranışlarda gözlemlenmek çoğunlukla mümkündür. Birçok bireysel davranış, farkında olmadan, bilinç dışı gerçekleşir ve kontrol edilemez. Bireyler her zaman bilinçli bilişsel mekanizmalarının ürünü olan davranışlarda bulunmazlar. Neden bazı davranışlarda bulduklarına dair bilinçli bir nedenselliği takip etmezler, bu nedenle de davranışlarının sebepleri her zaman iddia ettikleri ya da farkında oldukları sebepler değildir. Bilinç dışı sebepler bireylerin davranış ve eylemlerinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle otomatik olarak aktive olan davranış ve tutumlar bilinç dışı, planlı olmayan ve kontrol edilemeyen, refleksif bilişsel süreçler sayesinde gerçekleşir. Refleksif bilişsel süreçler, bilinçli gerçekleşen, planlı, kontrol edilebilen, reflektif bilişsel süreçlerden farklıdır ve bireysel davranışlar çoğunlukla bilinçli bilgi işleme mekanizmasından bağımsız bir biçimde, refleksif bilişsel süreçler tarafından yönlendirilirler (Greenwald ve Banaji, 1995).

Örgütler, çoğunlukla örgüt üyelerinin otomatik olarak, bilinç dışı düzeyde gerçekleştirdikleri davranışlar tarafından yönlendirilirler. Örgüt teorisyenleri, bireysel düzeyde refleksif bilişsel süreçlerin, yönetsel karar verme gibi süreçler ve örgütsel performans gibi çıktılar üzerindeki rolünün farkına varmalarına (Shantz ve Latham, 2009; Dane ve Pratt, 2007) rağmen, takım düzeyinde refleksif bilişsel mekanizmaların varlığını ve bu mekanizmalara dayanan otomatik ve bilinç dışı bilişsel süreçlerin takım dinamikleri ve çıktıları üzerindeki rolünü dikkate almamıştır. Buna karşın, bireysel bilişte olduğu gibi, takım bilişinde de belirleyici iki ayrı mekanizma söz konusudur; bilinçli reflektif ve bilinç dışı refleksif bilişsel mekanizmalar. Bilinç dışı, refleksif bilişsel mekanizmanın, takım literatüründe göz ardı edilmesi, takımların tek yönlü analiz edilmesine neden olmaktadır. Direkt olarak gözlemlenmeyen, bireysel algıdan bağımsız, kontrol edilemeyen hatta bilinçli ifade ve düşüncelerle çelişen bilişsel süreçlerinin, takım dinamikleri ve çıktılarındaki rolünün anlaşılmasını engellemektedir. Bu araştırma önerisi, Healey, Vuori ve Hodgkinson'un (2015) ikili-sistem teorisini takım bilişsel mekanizmalarına uyarladığı araştırmasına dayanarak, takımlarda reflektif ve refleksif bilişsel mekanizmaların ayrıştığını ve takım dinamikleri ve çıktılarındaki rolünün anlaşılmasını engellemektedir. Bu araştırma önerisi, Healey, Vuori ve Hodgkinson'un (2015) ikili-sistem teorisini takım bilişsel mekanizmalarına uyarladığı araştırmasına dayanarak, takımlarda reflektif ve refleksif bilişsel mekanizmaların ayrıştığını ve takım dinamikleri ve çıktılarındaki rolünün anlaşılmasını engellemektedir. Bu araştırma önerisi, Healey, Vuori ve Hodgkinson'un (2015) ikili-sistem teorisini takım bilişsel mekanizmalarına uyarladığı araştırmasına dayanarak, takımlarda reflektif ve refleksif bilişsel mekanizmaların ayrıştığını ve takım dinamikleri ve çıktılarındaki rolünün anlaşılmasını engellemektedir.

gerektiğini önermektedir. Takımlarda reflektif ve refleksif bilişsel mekanizmaların, takım yaratıcılığı, takım uyumu ve takım ile özdeşleşme gibi takım dinamikleri ve takım yenilikçiliği ve takım performansı gibi takım çıktıları ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğu genel araştırma sorunsalını oluşturmaktadır.

Bu araştırma, takım literatürüne iki ayrı katkı yapmayı amaçlamaktadır. İlk olarak; bu araştırma takımlarda bilişsel ayrışmanın, iki farklı takım bilişi düzeyinde (reflektif bilişsel mekanizmalar ve refleksif bilişsel mekanizmalar) meydana geldiği önermekte ve literatürdeki ortak takım bilişi paradigmasının tek yönlü bakış açısını genişletmektedir. Takım bilişsel mekanizmalarında ayrışma (takımlardaki bilişsel farklılık derecesi), düşünme, planlama ve algılama gibi bilinçli zihinsel faaliyetler yoluyla oluşan, davranışlara yansıyan, yüzeyde ve gözlemlenebilir düzeyde farklılıkları içeren reflektif bilişsel ayrışmayı ifade edebileceği gibi, daha derinde, sezgisel, otomatik olarak harekete geçen ve bilinç dışı düzeyde farklılıkları içeren refleksif bilişsel ayrışmayı da ifade edebilir. Takımlarda bilişsel ayrışmanın hangi düzeyde gerçekleştiği, takım dinamikleri ve çıktıları üzerinde farklı etkilere sahip olabilir (Helie ve Sun, 2010). Bu doğrultuda, araştırmanın bilimsel literatüre yapmayı hedeflediği ikinci katkı reflektif ve refleksif bilişsel ayrışmanın takım dinamikleri (takım yaratıcılığı, takım uyuşması ve takım ile özdeşleşme) ve takım çıktıları (takım yenilikçiliği ve takım performansı) ile ilişkisini teorik olarak açıklamaktır. Bu doğrultuda araştırma kapsamlı bir teorik inceleme sonucunda 9 öneriden oluşan kavramsal bir model geliştirmektedir. Bu şekilde, takım çıktıları üzerinde çelişen etkileri olduğu düşünülen takım bilişsel mekanizmalarının (Mohammed, Ferzandi ve Hamilton, 2010), refleksif ve reflektif düzeyde ayrışmasının takımlar üzerindeki avantaj ve dezavantajlarının nedenleri açıklanabilir.

TEORİK ÇERÇEVE

Takım Bilişi

Örgütsel hayatta, karmaşık problemlerin çözümü için hiyerarşik örgüt yapısının her düzeyinde takımlardan faydalanılmaktadır (Tannenbaum vd., 2012). Örgütlerde karşılaşılan problem karmaşıklığı ile başa çıkabilmek; bilgi işleme birimleri olarak düşünülen takımların (Fiore ve Salas, 2004), dinamik, adaptif ve uyumlu bir etkileşim içerisinde olmasını gerektirir (Hung, 2013). Ortak bir hedefe ya da hedefler dizisine ulaşmak için iki ya da daha fazla bireyin birbirlerine bağımlı ve sosyal etkileşim içerisinde entegre oldukları, içinde buldukları örgütsel sınırları muhafaza eden ya da yönlendiren ve diğer birimlerle alış-veriş içerisinde bulunan kolektif topluluklar takım olarak tanımlanır (Kozlowski ve Bell, 2003). Takımlar, bireysel ve heterojen bilgi yapılarını ve bakış açılarını kolektif düzeyde karar vermek, problem çözmek, planlamak, bilgi edinmek, bilgi işlemek, ilgili bilgiyi muhafaza etmek üzere bilişsel yapı ve süreçler geliştirirler. Takım düzeyinde gerçekleştirilen bilişsel süreçler, takım bilişinin bir ürünüdür (Cooke vd., 2012). İnsan bilişini andıran bir biçimde takım bilişi, takımların kolektif düşünme, öğrenme, bilme, bilgi depolama, hatırlama, akıl yürütme, dikkat etme, kavramlar arası bilinçli ya da bilinç dışı bağlantılar kurma, analiz etme ve çıkarımlarda bulunmasını sağlar (Fiore ve Salas, 2004).

Takım araştırmalarında geçtiğimiz yirmi yıl, takım bilişi kavramının ne ifade ettiği ve içeriğinin sorgulandığı bir dönem olmuştur. Takımların dinamik etkileşimlerinin bir ürünü ya da süreci olduğu ifade edilen takım bilişinin, takım üyelerinin bireysel bilişlerinin toplamından daha üst düzeyde, takım düzeyinde bir olgu olduğu görüşünde uzlaşmaya varılmıştır (Salas ve Fiore, 2004; Hodgkinson ve Healey, 2008; DeChurch ve Mesmer-Magnus, 2010). Takım bilişi, takım üyelerinin bireysel bilişleri ile takım davranışları arasındaki etkileşime bağlı olarak ortaya çıkan mezo-düzye bir dinamik oluşumdur. Bu noktada, mezo-düzyeden kasıt, mikro-düzye bireysel biliş ile, makro-düzye örgütsel biliş arasında kalan takım düzeyidir (Klein ve Kozlowski, 2000).

Takım bilişinin, mezo-düzeyde kavramsallaştırılması örgütsel hayatın çok düzeyli doğasını modellemeye yardımcı olur. Takım düzeyinde zihinsel işleyişin nasıl organize olduğunu, temsil edildiğini ve dağıldığını gösteren takım bilişi, takım üyelerinin uyumlu faaliyet göstermelerini, takım davranışlarını önceden sezerek eylemlerde bulunmalarını sağlar (Dechurch ve Mesmer-Magnus, 2010). Takım üyelerinin bireysel bilişleri ile takım davranışları arasındaki etkileşim, bireylerde bilişsel yapılar ile bilişsel süreçler arasındaki etkileşimi temsil etmektedir. Takım üyeleri dinamik bir etkileşim içerisinde, sahip oldukları bilgi birikimlerinin, bakış açılarının ve bilgi işleme mekanizmalarının, takım süreçlerini yönlendiren hatta belirleyen; takım bilişine dönüşümünü sağlarlar (Cooke vd., 2004).

Takım bilişi, takım üyelerinin ayrı ayrı ve dağınık bir bileşimsel yapıda sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyim gibi bilişsel yapılarının, tamamlamakla yükümlü oldukları takım görevlerinin ve takım içi etkileşimin uyumlu takım eylemleri ve takım koordinasyonu ile sonuçlanmasını sağlar. Takım bilişinin koordinasyon işlevi; bireysel bilişin nasıl işlediği ile benzerlik gösterir. Hareket halinde olan bir nesnenin, rengi, biçimi ve hareket yönüne dair bilgiler beynin üç ayrı fiziksel bölgesinde yer almasına rağmen, bireysel biliş bu verilerin senkronizasyonunu sağlayarak, farklı bilgi yapılarını (renk, biçim, hareket yönü) tek bir hareket halinde nesne halinde algılamayı sağlar (Fiore ve Salas, 2004). Cooke vd. (2012) takım bilişinin anlaşılması için takım üyelerinin incelenmesi yerine takımlarda yer alan bilişsel mekanizmaların ve bu mekanizmaların çıktısı olan süreçlere odaklanması gerektiğini çünkü takım bilişsel mekanizmalarının, takım etkileşimi sonucu ortaya çıkan spesifik takımlara mahsus durumlar olduğunu vurgulamıştır. Bu araştırma, takım bilişsel mekanizmalarının etkileşime dayalı ortaya çıktığını savunan yaklaşımı benimsemekte ve takımların bilişsel sistemler olduğunu savunmaktadır.

Takım bilişinin örgütsel çalışmalarda üç önemli faydası bulunmaktadır. Birincisi; takım bilişi, takım süreçlerinin karmaşıklığını daha iyi anlamayı sağlar. Bireysel ve örgütsel düzeyde kavramlarla açıklanamayan olguların spesifik olarak takım-düzeyinde açıklanabilmesi için bir zemin hazırlar. İkincisi; takım performansı gibi takım etkinliği göstergelerinin tahmin edilmesinde kullanılır. Nitekim Cannon-Bowers ve Salas (2001) takım bilişinin takımlarda koordinasyonu artırdığı ve takım performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Takım bilişinin üçüncü faydası ise; takımların etkinliğinin nasıl sağlanacağını anlamak ve takım süreçlerinde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelebilmek için çözümler tasarlamaya yardımcı olmasıdır.

Takım Bilişsel Mekanizmaları: Reflektif ve Refleksif Biliş Ayrımı

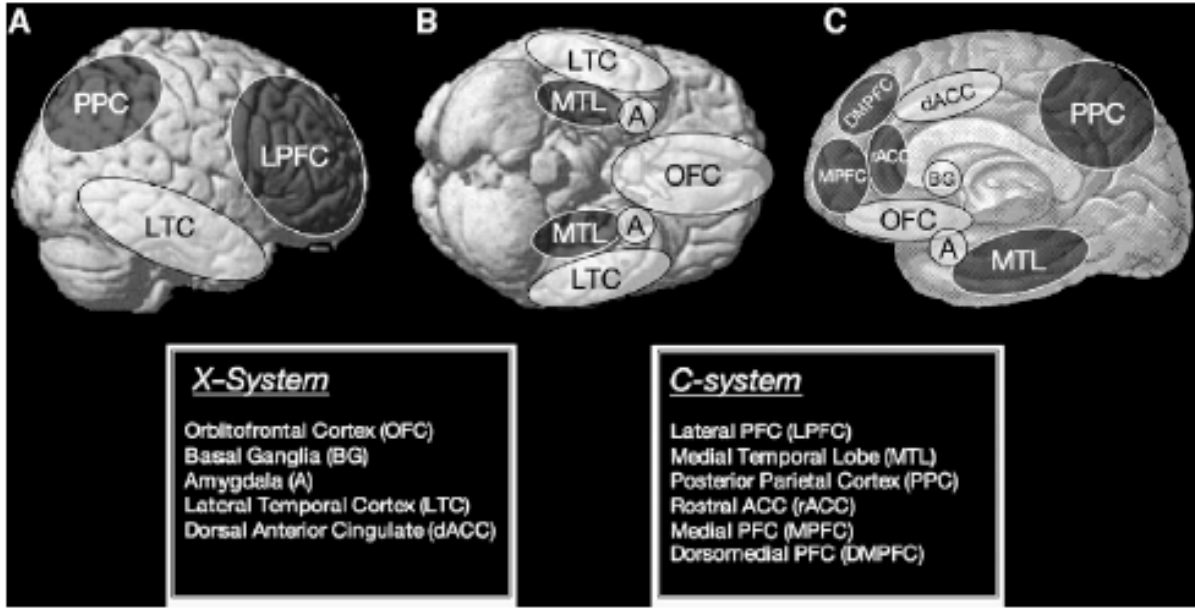
Takım bilişi literatüründe 1990'ların başından beri yapılan araştırmalar, takım bilişinin bilinçli kontrole tabi olduğu ve açıkça ifade edilebileceği üzerine kuruludur (Uhlmann vd., 2012). Takım bilişi araştırmaları, bilinçli düzeyde faaliyet gösteren, planlı, zihinsel faaliyetler tarafından yönlendirilen, algıya dayalı veriler doğrultusunda işleyen, takım bilişsel mekanizmalarına odaklanmaktadır. Takım bilişi çalışmalarının yalnızca bilinçli düzeyde aktive olan bilişsel süreçlere ve bununla bağlantılı olarak bilinçli ve planlı işleyen bilişsel takım mekanizmalarına odaklanması takım araştırmalarının tek taraflı ve sınırlı bir çerçeveye sahip olmasına neden olmuştur.

Ancak takım teorisyenleri, takım bilişi çalışmalarının, bilişsel psikoloji ve sosyal bilişsel nörobilimdeki gelişmelerle paralel olarak (Lieberman, 2007; Satpute ve Lieberman, 2006) takım bilişinde ikili-sistem teorisinin benimsenmesi gerektiğini vurgularlar. İkili-sistem teorisinin sosyal psikolojide ve sosyal bilişin içeriği ve oluşumunun açıklanması için kullanımı, bilişsel mekanizmaların bilinçli olarak algılanamayan, kontrol edilemeyen, otomatik yönlerinin incelenmesine dair bir araştırma alanı yaratmıştır.

İkili-sistem teorisi, 1970'ler itibarıyla bilişsel ve sosyal psikoloji alanlarında sıklıkla ele alınan bir paradigma oluşturmuştur (Evans, 2008). Düşünme, karar verme, öğrenme, hatırlama, yargılama gibi "üst düzey" bilişsel süreçlerin değerlendirilmesinde, ikili-sistem teorisinden yararlanılmıştır (Evans ve Stanovich, 2013). İkili-sistem teorisi bilişsel ve sosyal psikolojide; hafıza (Squire ve Zola, 1996), karar verme (Kahneman ve Tversky, 1982), dikkat (Schneider ve Shiffrin, 1977), öğrenme (Mayer ve Moreno, 1998) ve sosyal biliş (Chaiken ve Trope, 1999) gibi birçok kavramının anlaşılması için kullanılmıştır. İkili-sistem teorisinin farklı alanlarda kullanımına rağmen benimsediği ortak bakış açısı; bilişsel süreçlerin birbirini tamamlayıcı iki ayrı mekanizma tarafından yönlendirildiğini ya da iki farklı süreçten oluştuğudur. İkili-sistem teorisini sosyal bilişe uyarlayan araştırmalar; zihinsel faaliyet gerektirmeyen, nispeten kolay ve algı dışı bilişsel süreçler ile zihinsel yükü daha fazla olan, düşünme ve bilgi işleme faaliyetlerine dayanan, kontrol edilebilen, bilinçli bilişsel süreçler arasında bir ayrım yapar (Chaiken ve Trope, 1999; Evans, 2008). İkili-sistem teorisyenleri, bilinçli ve bilinç dışı işleyen sistemleri kavramsallaştırmak için farklı terimler kullanmış olsalar da sistemlerden birinin bilinç dışı, hızlı, otomatik ve daha az zihinsel yük gerektirdiğinden yüksek kapasite ile çalıştığı, aksine diğer sistemin bilinçli, planlı ve kontrol edilebilir olduğu konusunda uzlaşmaktadırlar (Kruglanski ve Ginerenzler, 2011).

Bilişsel psikoloji literatüründe sıklıkla başvuru alan Sistem 1, Sistem 2 ayrımı, paralel olarak sosyal bilişsel örübilim literatüründe de yankı bulmaktadır (Lieberman, 2007). Satpute ve Lieberman (2006), bireysel düzeyde bilişsel süreçlerin; reflektif ve refleksif olmak üzere iki ayrı sistem tarafından yönlendirildiğini ve bu iki sistemin beynin farklı bölgelerinde bulduklarını nörolojik görüntüleme yöntemleri ile kanıtlamışlardır. Sosyal bilişsel nörobilim literatüründe bilinçli ve kontrol edilebilir reflektif biliş, C-sistemi (reflective kavramındaki "c") olarak adlandırılır ve ihtiyaç duyulan bilgiyi değerlendirmeye almak, geçmiş deneyimlere dayanarak öngörülerde bulunmak, durumsal tahminler yapmak, bilinçli hedefler belirlemek ve bireysel davranışları belirlemek ile sorumludur (Lieberman vd., 2002). Bilinç dışı, ani, otomatik, sezgisel olan refleksif biliş X-sistemi olarak adlandırılır ve bilinç dışı özellikler, varsayımlar, tutumlar, stereotipler ve bilinçaltı hedefler ile onlara karşılık gelen dürtüsel yanıtları otomatik olarak kodlamak ile sorumludur. Şekil 1'de gösterildiği gibi bireysel düzeyde reflektif ve refleksif biliş beynin farklı bölgelerinde nörolojik aktivasyona neden olmaktadır. Reflektif biliş; lateral prefrontal korteks, orta temporal lob, posteriyor pariyetal korteks, rostral anterior singulat korteks, hippocampus ve etrafındaki mediyal temporal lob bölgesinde gerçekleşen kontrol edilebilir ve bilinçli süreçlere karşılık gelmektedir. Diğer taraftan, refleksif biliş ise; amigdala, bazal gangliya, ventromediyal prefrontal korteks, dorsal anterior singulat korteks ve lateral temporal korteks bölgelerinde gerçekleşen bilinç dışı süreçlere karşılık gelmektedir.

Şekil 1. C-sistem ve X-sistemlerinin beyinde karşılık geldikleri nörolojik aktivasyon bölgeleri. (A) beynin lateral görünümünü, (B) beynin ventral görünümünü, (C) beynin medial görünümünü temsil etmektedir.



Kaynak: Satpute ve Lieberman (2006)

Örgüt teorisi araştırmalarına giderek nüfuz eden ikili-sistem teorisi, örgüt üyelerinin bilinçli, kontrol edilebilir ve açıkça ifade edilebilir eylemlerinin ve davranışlarının ötesinde, kontrolleri dışında, bilinçli olmayan ve otomatik bilişsel faaliyetlerinin örgüt araştırmaları kapsamında incelenmesini teşvik etmiştir. Ancak örgüt teorisyenleri, örgütlerde bilişsel mekanizmaları tek taraflı bir bakış açısıyla yalnızca reflektif düzeyde, dışarıya yansıyan, bilinçli ve planlı bilişsel süreçler çerçevesinde incelemektedir (Huber ve Lewis, 2010). Bilişsel nörobilimin ve ikili-sistem teorisinin örgütsel alana uyarlanması çabası içerisinde olan bazı araştırmalar ise bilinç dışı, dürtüsel, otomatik bilişsel süreçleri yönlendiren X-sistemini örgütlerde bireysel düzeyde incelemiştir (Ashkanasy ve Humphrey, 2011, Hodgkinson ve Healey, 2011). C-sistemi ile X-sistemi arasındaki ayrım, birkaç istisnai araştırma dışında (Healey, Vuori ve Hodgkinson, 2015), takım düzeyinde kavramsallaştırılmamıştır. Literatürde göze çarpan önemli bir boşluk ise; bireyler arası etkileşimde önemli bir role sahip olduğu gösterilen (Barsade ve Gibson, 2007) X-sisteminin, takım araştırmalarında göz ardı edilmesi ve bilişsel farklılıkların yalnızca C-sisteminin neden olduğu bilişsel farklılıkların oluşturduğunun düşünülmesidir. Bunun nedeni bilişsel farklılıkların teorik temeline dair yeterli derinlikte araştırma yapılmadığı gibi takım literatürünün takım olgularını açıklarken bilişsel sosyal psikoloji modellerini göz ardı etmesi olabilir.

Bu araştırma, literatürdeki kavramsal ve ampirik boşluğu Healey, Vuori ve Hodgkinson'un (2015) bilişsel sosyal psikoloji teorilerine dayandırdığı araştırmasını ilerleterek; takım bilişsel mekanizmalarını reflektif ve refleksif düzeylerde ele alarak, takım bilişsel farklılıklarının bu iki düzeyde yer alan farklılıklardan oluştuğunu göstermeyi amaçlamaktadır. Bu teorik temelden yola çıkarak takımlarda bilişsel reflektif ve bilişsel refleksif farklılıkların takım dinamiklerini ve çıktılarını nasıl etkilediğini teorik olarak açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırmada; (1) C-sistemi, takım düzeyinde; reflektif bilişsel mekanizmalar, (2) X-sistemi, takım düzeyinde refleksif bilişsel mekanizmalar olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Reflektif ve Refleksif Bilişsel Mekanizmaların Takım Süreçlerine Etkisi ile İlgili Çelişen Bulgular

Teorisyenler, artan dinamik, akışkan ve karmaşık çevresel bağlamda, takım faaliyetlerinin etkin bir bilgi işleme mekanizması temelinde gerçekleştirilmeleri halinde daha başarılı ve etkili olacakları sonucuna ulaşmışlardır (Cooke vd., 2013). Ancak, takım bilişsel mekanizmaları üzerine gerçekleştirilen kapsamlı bir teorik araştırma takımların bilişsel mekanizmalarının, takım performansı gibi takım etkinliği göstergeleri ile pozitif bir ilişkiye işaret etmediği sonucuna varan ampirik çalışmalar olduğunu vurgulamıştır (Mohammed, Ferzandi ve Hamilton, 2010). Takım bilişsel mekanizmalarının, takım süreçleri ve performansı üzerinde çelişen etkileri olduğunu ortaya koyan bir meta-analiz ise; takım bilişsel mekanizmalarının takım dinamikleri ve çıktıları üzerindeki etkisinin anlaşılması için daha detaylı ve derin bir biçimde incelenmesi gerektiğini savunmuştur (DeChurch ve Mesmer-Magnus, 2010b). Takım bilişsel mekanizmaları ile takım süreçleri arasındaki potansiyel ilişkiyi ampirik olarak test eden araştırmalar, giderek takımlarda bilişsel mekanizmalar ile takım çıktıları arasındaki ilişkide çelişen sonuçların varlığını ortaya koymuşlardır (Mohammed, Ferzandi ve Hamilton, 2010). Takım literatüründe dikkat çeken, takım bilişi ve takım performansı arasındaki ilişkiye dair çelişen bulgular, takım bilişi değişkeninin daha detaylı incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

Takım bilişinin yalnızca bilinçli bilişsel mekanizmalardan ve takımların bilişsel süreçlerinin bu mekanizmaların harekete geçirdiği bilinçli, planlı bilişsel süreçlerden ibaret olduğu yanılıgı yaratan geçmiş çalışmalar takım literatürünü sınırlandırmaktadır (Barsade, Ramarajan ve Westen, 2009). Takım dinamikleri ve çıktılarının, takımlarda açıkça gözlemlenemeyen, kontrol edilemeyen, takım üyelerinin farkında olmadıkları ancak eylemlerini ve davranışlarını yönlendiren, bilinç dışı bilişsel mekanizmalar ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğu takım teorisyenlerince üzerinde durulmayan bir alana işaret etmektedir (Healey, Vuori ve Hodgkinson, 2015).

Takımlarda Bilişsel Ayrışma

Takım bilişi literatüründeki bahsedilen eksikliklere odaklanan bu araştırmada; ortak takım zihinsel modelleri yerine takım dinamiklerinin belirleyicisi olduğu düşünülen takım farklılığı (Shin, Kim, Lee ve Bian, 2012), bilişsel düzeyde ele alınarak, takım bilişsel mekanizmalarının ayrışma derecesine odaklanılmaktadır. Yakın zamanda gerçekleştirilen araştırmalarda, takımlarda bilişsel mekanizmaların ayrışma derecesinin, takım yaratıcılığı (Kearney ve Gebert, 2009), takım uyumu (Harrison, Price ve Bell, 1998; Webber ve Donahue, 2001) ve takım ile özdeşleşme (Van der Vegt ve Bunderson, 2005) takım dinamikleri üzerindeki rolünün incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, çoğunlukla ortak takım zihinsel modelleri ile takım performansı ya da etkinliği gibi çıktılar arasındaki ilişkiyi inceleyen takım bilişi araştırmaları, takım zihinsel modelleri ile takım çıktıları arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı durumlarda detaylı bir tartışma ya da açıklama yapamamakta ve ortaya çıkan çelişkiyi çözümleyememektedir. Takımlarda ortak zihinsel modeller, ya da diğer bir ifade ile takım bilişsel mekanizmalarının benzerlik derecesinin takım çıktıları üzerindeki etkisinin yanı sıra, bu araştırma takım bilişsel mekanizmalarının ayrışma derecesi ile takım çıktıları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

Takımlarda bilişsel ayrışma takım üyelerinin düşünce biçimleri, bilgi yapıları, becerileri ve deneyimlerindeki algılanana farklılıklar olarak tanımlanmaktadır (Dahlin, Weingart ve Hinds, 2005). Takımlarda bilişsel ayrışma; takıma ya da takım görevlerine dair takım üyelerinin sahip oldukları zihinsel temsillerin farklılaşmasıdır. Takım üyelerinin bilişsel mekanizmalarındaki farklılıklar, takım içerisindeki etkileşimler sayesinde dağınık bir yapı olarak kolektif düzeyde bir bilişsel ayrışma ortaya çıkar. Bu

araştırmada, takımlarda bilişsel ayrışma, takım üyelerinin bilişsel ayrışması olarak bireysel düzeyde değil, takım etkileşimi aracılığıyla takım üyelerinin bilişsel farklılıklarının bir üst düzeye taşınması ile oluşan takım düzeyinde bilişsel ayrışma olarak kavramsallaştırılmaktadır. Tıpkı takım düzeyinde ortak zihinsel modeller yaklaşımında olduğu gibi, takım düzeyinde ayrışan zihinsel modeller; takım ile ya da takım görevleri ile ilgili olabilir (Kearney, Gebert ve Voelpel, 2009).

Takım bilişi araştırmacıları takım bilişi oluşumunun; takım üyelerinin bilişsel mekanizmaları, takım etkileşimi ve takım bağlamındaki durumsallıklar esasında bileşimsel (compositional) bir süreç ya da derlemeye dayalı (compilational) bir süreç doğrultusunda oluşabileceğini önerir. Ancak takım bilişi literatüründe, takım zihinsel modellerinin, izomorfik, benzeşen, zaman içerisinde paralel ve homojen bir yapının ortaya çıkmasını sağlayan bileşimsel (compositional) bir oluşum olduğuna dair sınırlı bir bakış açısı yer almaktadır. Takımların ortak zihinsel modellerine odaklanan ortak takım bilişi paradigmasına göre, takımlarda biliş oluşumu, bileşimsel (compositional) bir sürece dayanır. Bileşimsel biliş oluşumu; takım üyelerinin zihinsel modellerinin benzerlik derecesi temelinde daha üst düzey (takım düzeyinde) bilişsel mekanizma ve süreçlerin oluştuğunu önerir. Bileşimsel oluşuma göre; takım bilişinin içeriği ve yapısı her bir takım üyesinde aynıdır ve doğrusal olarak bir araya gelerek yakınsak bir takım bilişi oluşur. Ancak takım zihinsel modellerinin bileşimsel bir oluşuma sahip olduğunu varsaymak, takım zihinsel modellerinin heterojen doğasını göz ardı etmektedir.

Diğer taraftan, takım bilişi kapsamında ele alınan takım bilişsel mekanizmaları, barındırdıkları farklı bilgi yapıları, zihinsel temsiller, ayrışan bilgi işleme biçimlerinin nispeten daha heterojen ve doğrusal olmayan bir biçimde bir araya gelmesiyle derlemeye dayalı (compilational) bir sürece de dayalı olabileceği önerilmektedir. Derlemeye dayalı biliş oluşumu; bileşimsel oluşumun aksine takım üyelerinin birbirlerinden farklı ve ayrışan zihinsel modellerinin etkileşim yoluyla yapılandırılarak takım düzeyinde bilişsel mekanizma ve süreçlerin oluştuğunu savunur. Bilişsel takım mekanizmalarının derlemeye dayalı oluşumu; bireysel düzeyde farklılıklar üzerine kurulu, heterojen zihinsel modellerden; takım düzeyinde eşdeğer işlevlere sahip bir bilişsel biçim ya da yapılanma oluşturulmasını sağlar (Kozlowski ve Klein, 2000). Derlemeye dayalı takım bilişsel mekanizmalarının oluşumu, takım üyelerinin ayrışan bilgi yapılarını, farklı düşünce biçimlerini, bilme, öğrenme, değerlendirme çerçevelerini bir ağ yapısı şeklinde derleyerek homojen olmayan ancak takım düzeyinde paralel işlevlere sahip bilişsel mekanizmaların zaman içerisinde dinamik oluşumunu ifade eder (Kozlowski ve Chao, 2012). Bu araştırma, takımlarda bilişsel mekanizmaların derlemeye dayalı bir biçimde oluştuğunu öne sürer. Farklı bilgi yapıları, heterojen takım rolleri, değişen ilgi ve çıkarılara sahip takım üyelerinden oluşan, dinamik etkileşim içerisinde ve farklı (reflektif ve refleksif) düzeylerdeki bilişsel süreçler tarafından yönlendirilen takımlarda, takım bilişsel mekanizmalarının doğrusal, yakınsak ve homojen bir bileşimsel yapıda oluşmasının pratikle örtüşmediği sonucuna varılır (Kozlowski ve Chao, 2012).

Reflektif ve Refleksif Bilişsel Ayrışma

Takım bilişi literatüründe nadiren, ayrışan bilişsel mekanizmalara odaklanan çalışmalar, takımlarda bilişsel ayrışmayı yalnızca bilinçli, algılanabilir, planlı ve farkında olunan bir süreç olarak değerlendirir. Bu çalışmalar, bilişsel ayrışmanın, yalnızca bilinçli, kontrol edilebilen ve algılanabilen bilişsel süreçleri yönlendiren; reflektif bilişsel mekanizmalar düzeyinde gerçekleştiğini varsaymıştır (Mohammed ve Ringseis, 2001; Harrison ve Klein, 2007). Oysa araştırmalar göstermektedir ki, takım bilişsel mekanizmalarında ayrışma, tıpkı bireysel bilişte olduğu gibi C-sistemi ve X-sistemi esasında farklı düzeylerde olabilir. Diğer bir ifade ile, takımlarda reflektif ve refleksif bilişsel mekanizmaların ayrışma dereceleri

farklı olabilir ve bu nedenle de takım dinamikleri ve takım çıktıları üzerinde farklı hatta çelişen etkilere sahip olabilir.

Bu araştırma, takımlarda reflektif ve refleksif bilişsel mekanizmalarda ayrışmayı, sırayla; reflektif bilişsel ayrışma ve refleksif bilişsel ayrışma olarak kavramsallaştırmaktadır. Reflektif bilişsel ayrışma, takımlarda bilinçli olarak kullanılan, uygulanan, sahip olunan bilgi birikimi çeşitliliğini, farklı düşünce çerçevelerini, ayrışan bakış açılarını ve dağınık ilgi odaklarını ifade etmektedir. Reflektif bilişsel ayrışma, takım üyelerinin birbirinden farklı ve ayrışan bilişsel mekanizmalarının farkında oldukları bir düzeyde gerçekleşir. Refleksif bilişsel ayrışma ise; takımlarda bilinç dışı sahip olunan, farkında olmadan değerlendirilmelere dâhil edilen, problem çözümlerinde otomatik olarak başvuru farklı tutumları, ayrışan değer yargılarını ve varsayımları, ortak olmayan stereotipleri ve birbirinden uzaklaşan bilinç dışı hedefleri ifade etmektedir. Refleksif bilişsel ayrışma, takım üyelerinin birbirinden farklı tutumları, varsayımları, stereotipleri ya da hedeflerinin bilincinde olmadıkları, örtük bir düzeyde gerçekleşir. Refleksif bilişsel ayrışma, bilişsel psikolojide yapılan çalışmaları takiben bilinç dışı; (1) tutum, (2) stereotipi ve (3) hedefleri içeren takım düzeyinde bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Healey, Vuori ve Hodgkinson, 2015).

Takım düzeyinde bilişsel bir ayrışmadan söz edebilmek için, ayrışmanın hangi bilişsel düzeyde gerçekleştiğinin incelenmesi gerekmektedir. Bu araştırma, bilişsel ayrışmanın; reflektif düzeyde mi, refleksif düzeyde mi yoksa her iki düzeyde de mi gerçekleştiğini anlamayı kolaylaştırmayı hedeflemekte ve farklı bilişsel düzeylerdeki ayrışmanın takım dinamikleri (takım uyumu, takım yaratıcılığı ve takım ile özdeşleşme) ve çıktıları (takım yenilikçiliği ve takım performansı) üzerindeki değişen etkilerini teorik olarak tartışmaktadır. Bu çalışmada, reflektif ve refleksif bilişsel ayrışma takım düzeyinde 2x2 bir matris formunda sınıflandırılmaktadır. Reflektif ve refleksif düzeyde pozitif ya da negatif olabilecek ayrışma dereceleri temelinde ortaya 4 farklı bilişsel ayrışma biçimi çıkar. Bunlar Şekil 2'de gösterildiği gibi; (1) pozitif reflektif ayrım ve negatif refleksif ayrım; görünür bilişsel ayrışma, (2) negatif reflektif ayrım ve pozitif refleksif ayrım; gizli bilişsel ayrışma, (3) pozitif reflektif ayrım ve pozitif refleksif ayrım; güçlü bilişsel ayrışma ve (4) negatif reflektif ayrım ve negatif refleksif ayrım; güçlü bilişsel benzeşme olarak sınıflandırılmaktadır.

Şekil 2. Reflektif ve Refleksif Düzeylerine Göre Takımlarda Bilişsel Ayrışma Türleri

REFLEKSİF BİLİŞSEL MEKANİZMA

REFLEKTİF BİLİŞSEL MEKANİZMA	Pozitif Farklılıklar	Pozitif Farklılıklar	Negatif Farklılıklar
	Negatif Farklılıklar	Güçlü Bilişsel Ayrışma	Görünür Bilişsel Ayrışma
		Gizli Bilişsel Ayrışma	Güçlü Bilişsel Benzeşme

KAVRAMSAL MODELİN GELİŞTİRİLMESİ

Takımlarda Bilişsel Ayrışma ve Takım Dinamikleri İlişkisi

Bu araştırma takım literatüründe sıklıkla üzerinde durulan; takım yaratıcılığı (Kearney ve Gebert, 2009; Harvey, 2014), takım uyumu (Harrison, Price ve Bell, 1998; Webber ve Donahue, 2001; Kozlowski ve Chao, 2012) ve takım ile özdeşleşme (Van der Vegt ve Bunderson, 2005) takım dinamiklerinin, takım bilişsel mekanizmaları ile ilişkisini incelemektedir. Takım dinamikleri ile takımlarda bilişsel ayrışma arasındaki nasıl bir ilişki olduğunu literatürden örnek ve bulgularla tartışmaya başlamadan önce bu kavramlar detaylıca incelenmektedir.

Yaratıcılık, örgütlerde önemli bir ekonomik etkinlik kaynağı olarak görülmektedir (Nonaka, 1991). Rekabetçi bir çevrede sürekli olarak büyüme ve gelişim eğrisini takip edebilmek için örgütler, sahip

oldukları yaratıcılık potansiyellerini ortaya çıkarmak ve kullanmak zorundadırlar. Yeniliğin fayda ya da değerine bağlı bir yargı olarak tanımlanan yaratıcılığın, örgütlerde yalnızca bireysel düzeyde algılanmaması gerekir (Joo, Song, Lim ve Yoon, 2012). Yaratıcılık, ürün, hizmet, süreç ya da yöntemlerle ilgili orijinal, yeni, uygun ve faydalı olduğu hükmüne varılan fikirlerin gelişimi olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılığın, bilişsel mekanizmalar ve beraberinde bilişsel süreçlerle yakından ilişkili bir kavram olduğu konusunda bir uzlaşmaya varılmıştır (McCrae ve Costa, 1997). Geçmiş araştırmalar çoğunlukla bireysel düzeyde yaratıcılığa odaklansa da kolektif düzeyde yaratıcılığı tetikleyen faktörler nadiren incelenmiştir (Harvey, 2014). Bunun için öncelikle takım yaratıcılığının, takımlarda yaratıcılıktan farklı olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Takım yaratıcılığı; takım etkileşimleri sonucu ortaya çıkan, takım üyelerinin bireysel yaratıcılıklarının toplamının ötesinde, kolektif olarak harekete geçirilen bir mezo-düzye kavramdır (Hargadon ve Bechky, 2006). Takım yaratıcılığı; takım üyelerinin, takımlarında hedeflere ulaşmak, görevleri yerine getirmek, problemleri çözmek ve performansını artırmak için yeni fikir ve çözümler sunma derecesidir (Joo vd., 2012). Takımlarda gerçekleşen dinamik etkileşimler sonucu gelişir ve takım düzeyinde gerçekleşir.

Bu araştırma, takımlarda reflektif ve refleksif ayrışmanın takım yaratıcılığını güçlendireceğini önermektedir. Geçmiş araştırmalar, karmaşık ve rutin dışı görevlerde bilişsel ayrışmanın pozitif etkilerinden bahsetmektedir. Bilişsel ayrışma, takımlarda fikir çeşitliliğinin, alternatif çözüm yollarının, orijinal ve farklı olarak değerlendirilen anlayışların kaynağıdır. Takım bilişsel ayrışması; yeni, özgün, keşifsel fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayarak takımca yeni fikir geliştirme kolektif sürecine katkı yapar (Reid ve Brentani, 2015). Takımlarda bilişsel ayrışma, takım yaratıcılığı ile iki düzeyde ilişkilendirilebilir. Birincisi; takımlarda reflektif ayrışmanın takım yaratıcılığı ile ilişkisi, ikincisi; takımlarda refleksif ayrışmanın takım yaratıcılığı ile ilişkisidir.

Reflektif bilişsel ayrışma, takımların mevcut bilgi kaynaklarını daha etkin kullanmalarını sağlayarak, takım yaratıcılığını artırır (Van Knippenberg vd., 2004). Reflektif bilişsel ayrışma, takım üyelerinin sahip oldukları heterojen bilgi kaynaklarının farkında oldukları bir platform yaratır. Takımlarda, işlevsel ayrışma takım yapısına kodlanır ve takım üyeleri kimin hangi durumda etkin çözümler sunabileceği ve uygun bilgi kaynaklarına sahip olduğu ile ilgili bir bilişsel haritaya sahiptirler. Bu da takımların doğru zamanda doğru yanıtları, sahip oldukları zengin bilgi, beceri ve deneyim havuzu sayesinde, verebilmelerini sağlar. Ayrıca reflektif bilişsel ayrışma, takımların problem çözümlerini ya da alternatif algılama biçimlerini dış çevrede aramaları gereğini ortadan kaldırmaktadır. Bu da takım içi kaynaklara başvurma eğilimini ve bilinçli çabasını artırarak takım yaratıcılığını pozitif yönde etkilemektedir (Cacioppo, Petty, Feinstein ve Jarvis, 1996).

Refleksif bilişsel ayrışma, takım yaratıcılığını takım üyelerinin bilinçli ve planlı çabasına gerek kalmaksızın artırır. Takım yaratıcılığı, takım üyelerinin spontane davranışlarından pozitif olarak etkilenir (Somech ve Drach-Zahavy, 2011). Refleksif bilişsel mekanizmaların ayrışması, takım üyelerinin bu ayrımın farkında olmamasına rağmen, kendilerine özgü tutumlar, stereotipiler ve bilinçaltı hedefler doğrultusunda farklı ve kendiliğinden gelişen eylemlerde bulunmalarına yol açar. Spontane davranışların oluşturduğu eylem çeşitliliği takım düzeyinde problem çözümlerinde, zihinsel faaliyete gerek duymaksızın alternatif çözüm yolları ortaya çıkarır (Healey, Vuori ve Hodgkinson, 2015). Takımlarda refleksif bilişsel ayrışma, takım üyelerinin benzer uyaranlara karşı farklı tutumlar sergilemesi, takım içi eylem çeşitliliğini artırır. Refleksif bilişsel ayrışma, takım duygusal mekanizmalarını canlandırarak, takım yaratıcılığını destekler. Takım üyeleri takımda ve görevlerinde karşılaştıkları etkilere bilinç altı mekanizmaları (tutumları, hedefleri ve stereotipileri) doğrultusunda farklılaşan duygusal yanıtlar verirler. Örneğin, yüz ifadeleri, vücut dilleri, spontane davranışları, jest ve mimikleri farklı refleksif biliş mekanizmaları

temelinde çeşitlenir. Duygusal mekanizmalardaki çeşitlenme takım içi özgünlüğü artırır (Bartunek, 1984). Ayrıca, takımlarda, bilinç dışı çağrışımların ayrışması takım üyelerinin problemlere farklı açılardan yaklaşmasını sağlayarak, alternatif çözüm önerileri üretilmesini sağlar. Takım üyelerinin takıma ya da göreve dair reflektif düzeyde, diğer bir ifade ile bilinçli olarak ortak bir davranış ya da eylemde karar kılması ve onu uygulamak için çaba sarf etmeleri takımlarda yapısal eylemsizliğe neden olur (Gilbert, 2005). Oysa, takım zihinsel modellerinin, refleksif, bilinç altı düzeyde farklılaşması takımlarda esnek davranma, değişen durumlarda alternatif anlayış biçimlerinden faydalanarak, yeni ve faydalı çözüm önerileri sunma eğilimini artırır (Kearney, Gebert ve Voelpel, 2009).

Takımlarda reflektif ve refleksif bilişsel ayrışma ile takım yaratıcılığı ilişkisine dair teorik argümanlar doğrultusunda aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir;

P1a: Takımlarda reflektif bilişsel ayrışma ile takım yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

P1b: Takımlarda refleksif bilişsel ayrışma ile takım yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Takım uyumu, takım araştırmalarında sıklıkla incelenen takım dinamiklerindedir. Takım uyumu, takım üyelerinin aralarında gelişen bireysel çekim, takım gururu ve göreve bağlılık derecesini ifade eder. Takımın sosyal entegrasyon düzeyini belirler ve takım üyelerinin diğer takım üyelerinden memnun olması ve takım içi etkileşim ile ilişkilendirilir (Webber ve Donahue, 2001). Takım uyumu, takımların bir arada kalmasını ve takıma bağlı kalma motivasyonuna sahip olmalarını sağlar. Takım uyumu yüksek olan bir takımda takım üyeleri görev odaklıdır ve kendilerini takım görevlerini başarmaya adanmışlar. Uyumlu takımlarda takım üyeleri, o takıma mensup olmaktan gurur duyarlar (Joo vd., 2012). Takım uyumu literatüründe, bireyler arası çekimin takım uyumunun temel kaynağı olduğu yönünde ortak bir kanı yer alır. Bu yaklaşıma göre, takım üyelerinin benzer tutumlara sahip olduklarının farkında olmaları, diğer bir ifade ile bilinçli bir düzeyde algılanabilir benzerliklere sahip olmaları aralarındaki çekimi dolayısıyla takım uyumunu artırır (Webber ve Donahue, 2001). Bazı araştırmalar bu teorik argümanlar doğrultusunda takımlarda ayrışma ile takım uyumu arasında negatif ilişki olduğu bulgularına ulaşırken (Harrison, Price ve Bell, 1998), bazı araştırmalar takım düzeyinde ayrışma ile takım uyumu arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır (Smith vd., 1994). Bu çelişen sonuçları daha iyi incelemek için takımlarda bilişsel ayrışmanın reflektif ve refleksif düzeylerde, takım uyumu üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Bu araştırma, takımlarda reflektif ve refleksif ayrışmanın takım uyumunu zayıflattığını önermektedir. Reflektif bilişsel ayrışma ile takım uyumu arasında negatif bir ilişki önerilmektedir. Takım üyelerinin, bilinçli ve planlı bilişsel süreçlerinin birbirinden farklılaşması, takım içerisindeki sosyal entegrasyonu zedeleyerek, takım uyumunu negatif etkiler. Diğer taraftan, refleksif bilişsel ayrışma, bilinç dışı ve otomatik bilişsel mekanizmalarda gerçekleştiğinden takım üyelerinin bilinçli olarak birbirlerine direnç gösterme eğilimini ortadan kaldırır. Refleksif bilişsel ayrışma, uzun-zamanlı hafızada yer alan ve nedeni belli olmayan tutumların ayrışmasından kaynaklanır (Greenwald ve Banaji, 1995). Bilinç dışı düzeyde uygulanan ve takım üyelerinin algısı dışında bir etkiye sahip olan refleksif bilişsel ayrışma, takım üyelerinin, takımlarda ortaya çıkan yeni durumlardan, takıma katılan yeni üyelerden, takımdaki çatışma ortamlarından ya da belirsiz çevresel durumlardan etkilenme ihtimalinin daha az olması nedeniyle takım uyumunun bozulmasını engeller. Takım üyeleri, heterojen bilgi yapılarına, farklı düşünce biçimlerine ve zihinsel temsillerine bilinçli bir düzeyde ulaşma imkânı bulamadıklarından takım uyumunun istikrarlı bir biçimde sürdürülmesini sağlar (Strack ve Deutsch, 2004).

Refleksif bilişsel ayrışma takım uyumu ile negatif bir ilişkiye sahiptir. Takımlarda refleksif bilişsel mekanizmalar düzeyinde ayrışma, geçmiş deneyimlere, hedeflere ve güdülere dair zihinsel temsillerin, güç sahibi olma, başarılı olma, tanınma gibi bilinçdışı ve çatışan çıkarlar tarafından yönlendirilmesine

neden olur (Healey, Vuori ve Hodgkinson, 2015). Bu bilinçaltı tutumlar, hedefler ve stereotipiler, takım üyelerinin birbirleri ile rekabet içerisine girmelerine neden olur. Bu da takım uyumunu zedeler. Ayrıca, takımlarda refleksif bilişsel ayrışma, takım üyelerinin farklı öğrenme geçmişlerinden kaynaklandığından, takımı ve takım arkadaşlarını sahip oldukları alternatif stereotipi çerçevelerinden incelemelerine yol açar. Bilinçdışı stereotipiler, takım üyelerinin birbirlerinin yetkinliklerine ve becerilerine dair bilinçdışı çıkarımlarda bulunmaya yönlendirir. Kalıplaşmış zihinsel çağrışımlar takım üyelerinin görevlerini bir arada ve uyum içerisinde gerçekleştirmelerini zorlaştırır çünkü gereken ve uygun bilgi paylaşımında ve yardımlaşma davranışlarında bulunmaları zorlaşır (Bunderson, 2003).

Takımlarda reflektif ve refleksif bilişsel ayrışma ile takım uyumu ilişkisine dair teorik argümanlar doğrultusunda aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir;

P2a: Takımlarda reflektif bilişsel ayrışma ile takım uyumu arasında negatif bir ilişki vardır.

P2b: Takımlarda refleksif bilişsel ayrışma ile takım uyumu arasında negatif bir ilişki vardır.

Takım ile özdeşleşme, takım üyelerinin belli bir takıma mensup olmaya yükledikleri duygusal anlam olarak tanımlanır (Van der Vegt ve Bunderson, 2005). Takım ile özdeşleşme, o takıma mensup olmanın ne ifade ettiğini, değerini ve duygusal anlamını bilmeyi ve bu doğrultuda takım ile duygusal bir bağlılık geliştirmeyi ifade eder (Ashfort, Harrison ve Corley, 2008). Takım ile özdeşleşme, takımların sosyal yapıstırıcısı olarak görülür. Takımların ortak hedeflere ulaşmak üzere çabalama düzeylerini belirler (Van Vugt ve Hart, 2004). Takım üyelerinin, takımlarına duydukları psikolojik, duygusal ve bilişsel bağlılık olarak görülür (Edwards ve Peccei, 2007). Takım üyelerinin, takımları ile özdeşleşmesini sağlayan üç temel yol vardır. Birincisi; kendilerini takımın üyesi olarak sınıflandırmaları, ikincisi; kendilerini o takımı karakterize etmek için kullandıkları özelliklerle özdeşleştirmeleri, üçüncüsü; mensubu oldukları takıma psikolojik bir bağlılık ve aidiyet hissetmeleridir (Huettermann, Doering ve Boerner, 2014). Ayrıca, takım üyelerini takım ile özdeşleşme yönünde motive eden unsurlar; belirsizliği azaltma ihtiyacı, duygusal olarak tanınma isteği, başkaları ile aynı olmanın yanı sıra, başkalarından farklılaşma arzusudur (Huettermann, Doering ve Boerner, 2014). Bu araştırma, takımlarda reflektif ve refleksif ayrışmanın takım ile özdeşleşme sağladığını önermektedir.

Reflektif bilişsel ayrışma, takım üyeleri arasında takım ile özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler. Reflektif bilişsel ayrışma, takımların zihinsel yükünü artıracığından, takım üyelerini bu bilişsel yükü bertaraf edici alternatif iletişim yollarını bulmaya teşvik eder. Aralarında farklı ve alışılmamış yollardan bilgi alış-verişi yapan takım üyeleri, yoğun bilgi paylaşımı faaliyetleri süresince birbirlerinin açık ve örtük tutumlarını daha iyi anlama fırsatı bulurlar (Homan vd., 2008). Takımlarda reflektif bilişsel ayrışma, takım üyelerinin analiz etmeleri gereken bilgi çeşitliliğini artırır ve takım üyeleri arasında planlı ve düzenli bir biçimde derin tartışmalarda bulunmayı gerektirir. Takım üyelerinin yeni düşünce biçimleri ve problem çözme tekniklerini görme ve benimseme fırsatı bulmalarını sağlar. Aralarındaki iletişim kanalları güçlenen takım üyeleri, yalnızca görevlere dair değil takım ortamına ve birbirlerine dair daha önce bilmedikleri özellikleri öğrenir ve takımları ile duygusal bir bağ kurarlar (Van der Vegt ve Bunderson, 2005). Böylelikle, takım üyeleri ile takım arasında daha derin bir psikolojik bağlılık gelişir. Ayrıca, takımlarda reflektif ayrışma, takım üyeleri arasında farklı referans çerçevelerini keşfetme motivasyonu yaratır. Takım üyelerinin, kendilerinden farklı bilişsel mekanizmaları keşfetme motivasyonu, takım içi etkileşimi artırır ve kolektif düzeyde takım ile özdeşleşme sağlar (Bergami ve Bagozzi, 2000).

Refleksif bilişsel ayrışma, takım üyeleri arasında kolektif empati eğilimini artırarak takım ile özdeşleşme derecesini artırır. Refleksif bilişsel süreçlerin önemli bir özelliği bireylerin otomatik olarak fizyolojik tepkiler vermesini sağlamak ve duygusal çağrışımlarını harekete geçirmektir. Takım üyeleri, refleksif düzeyde bilinç dışı bir bilişsel ayrışmaya sahip olmalarına rağmen, bu ayrışmanın farkında

olmadıklarından, gözlemledikleri fizyolojik ve duygusal durumlar, yine bilinç dışı çağrışımları temelinde karşılık bulur (Strack ve Deutsch, 2004). Takımların refleksif bilişsel mekanizmalarındaki ayrışma, takım üyeleri arasında, birbirlerine dair gözlemlenemeyen, örtük tutum, hedef ve stereotiplere dair bir merak yaratarak otomatik olarak bir empati eğilimi yaratır. Takım üyelerinin artan kolektif empati düzeyi, takım düzeyinde bir duygusal bağ yaratmaya yardımcı olur. Böylelikle takımlarda refleksif bilişsel ayrışma, kolektif empatiyi artırarak takım ile özdeşleşmeyi sağlar. Ayrıca, refleksif bilişsel mekanizmalar, farkında olmadan bir dizi karmaşık çağrışımsal veriyi analiz ederek, verileri otomatik tepkiler ile sonuçlandırır (Dane ve Pratt, 2007). Bu nedenle takım ve göreve dair çok çeşitli bilinç dışı tutumlar, stereotipler ve hedeflere sahip olan takım üyelerinin bu karmaşık sisteme dair bilinçli olmayan bir düzeyde son derece düzenli işleyen bir resim oluşturmalarına yardımcı olur. C-sistem düzeyinde belirsizliklerle dolu olabilecek bu karmaşık yapı, takım X-sistem mekanizmaları vasıtasıyla bilginin çağrışımsal olarak harekete geçen zihinsel temsillerde muhafaza edilmesini ve otomatik olarak aktive olmasını sağlar (Gawronski ve Payne, 2011). Takımlarda refleksif bilişsel ayrışma, bilinç altı; tutum, stereotip ve hedeflerin yarattığı belirsizliği kolektif bir konfigürasyon şeklinde kodlayarak sistemli hale getirir ve takım ile özdeşleşme motivasyonu yaratır.

Takımlarda refleksif ve refleksif bilişsel ayrışma ile takım ile özdeşleşme ilişkisine dair teorik argümanlar doğrultusunda aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir;

P3a: Takımlarda refleksif bilişsel ayrışma ile takım ile özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki vardır.

P3b: Takımlarda refleksif bilişsel ayrışma ile takım ile özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki vardır.

Takım Dinamikleri ve Takım Çıktıları İlişkisi

Yenilikçilik, teknolojik ve yenilik yönetimi literatüründe günümüz örgütlerinin dinamik ve sürekli yeni zorluklara çözüm yaratmayı gerektiren ortamında, örgütlerin sahip olması gerekenler temel yetkinlik olarak literatürde ön plana çıkmaktadır. Örgütler, geniş çevrede yeni, orijinal ve özgün kabul edilen, yeni jenerasyon projeler üretmek ve gerçekleştirmek için sürekli rekabet halindedirler (Alexander ve Van Knippenberg, 2014). Drucker'ın (1999) gelecek örgütlere dair önerdiği gibi; postmodern örgütler giderek yatay, bilgi işleme temelli ve takım odaklı olmaktadır. Kompleks ve birbirlerine bağımlı görevleri ve görev ortamlarını yönetebilmek için örgütler en önemli örgütsel araçlardır (Kozlowski ve Bell, 2003). Yenilik faaliyetleri giderek takımlar tarafından üstlenilmekte ve bu faaliyetlerin başarıya ulaşabilmesi için, takımların birer bilgi işleme mekanizması olarak yönetilmeleri vazgeçilmezdir (Barczak vd., 2009). Takım çalışması, uyumlu ve adaptif bir performans için takım üyelerinin dâhil ettikleri birbirine bağımlı fikirleri, eylemleri ve duygularını ifade etmek için kullanılır. Takımların kontrol edilebilir, düzenlenebilir ve yönlendirilebilir, kendi içlerinde birbirine bağımlı ve dış çevre tarafından sınırlandırılan bilgi işleme birimleri olması, takım dinamiklerinin, takım yenilikçiliği ve takım performansı gibi takım çıktıları ile ilişkilendirilmesine ve bu ilişkilerin gözlemlenebilmesine zemin hazırlamıştır.

Takım yaratıcılığı, takım üyelerinin ortak bir ya da daha fazla hedefe ulaşmak için birbirlerine bağımlı bir etkileşimsel sistemde yeni ve faydalı kabul edilen çıktılar elde etmek üzere bir arada çalışması ile meydana gelir. Takım yaratıcılığı, takımların bilişsel kaynaklarından daha çeşitli ve özgün çıktılar elde edilmesini sağlar (Harvey, 2014). Takım yaratıcılığı, takım üyeleri arasında paylaşılan fikirler, problem çözümleri ve önerilerinin takım düzeyinde benimsenmesini, entegre olmasını ve uygulanmasını sağlayarak takım yenilikçiliği ve performansını artırır (Farh, Lee ve Farh, 2010). Aynı zamanda takım yaratıcılığı, takım üyelerinin yenilik yaratma yönünde bir motivasyona sahip olmalarını sağlar. Örgütsel yeniliğin bileşimsel modeline dayanan bu önerme, takım yaratıcılığının, takım üyeleri için yeniliği teşvik

eden bir takım iklimi oluşturulmasına yardımcı olduğunu savunur (Amabile, 1997). Takım yaratıcılığı, takım üyelerinin bireysel düzeyde takım yenilikçiliğinde bulunma kararlarını yönlendiren motivasyon, anlamlandırma, bilgi ve beceri geliştirme ortamını inşa eder (Pirola-Merlo ve Leon-Mann, 2004).

Takım dinamikleri ve takım etkinliği literatürüne dayandırılan, yukarıdaki, argümanlar doğrultusunda; takım yaratıcılığı ile takım yenilikçiliği ve takım performansı arasındaki ilişkiye dair aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir.

P4a: Takım yaratıcılığı ve takım yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

P4b: Takım yaratıcılığı ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Benzer şekilde, geçmiş çalışmalar takımlarda iş birliği ortamını kuvvetlendirici takım uyumunun takım yenilikçiliği ve performansını pozitif yönde etkilediğine dair ortak bulgular ortaya koymuştur (Joo vd., 2012). Takım uyumu, takım üyelerinin birbirlerine ve takım görevlerine bağlı bir dinamik düzende bir arada kalma ve takım başarısı için çalışma motivasyonlarını artırarak takım performansını destekler. Takım uyumu yüksek olan takımlarda, takım üyeleri aralarında güvene dayalı ilişkiler geliştirirler. Güvene dayalı bir ilişki düzende takım içi faaliyetler daha sistemli, zamanında ve etkin ilerler. Takım içerisindeki kolektif düzeyde yardımlaşma faaliyetleri artar. Bu sayede, takıma duyulan psikolojik bağlılık güçlenir ve takım performansında artış gözlemlenir (Liang, Shih ve Chiang, 2015). Ayrıca takım uyumu, yarattığı güven ortamı sayesinde takım üyeleri arasındaki fikir paylaşımını kolaylaştırır. Ayrıca takım üyelerinin yeni fikirlere ve alternatif önerilere açık olma eğilimini artırarak takım yenilikçiliğinin geliştirilmesinde pozitif bir role sahiptir (Isaksen ve Lauer, 2002).

Takım dinamikleri ve takım etkinliği literatürüne dayandırılan, yukarıdaki, argümanlar doğrultusunda; takım uyumu ile takım yenilikçiliği ve takım performansı arasındaki ilişkiye dair aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir.

P5a: Takım uyumu ve takım yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

P5b: Takım uyumu ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ayrıca takım ile özdeşleşme, takım etkinliği literatüründe, bilinç altı süreçlerin ve duyguların önem kazanması ile son zamanlarda giderek daha fazla çalışılan bir kavram haline gelmiştir (Ashfort, Harrison ve Corley, 2008; Van der Vegt ve Bunderson, 2005). Takım ile özdeşleşme, takım üyelerinin mensubu oldukları takım ile duygusal ve psikolojik bir bağ kurmalarını sağlar. Takım üyelerinin, takım ile özdeşleşme düzeyi yüksek olan takımlarda, aidiyet duygusu ve o takıma mensup olmanın psikolojik anlamı yüksektir (Edwards ve Peccei, 2007). Takım ile özdeşleşme takım üyelerinin etkileşimde bulunma motivasyonlarını artırır. Daha fazla etkileşim içerisinde olan takım üyelerinin fikir ve bilgi paylaşım platformları çeşitlenir. Böylelikle takım ile özdeşleşme, takımlarda dinamik etkileşim motivasyonunu artırarak takım yenilikçiliğinin gelişimine katkı sağlar (Bergami ve Bagozzi, 2000, Scott, 1997). Ayrıca takım ile özdeşleşme, takım üyelerinin takıma duygusal bir bağlılık hissetmelerini sağlayarak, takım çıkarları ile kişisel çıkarların benzeşmesine yardımcı olur. Böylelikle takım üyeleri, takım hedeflerine ulaşmak için daha yoğun bir çaba sarf ederler, bu da takım performansına pozitif olarak yansır. Takım ile özdeşleşme, aynı zamanda takımda farklılaşan fikirlerin daha hoşgörü ile karşılanmasını ve takıma ve görevlere dair pozitif değerlendirmelerin yapılmasını sağlar (Huettermann, Doering ve Boerner, 2014).

Takım dinamikleri ve takım etkinliği literatürüne dayandırılan, yukarıdaki, argümanlar doğrultusunda; takım ile özdeşleşme ile takım yenilikçiliği ve takım performansı arasındaki ilişkiye dair aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir.

P6a: Takım ile özdeşleşme ve takım yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

P6b: Takım ile özdeşleşme ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Takımlarda Bilişsel Ayrışma ile Takım Yenilikçiliği ve Takım Performansı Arasındaki İlişki

Takımlarda bilişsel ayrışma, hangi düzeyde gerçekleştiğine bağlı olarak takım yenilikçiliği ve takım performansı üzerinde farklı etkilere sahiptir. Bu nedenle, takımlarda bilişsel ayrışmanın hangi düzeyde olduğu, diğer bir ifade ile bilinçli reflektif düzeyde mi, bilinç dışı refleksif düzeyde mi gerçekleştiği takım çıktıları anlamak için kritik bir önem taşımaktadır. Ancak, takımlarda bilişsel mekanizmaları inceleyen araştırmalar, çoğunlukla bilinçli düzeyde faaliyet gösteren reflektif takım bilişi mekanizmaları ile takım çıktıları arasındaki ilişkiyi gözlemlediğinden takım bilişi literatüründe çelişen bulgulara rastlanmaktadır (Webber ve Donahue, 2001). Bu çelişkilerin çözümlenmesi için takımlarda bilişsel ayrışmanın farklı düzeylerdeki yansımalarının (reflektif ve refleksif) takım çıktıları üzerindeki rolünün incelenmesi daha hassas bulgulara ulaşılmasını sağlayacağı önerilmektedir (McGrath, Berdahl ve Arrow, 1995). Farklı düzeylerde bilişsel ayrışmanın takım çıktıları üzerindeki farklı etkileri bazı araştırmacılarca önerilmektedir (Jehn, Northcraft ve Nale, 1999) ancak bu analiz şimdiye kadar reflektif ve refleksif bilişsel ayrışma düzeyinde gerçekleştirilmemiştir.

Takım etkinliği araştırmaları, takım üyelerinin birbirleriyle iletişim kurma becerisi ve farklılaşan fikirlere açık olma eğiliminin takım yenilikçiliği ve performansı için vazgeçilmez bir önem taşıdığını vurgularlar (Barczak, Lask ve Mulki, 2010). Özellikle, bazı araştırmalar takımlarda bilişsel ayrışmanın takım uyumu üzerinde negatif etkileri olmasına rağmen takım performansı ve takım yenilikçiliğini artırdığına dair ampirik bulgular ortaya koymuşlardır (Webber ve Donahue, 2001). Takımlarda reflektif bilişsel ayrışma, takım üyeleri arasında iletişimi artırıcı bir özgür fikir paylaşımı ortamı yaratarak takım performansını pozitif yönde etkiler. Reflektif düzeyde gerçekleşen bilişsel ayrışma, takım üyelerinin farklı bilgi yapılarının, öğrenme geçmişlerinin, anlayış biçimlerinin ve referans çerçevelerinin farkına varmasını sağlar. Farklılıkların farkına varan, çeşitliliğin yarattığı bilişsel zenginlik ortamına adapte olan takım üyeleri, fikirlerini bilinçli olarak gizleme ya da değiştirme eğiliminde olmazlar. Farklı olduğunu bilmelelerine rağmen, takım üyelerinin özgürce fikrinsel alış-veriş yapmasını teşvik eden reflektif bilişsel ayrışma, takım üyelerinin ayrışan ya da takım normlarına uymayan fikirlerini takım süreçlerine dahil etmelerini sağlamanın yanı sıra, kendilerini daha özgürce ifade edebilme fırsatı bulmalarını ve takım görevlerini başarıyla yerine getirme motivasyonlarını artırır (De Dreu, Harinck ve Van Vianen, 1999). Ayrıca, reflektif bilişsel ayrışma takım üyeleri arasında hoşgörü ortamını güçlendirir ve takım üyelerinin fikir tartışmalarına açık olmalarını sağlar. Özellikle yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirme takımlarında, projenin başında anlaşmazlıkların, farklılıkların ve endişelerin dile getirilmesi, takımın proje bitiminde geri dönerek köklü değişiklikler yapmakla zaman kaybetme riskinin önüne geçilir ve takım performansı artar (Lovelace, Shapiro ve Weingart, 2001).

Takım etkinliği ve takım bilişi literatürüne dayandırılan, yukarıdaki, argümanlar doğrultusunda; takımlarda reflektif bilişsel ayrışma ve takım çıktıları arasındaki ilişkiden yola çıkarak aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir.

P7a: Takımlarda reflektif bilişsel ayrışma ile takım yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

P7b: Takımlarda reflektif bilişsel ayrışma ile takım performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Takımlarda refleksif bilişsel ayrışmanın takım yenilikçiliği ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu önerilmektedir (Shin vd., 2012). Takımların refleksif bilişsel mekanizmalarındaki farklılıklar, takımlar için bilişsel kaynak zenginliği oluşturur. Takım üyeleri bilinç altı öğrenme geçmişleri, varsayımları, tutumları ve hedefleri temelinde farklı çağrışımları takım süreçlerine dahil ederler. Bilişsel kaynak zenginliği yaratan, refleksif bilişsel ayrışma, takım içi heterojenliği artırarak, takımların kompleks problemleri çözme

yeteneğini artırır. Refleksif bilişsel ayrışma, takımlarda farklı deneyimler ve örtük bağlantıların aktive olmasını ve bu sayede temel konu ve problemlere dair alternatif, özgün bakış açıları geliştirilmesi için uygun zemini hazırlar (Milliken ve Martins, 1996). Takımlarda bilişsel ayrışmaya dair iki temel paradigma yer almaktadır. Birincisi; benzerlik çekimi paradigması, ikincisi ise farklılıkların değeri paradigmasıdır. Benzerlik çekimi paradigması, bilişsel benzeşmenin takım üyeleri arasında sosyal ve duygusal bir bağ yarattığı varsayımı üzerine kuruludur. Bu nedenle daha önce de bahsedildiği gibi takım üyelerinin bilişsel ayrışmaları, sosyal sınıflandırmaya yol açarak takımın uyumlu çalışmasını engeller ve takım performansını düşürür. Ancak farklılıkların değeri paradigması temelinde, araştırmalar, bilinçaltında farklı referans çerçeveleri yaratan temsillerin ve çağrışımsal kavramların yer alması bilgi işleme, farklı fikirleri sentezleme, başkalarının fikirlerinden beslenme, alternatif bakış açılarını deneme ve uygulama gibi takım yenilik faaliyetlerini tetikleyici süreçleri geliştirir (Horwitz ve Horwitz, 2007). Refleksif bilişsel ayrışma, aynı zamanda bireysel düzeyde yaratıcılığı artırarak takım yenilikçiliği üzerinde pozitif bir etki yaratır. Takım üyeleri arasında uyuma dayalı bir etkileşime gerek duyulmaksızın, bireysel olarak yaratıcılığı güçlendirerek takımın yenilikçiliğine katkıda bulunur (Shin vd., 2012).

Diğer taraftan takımlarda refleksif bilişsel ayrışmanın, takım üyelerinin aralarında sosyal sınıflandırma yapmasına yol açarak takım performansını negatif yönde etkilediği önerilmektedir (McGrath vd., 1995). Takımlarda refleksif ayrışma, beklenti modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, takım üyelerinin birbirlerinin bilinçaltı tutum, değer, hedef ve stereotiplerinde ayrışma algılamalarının aralarında bir sosyal sınıflandırma yapmalarına neden olarak, iş birliği yapmalarını engeller. Sosyal sınıflandırma takım üyelerinin birbirlerini zihinlerinde bilinç altı düzeyde yarattıkları kalıplar temelinde yargılamalarına ve çıkarımlarda bulunmalarına neden olur. Prototip temelli beklentiler, refleksif bilişsel ayrışmanın var olduğu takım ortamında daha etkili olur ve takım üyelerinin birbirlerini bilişsel prototipik kalıplara yerleştirme ihtimalini artırır. Bu da takım üyelerinin birbirlerine dair net bir izlenim oluşturmamalarını ve gerçekte var olan özelliklerini gözden kaçırmalarına yol açar (Hogg ve Terry, 2000). Refleksif bilişsel mekanizmaları farklılaşan takımlarda, takım üyeleri arasında ön yargılar ve adaletsizlik artar. Bu da takım üyelerinin bir arada uyum içerisinde çalışamaması ve takım performansında düşüş ile sonuçlanır (Klimoski ve Mohammed, 1994). Ayrıca reflektif bilişsel ayrışma takımlarda arkadaşlık ortamını zedeleyen ve sosyal ilişkilerden tatmin olma derecesini düşürür. Takım üyelerinin reflektif bilişsel mekanizmalarındaki ayrışmanın, sözlü ve fiziksel tepkilere yansması daha kolaydır. Bu da takım üyeleri arasında, bilinçli bir uzaklaşma sürecinin ortaya çıkmasına neden olur. Takım üyelerinin yalnızca fikirselsel olarak değil, etkileşimsel olarak, gözlemlenebilir ve bilinçli bir şekilde birbirlerinden uzaklaşması takımların bir arada etkin çalışmasını ve yeni fikirler üretmek için hem fiziksel hem de fikirselsel olarak bir araya gelmelerini engeller (Harrison, Price ve Bell, 1998).

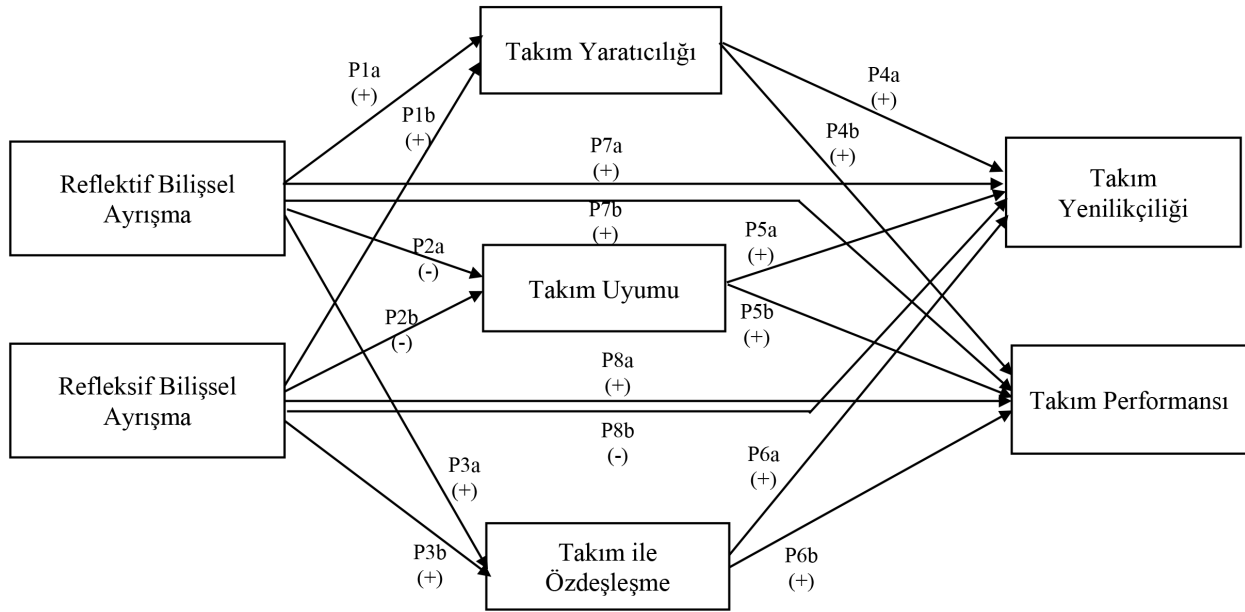
Takım etkinliği ve takım bilişi literatürüne dayandırılan, yukarıdaki, argümanlar doğrultusunda; takımlarda refleksif bilişsel ayrışma ve takım çıktıları arasında aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir.

P8a: Takımlarda refleksif bilişsel ayrışma ile takım yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

P8b: Takımlarda refleksif bilişsel ayrışma ile takım performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

Şekil 2 takımlarda iki düzeyde gerçekleşen reflektif ve refleksif bilişsel ayrışma ile takım yaratıcılığı, takım uyumu ve takım ile özdeşleşme gibi takım dinamikleri ve takım yenilikçiliği ve takım performansı arasındaki ilişkilere dair kavramsal modeli göstermektedir.

Şekil 2. Takımlarda Bilişsel Ayrışma ile Takım Dinamikleri ve Takım Çıktıları İlişkisini Gösteren Kavramsal Model



TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Takımlar, örgütsel hayatın önemli bir parçası olarak kabul edilirler (Kozlowski ve Bell, 2003). Örgütler, karmaşık problemlerinin çözümü için; bir ya da daha fazla ortak hedefin başarılması için spesifik rollere sahip iki ya da daha fazla örgüt üyesinin dinamik, birbirine bağımlı ve adaptif bir etkileşimde (takım içerisinde ve daha geniş çevrede) bulunan; takımlardan yararlanır (Salas, Dickinson, Converse ve Tannenbaum (1992). Geçtiğimiz yıllarda takım dinamikleri ve takım çıktıları üzerine önemli araştırmalar yapılmış, teorik ve pratik bilimsel gelişim kaydedilmiştir. Takım literatüründe; önce kavramsal bir benzetme, sonraları sosyal ve bilişsel psikolojideki ilerlemelerle birlikte ölçülebilir ve ampirik olarak test edilebilir mezo-düzye (bireysel mikro-düzye ile örgütsel makro-düzye arasında) bir yapı ve son olarak takım etkinliğini artıran bir dinamik oluşumu ifade eden takım bilişsel mekanizmaları giderek önem kazanmıştır (Cannon-Bowers, Salas ve Converse, 1993; DeChurch ve Mesmer-Magnus, 2010).

Takımların etkin faaliyet gösterebilmesi, uyumlu çalışabilmesi ve örgütün varlığı için önemli olan, kendilerine delege edilen, görevleri yerine getirebilmesi için takım üyelerinin bireysel düzeyde bilgi işleme mekanizmalarından daha üst düzeyde; takım düzeyinde, bilişsel mekanizmaları olduğu vurgulanmıştır (Cooke, Salas, Kiekel ve Bell, 2004). Takımların, kolektif olarak düşünme, problem çözme ve bilgi işleme mekanizmaları, diğer bir ifade ile sahip oldukları takım bilişi, takım üyelerinin içinde buldukları bilişsel sistemde farkında olmadan birbirlerinin ihtiyaçlarını ve eylemlerini öngörebilmelerini ve koordine olabilmelerini sağlar. Takımların kolektif olarak düşünme, öğrenme, hatırlama, karar verme, bilgi işleme, temsil etme ve organize etme mekanizmalarına sahip olduğunu öneren takım bilişi literatüründe, iki temel eğilim dikkati çekmektedir.

Birincisi; takım bilişi araştırmaları çoğunlukla, takım bilişinin; planlı, zaman alan, zihinsel faaliyet gerektiren, bilinçli ve belirgin biçimi olan reflektif (C-sistemi) düzeyine odaklanmaktadır. Takım faaliyetlerinin özellikle bilinçli olarak gerçekleştirildiğini varsayan takım bilişi literatürü, bilinç dışı varsayımlar, tutumlar, değerler, stereotipiler ya da özsaygı gibi örtük bilişsel içeriğin takım dinamikleri ve çıktılarındaki rolü bilimsel araştırmaların kapsamı dışarısında bırakmaktadır (Uhlmann vd., 2012). Bireysel eylem ve davranışlarda olduğu gibi, takım faaliyetlerinde de önemli bir role sahip

olan; bilinç dışı, otomatik, kontrol edilemeyen refleksif bilişsel mekanizmalar (X-sistemi) ihmal edilmekte ve takım araştırmaları bulgularının doğru yorumlanamamasına yol açmaktadır (Healey, Vuori ve Hodgkinson, 2015).

İkincisi; takım bilişi araştırmalarının büyük çoğunluğu, ortak zihinsel modeller paradigması temelinde gelişmiştir (Wildman, Salas ve Scott, 2014). Ortak zihinsel modeller, diğer bir ifade ile ortak takım bilişi paradigması; takım üyelerinin, mensubu oldukları takıma ve gerçekleştirmekle yükümlü oldukları göreve dair ortak paylaşılan zihinsel modeller geliştirdikleri fikrine dayanır. Takım üyeleri arasındaki dinamik etkileşim sonucu oluşan takım bilişsel mekanizmalarını, takım üyelerinin zihinsel modellerinin benzerlik derecesi temelinde kavramsallaştıran takım bilişi literatürü, takım üyelerinin farklı zihinsel modellere sahip olma ve bu farklı zihinsel modellere dayanan dinamik etkileşimlerin oluşturduğu heterojen takım zihinsel modellerinin varlığını göz ardı etmektedir (Harrison ve Klein, 2007). Takımlarda bilişsel mekanizmaların ayrışma derecelerinin ihmal edilmesi, takım dinamikleri ve çıktılarının yalnızca ortak bilişsel mekanizmalar ile ilişkilendirilmesi ve gerçek takım yaşantısında kaçınılmaz olan ayrışan bilişsel mekanizmaların rolünün incelenmesini engellemektedir.

Takım araştırmacıları, takım bilişi literatüründe yaşanan gelişim eğrisinde bir dönüm noktasına geldiğini vurgulamaktadırlar (Tannenbaum vd., 2012). Geline dönüm noktasının odağında takım dinamiklerinde ve çıktılarında belirleyici iki önemli değişim teması vardır.

İlk olarak; sosyal bilişsel nörobilimdeki ilerlemeler örgütsel aktörlerin ya da spesifik olarak takım üyelerinin davranış ve tutumlarının her zaman bilinçli bir düzeyde, planlı, kontrol edilebilir, akılcı ve ifade edilebilir özellikte olmadığını psikolojik ve nörolojik araştırmalarca göstermiştir (Lieberman vd., 2002; Satpute ve Lieberman, 2006; Lieberman, 2007; Butler ve Senior, 2007). Bireysel düzeyde incelenen bu bulgular; takım bilişsel mekanizmalarının da bilinçli düzeyde faaliyet gösteren reflektif ve bilinç dışı düzeyde faaliyet gösteren refleksif bilişsel mekanizmalar olmak üzere ikiye ayrıldığına farkına varılmasını gerektirmektedir (Hodgkinson ve Healey, 2011).

Takım bilişi literatürünün geleceğini yönlendirecek olan ikinci değişim teması ise, takımların; değişken bir bileşime sahip, dinamik olarak oluşan ve değişen görev ve takım özellikleri ile yeniden düzenlenen bir yapıya sahip olduğudur (Tannenbaum vd., 2012). Takım üyeliklerinin geçici olması, farklı takımlara üyeliğin mümkün olması, geçici takım oluşumları ve takımlar arası taşınabilir takım becerilerinin varlığı takım bilişsel mekanizmalarının yalnızca ortak zihinsel modellerin kontrolünde olmasını engellemektedir. Takımların dinamik ve sürekli değişen bileşimleri, takım bilişsel mekanizmalarının da değişken, heterojen ve farklılıklar esasında tanımlanmasını gerektirmektedir. Takım bilişi literatürünün, takım üyelerinin ortak bilişsel mekanizmaları yerine, değişken takım bileşimini (yeni gelen ve ayrılan takım üyeleri, ani kurulan geçici takımlar, değişen görevlere bağlı olarak yeniden düzenlenen takım yapısı vb.) dikkate alan ve takım bilişsel mekanizmalarında ayrışmanın takım dinamikleri ve takım çıktılarına nasıl etkilediğini sorgulaması gerekir.

Bu araştırma, takım bilişi literatüründeki araştırma boşluğuna odaklanarak, takım teorisyenlerinin işaret ettiği temel değişim temaları doğrultusunda; takım bilişsel mekanizmalarının reflektif ve refleksif düzeylerde kavramsallaştırılmasını önermektedir. Takımların reflektif ve refleksif bilişsel mekanizmalarının kavramsal olarak birbirinden ayrıştırılması, bu mekanizmaların takım dinamikleri ve çıktıları üzerindeki farklı etkilerini anlamak için gereklidir. Geçmiş çalışmalar; takım bilişi değişkeni altında kavramsallaştırılan ve ölçülen takım bilişi mekanizmalarının çeşitli takım dinamikleri ve takım etkinliği göstergeleri ile ilişkisine dair çelişen bulgular elde etmiştir. Takım bilişsel mekanizmalarının takım dinamikleri ve takım etkinliği üzerinde çoğunlukla pozitif etkisi olduğu gözlemlense de (Hodgkinson ve Healey, 2008; DeChurch ve Mesmer-Magnus, 2010), takım bilişsel mekanizmalarının, takım

dinamikleri ve takım çıktıları ile ilişkisine dair aksi bulgular da elde edilmiştir (Mohammed, Ferzandi ve Hamilton, 2010). Bu araştırma, çelişen bulguların ardında takım bilişsel mekanizmalarının yalnızca bilinçli, planlı, kontrol edilebilen düzeyde ölçülmesinin yer aldığını önermektedir. Ayrıca çelişen bulgular, takım bilişsel mekanizmalarının yalnızca benzerlik derecesi temelinde ölçülmesi ve takım dinamikleri ve çıktılarının yalnızca takım üyelerinin zihinsel modellerinin benzeşme derecesi ile ilişkilendirilmesinden kaynaklandığını önermektedir. Bu nedenle, bu araştırma, takım bilişsel mekanizmalarının ayrışma derecesini, reflektif ve refleksif bilişsel mekanizmalar ekseninde inceleyerek, takım dinamikleri ve takım çıktıları ile ilişkisini teorik olarak değerlendirmektedir. Takımlarda, bilişsel ayrışmayı, reflektif ve refleksif düzeyler olmak üzere ayrıştırarak, takım uyumu, takım yaratıcılığı ve takım ile özdeşleşme; takım dinamikleri ve takım yenilikçiliği ve takım performansı; takım çıktıları üzerindeki farklı etkilerini değerlendirme fırsatı bulmaktadır. Bu şekilde, takım çıktıları üzerinde çelişen etkileri olduğu düşünülen takım bilişsel mekanizmalarının (Mohammed, Ferzandi ve Hamilton, 2010), refleksif ve reflektif düzeyde ayrışmasının takımlar üzerindeki avantaj ve dezavantajlarının nedenlerinin açıklanması yönünde bir bilimsel tartışma yaratmaktadır.

KAYNAKÇA

- Alexander, L., & Van Knippenberg, D. (2014). Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Academy of Management Review*, 39(4), 423-438.
- Amabile, T. M. 1997. *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview.
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214-224.
- Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. B. 2009. Trends and drivers of success in NPD practices. *Journal of Product Innovation Management*, 26: 3-23.
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations?. *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Barsade, S. G., Ramarajan, L., & Westen, D. (2009). Implicit affect in organizations. *Research in organizational behavior*, 29, 135-162.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Butler, M. J., & Senior, C. (2007). Toward an organizational cognitive neuroscience. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1118(1), 1-17.
- Cacioppo, J. T, Petty, R. E., Feinstein, J., & Jarvis, W. B. G. 1996. Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals varying in need for cognition. *Psychological Bulletin*, 119: 197-253.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., Converse, S.A., (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan (Ed.), *Current Issues in Individual and Group Decision Making*, pp. 221-246, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chaiken, S., & Trope, Y. (Eds.). (1999). *Dual-process theories in social psychology*. Guilford Press.
- Cooke, N.J., Salas, E., Kiekel, P.A.; and Bell, B. (2004). Advances in measuring team cognition. In E. Salas and S.M. Fiore (eds.), *Team Cognition: Understanding the Factors that Drive Process and Performance*. Washington, DC: American Psychological Association, pp. 83-106.
- Cooke, N. J., Gorman, J. C., Myers, C. W., & Duran, J. L. (2013). Interactive team cognition. *Cognitive science*, 37(2), 255-285.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32.
- De Dreu, C. K., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. C.L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol 14: 369-414. Chichester, England: Wiley.
- Drucker, P. F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century* (Oxford: Butterworth Heinemann).
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a concep-

- ually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 25-57.
- Evans, J. S. B. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 255-278.
- Evans, J. S. B., & Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 223-241.
- Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: a question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173.
- Fiore, S. M. and Salas, E. (2004) Why We Need Team Cognition. In Salas, E. and Fiore, S. M. (Eds.), (2004). *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*, (pp. 235-248). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Gawronski, B., & Payne, B. K. (Eds.). (2011). *Handbook of implicit social cognition: Measurement, theory, and applications*. Guilford Press.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological review*, 102(1), 4.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- He, J., Butler, B. S., & King, W. R. (2007). Team cognition: Development and evolution in software project teams. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 261-292.
- Healey, M., Vuori, T., & Hodgkinson, G. (2015). When Teams Agree While Disagreeing: Reflexion And Reflection In Shared Cognition. *Academy of Management Review*, 40(3), 399-422.
- Hélie, S., & Sun, R. (2010). Incubation, insight, and creative problem solving: a unified theory and a connectionist model. *Psychological review*, 117(3), 994
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 387-417.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1), 121-140.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S., van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51: 1204-1222.
- Horwitz, S. J., & Horwitz, I. B. 2007. The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33: 987-1015.
- Huber, G. P., & Lewis, K. (2010). Cross-understanding: Implications for group cognition and performance. *Academy of Management Review*, 35(1), 6-26.
- Huettermann, H., Doering, S., & Boerner, S. (2014). Leadership and team identification: Exploring the followers' perspective. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 413-432.
- Isaksen, S. G. and Lauer, K. J. (2002), 'The climate for creativity and change in teams', *Creativity and Innovation Management*, 11, 1, 74-86.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-763.
- Joo, B. K. B., Song, J. H., Lim, D. H., & Yoon, S. W. (2012). Team creativity: the effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 77-91.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: construct or metaphor? *Journal of management*, 20(2), 403-437.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. 2003. Work groups and teams in organizations In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12: 333-375. New York: Wiley-Blackwell.
- Kozlowski, S. W., & Chao, G. T. (2012). The dynamics of emergence: Cognition and cohesion in work te-

- ams. *Managerial and Decision Economics*, 33(5-6), 335-354.
- Kozlowski, S.W.J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions*: 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kruglanski, A. W., & Gigerenzer, G. (2011). Intuitive and deliberate judgments are based on common principles. *Psychological review*, 118(1), 97-109.
- Liang, H. Y., Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2015). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48-59.
- Lieberman, M. D. (2007). Social cognitive neuroscience: a review of core processes. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 259-289.
- Lieberman, M. D., Gaunt, R., Gilbert, D. T., & Trope, Y. (2002). Reflexion and reflection: A social cognitive neuroscience approach to attributional inference. *Advances in experimental social psychology*, 34, 199-249.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of management journal*, 44(4), 779-793.
- Mayer, R. E., & Moreno, R. (1998). A split-attention effect in multimedia learning: Evidence for dual processing systems in working memory. *Journal of educational psychology*, 90(2), 312.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace* (pp. 17-46). Washington, DC: American Psychological Association.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Mohammed, S., & Ringseis, E. (2001). Cognitive diversity and consensus in group decision making: The role of inputs, processes, and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 310-335.
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management*, 36(1), 1-25.
- Rentsch, J. R., Small, E. E., & Hanges, P. J. (2008). Cognitions in organizations and teams: What is the meaning of cognitive similarity? In D. B. Smith (Ed.), *LEA's organization and management series. The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 127-155). New York, NY, Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Satpute, A. B., & Lieberman, M. D. (2006). Integrating automatic and controlled processes into neurocognitive models of social cognition. *Brain research*, 1079(1), 86-97.
- Schneider, W., & Shiffrin, R. M. (1977). Controlled and automatic human information processing: I. Detection, search, and attention. *Psychological review*, 84(1), 1.
- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39 (3), 412-438.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2011). Coping with work-family conflict from a cross cultural perspective. In biennial meeting for the International Association of Cross-Cultural Psychology, Istanbul, Turkey.
- Strack, F., & Deutsch, R. (2004). Reflective and impulsive determinants of social behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 220-247.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2-24.
- Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Van Vugt, M., & Hart, C. M. (2004). Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(4), 585-598.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. 2004. Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89: 1008-1022.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. 2001. Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27: 141-162.