

T.C.

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA
DUYGUSAL YETENEĞİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER VE BUNUN PROJE
PERFORMANSINA ETKİLERİ**

**Ayşe GÜNSEL
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

GEBZE

2008

T.C.

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA
DUYGUSAL YETENEĞİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER VE BUNUN PROJE
PERFORMANSINA ETKİLERİ**

Ayşe GÜNSEL

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Ali E. AKGÜN

GEBZE

2008



**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ
ENSTİTÜSÜ**

DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20.06.2008 tarih ve 2008/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 15.07.2008 tarihinde tez savunmaSI sınavı yapılan Ayşe GÜNSEL'İN tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :Doç. Dr. Ali E. AKGÜN

ÜYE

:Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

:Prof. Dr. Münevver ÇETİN

ÜYE

:Doç. Dr. Halit KESKİN

ÜYE

:Yrd. Doç. Dr. Hüseyin İNCE

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA DUYGUSAL YETENEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE BUNUN PROJE PERFORMANSINA ETKİLERİ

YAZAR ADI: AYŞE GÜNSEL

Duygusal yetenek, grup davranışları literatüründe yeni bir kavram olarak kabul edilmektedir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde, yapılan araştırmaların duygusal yeteneğin genel anlamda heterojen çalışma gruplarında özellikle de çapraz fonksiyonel ürün geliştirme takımlarındaki rolünü ihmal ettiği görülmektedir. Bu çalışmada, duygusal yeteneğin öncülleri ve sonuçları, çevresel belirsizliğin moderatör etkisi de dikkate alınarak ve cesaretlendirme, teşhir özgürlüğü, oyun, deneyimleme, duygusal uzlaşma ve tanımlama dinamik değişkenleri dâhil olmak üzere yeni ürün geliştirme takımları kapsamında incelenmektedir. 65 yeni ürün geliştirme takımı üzerinde Partial Least Squares (PLS) metodu kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada; a-) takım otonomisi ve çapraz fonksiyonel entegrasyonun cesaretlendirme, ifade özgürlüğü ve oyun dinamikleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğu; b-) takım deneyiminin ifade özgürlüğü, deneyimleme ve uzlaşma dinamiklerini pozitif bir şekilde etkilediği, c-) proje liderinin gücü veya direktif kontrolün, cesaretlendirme, deneyimleme ve tanımlama dinamikleri üzerine pozitif bir etkiye sahip olduğu ve, d-) proje liderinin gücünün tanımlama dinamikleri üzerinde pozitif bir role sahip tek faktör olduğu bulunmaktadır. İlaveten her bir dinamiğin hız ve pazar başarısı gibi proje çıktıları üzerindeki etkileri de incelenmektedir. Proje çıktıları açısından bakıldığında ise; cesaretlendirme dinamiklerinin de proje hızı ve pazar başarısı üzerinde olumlu ve direkt bir role sahip olduğu ve çevresel belirsizliğin artışına paralel olarak uzlaşma dinamikleri ile pazar başarısı arasındaki ilişkinin de şiddetlendiği görülmektedir. Nihayetinde çalışmanın idari ve teorik sonuçları tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: duygusal yetenek, ürün geliştirme, yenilikçilik, proje yönetimi, proje takımları

SUMMARY

TITLE: FACTORS INFLUENCING THE EMOTIONAL CAPABILITY IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT TEAMS AND THEIR FINAL EFFECTS ON PROJECT PERFORMANCE

AUTHOR: AYŞE GÜNSEL

Emotional capability is considered an emergent phenomenon in the group behavior literature. However, researchers have given little attention to the role of emotional capability in heterogeneous work groups in general and cross-functional product development teams in particular in an empirical context. In this study, regarding the moderator effect of environmental uncertainty, we investigate the antecedents and consequences of the emotional capability, involving the dynamics of encouragement, displaying freedom, playfulness, experiencing, reconciliation, and identification constructs, in new product development project teams. By studying 65 new product development project teams, we found, on the basis of using Partial Least Squares (PLS) method, that: a) team autonomy and cross functional integration positively influence the dynamics of encouragement, displaying freedom and playfulness, b-) team experience positively effects dynamics of experiencing, displaying freedom and reconciliation, c-) project leader's strength or directive control positively impacts dynamics of encouragement, experiencing and identification, and d-) Project leader's strength is the only factor positively impacts the dynamics of identification. In addition, we investigated the consequences of each emotional dynamics on project outcomes, such as speed-to-market and market success of new products. We found that the dynamics of encouragement, is positively related to the speed-to-market and market success of new product and influences of the dynamics of reconciliation on product success increase with increased rate of environmental uncertainty. Managerial and theoretical implications of the study were discussed.

Keywords: Emotional capability, new product development, innovativeness, project management, project teams.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında bana yön verdiği ve çalışmanın her aşamasında yardımlarını esirgemediği için tez danışmanım sayın Doç. Dr. Ali E. Akgün hocama; görüş ve önerileri ile bilimsel bir bakış açısı kazandırdığı, çalışmama zenginlik kattığı için Sayın Doç. Dr. Halit Keskin hocama, eleştiri ve düzeltmeleri ile çalışmamın tamamlanmasına katkıda bulundukları için sayın Prof. Dr. Oya Erdil, sayın Prof. Dr. Münevver Çetin ve sayın Yrd. Doç. Dr. Hüseyin İnce hocalarıma ve manevi desteklerini her zaman üzerimde hissettiğim annem ve babama teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışması boyunca maddi manevi desteklerinden dolayı değerli meslektaşlarım oda arkadaşlarım ve dostlarıma da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1.GİRİŞ	1
2. YETENEK TEORİSİ VE YENİLİKÇİLİK	4
2.1.Yetenek ve Yetkinlik Kavramları ve Türleri	5
2.2.Yetenek ve Yetkinlik Kavramları Üzerine Gerçekleştirilen Sınıflandırmalar	14
2.3.Yenilikçilik	20
3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE PROJE TAKIMLARI	23
3.1. Takım ve Grup Kavramları	23
3.2. Çapraz Fonksiyonel Takımlar	24
3.3. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Takımların Kullanımı	25
3.4. Takımların Kullanımı ve Duygular	26
4. DUYGUSAL YETENEK	30
4.1. Duygusal Zekâ	30
4.1.1.Duygusal Zeka Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	30
4.1.2. Duygusal Zekânın Ölçümü	38
4.2.Duygusal Yetenek	43
4.2.1. Duygusal Yetenek Kavramı	45
4.2.2. Duygusal Yetenek Dinamikleri	47
4.2.2.1. Empati ve Deneyimleme Dinamikleri	48
4.2.2.2. Sempatı ve Duygusal Uzlaşma	50
4.2.2.3. Sevgi ve Tanımlama Dinamikleri	51
4.2.2.4. Umut ve Cesaretlendirme Dinamikleri	52
4.2.2.5. İfade Özgürlüğü Dinamikleri ve Duygusal Gerçeklik	52

4.2.2.6. Eğlence ve Oyun Dinamikleri:	53
5. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ	55
5.1. Duygusal Yetenek Kavramının Öncülleri	55
5.1.1 Takım Otonomisi	56
5.1.2. Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon	59
5.1.3. Takım Üyelerinin Deneyimi	60
5.1.4. Proje Liderinin Gücü	63
5.2. Duygusal Yetenek - Proje Çıktıları İlişkisi	65
5.3. Duygusal Yetenek Dinamikleri İle Proje Performansı İlişkisinde	67
Çevresel Belirsizliğin Rolü	
5.3.1. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden Cesaretlendirme	68
Dinamikleri	
5.3.2. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden İfade Özgürlüğü	69
Dinamikleri	
5.3.3. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden Oyun	72
Dinamikleri	
5.3.4. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden Deneyimleme	71
Dinamikleri	
5.3.5. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden Uzlaşma	71
Dinamikleri	
5.3.6. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden Tanımlama	72
Dinamikleri	
5.4 .Teorik Model	74
6. ARAŞTIRMA	75
6.1. Ölçeklerin Oluşturulması	75
6.2. Veri Toplama Süreci	76
6.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	80
6.4. Hipotez Testleri	85
7. TARTIŞMA, SONUÇ VE YORUMLAR	93
7.1. Tartışma ve Yorumlar	93
7.2. Kısıtlar ve Öneriler	98
7.3. Sonuç	99
8. REFERANSLAR	102

ÖZGEÇMİŞ	115
EKLER	120
EK-1. Anket Soruları	120

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

SİB:	Stratejik İş Birimi
EQ:	Duygusal zeka (Emotional Quotient)
IQ:	Zeka katsayısı (Intelligence Quotient)
MEIS:	Çok Faktörlü Duygusal Zeka Testi (Multifactor Emotional Intelligence Test)
MSCEIT:	Mayer, Salovey, ve Caruso Duygusal Zeka Testi (Mayer, Salovey, and Caruso Emotional Intelligence Test)
WEIP-3:	Çalışma Grubu Duygusal Zeka Profili (Workgroup Emotional Intelligence Profile, Version 3)
Ar&Ge:	Araştırma ve Geliştirme
PLS:	Kısmi En Küçük Kareler Tekniği (Partial Least Squares)
CR:	Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability)
AVE:	Çıkartılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
r_{wg} :	Katılımcılar Arası Uyuşma Katsayısı (Inter-Rater Agreement Coefficient)
LV:	Latent Değişken (Latent Variable)
SEM:	Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model)
DFM:	Üretim İçin Tasarım (Design For Manufacturing)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Yetkinlik Hiyerarşisi	6
Şekil 2.2. Yenilikçilik, müşteri ve teknoloji yetkinliği ilişkisi	17
Şekil 5.1. Teorik model	74

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Literatürdeki temel yetenek tanımlamaları	14
Tablo 4.1. Duygusal zekâ bileşenleri	34
Tablo 4.2. Duygusal zeka ölçümü	41-42
Tablo 4.3. Duygusal yetenek dinamikleri	48
Tablo 6.1. Proje takımlarının sektörel dağılımı	78
Tablo 6.2. Proje süresinin dağılımı	78
Tablo 6.3. Katılımcıların proje dâhilindeki konumlarının dağılımı	79
Tablo 6.4. Kompozit güvenilirlik, çıkartılmış ortalama varyans ve inter-rater agreement değerleri	80
Tablo 6.5 Duygusal yetenek öncüllerine ait faktör yükleri	81
Tablo 6.6. Duygusal yetenek dinamiklerine ait faktör yükleri	82-83
Tablo 6.7. Çevresel belirsizlik ve proje çıktılarına ait faktör yükleri	83
Tablo 6.8. Korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri	84
Tablo 6.9. Takım otonomisinin duygusal yetenek dinamikleri üzerindeki etkileri	86
Tablo 6.10. Çapraz fonksiyonel entegrasyonun duygusal yetenek dinamikleri üzerindeki etkileri	86
Tablo 6.11. Takım üyelerinin deneyiminin duygusal yetenek dinamikleri üzerindeki etkileri	86
Tablo 6.12. Proje liderinin gücünün duygusal yetenek dinamikleri üzerindeki etkileri	87
Tablo 6.13. Duygusal yetenek dinamiklerinin pazar başarısı üzerindeki etkileri	87
Tablo 6.14. Duygusal yetenek dinamiklerinin pazar hızı üzerindeki etkileri	87
Tablo 6.15. Kontrol değişkeni takım boyutunun duygusal yetenek dinamikleri üzerindeki etkileri	87
Tablo 6.16. Modellerin açıklama kuvveti	88
Tablo 6.17. Çevresel Belirsizliğin Proje Çıktıları Üzerindeki Moderatör Etkisi	89
Tablo 6.18. Bulguların özeti a	91

Tablo 6.19. Bulguların özetı b	91
Tablo 6.20. Harman Mayer tek faktör testi (Açıklanan toplam varyans)	92

1.GİRİŞ

İlgili literatür, yeni ürün geliştirme sürecinin özünde bir takım çalışması olduğunu göstermekte ve yeni ürün geliştirme projelerinin başarısının da bu takım dahilindeki bilgi ve beceriler arasında gerçekleşen etkileşim ile yakından ilişkili olduğunun altını çizmektedir (Gallivan, 2003; Akgün et al., 2007a). Bu yakın ilişki, takım üyeleri arasında yoğun bir etkileşimin varlığına yönelik bir ihtiyacı da beraberinde getirmektedir (Nicholson and Sahay, 2004, s.330; Hoegl and Parboteeah, 2007, s. 148). Reus ve Liu (2004, s. 246) tarafından da ifade edildiği üzere proje kapsamındaki sosyal etkileşimler, bilgi yaratma ve kullanma için bir ön koşul olmanın yanı sıra; pek çok duyguyu da beraberinde açığa çıkartmaktadır. Aslında, bireyler bir takıma dâhil olduklarında; kendi bilgi ve becerileriyle birlikte duygularını da takıma taşımaktadır (Kelly and Barsade, 2001, s.107).

Buna karşın, ilgili literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların büyük bir kısmının proje yönetiminin duygusal yönlerini ihmal ederek bilgi ve beceri yönetimi üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir (Rhee, 2007, s.72). Oysa proje takımları, üyelerin duygularını yönetmek üzere rutinler geliştirdikleri ve takım üyeleri arasındaki duygusal fonksiyonların gelişimini destekleyecek ve güçlendirecek uygulamalar yaptıklarından; bu takımların takım süreçleri yoluyla bireylerin bilgilerini kullanma kapasiteleri –duygusal yetenek_ üzerine araştırmalar yapılarak ilgili literatürdeki bu boşluğun doldurulması gerekmektedir.

Takım seviyesinde bakıldığında duygusal yetenek, takımın üyelerin duygularını algılama, anlama, gözlemleme, düzenleme, kullanma ve bu duyguları takım süreç ve rutinlerine yansıtma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Huy, 1999, s. 325; Akgün et al., 2007a, s. 502-503). Ancak takımların duygusal yeteneğinin proje performansı üzerindeki etkilerine dair soru işaretleri henüz cevap bulabilmiş değildir. Bununla birlikte; Hult, Hurley ve Knight (2004) gibi teknoloji ve yenilik yönetimi araştırmacılarının da ifade ettiği üzere duygusal yetenek sürücülerinin farklı çevresel koşullarda nasıl faaliyet göstereceğinin de araştırılması gerekmektedir. Bu noktada, özellikle de durumsallık teorisi temel alındığında, belirsizlik içeren çevresel koşullar

altında takımların duygusal yönetim yeteneklerini değişen koşullar doğrultusunda uyarlayabilmek için duygusal yeteneğe dair farklı yapı ve süreçler sergileyeceği tartışılmaktadır.

Proje ıktıları üzerindeki etkilerinin yanı sıra, yönetim perspektifinden bakıldığında, duygusal yeteneğin öncüllerinin de ampirik olarak araştırılması şarttır. Duygusal yetenek öncülleri, proje sresinde örneğin duygusal yetenek geliştirmeyi kolaylaştırıcı bir rol üstlenebilmektedir. Kessler ve Chakrabarti'nin (1996, 1999) alışmasını temel alındığında, proje takımına atanan bireylerin nispi deneyimi (takım üyelerinin deneyimi), çapraz fonksiyonel entegrasyon ve proje takımının güçlendirilmesi ve ya karar verme sürecinde otonomiye sahip olması (takım otonomisi ve proje liderinin gc ya da direktif kontrol) gibi personele ilişkin yetenek geliştirme faktörlerinin proje süresince duygusal yetenek gelişimini etkilediği düşünülmektedir. Ancak bu faktörlerin duygusal yetenek gelişimi üzerindeki etkilerinin literatürde henüz çalışmadığı ve bu ilişkilere dair sistematik bir çerçevenin de henüz geliştirilmediğini hatırlatmakta fayda vardır.

Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, duygusal yetenek teorisinin öncülleri ve duygusal yeteneğin proje ıktıları üzerindeki etkilerini yeni ürün geliştirme proje takımları kapsamında incelemektir. Bu alışma özellikle duygusal yeteneğin yeni ürünlerinin pazara giriş hızı ve pazar başarısı olarak ifade edilen proje çıktılarını nasıl etkilediğini, bu etkinliğin çevresel koşullara bağlı olarak nasıl değiştiğini ve bununla birlikte takım deneyimi, çapraz fonksiyonel entegrasyon, takım otonomisi ve proje liderinin gc gibi duygusal yeteneğin arttırılmasını sağlayan ürün geliştirme takım süreçlerini araştırmaktadır.

Bu doğrultuda bu çalışmada, öncelikle yetenek teorisi ve yenilikçilik kavramlarından ve yetenekler ile yenilikçilik arasındaki yakın ilişkiden bahsedilmektedir. Ardından da yeni ürün geliştirme sürecinde proje takımlarının rolü üstünde durulmakta; yeni ürün geliştirmenin özünde çapraz fonksiyonel olarak gerçekleştirilen bir proje çalışması olduğu tartışılmaktadır.

Bunu takiben de proje takımlarının etkin bir şekilde faaliyet göstermelerinde duyguların önemi vurgulanmakta; takımların, üyelerin duygularını algılama, anlama, gözlemleme, düzenleme, kullanma ve bu duyguları takım süreç ve rutinlerine yansıtma kabiliyeti olan duygusal yetenek kavramı, kökenleri ve dinamikleri ile birlikte detaylı bir şekilde incelenmektedir.

Teorik çerçeve ve araştırma modeli bölümünde ise; a-)Kessler ve Chakrabarti'nin (1996, 1999) yeni ürün geliştirme takımları üzerindeki çalışmalarında yer alan personele ilişkin örgütsel yetenek geliştirme faktörleri incelenerek bunların duygusal yetenek geliştirme üzerindeki öngörülen etkilerinden bahsedilmekte; böylece bu unsurlar duygusal yetenek dinamikleri olarak tanımlanmakta, b-) duygusal yetenek ile proje başarısı ve proje hızı arasındaki ilişki ele alınmakta, c-) duygusal yetenek dinamikleri ile proje çıktıları arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin moderatör rolünden bahsedilmekte ve d-) böylece teorik model oluşturulmaktadır.

Çalışmanın analiz kısmında ise teorik model çerçevesinde duygusal yetenek öncülleri, duygusal yetenek dinamikleri, proje çıktıları ve çevresel belirsizlik değişkenleri arasındaki öngörülen ilişkileri açıklamaya yönelik geliştirilen hipotezler İstanbul ve Kocaeli bölgesindeki işletmeler dâhilindeki proje takımlarından elde edilen veriler ışığında PLS ve hiyerarşik regresyon analizleri kullanılarak test edilmekte, elde edilen bulgular yorumlanarak örneklemimizle ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.

2. YETENEK TEORİSİ VE YENİLİKÇİLİK

Yenilik tabanlı rekabet artıp ürün hayat döngüleri kıaldıkça örgütlerin nasıl rekabet avantajı yaratacakları konusu hem iş dünyasından yöneticilerin hem de akademisyenlerin gündemine yerleşmektedir (Fowler et al., 2000, s.357). Bu çerçevede işletmelerin sürekli olarak yeni ürünleri geliştirme ve pazara sunabilmeleri için kendi içsel yeteneklerine odaklanmaları gerekliliği, karşımıza yetenek teorisini çıkartmaktadır (Penrose 1959 adı geçen kaynak Loasby, 1998, Spender 1996). Kaynak tabanlı görüş şemsiyesi altında yer alan yetenek teorisinin entelektüel kökenleri Schumpeter (1942 adı geçen kaynak Loasby, 1998) ve Penrose'a (1959 adı geçen kaynak Loasby, 1998) dek inmektedir. Schumpeter (1942 adı geçen kaynak Loasby, 1998), başarının temel unsurunu yenilik ve icatta bulunma yeteneği olarak tanımlamakta; teknolojik altyapı ve yenilikçilik sonucu geliştirilen yeni ürün ve teknolojilerin eski ürün ve teknolojilerin yerini aldığı süreci “yaratıcı yıkım” olarak adlandırmaktadır. Schumpeter'e oldukça yakın bir görüşe sahip olan Penrose (1959 adı geçen kaynak Loasby, 1998) ise, “işletmenin uzun dönemde başarı ve devamlılığını sağlayan işletmenin sahip olduğu stratejik kaynakları kullanarak yenilik yapabilme yeteneği olduğunu söylemektedir.

Yetenek teorisine göre bir işletmenin rekabet avantajı edinmesi, onun sadece dış çevreden gelen fırsatlardan yararlanabilme veya tehditleri bertaraf edebilmesinin değil, bunları da yapabilmesi için gerekli bilgi birikimi ile kaynak ve yeteneklerinin bir fonksiyonudur. Nitekim son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar; yetenek, beceri, öğrenme ve bilginin işletmeler arasındaki performans farklılıklarını açıklamadaki rolünü öne çıkartmaktadır (örn.Duysters and Hagedoorn, 2000; Teece et al., 1997). Kaynak tabanlı görüş, örgütlerin bir kaynak demeti (Barney, 1991) olarak kavramsallaştırılabileceği görüşünü desteklemekte ve firmanın içsel karakteristikleri ile performans arasındaki ilişkiye odaklanarak; iki alternatif varsayımı öne sürmektedir: 1-) örgütler, stratejileri temel alınarak kaynak ve yetenekler yönünden heterojen bir yapıda olabilir, 2-) bu heterojenlik nedeniyle bu kaynak ve yetenekler firmalar arasında hareketli olmayabilir (Spanos and Lioukas, 2001, s. 141; Eisenhardt and Martin, 2000, s. 1106).

Araştırmacılar, bu varsayımlara dayanarak, i)değerli, ii)nadir, iii)taklit edilemez ve iv)ikame edilemez kaynakların rekabet avantajı yaratmada rol üstleneceğini ifade etmektedir (Barney, 1991; Eisenhardt and Martin, 2000, s. 1106). Ancak kaynakların rekabet avantajı yaratmadaki bu rolü, onların yenilik ve örgütsel öğrenme aracılığı ile gelişen yetenekleri oluşturan birer unsur olabilmeleri ile yakından ilişkilidir. Nitekim yetenek teorisi, farklı yenilik türlerinin farklı yetenek gruplarını gerektirdiğini (Tyler, 2001, s. 5) ve işletme stratejisinin temelini işletmeye has kaynak ve yeteneklerle belirlenmesi gerektiğini görüşünü içermektedir (Spanos and Lioukas, 2001, s. 141). Yetenek tabanlı böyle bir strateji, işletmelerin ürün geliştirme ve geliştirdikleri bu ürünleri pazarlamalarına olanak veren yetenekleri öne çıkartmakta olup; örgüt dâhilindeki teknoloji ve üretim yeteneklerinin değişen fırsatlara adaptasyonu destekleyecek yetkinliklere dönüşümü üzerine yoğunlaşmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, günümüzde pek çok işletmenin yüzleşmek zorunda kaldığı dinamik çevrelerde rekabet edebilmek amacıyla gerekli bilgi ve yetenekleri geliştirebilmede ancak böylesi bir stratejinin başarılı olabileceği görüşünün hakim olduğu görülmektedir (Fowler et al., 2000, s.359). Böylesi bir öneme sahip kaynak, yetenek, yetkinlik olguları ve ilgili kavramların tanımlanarak aralarındaki farkların netleştirilmesi gerekmektedir.

2 1.Yetenek ve Yetkinlik Kavramları ve Türleri

Literatür kapsamında kaynaklar, varlıklar, yetiler, yetkinlik ve yetenekler gibi çok miktarda terim kullanılmakta olmasına karşın bu terimlerin anlamına dair bir konsensüs henüz sağlanabilmiş değildir (Danneels, 2002, s. 1096). Spanos ve Lioukas (2001, s. 140), kaynakları, bir örgütün sahip olduğu yada kontrol edebildiği varlıklar olarak tanımlamakta iken; yeteneklerin ise, hedefleri gerçekleştirebilmek için örgütsel rutinler aracılığıyla bu kaynakları entegre edip bunlardan faydalanabilme ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Tyler (2001, s. 3), kaynakları üç kategoride incelenmektedir: fiziksel sermaye kaynakları (örn. Fabrika ve ekipmanlar), beşeri sermaye kaynakları (beceri ve know-how gibi), ve örgütsel sermaye kaynakları (resmi ve gayri resmi planlama, kontrol ve koordinasyon gibi). Beşeri sermaye, bilgi temelli

olup; örtük (yazıya dökülemeyen bilgi) ya da açık (yazıya dökülebilen) nitelikte olabilmektedir. Örgütsel sermaye veya yetenekler ise bir görevin başarıyla üstesinden gelebilmek amacıyla bilgi kaynaklarının entegrasyonu ile ilgilidir.

Collins (1994 adı geçen kaynak Spanos and Lioukas, 2001) yetenekleri; örgütün girdileri çıktıya dönüştürme sürecinin etkinliğini belirleyen, karmaşık prosedürler olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle yetenek; işletmenin amaç ve hedeflerini başarabilmek amacıyla koordine edilmiş görevlerini gerçekleştirebilme ve örgütsel kaynakları kullanabilme becerisidir. Fowler et al. (2000, s.361), bir yetenek ya da yetkinliğin bilgi ve yetenekleri bütünleştirmekte kullanılan bilgi tabanı ve yetenekler grubunu temsil etmekte olduğunu yönünde görüş bildirmektedir. Marino et al. (1996 adı geçen kaynak Walsh and Linton, 2002) ise, yetkinlikleri firmaya özel teknolojiler ve üretim teknolojileri olarak ele almakta; yetenek kavramının ise firmaya has iş süreç, uygulama ve kültür birikimini kapsadığını söylemektedir.

Birbirleriyle yakından ilişkili olsa da farklı iki kavram olarak addedilen yetkinlik ve yeteneğe dair literatürdeki farklı tanımların mevcudiyeti çeşitli karışıklıkları da beraberinde getirebilmektedir (Walsh and Linton, 2002, s.64). Örneğin Prahalad ve Hamel (1990 adı geçen kaynak Walsh and Linton, 2002) yetkinlik ve yetenek terimlerini değişimli bir şekilde kullanmaktadır. Sıklıkla birbirleri yerine de kullanılmakta olan yetenek ve yetkinlik kavramlarını anlayabilmek için faydalı bir çalışma da Torkkeli ve Tuominen'in (2002, s. 274) şekil 2.1'de gösterilmekte olan yetkinlik hiyerarşisidir.

Hiyerarşinin en düşük seviyesinde yetkinliklerin tuğlalarını ve örgütün değer zincirinin girdilerini oluşturan kaynaklar bulunmaktadır. Her bir örgütün çok sayıda kaynağı mevcut olsa da; örgütler, bu kaynaklardan faydalanmalarına göre farklılıklar göstermektedir. Bu noktada karşımıza ikinci bir hiyerarşi kademesi çıkmaktadır: yetenekler. Yetenek, örgütlerin kaynaklarından istifade edebilme yetisi ile ilgili bir kavramdır. Yetenekler, kaynaklar arasındaki karşılıklı etkileşimi yöneten bir dizi iş süreci ve rutininden meydana gelmektedir. Yeteneklerin ayırt edici bir özelliği de onların fonksiyonel tabanlı olmalarıdır. Hiyerarşinin üçüncü seviyesinde ise karşımıza yetkinlikler çıkmaktadır. Yetkinlikler, yeteneklerin çapraz fonksiyonel entegrasyonu ve

koordinasyonunu içermektedir. Yetkinlikler, köklerini genelde SİB'lerin fonksiyonel yetenekleri kapsamındaki ara yüzey ve entegrasyonlardan almaktadır (Torkkeli and Tuominen, 2002, s.274-275).



Şekil 2.1. Yetkinlik Hiyerarşisi (Torkkeli and Tuominen, 2002)

Son olarak da hiyerarşinin en yüksek seviyesinde temel yetkinlikler yer almaktadır. Temel yetkinlikler, SİB sınırları ile kesişmekte ve farklı SİB'lerin kaynakları arasındaki etkileşimden meydana gelmektedir. Dolayısıyla temel yetkinlik, örgüt çapına dağılan yetkinliklerin toplamı olarak tanımlanabilmektedir (Torkkeli and Tuominen, 2002, s. 275). Torkkeli ve Tuominen'in (2002) kavramsallaştırmasına paralel olarak Walsh ve Linton, (2002, s. 65) da yetenek, yetkinlik ve temel yetkinlik terimlerini, sırasıyla bir departman, SİB ve SİBler arası olacak şekilde rekabet avantajı ile ilişkili bir yelpazede tanımlamaktadır. Duysters ve Hagedoorn (2000, s. 76) ise temel yetkinlikleri, yeni stratejik varlıklar yaratan ve bu varlıkların yaratılma sürecini hızlandıran deneyim, bilgi ve sistem havuzu olarak tanımlamaktadır. Taklit edilmesi çok zor olan bu stratejik varlıklar, firma için bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Temel yetkinlik kavramına dair genel kabul gören bir diğer tanım da Prahalad ve Hamel'e (1990, s. 81) adı geçen kaynak Walsh and Linton, 2002, s. 66) aittir. Onlar temel yetkinlikleri, işletmelerin değişen fırsatlara adaptasyonunu destekleyen örgüt çapındaki teknoloji ve üretim becerileri olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu bağlamda temel

yetkinlikler ya da temel yetenekler, bir örgütün en önemli kaynaklarını teşkil etmekte ve örgüte has rekabet avantajı için bir altyapı sağlamaktadır

Temel yetkinlik yerine temel yetenek ifadesini kullanmayı tercih eden Khalil (2000) ise temel yetenekleri işletmenin müşterileri için değer yaratmak amacıyla kullandığı bilgi, beceri ve teknolojiler grubunun toplamı olarak kavramsallaştırarak temel yeteneklerin rekabet üstünlüğünü sağlayan temel bir unsur olduğu yönünde görüş bildirmektedir. Bir firmanın temel yeteneğinin, algılanan müşteri değerine önemli bir katkı sağlaması gerekmektedir. Temel yetenek, temel bir müşteri faydası sağlamada bir firmaya yetki veren beceridir. Bu açıdan düşünüldüğünde bir değerın temel yetenek olup olmadığı konusundaki nihai kararı veren müşterinin ta kendisidir.

İşletme kendi temel yeteneklerini belirlerken, sürekli olarak sahip olduğu becerilerinin “müşteri tarafından algılanan değer”e önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorgulamak zorundadır Araştırmacılar, algılanan müşteri değerine katkı sağlamasına karşın, temel yeteneğin müşteri tarafından görülebilir ve kolaylıkla anlaşılabilir olmadığına da dikkat çekmektedir. Temel yetenekleri diğerlerinden ayıran nitelikler aşağıda verilmektedir:

1. Örgüt için ayırt edici bir avantaj sağlamaktadır.
2. Rakiplerce taklit edilmeleri zordur.
3. Son ürüne katkıda bulunmaktadır.
4. Çok çeşitli pazarlara giriş imkânı sağlamaktadır (Khalil, 2000).

Tablo 2.1’de 1970’lerden 2005 yılına kadar temel yetenek unsurlarını tanımlamaya yönelik gerçekleştirilen çalışmalar tarihi sırasıyla özetlenmektedir. Hazırlanan tablonun ilk sütununda araştırmayı yapan(lar) ve araştırmanın yılına, ikinci sütunda çalışmanın ana temasına yer verilmektedir. Son sütunda ise temel yeteneğin kaynağı olan unsur(lar) belirtilmektedir.

Yazarlar	Çalışmanın Ana Teması	Temel Yetenek Kaynağı
Chaffee (1985)	Strateji tanımlaması üç farklı grup içinde toplanmaktadır: doğrusal, uyarlamacı ve yorumlayıcı.	<i>Strateji geliştirme</i>
Porter (1985)	Sürdürülebilir rekabet avantajı, rakipler için engeller yaratır ve taklidi zorlaştırır.	<i>Rekabet Avantajı</i>
Harmermesh (1986)	Etkili planlama, hem stratejiyi hem de performansı geliştirebilir.	<i>Esneklik ve strateji geliştirme</i>
Minzberg (1987)	Karmaşık örgütler için esnek yapıyı inşa etmek, yaratıcı insanları istihdam etmek, işletmenin genel stratejisini tanımlama bir ihtiyaçtır.	<i>Esneklik, insan ve strateji geliştirme</i>
Wright et al. (1988)	Temel yetenek, insanlar aracılığıyla yaratılır ve örgütün değer ilave etmesine yardımcı olan içsel kaynaklarla ilgilidir	<i>İnsan</i>
Geus (1988)	Esneklik, açık iletişim ve ekip yaklaşımı, rakiplerden daha hızlı örgütün öğrenmesine yardımcı olur.	<i>Örgütsel öğrenme ve esneklik</i>
Makridakis (1989)	İnsanların fevkalade problem çözme, yaratıcılık ve öğrenme yeteneği, 21. yüzyılın kritik becerileri olacaktır.	<i>İnsan</i>
Morone (1989)	Rekabet avantajını elde tutmak için teknoloji temelli fırsatların başarılı bir şekilde izlenmesi, örgütün sürekli öğrenmesi gerekir.	<i>Örgütsel öğrenme ve teknoloji yönetimi</i>
Kroonenbrg (1989)	Üniversite ve endüstri arasındaki yakın iş birliği, teknoloji transferinde gerekli bir anahtardır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Clark (1989)	Örgütsel öğrenme, yalnızca şirket değerli niteliklerini devam ettirir.	<i>Örgütsel öğrenme</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	İnsanlar ve işlevsel birimler arasındaki iletişim, bunların kurumsal ilgi ve fikirlerine örgüt içinde gereksinim duyulur	<i>İnsan</i>

Pavit (1990)	Etkin teknoloji yönetimi, teknolojik fırsatları kullanmak için fonksiyonel ve uzman grupları bütünleştirmektir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Ericson, Magee, Roussel ve Saad (1990)	Teknoloji yönetimi, amaçlarıyla ilgili teknolojilere hâkim olma örgütün yeteneğini bağlıdır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	Öğrenen örgütler, bütüncül sistem düşüncesini bünyelerine uyarlamak zorundadır	<i>Örgütsel öğrenme</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	Firmaların temel ürünleri, firmaların temel yetenekleri ve nihai ürünleri arasındaki somut bağlantıyı gösterir.	<i>Rekabet avantajı</i>
Grant (1991)	Stratejiler, her bir örgütün benzersiz kabiliyetlerinin maksimum etkisini kendi çıkarı için kullanması için düzenlenmiş olmalıdır.	<i>Strateji geliştirme</i>
Hamel ve Prahalad (1991)	Temel yetenekler, örgütün henüz var olmayan pazarı canlandırmasını mümkün kılar.	<i>Rekabet avantajı</i>
Schoemaker (1992)	Stratejik vizyon, seçilmiş iş bölümlerinde başarılı olmak için örgütün temel yeteneklerini daha ileriye taşımaya yardımcı olur.	<i>Strateji geliştirme</i>
Lei ve Slocum (1992)	Şirket birleşmeler, ortaklardan yeni teknoloji ve becerileri öğrenmede bir mekanizma sağlar.	<i>Örgütsel öğrenme</i>
Stalks, Evans ve Shulman (1992)	Bir firmanın rekabete dayalı başarısı, sürekli olarak müşteriye üstün nitelikli değer sağladığı stratejik kabiliyetlerin şirketin temel süreçlerine dönüştürmesine bağlıdır.	<i>Rekabet avantajı</i>
Schoemaker (1992)	İş süreçleri ve mükemmelliği açısından ayırt edici temel yetenek biçimi ekonomik getirisiidir.	<i>Rekabet avantajı</i>
Kesler, Kolstad ve Clarke	Vizyon ilerlemesi ve temel yetenek gelişimi, iş süreçlerindeki geçiş üzerine olmalıdır	<i>Strateji geliştirme</i>

(1993)		
Garvin (1992)	Örgütsel öğrenme, iç içe geçmiş üç aşamadan oluşabilir. Bunlar; bilişsel, davranışsal ve performans ilerlemesidir.	<i>Örgütsel öğrenme</i>
Meyer ve Utterback (1993)	Uzun süreli odaklanma, odaklanılan konunun tanımlanmasını, uygulamasını ve yeni alanlara sentezini içeren temel kabiliyetlerin artırılmasını gerekli kılar.	<i>Rekabet avantajı</i>
Makrides ve William (1994)	Yetenek temelli yaklaşım, örgütün başarılı rekabet edebilmesi için iş türlerini kavramasını sağlar	<i>Rekabet avantajı</i>
Hamel ve Prahalad (1994)	Temel yetenek, strateji oluşturmada ana konu olmalıdır.	<i>Strateji geliştirme</i>
Drucker (1994)	Temel yetenekler, bir örgütün liderliğini sürdürdüğünü göstermek zorunda olduğu durumu tanımlar	<i>Strateji geliştirme</i>
Wisher (1994)	Yetenekler, bireysel karakteristikleri hesaba kattığı için büyümenin değerli kaynağıdır.	<i>İnsan</i>
Zahra, Nash ve Bickfold (1994)	Teknoloji öncülüğü, şirketin temel yeteneklerini tanımlayan, teknik bilgiye sahip yönetim olmaksızın başarılabilir	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Kumar (1994)	Teknoloji, şirket büyümesi ve performansı için önemli bir parametredir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Senge (1994)	Örgütsel öğrenme, örgütün tümü, departmanlar toplamından daha etkili yapılması, doğasındaki tutarlılıktır	<i>Örgütsel öğrenme</i>
Chattel (1995)	İnsan kabiliyetleri, geleceğin bir anlam taşıyabilmesi açısından gereklidir.	<i>İnsan</i>
Rastogi (1995)	Temel yetenek, teknolojik güçlerini ve örgütsel sürdürülebilirliğini artırmak ve maksimize etmek için şirketin sürekli çabalarının yönetimi ve tabiatını temsil eder.	<i>Teknoloji yönetimi</i>

Campbell, Alexander ve Goold (1995)	Avantaj elde etme becerisini araştıran örgütler, benzersiz kabiliyetleri olan insanlara sahip olduğu için değer yaratma yoluyla rekabetsel avantajı elde edebilir.	<i>İnsan</i>
Nevis, DiBella ve Gould (1995)	Temel yetenekten kaynaklanan avantajlar, örgütte esnekliği ve kolektif öğrenmeyi temsil eder.	<i>Örgütsel öğrenme ve esneklik</i>
Chattel (1995)	Örgütler, yeni bilgiyi yaratma, elde etme, kullanma ve öğrenmeye yardımcı olacak süreçleri tanımlamak zorundadır.	<i>Örgütsel öğrenme</i>
Boulter, Dalzier ve Hill (1996)	İnsanlar, rekabet üstünlüğünü elde etme çabasında olduklarından üstün nitelikli performanslarını örgüte taşır.	<i>İnsan</i>
Inkpen (1996)	Bilgiyi yaratma ve onu örgütün bir bölümünden diğesine kadar hareket ettirme rekabet üstünlüğü sağlamada temel teşkil eder.	<i>Örgütsel öğrenme ve esneklik</i>
Ramaswamy ve Namakumari (1996)	Uzun dönemli rekabet üstünlüğünü ve temel yeteneği inşa etmek, başarılı şirketlerin stratejik önceliği olmak zorundadır.	<i>Strateji geliştirme</i>
Ramaswamy ve Namakumari (1996)	Çok hızlı teknolojik değişim, o kadar çok avantaj, istenilen ürünlerin kökleşmesi, yalnızca yetenek aracılığıyla devam edebilir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Sushil (1997)	Esneklik, örgütün öğrenmesini kolaylaştırır.	<i>Örgütsel öğrenme ve esneklik</i>
Sinha (1998)	Sürdürülebilir bir rekabet avantajının sırrı, kopyalamanın imkânsız olduğu temel yeteneklerde yatmaktadır.	<i>Rekabet avantajı</i>
Duysters ve Hagedoorn (2000)	Yeni stratejik varlıklar yaratan ve bu varlıkların yaratılma sürecini hızlandıran deneyim, bilgi ve sistem havuzu	<i>Strateji geliştirme</i>
Khalil (2000)	İşletmenin müşterileri için değer yaratmak amacıyla kullandığı bilgi, beceri ve teknolojiler grubunun toplamı; şirketin rekabet	<i>Teknoloji Yönetimi</i>

	üstünlüğünü sağlayan temel unsur	
Gilgeous ve Parveen (2001)	Daha çok rekabet etmek için daha çok strateji ve buna bağlı taktiklerin oluşturulması ve firma bünyesine uygun stratejik yapı geliştirmesi temel yetenek için önemlidir.	<i>Strateji geliştirme</i>
Ritter, Wilkinson ve Johnston (2002)	Diğer firmalarla, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkilerini geliştirmek ve yönetmek; bunun yanında ilişkiler arasındaki etkileşimi etkinleştirmek bir firmanın temel yeteneğidir.	<i>Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme</i>
Torkkeli ve Tuominen (2002)	Temel yeteneğin belirlenmesi ve yönetimindeki fırsatlar, teknoloji seçildiğinde sistematik olarak değerlendirilmelidir	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Walsh ve Linton, (2002)	rekabet avantajı edinme yönünde SİB'ler üstü seviyedeki yetkinlikler toplamı	<i>Rekabet avantajı</i>
Banerjee (2003)	Stratejik fark, temel yeteneğe aktarılmış karar yeteneği yoluyla bir firma tarafından sürekli hale getirilebilir.	<i>Strateji geliştirme</i>
Jin-Hai, Anderson ve Harrison (2003)	Yetenek hiyerarşisinin en üst düzeyi, kaynak ve yeteneklerin kullanıldığı en geniş alanı ve gerçekleştirilebilecek en büyük değeri içerir.	<i>Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme</i>
McDermott, (2003)	Müşteri tarafından algılanan değere önemli bir katkıda bulunan beceri ve yetenek bütünü	<i>Rekabet avantajı</i>
Lindgren, Henfridson ve Schultze (2004)	Bilişim teknolojileri makro düzeyde temel yeteneklerini ve mikro düzeyde ise beceri faaliyetlerini sıraya koymak ve bütünleştirmede aracı bir unsurdur. Yetenek yönetiminde bilişim teknolojileri önemli rol oynar.	<i>Teknoloji yönetimi, insan ve örgütsel öğrenme</i>
Kak (2004)	Stratejik esneklik temel yeteneğin gelişimi için uygun çevre sağlar ve firmanın pazarda liderliğini elde etmek için üstesinden gelmek zorunda olduklarını tanımlamada öncü rol	<i>Strateji geliştirme ve esneklik</i>

	oynar.	
Espedal (2005)	Rekabet üstünlüğünün temel kaynağı değerli ve eşsiz yetenek ve becerilere sahip olan firmanın temel çalışma gruplarıdır	<i>İnsan</i>

Tablo 2.1. Literatürdeki temel yetenek tanımlamaları (Bakırtaş ve Bakırtaş 2007 yılındaki çalışması üzerine ilaveler de yapılarak hazırlanmıştır)

2.2. Yetenek ve Yetkinlik Kavramları Üzerine Gerçekleştirilen Sınıflandırmalar

İlgili literatür incelendiğinde, yetenek ve yetkinlik kavramları üzerine pek çok farklı kategorizasyonun mevcudiyeti görülmektedir. Yeni ürün geliştirme takımlarının proje başarısı üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada ise özellikle yenilikçilik perspektifinden gerçekleştirilen sınıflandırmalar üzerinde durulmaktadır.

Danneels'in (2002, s.1096) çalışmasında yetkinlik türleri; birincil yetkinlikler (müşteri ve teknolojik yetkinlikler), bütünleştirici yetkinlikler (birincil yetkinlikleri bütünleştirebilme yeteneği), ve ikincil yetkinlikler (yeni birincil yetkinlikler geliştirebilme yeteneği) olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Birincil yetkinlikler, bir örgütün farklı (ayrıt edici) aktivitelerini, becerilerini ve disiplinlerini içermektedir (Khalil, 2000). İkincil yetkinlikler, yeni birincil yetkinliklerin (ya da stratejik varlıkların) yaratılması yoluyla örgütün kendisini yenilemesine imkân vermektedir (Danneels, 2002, s. 1096).

Tyler (2001, s. 3) ise kaynak tabanlı teoriden yol çıkarak yetenekleri teknolojik yetenekler ve işletmeye has yetenekler olmak üzere iki temel kategoride ele almaktadır.

Teknolojik yetenekler: Pazara ürün sürebilmek amacıyla bileşenlerin kombinasyonunu sağlamak ve bileşenler, metot, süreç, teknikler ve temel yetkinlikler

arasında bağlantılar kurmak için kaynakları kullanabilme becerisi olarak tanımlanabilen teknolojik yetenekler (Afuah, 2002, s. 172), teknolojik açıdan rekabetçi pazarlar için önemli bir rekabet avantajı kaynağı teşkil etmektedirler. Teknolojik yetenekler firmanın teknik varlıkları iken teknolojik yetkinlikler firmanın ortalama rakibinden üstün olan teknik varlıklarını oluşturmaktadır (Tyler, 2001, s. 3).

Kaynak tabanlı görüşe göre, her bir firmanın teknolojik yeteneği diğerinden farklı olmalıdır. Bazı firmaların yetenekleri ise diğerlerinden daha üstündür (Tyler, 2001, s. 3). Teknoloji ile ilişkili olarak geliştirilen bu yetenek çeşidinin, teknolojik uzmanlaşma üzerindeki olumlu etkileri literatürde geniş çaplı olarak kabul edilmektedir. Bir firmanın teknolojik yetenek yelpazesinin genişliği, teknolojik çeşitlemenin de çokluğunu ifade etmekte iken teknolojik uzmanlaşma ile ters bir ilişki göstermektedir (Duysters and Hagedoorn, 2000, s. 78).

İşletmeye has yetenekler: Örgütsel yeteneklerin bir alt kümesi olup, literatürde firmalar arasındaki rekabet avantajı ve performans farklılıklarını açıklamada kullanılmaktadır. Firma performansı, stratejik pozisyona dayanmakta; bu konunun sürdürülebilirliği ise işletmeye has kaynak ve yeteneklerce belirlenmektedir (Spanos and Lioukas, 2001, s. 909). Teece et al. (1994 adı geçen kaynak Duysters and Hagedoorn, 2000, s. 77) ve Robins ve Wiersema (1995 adı geçen kaynak Duysters and Hagedoorn, 2000, s. 77), firmaların rekabet avantajını güçlendirmede işletmeye has yeteneklerinin önemine işaret etmektedir.

Kaynak tabanlı görüş kapsamında, geniş ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış olan işletmeye has yetenekliklerinin (enformasyon işleme, iletişim ve güvenilirlik gibi), teknolojik yetenekler ile tamamlayıcılıklarını ve teknolojik yeniliklerin başarısı üzerindeki etkileri de tartışılmaktadır (Tyler, 2001, s. 2). Henderson ve Cockburn (1994 adı geçen kaynak Duysters ve Hagedoorn, 2000, s. 77), durumsal araştırma yeteneklerinin, ileri teknoloji endüstrilerinde firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan stratejik yetenekler için temel bir yapı taşı rolü üstlendiklerini ifade etmektedir.

Tüm bu bahsedilenlerin sahip olduğu ortak unsur, teknoloji ile ilişkili olarak geliştirilen yeteneklerin, teknolojik uzmanlaşma üzerindeki olumlu etkilerini üzerinde bir konsensüs sağlamış olmalarıdır. Bir firmanın teknolojik yetenek yelpazesinin genişliği, teknolojik çeşitlemenin de çokluğunu ifade etmekte iken teknolojik uzmanlaşma ile ters bir ilişki göstermektedir. Temel yeteneklerin ışığı altında baktığımızda bu ilişkinin rolü, pazar uzmanlaşması ile ilgili algılarımıza paralellik göstermektedir. Bu bağlamda, pazar uzmanlaşması, bir endüstri kapsamındaki küçük bir pazar segmenti yerine geniş bir ürün ya da endüstriyel faaliyet grubu ile ilişkilidir (Duysters and Hagedoorn, 2000, s. 78).

Benzer bir sınıflandırmada bulunan Fowler et al. (2000, s. 358) da yetenek yerine yetkinlik terimini kullanmayı tercih ederek firma için hayati değeri taşıyan yetkinlik tiplerini teknolojik, pazar ve entegrasyon yetkinlikleri olmak üzere üç kategoride ele almaktadır:

Teknolojik Yetkinlikler: Teknolojik yetkinlik, fiziksel dünya hakkındaki bilgiyi firmaya özel yollarla tasarımlara ve istenen çıktılara yaratmak için talimatlara dönüştürmek amacıyla bütünleştirme yeteneğı ile ilgili bir kavram olup, yeni bilgi yaratma yeteneğı kadar uygulamaya geçirilmesini dikkate alınmaksızın bilimsel prensiplerin derinlemesine anlaşılmasını da gerektirmektedir. Teknolojik yetenekler geliştirmek, çok yönlü problemleri çözebilecek uygulama ve entegrasyon amaçlı kesintisiz araştırmalar için önemli bir bağlılık ve yatırım gerektirmektedir (Fowler et al., 2000, s. 361).

Pazar Sürümlü Yetkinlikler: Mevcut müşterilere daha iyi hizmet edip; yeni müşterilere ulaşmaları yoluyla işletmelerin dağıtım kanallarını yönetmeleri ile ilgili yetenek türü pazar yetkinliğı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Dinamik bir pazarda, işletmenin çevreyi tarayabilme ve rakiplerin yetkinliklerini tahmin edip değerlendirme; mevcut müşteriler ve yeni ve potansiyel müşteriler hakkındaki enformasyonu bulma, yorumlama, dağıtma ve örgüt çıkarları doğrultusunda uygulamaya geçirme yönünde geliştirilmiş yetenekleri olması bir zorunluluktur (Fowler et al., 2000, s. 362).

İşletmelere belirli bir müşteri kitlesine hizmet edebilirlik sağlayan pazar yetkinliği; müşteri ihtiyaç ve tercihleri bilgisi, satın alma prosedürleri, satış ve dağıtımda müşterilere erişim, firma ünü ya da markasına dair müşterinin güzel fikirleri ya da bağlılığı, ürünün geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi aşamalarında firma ile müşteriler arasında enformasyon değiş tokuşunu sağlayan iletişim kanalları gibi pazarla ilgili kaynaklar tarafından oluşturulmaktadır. Konu üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar, teknolojik yetkinlikler kadar pazarlama yetkinliklerinin de yeni ürün geliştirme süreci için bir gereklilik olduğunu göstermektedir (Danneels, 2002, s. 1102).

Pazar yetkinliklerinin üç temel unsuru mevcuttur: müşteri bilgisi, müşteri erişimi ve rakip bilgisi. Pazar sürümlü teknolojiler, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile bu ihtiyaçları etkileyen faktörler üzerine geliştirilen kapsamlı bir anlayış temeli üzerine inşa edilmektedir. Hem ifade edilen hem de örtülü kalan müşteri ihtiyaçlarını anlayabilmek ve tatmin edebilmek; müşterilerle olan ilişkilerin geçmişte niye başarılı olduğunu, müşterilerin mevcut yapılarını, ilişkilerini ve onları motive eden temel unsurları anlamayı gerektirmektedir (Fowler et al., 2000, s. 363). Şekil 2, bir firma yetkinliği olarak müşteri ve teknolojilerin yeni ürün geliştirme sürecini nasıl etkilediğini göstermektedir (Danneels, 2002, s. 1103).

Teknolojik Yetkinlik	Yeni Ürün	Müşteri Yetkinliği
• Üretim tesis ve ekipmanları • Üretim know-how'ı • Mühendislik know-how'ı • Kalite uygulamaları		• Müşteri ihtiyaç ve süreçleri bilgisi • Dağıtım ve satış kanalları • İletişim kanalları • Şirket /Marka ünü

Şekil 2.2. Yenilikçilik, müşteri ve teknoloji yetkinliği ilişkisi (Danneels, 2002, s. 1103)

Yeni ürün geliştirme alanında gerçekleştirilen çalışmalar, pazar ve teknolojik yeteneklerin, yeni ürün geliştirme sürecinin varlığı için bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak ürün yeniliği aracılığı ile firmaların nasıl yeni yetkinlik edindiği konusuna henüz bir açıklama getirilememiştir (Danneels, 2002, 1103).

Entegrasyon Yetkinlikleri: Bir ürün, özünde pazar ve teknolojinin entegrasyonundan oluşmakta olup birinin diğerinden ayrı olarak ele alınması mümkün değildir. Yeni ürün geliştirme süreci, temelde müşteriler ile teknolojiyi birbirine bağlama süreci olduğundan, bu iki yetkinliği (teknoloji ile ilgili yetkinlik ve müşterilerle ilgili yetkinlik) bir araya getirerek bütünleştirmeyi gerektirmektedir (Danneels, 2002, s.1103). Burada karşımıza entegrasyon yetkinliğini çıkmaktadır. Entegrasyon yetkinliği, karşılıklı etkileşim halindeki bir tanesi teknik karakterde diğeri ise ticari bir yapıda olan iki segmentin entegrasyonunu içeren bir yetenek türüdür. Bununla birlikte entegrasyon yetkinlikleri, işletmelerin pazarda başarıya ulaşacak ürünleri geliştirmeleri için ihtiyaç duydukları çok çeşitli bilgi, yetenek ve görüşleri bütünleştirmelerini de sağlamaktadır.

Bu entegrasyon, firma içi ve dışından bilgi yaratılması, transfer edilmesi ve bütünleştirilmesi yoluyla örgütün bütünleştirici yeteneklerini, yapısal yetkinliklerini, örgütsel rutinleri ve prensiplerini kullanmaktadır. Entegrasyon yetkinlikleri, örgütlerin mevcut bilgilerini kullanarak yeni uygulamalar gerçekleştirmelerine yardımcı olmakta ve yeni yetkinliklerin gelişimini şekillendiren problem çözme stratejilerine yol göstermektedir. Entegrasyon yetkinlikleri; çapraz fonksiyonel takımların, ürünün çekirdeğini oluşturan fonksiyonel bilgiye erişim ve bu bilginin yeni ürün geliştirme sürecine entegrasyonu aşamalarında açık bir şekilde görülebilmektedir (Fowler et al., 2000, s. 363).

Literatürde sıklıkla zikredilen bir başka yenilik türü de dinamik yeteneklerdir. Rekabet avantajının hem mevcut yetenekleri kullanmayı, hem de yenilerini geliştirmeyi gerektiği nosyonu Penrose Teece, ve Wernerfelt'nin çalışmalarında kısmen de ola gösterilmektedir. Ancak örgütlerin firmaya özel yetenekleri nasıl geliştirdikleri ve iş dünyasındaki değişimlere cevap verebilmek için yetkinliklerini nasıl yeniledikleri

sorusu henüz cevaplanabilmiş değildir. Bu arayış, dinamik yetenek kavramını beraberinde getirmektedir (Teece et al., 1997, s. 510).

Dinamik yetenekler: Örgütler, bir yandan yeteneklerinden faydalanıp onları sürdürmek isterken; diğer yandan da bu yeteneklerin artık işlevsiz hale gelen diğer yüzünü ortadan kaldırarak yenilemek arasında bir ikileme düşmekte ve zamanla firmanın temel yetkinliklerinin etrafında “temel yetersizlikleri” ortaya çıkmaktadır (Danneels, 2002, s. 1096). İşte dinamik ve rekabetçi böylesi bir iş dünyası; teknoloji, yenilik, pazarlama, stratejik yönetim ve epistemoloji gibi çoklu akademik disiplinlerle kesişen dinamik yetenek kavramını karşımıza çıkartmaktadır (Fowler et al., 2000, s. 373).

Dinamik yetenekler, en basit ifadesiyle firmaların değer yaratan yeni stratejiler üretebilmeleri için kaynak tabanlarını değiştirmelerinde (kaynakların edinim ve dağıtımı, entegrasyonu ve tekrar kombinasyonu gibi) rol oynamakta olan öncül örgütsel ve stratejik rutinler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Wooten and Crane, 2004, s. 849). Diğer bir ifadeyle rekabet avantajı kaynaklarının ortaya çıkmasının arkasındaki itici gücü teşkil etmektedir (Teece et al., 1997, s. 374). Dinamik yetenekler, “rutinleri öğrenmek için rutinler” gibi muğlak terimlerle de tanımlanmaktadır ki bu tanımlar gereksiz tekrarlamaları içerdikleri, açık uçlu oldukları ve operasyonel olmadıkları için eleştiriler almışlardır (Eisenhardt and Martin, 2000, s. 1107).

Dinamik yeteneklerin bir bölümü kaynakları bütünleştirmekte iken; diğer bir kısım ise firma dâhilindeki kaynakların yeniden konfigürasyonu üzerine odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında daha önce bahsi geçen entegrasyon yetenekleri ya da yetkinlikleri de dinamik yetenekler sınıfına dâhil edilebilmektedir. Bazı dinamik yetenekler de kaynakların edinimi ve bırakılması ile ilişkilidir (Sawers, Pretorius and Oerlemans, 2008, s. 173). Bununla birlikte yenilikçilik veya yeni ürün geliştirme süreci de, örgütsel bilgi ve kaynakları yenileme yönünde bir uygulamayı beraberinde getirdiğinden kendi başına bir dinamik yetenek olarak addedilebilmektedir (Lee and Slater, 2007, s. 244).

Aslında yeni ürün geliştirme literatürü, yeni ürün geliştirme sürecinin başarının belirleyicileri üzerinde detaylı olarak durmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların, birbirini destekler şekilde, proje-firma sinerjisinin (projenin firmanın mevcut içsel kaynak ve yetileri ile uyuma derecesi) yeni ürün performansı üzerindeki olumlu etkisine işaret ettiği görülmektedir. Bir başka deyişle, firma kaynak ve yetenekleri ile uyum içersindeki ürünler daha başarılı olmaktadır (Danneels, 2002, s. 1097). Kaynak tabanlı görüş olarak ifade edilen bu bakış açısı, firmaya rekabet avantajı sağlayan yetenekleri ve bu yeteneklerin önemini vurgulamaktadır (Afuah, 2002; Duysters and Hagedoorn, 2000, King and Zeithaml, 2001).

Eisenhardt ve Martin'e (2000, s. 1106) göre kaynak tabanlı teori ile yeni ürün geliştirme arasındaki ilişkiyi açıklamak, kaynak tabanlı teoriyi canlandıracak ve bu teorinin ampirik yönünü güçlendirecektir. Nitekim ilgili literatür incelendiğinde araştırmacıların, işletmeye has yetenekler ile yeni ürün geliştirme sürecinin başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmak ve kavramsallaştırmak üzere kapsamlı çalışmalarda bulunduğu görülmektedir (Tyler, 2001, s. 2).

2.3.Yenilikçilik

Örgütün yeni fikirlere açıklığı, yeni fikirleri ürün ve süreçlerinde kullanması ve yeniliğe doğru yönelimi ile ilgili bir kavram olan yenilikçilik, işletmelerin günümüz küresel ve rekabetçi iş dünyasında verdiği var olma mücadelesinde hayati bir rol üstlenmektedir (Danneels, 2002, s. 1095; Hurley and Hult, 1998, s. 42).

Yenilikçilik kavramı; yeni ürün/hizmet, yeni üretim süreçleri yada yeni bir yapı ve sistem olabilmek adına her türlü unsuru kapsamaktadır (Hult et al., 2004, s. 431). Bu açıdan bakıldığında yenilikçilik, tek boyutlu bir kurgu olmaktan öte; ürün, süreç yeniliği ya da stratejik yenilikçilik gibi çok çeşitli olguları içeren çok boyutlu bir kavramdır. Ürün yenilikçiliği, pazara zamanında sunulan yeni bir ürünün yeniliği ve anlamlılığı ile ilgili bir kavramdır (Wang and Ahmed, 2004, s. 677). Süreç yeniliği ise yeni ya da iyileştirilmiş üretim metotlarını ve üretim ya da imalat aşamalarında ham maddeleri nihai ürüne dönüştürmede kullanılan fikirler grubunu ifade etmektedir.

Stratejik yenilikçilik de örgüt üyelerinin yenilik tanımını firmanın yenilik yönelimi ile eşleştirirken yeniliğe karşı yaklaşımlarını göstermektedir (Akgün et al., 2007a, s. 503).

Son otuz yıllık zaman dilimi incelendiğinde genel olarak stratejik yönetim ve pazarlama disiplinlerinin, özellikle de teknoloji ve yenilik yönetimi literatürünün; yeniliğin firma performansı için taşıdığı önemin altını çizmekte olduğu; bu zaman diliminin özellikle son 20 yıllı ele alındığında da kapsamlı bir çerçevede yapılan araştırmaların yeni ürün geliştirme literatürüne dair anlayışı oldukça genişlettiği görülmektedir (Akgün et al., 2007a; MacCormack et al., 2001). Ancak, yeniliğin işletme performansına olan katkısının net bir şekilde bilinmesine karşın; yeniliğin sürücüler ve bu sürücülerin kolektif bir şekilde performansı nasıl etkilediğine dair soru işaretleri henüz cevap bulabilmiş değildir (Hult et al., 2004, s. 431). İlaveten Hult et al. (2004, s. 431), yenilik sürücülerinin farklı çevresel koşullarda nasıl bir fonksiyon üstlendiğine dair literatürde henüz bir boşluk olduğunu dile getirmektedir.

Literatürdeki bu boşluk, yeniliğin firmaların uzun dönemde devamlılığını sürdürmede oynadığı hayati rol de dikkate alındığında, çok çeşitli disiplinlerden araştırmacıları yenilik fenomeninin farklı yönlerini araştırmaya götürmektedir (Hult et al., 2004, s. 431). Örneğin Kessler ve Chakrabarti (1996, s. 1145), yeni ürün geliştirme literatüründe birbiriyle ilişkili ancak ayrı iki akımın varlığına işaret etmektedir: a- yeniliğin uluslar, endüstriler ve sektörler arasında yayılma eğilimi gibi makro konuları incelemekte kullanılan iktisat odaklı yaklaşım ve b- gelişim sürecinde yer alan yapı, süreç takımlar ve bireyleri etkileyen mikro konuları ele almada kullanılan örgüt odaklı yaklaşım. Örgüt yönelimli bu ikinci akım, yeni ürün geliştirme projelerini etkilemekte olan kaynaklar, yetenekler, örgütsel yapı, takım oluşumu ve süreçleri gibi pek çok faktöre dikkat çekmektedir (MacCormack et al., 2001, s. 133).

Yetenek teorisi, örgütün içsel yeteneklerinin firma yenilikçiliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmektedir (örn Fowler et al., 2000; Wang, Lo, and Yang, 2004; Tyler, 2001). Özellikle de firmanın teknolojik, pazarlama, bütünleştirme, ar&ge ve kültürel yetkinliklerinin firma yenilikçiliği üzerindeki rolü, literatürde kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır (örn. Wang et al., 2004; Fowler, et al., 2000; Afuah, 2002).

Yenilik literatüründe gerçekleştirilen çalışmalar, takım sinerjisinin önemine de dikkat çekmektedir. Proje takımları, zeki bireylerden oluşsalar da; takım üyeleri arasında yaşanan tartışmalar, kişisel rekabet ve güç oyunları dolayısıyla tam bir entegrasyon sağlayamazlarsa; etkin bir performans gösteremezler (Hillson, 2003, s. 299). Başka bir deyişle, kendi içlerinde bir sinerji halinde çalışan proje takımları aracılığı ile gerçekleştirilen yeni ürün geliştirme projeleri, daha başarılı sonuçlanmaktadır (Danneels, 2002, s. 1096). Başarılı olarak addedilen işletmeler, projelerini en etkin şekilde yöneterek; rekabetçi faydalarını maksimize, kaçınılmaz belirsizlikleri de minimize edebilenlerdir. Bu açıdan pek çok işletme, proje yönetimini temel bir yetenek olarak tanımlamaktadır (Hillson, 2003, s. 299). Nitekim örgütün içsel yeteneklerinin firma yenilikçiliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade etmekte olan kaynak tabanlı görüş de buna paralel bir yaklaşım sergilemektedir.

3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE PROJE TAKIMLARI

Yeni ürün geliştirme perspektifinden bakıldığında proje takımlarının gitgide öne çıkmakta olduğu görülmektedir. Takımlar bir rönesansın içersindedir. Aslında takım çalışması insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Avlanmak amacıyla mağara adamlarının bir kısmının avı üstlerine çekip oyalarken diğerlerinin de mızraklarıyla avlanmak üzere saklanmaları takım çalışmasının ilk örneklerini teşkil etmektedir. Bununla birlikte takımların temel bir örgütsel yapı birimi olarak görülmeleri son dönemlere tekabül etmekte; ilgili literatür incelendiğinde takımların oluşumu, yapılanmaları, etkinliği ve başarısına dair açıklanmayı bekleyen pek çok konu olduğu görülmektedir (Ancona, 1990, s. 334). Bu bağlamda günümüzde pek çok işletme, proje yönetimini temel bir yetkinlik olarak tanımlamakta ve projelerin etkin bir şekilde yönetiminin sağlanması ile işletmeye fayda sağlamanın yollarını aramaktadır (Hillson, 2003, s. 300; Lakemond. and Berggren, 2005, s. 2). İlgili literatür incelendiğinde yeni ürün geliştirme süreci üzerine yapılan araştırmaların sayısında önemli bir artış göze çarpmakta; bu araştırma konularından biri belki de en önemlisinin proje bazlı çalışan çapraz fonksiyonel takımlar olduğu görülmekte; bu takımların başarısı da, projenin orijinal hedeflerini gerçekleştirebilme seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Tatikonda and Rosenthal, 2000, s. 405).

3.1. Takım ve Grup Kavramları

Çapraz fonksiyonel takımlara geçmeden önce grup ve takım kavramları üzerinde durmakta fayda vardır. Günümüz işletmelerinde, takım ile grup terimleri eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Hatta bazı yönetici ve çalışanlar hala grup kelimesini kullanmak üzerinde ısrar etmektedir. Hangi terimin kullanıldığı konusunu bir kenara bırakırsak pek çok kişinin bu iki terimi aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu iki terim arasında sınırları kesin bir ayırım mevcuttur (Green et al., 2005, s. 350).

Bir grup; karşılıklı etkileşim içerisinde ve birbirlerine bağlı bireyden oluşan, belirli bir hedefi başarmak için bir arada çalışan, iki ya da daha fazla birey olarak tanımlanabilmektedir. Diğer yandan takım, özel bir grup türüdür. Takım, ortak bir amaç etrafında birleşmiş, görev ya da hedefin gerçekleştirilebilmesi için tamamlayıcı yeteneklere sahip bir grup birey olarak tanımlanabilmektedir (Green et al., 2005, s. 351).

3.2. Çapraz Fonksiyonel Takımlar

Farklı faaliyet ya da fonksiyon sahalarında çalışan üyelerin kendi hiyerarşileri dışından bir takım liderinin komutası altında belirli bir görevi başarmak üzere bir araya gelmeleri ile oluşan çalışma takımları, çapraz fonksiyonel takımlar olarak adlandırılmaktadır. Çapraz fonksiyonel takımlar, örgüt tabanına dağılmış birçok farklı varlıktan edinilen farklı tecrübelerin paylaşımı açısından önemli bir mekanizmadır. Bu takımlarda, başarı ve başarısızlık bireylere değil; takımın tümüne atfedilmektedir. Tüm üyeler, takım içerisindeki faaliyetlerine paralel olarak normal görevlerine de devam etmektedir. Yasallıklarını herhangi bir bölüm ya da departman yerine direkt tepe yönetimi ve bu yönetimin atadığı proje liderinden alan; tüm üyelerin – proje liderleri hariç - eşit statüde olduğu; tedarikçiler ve potansiyel müşteriler gibi örgüt dışındaki ilgi gruplarının da temsil edildiği çapraz fonksiyonel takımların (Quelin, 2000, s. 485);

- Amaçları problemleri çözmek ya da özel bir çözüm önermektir
- Yaşam zincirleri, başlangıçla sınırlanmış olabilir
- Başarılı uygulanmalarına rağmen yapı devamlı olma niteliğinde değildir.
- Çalışma grubunun bileşimi zamanla gelişir, şekillenir,
- Proje lideri proje süresince seçilebilir; lider seçimi projenin gelişimi ve ilerlemesine bağlıdır.

3.3. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Takımların Kullanımı

Bireylere kıyasla daha geniş bir yelpazede bilgi, bakış açısı, uzmanlaşma ve deneyim birikimine erişebildiği böylece de görev performansını arttırdığı için, takımların karar verme ve problem çözme konularındaki rolü her geçen gün daha da artmaktadır. Nitekim artık örgütlerin başarısı, küçük ve otonom proje takımlarının performansı ile ölçülmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 246). Projelerini etkin şekilde yöneterek; rekabetçi faydalarını maksimize, kaçınılmaz belirsizlikleri de minimize edebilenler işletmeler, başarılı olarak addedilmektedir (Hillson, 2003, s. 302). Hatta bu görüş daha da ileri gitmekte; bir kısım araştırmacılar, örgütleri karşılıklı bağlı, genellikle küçük ölçekli ve geniş bir otonomiye sahip takımlar toplamı olarak da tanımlamaktadır. Ekonomik faaliyetlerin oldukça büyük bir kısmı, pazarlama departmanı, yeni ürün geliştirme takımları, tepe yönetimi takımları gibi örgüt üyelerinin oluşturduğu çok çeşitli proje takımlarının etkin bir şekilde yönetimine dayanmaktadır (Reus and Liu, 2004, s. 246).

İş dünyasındaki yeni trendlerden biri de geleneksel bürokratik örgütsel yapıların esnek, işbirlikçi takımlara doğru bir dönüşüm içersinde olmasıdır. Bu durum; çapraz fonksiyonel takımların fonksiyonel uzmanlaşma ve hiyerarşik yönetimin yerini aldığı yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde daha da bariz bir şekilde kendini göstermektedir (Gerwin and Moffat, 1997a, s. 292). Bu tip proje takımları, örgütsel çalışma gruplarının özel bir türünü teşkil etmekte olup; yeni ürün geliştirme sürecine farklı görüşler, perspektifler, farklı fonksiyonel geçmişlerden bireyler; bilgi ve bunların diğer unsurlarla eşzamanlı etkileşimleri; üstün bir iletişim ve koordinasyon mekanizması, fonksiyonel çeşitlilik, işbirliği ve esneklik sağlamaktadır (Lakemond and Berggren, 2005, s. 2).

Araştırmacılar, çapraz fonksiyonel takımların yeni ürün geliştirme süreci için temel bir araç olduğu yönünde ortak görüş bildirmektedir (Lakemond and Berggren, 2005, s. 2). Örgütler takımları genellikle yeni ürün geliştirme, strateji oluşturma gibi karmaşık görevlerde kullanılmaktadır. Bunun temelinde bu takımların bireylerin sahip olduğundan daha fazla entelektüel kaynağa sahip olmaları; böylece de karar verme ve problem çözme açısından üstün bir performans göstermeleri yatmaktadır (Reus and

Liu, 2004, s.248). Çapraz fonksiyonel proje takımları, çok yönlü bir perspektif sağlayarak karmaşık görevleri başarmak ve karar verme mekanizmasının kalitesini arttırmak için firmanın çok çeşitli birimlerinden geniş bir yelpazede deneyim birikimine erişim ve bu deneyim birikimini kullanma imkânı sağlamaktadır (Huang and Newell, 2003, s. 170). Quelin (2000, s. 486) çapraz fonksiyonel takımların potansiyel faydalarını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Çapraz fonksiyonel takımlar, karmaşık problemlere uygun ve zamanında cevap vermek için bir gerekliliktir.
- Problemlerle eş zamanlı olarak ilgilenmeye imkân tanıyarak enformasyon sirkülasyonunu arttırmaktadır
- Hiyerarşinin daha düşük seviyelerindeki çalışanların da işletmelerin gelişimsel aktivitelerine katılmalarına fırsatı tanımaktadır.

Dolayısıyla günümüzün dinamik, kozmopolit ve kesintisiz bir değişim içersindeki iş dünyasında takımların kullanımı, pek çok örgütsel kurum kapsamındaki hedef ve görevlerin başarılmasının vazgeçilmez bir koşulu haline gelmekte (Green et al., 2005, s. 350); yeni ürün geliştirme sürecinin başarısı bu proje takımlarının performansı ile ölçülmektedir (Danneels, 2002, s. 1096). İlâveten yeni ürün geliştirme araştırmalarının takım seviyesinde yapılması bilhassa önem taşımaktadır. Çünkü örgütsel seviyede önemli olan bazı değişkenler proje seviyesinde önemli olmayabilmektedir. İlâveten proje seviyesinde ölçülebilen değişkenlerin bir kısmı, örgütsel seviyede ölçülebilir bir nitelikte değildir (örneğin proje liderinin gücü). Dolayısıyla yeni ürün geliştirme sürecinin başarısı üzerine gerçekleştirilen çalışmaların temel analiz birimi çapraz fonksiyonel proje takımlarıdır (Kessler and Chakrabarti, 1996, s. 1148).

3.4. Takımların Kullanımı ve Duygular

Takımların kullanımının yapısal bir norm haline gelmesiyle, bu takımların performansını yükseltebilme ve rekabetçiliğini koruyabilme çabaları kapsamında tüm takım üyelerinin yeteneklerinden en yüksek seviyede fayda toplayabilmek bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Reus and Liu, 2004, s. 245; Green et al.,

2005, s. 350). Toplumun ve pek çok örgütün içinde barındırdığı çeşitliliğe bağlı olarak artık takımlar homojen bir yapı sergilememektedir. İş gücünün çeşitliliği, sadece soy, etniklik, ulus yada cinsiyetle sınırlı değil; aynı zamanda yaşa, eğitim alt yapısına, hayat tarzına, çoklu zekâ yapısına ve pek çok başka boyuta da dayanmaktadır .Örgüt kapsamındaki bu heterojen yapının artması ile birlikte örgütsel hedefleri başarıyla gerçekleştirebilmek için farklı bireylerden oluşan takımların nasıl oluşturulacağı ve bu bireylerin bir arada nasıl optimum performansla çalıştırabileceğinin anlaşılması üzerine bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Green et al., 2005, s. 350). Yeni ürün geliştirme literatürü, proje takımlarının başarısının belirleyicileri üzerinde ayrıntılı olarak durmaktadır (Hillson, 2003, s. 299).

İlgili literatür, takım üyelerinin farklı seviyelerdeki çoklu zekâları da dahil olmak üzere kendi bireysel bilgi, beceri, yetenek ve entelektüel birikimlerini takıma taşıdıklarını söylemektedir. Takım üyelerinin takım ortamına taşıdıkları farklı entelektüel birikim ve yetenekler, uygun bir şekilde yönetildikleri takdirde takıma değer katma potansiyeline sahiptir. Ancak eğer bu entelektüel yetenekler yönetilmezse yöneticilerin bu takımdan takım üyelerinin bir bütün halinde sağlayabileceği sinerjik performansı elde etmeleri pek de mümkün olmamaktadır (Reus and Liu, 2004, s. 246; Green et al., 2005, s. 350).

Takım performansı, takım üyelerinin bireysel yetenek, beceri ve bilgi birikiminin geliştirilmesinin yanı sıra bu çok çeşitli bireysel yeteneklerin başarıyla entegrasyonundan geçmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 247; Green et al., 2005, s. 350). Nitekim bu alanda gerçekleştirilen çalışmalar, takım sinerjisinin önemine dikkat çekmektedir. Proje takımları, zeki bireylerden oluşsalar da; takım üyeleri arasında yaşanan tartışmalar, kişisel rekabet ve güç oyunları dolayısıyla tam bir entegrasyon sağlayamazlarsa; etkin bir performans gösterememektedir (Hillson, 2003). Başka bir deyişle, kendi içlerinde bir sinerji halinde çalışan proje takımları aracılığı ile gerçekleştirilen yeni ürün geliştirme projeleri, daha başarılı sonuçlanmaktadır (Danneels, 2002, s. 1096).

Böylesi sinerjik bir entegrasyonu sağlayarak bir grubun yüksek performanslı bir takım mı; yoksa zayıf bağlarla bir arada çalışan bir yığın mı olduğunu belirleyen en

temel unsur grubun değer ve rutinleridir ki bu değer ve rutinler duygular ve duygusal yetenekle yakından ilişkilidir (Lyons ve Schneider, 2005, s. 695). Diğer bir deyişle bir takımın farklı görüş, deneyim ve bilgi birikimini bir havuzda eriterek işbirliği içersinde kullanma yeteneği kısmen de olsa üyelerin duygularını anlama ve düzenleme yeteneği ile belirlenmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 252). Bu bakış açısı, çalışanların işyeri kapısından içeri girdiklerinde duygularını geride bırakmaları gerektiği yönündeki klasik yaklaşımın tamamen zıddı niteliğindedir. Son çeyrek asırda gerçekleştirilen çalışmalar, çalışma ortamını ve çalışma gruplarını duygulardan izole etmenin uygulamada mümkün olmamakla birlikte bunun aslında hiç de istenen bir durum olmadığını ortaya koymaktadır (Sala, 2005).

Duygular, takım üyeleri arasında sosyal etkileşim yoluyla transfer edilmekte ve yayılmakta; bu transfer ve yayılma süreci de toplumun ve pek çok örgütün içinde barındırdığı çeşitliliğe paralel olarak artık hiç de homojen bir yapı sergilemeyen takımlarda çok çeşitli unsurlardan etkilenmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 254). Artık iş gücünün çeşitliliği, sadece soy, etniklik, ulus yada cinsiyetle sınırlı kalmayıp; aynı zamanda yaş, eğitim altyapısı, hayat tarzı, çoklu zekâ yapısı gibi çok çeşitli faktörlerden etkilenmekte olduğundan böylesi farklı altyapı ve özelliklerden gelen bireylerin oluşturacağı takımların optimum bir performans ile çalıştırılabilmesi için takım üyelerinin karşılıklı empati ve sempati çerçevesinde kendi ve diğerlerinin duygularını algılama, anlama, gözlemleme, düzenleme, kullanmaları, ortak bir noktada bir araya gelerek bir bütün olarak faaliyet gösterebilmeleri yani duygusal yeteneklerini kullanabilmeleri gerekmektedir (Huy, 1999, s. 342; Green et al., 2005, s. 352; Reus and Liu, 2004, s. 255).

Psikoloji, örgütsel davranış, sosyoloji, antropoloji ve nörobilim gibi çok çeşitli disiplinlerde gerçekleştirilen çalışmalar dahilinde -henüz negatif ve pozitif duyguların etkilerine dair bir konsensüs sağlanamamış olsa da- duyguların davranış ve kararlar üzerindeki yadsınamaz etkilerini gözler önüne serilmektedir (Sala, 2005). Örneğin yüksek seviyede duygusal zekâ sadece bireyin kendisine değil; aynı zamanda onunla etkileşim içersindeki diğer bireylere de faydalı olmaktadır. Bu görüş açısı, duygusal zekâyı, pozitif psikoloji şemsiyesi altında konumlandırmaktadır. Mutluluk, memnuniyet, rahatlık, psikolojik sağlık, sosyal ağların kalite ve büyüklüğü gibi

konularla birlikte duygusal zekânın olumlu etkilerini destekleyen çok sayıda çalışma mevcuttur. Bir kısım araştırmacılar pozitif duyguların pozitif çıktılar, negatif duyguların da negatif çıktılara neden olduğu yönünde görüş bildirmekte ilken; diğer bir kısım da pozitif duyguların negatif çıktıları, negatif duyguların pozitif çıktıları üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla pozitif ve negatif duygular ile takım etkinliği arasındaki ilişki henüz netlik kazanabilmiş değildir. Örneğin negatif duyguların etkileri, dikkati arttırmakta; böylece aşırı bir ihtimamın gerekli olduğu durumlarda performansı yükseltebilmektedir. Diğer yandan ise, pozitif duygular, yaratıcılığı arttırmakta, böylece odaklanmanın gerekli olduğu görevlerde performansı yükseltebilmektedir. Bu durum da araştırmacıların sonucu belirleyen duyguların verdiği keyif ya da yoğunluğu değil; pozitif ve negatif duyguların ifade tarzının nasıl yönetildiği olduğunu düşünmelerine yol açmaktadır. Zaman zaman pozitif duygular fonksiyonel iken diğer zamanlarda ise negatif duygular faydalı olabilmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 257; Austin et al., 2007, s. 404; Schneider et al., 2005, s. 855).

Duyguların başarı ve performans üzerindeki etkileri, yeni ürün geliştirme sürecinin kendi özel bağlamında daha da belirgin bir hale gelmekte; duygusal yetenek, proje takımlarının başarısında hayati bir rol üstlenmektedir. Buna paralel olarak kaynak tabanlı görüş de örgütün içsel yeteneklerinin firma yenilikçiliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde firmanın teknolojik pazarlama, bütünleştirme, ar&ge ve kültürel yeteneklerinin firma yenilikçiliği üzerindeki rolü kapsamlı bir şekilde tartışılmış olsa da, firma yeteneklerinin duygusal yönünün ihmal edildiği (duygusal yetenek veya duygusal yetkinlik) görülmektedir (Akgün et al., 2007a, s. 273). Dolayısıyla duygusal yetenek kavramı, yeni ürün geliştirme literatürü açısından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Bunu takip eden bölümde duygusal zekâ ve duygusal yetenek kavramları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

4. DUYGUSAL YETENEK

Modern örgütler, rekabet konumlarını arttırabilmek amacıyla şartlara ve çevreye yönelik bir adaptasyon yeteneği peşinde koşmakta; bu arayış da duygusal yetenek kavramlarına olan ilginin gün geçtikçe artmasına yol açmaktadır (Scott-Ladd and Chan, 2004, s. 95). Bu açıdan, duygusal yetenek, yeni ürün geliştirme literatürü açısından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Duygusal yetenek terimini ilk kez zikreden Huy (1999, s. 327); onu bireysel seviyede bir kavram olan duygusal zekânın kolektif şekli olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle duygusal yetenek olgusuna girmeden önce; bu yeteneğin kökenlerini oluşturan duygusal zekânın tanımlanmasında fayda vardır. Dolayısıyla bu bölümde öncelikle duygusal zekâ, unsurları, tarihsel gelişimi ile birlikte kapsamlı bir literatür taraması ile incelenmekte; bunu takiben çalışmamızın nihai konusu olan duygusal yetenek kavramı ele alınmakta ve duygusal yeteneği oluşturan dinamikler kapsamlı bir şekilde tanımlanmaktadır.

4.1. Duygusal Zekâ

4.1.1. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Duygusal zekânın spesifik içeriği ilk kez 1990'lerde tanımlanmış olsa da duygular ile zekâ arasındaki etkileşim hiç de yeni değildir. Piaget etkinlik ve zekâ arasındaki teorik bağlantıları incelemiş; Izard, Lazarus ve LeDoux gibi araştırmacılar ise 1980'lerde duygu ve idrak (kavrama) arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır. Salovey ve Mayer'in duygusal zekâyâ dair fikirleri, köklerini Thorndike'in sosyal zekâ çalışması ve Gardner'ın bireysel ve bireyler arası zekânın kavramlarını geliştiren çalışmasına dayanmaktadır. Duygusal zekâ terimini dile getiren ilk Salovey ve Mayer olsa da; Bar-On, Cooper, Goleman, Shapiro ve Weisinger gibi müteakip yazarlar da duygusal zekâ kavramını kendi nosyonları ile desteklemektedirler. Goleman'ın duygusal zekâ kurgusu Mayer, Salovey, ve Caruso'nun duygusal zekânın sınırlarının ötesine taşımak istediği iki faktör olan duygudaşlık ve motivasyonu da içermektedir. Buna paralel olarak Bar-On da duygusal zekâ modeline, iddiacılık, öz-güven ve

bağımsızlık gibi geniş bir değişken yelpazesi grubunu dâhil etmektedir. Bu değişkenler Mayer ve Salovey'in duygusal zekâya dair dar kapsamlı tanımının çok ötesine gitmektedir (Jordan et al., 2002, s. 197). Duygusal zekâya yönelik bu çeşitli çalışmalar bu bölümde detaylı olarak verilmektedir.

Goleman'ın (1995,1998) çalışmaları ile popüleritesi yükselen duygusal zekâ teriminin kökenleri sosyal zekâya dayanmaktadır. Sembollerini anlayarak onları ustaca kullanmak ile ilgili olan soyut zekânın aksine, sosyal zekâ insanları anlamak ve onlarla ilişki kurmak ile ilgilidir. Bireyin gerçeği doğru bir şekilde algılayabilme yeteneği olarak tanımlanabilen duygusal zekâ, kendini bireyin duygusal tepkilerini anlayarak düzenlemesi ve diğerlerine doğru tepkiler vermesi olarak göstermektedir (Pellitteri, 2002, s. 186). Başka bir deyişle bireyler, duygusal deneyimleri yaşama ve bu deneyimlerden faydalanma derecelerinde farklılıklar göstermekte; psikoloji literatüründeki yeni akımlardan biri de duygusal zekânın bu farklılığın temel kaynağı olduğu yönünde ortaya çıkmaktadır (Pellitteri, 2002, s. 186; Schneider et al., 2005, s. 854; Reus and Liu, 2004, s. 255).

Duygusal zekâ kavramı ilk olarak, 90'lı yılların başında Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer tarafından ortaya atılmış; bunu takip eden yıllarda Goleman'ın (2002, 1998, 1995) çalışmaları ile popüleritesi iyice artmaktadır (Sala, 2005). Mayer ve Salovey (1995, s.198), duygusal zekâyı duyguları hissetme, düşünceleri desteklemek için duyguları ifade edebilme, duygusal bilgi ve duyguları anlama, zihinsel ve duygusal gelişimi artırmak için duyguları etkin bir şekilde yönetebilme yeteneği olarak kavramsallaştırarak bu zekâ türünün; i)duyguları doğru bir şekilde anlama, değerlendirme, düzenleme ve ifade etmeyi, ii) bilişsel kavrayışı kolaylaştırması açısından hislere erişmeyi, iii) potansiyel etkiye sahip enformasyonu anlamayı ve duygusal enformasyonu kullanabilmeyi, iv) duyguları, duygusal ve entelektüel gelişime katkıda bulunacak şekilde düzenlemeyi içerdiğini ifade etmektedir (Mayer and Salovey, 1995, s. 198). Bu tanım dikkatle incelendiğinde duygusal zekâ ile yakından alakalı dört sosyal yeteneğin varlığı karşımıza çıkmaktadır: a-) duygusal enformasyon b) algılama, c) düzenleme ve d) genel zekâ.

Genel zekâyı bir kenara bırakırsak, diğer bileşenlerin bireyin duygusal tepkilerini yönetme yeteneği ile ilgili olduğu görülmektedir (Goleman, 1998). Duygusal algı; bireyin kendinin ve diğerlerinin duygusal tepkilerinin farkında olarak buna uygun tepkiler vermesini sağlamaktadır. Üçüncü bileşen olarak karşımıza çıkan duygusal düzenleme ise bireylerin kendilerinin ve diğerlerinin duygularının yoğunluğu ve yönünü gözlemlmeleri anlamına gelmektedir. Pelliteri (2002, s. 187), duygusal düzenlemenin negatif duygusal tepkileri yumuşatarak olumlu kalmaya imkân verdiğine işaret etmektedir. Duygusal düzenleme, bireylerin duygusal bilgilerini yaratıcılık ve esnekliği arttıracak ve motivasyonu sürdürecektir şekilde kullanmalarına olanak vermektedir (Scott-Ladd and Chan, 2004, s. 96).

Duygusal anlayış, duygusal enformasyonu fark edebilmeyi ve bu duyguların daha karmaşık duygularla bütünleşebileceğini ya da bunun tersinin de olabileceğini ve duyguların sebep ve sonuçları olacağını da değerlendirebilmelerini içermektedir. Duyguları sınıflandırmak ise bu boyutun önemli bir yüzünü teşkil etmekte olup; hissi ipuçlarının farkına varılmasıyla kısmen daha da artırılabilir. Duygusal yönetim, duygulara açık olma ve onları yansıtabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yetenek, bireyin duygularla bütünleşmesine; duyguları sürdürebilmesine onları çözebilmesine olanak vermektedir (Schneider et al., 2005, s. 858). Bu dört fonksiyonla birlikte Reus ve Liu (2004, s. 254) ise, özellikle bilişsel ve entelektüel faaliyetlerde bireylerin duyguları fonksiyonel bir şekilde deneyimleme yeteneğinin önemine işaret etmekte olup; duygusal zekânın temelinde bireyin diğerlerine dair empati geliştirmesinin yattığını ifade etmektedir.

Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ kavramsallaştırması, konu üzerine çalışmalarda bulunan diğer araştırmacıların da dikkatini çekerek duygusal zekâyı dair yeni ve kabul edilebilir tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sala, 2005). Duygusal zekâ kavramı üzerinde ilk çalışanlardan Mayer ve Geher (1996, s. 90-91), duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmaya dair psikolojik kapasite olarak ele almaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireyler, duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmada farklı kapasitelere sahiptir. Bu kapasitenin bir bölümü doğuştan gelmekte; diğer bölümü de yaşam deneyimleriyle öğrenilmekte ve düşünce gücü, pratik ve deneyimle geliştirilebilmektedir. Böylece duygusal zekânın önemli bir

bölümünü teşkil eden birçok becerinin öğrenilebileceği; yani bireyin duygusal olarak eğitilebileceği fikri ortaya çıkmaktadır.

Örneğin Schutte et al. (1998, s. 168), duygusal zekâyı, duyguların gücünü ve anlamını, sosyal ilişkilerin ve hayatın bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve onları etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadır. On altı yılı aşan bir çalışma sonucu dünyadaki ilk duygusal zekâ ölçme testini oluşturan, Bar-On (1997 adı geçen kaynak Bar-on, Brown, Kirkcaldy ve Thom 2000, s. 1108) duygusal zekâyı bireyin çevresindeki sorunlar, beklentiler ve baskılarla başa çıkabilme becerisi olarak kavramsallaştırmaktadır.

Goleman (1998) ise, "Duygusal Zekâ" adlı kitabında insan zihninin duyguları nasıl işlediğini açıklamayı hedefleyerek "akıllı olma" kavramını yeniden tanımlamaktadır. Duygusal zekâ, bireyin ne hissettiğini bilmesi, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması ve bu duyguları karar verme sürecinde kullanma gibi çeşitli yetkinlikler içeren bir kavramdır. En basit anlamıyla duygusal zekâ, duyguları tanıma ve onları akıllıca kullanabilme yeteneğidir. Bu kitabında Goleman (1998), öz-disiplin, kararlılık ve empati gibi yetkinliklerin EQ adını verdiği duygusal zekânın bileşenleri olduğunu ve bunların başarıyı belirlemede IQ'dan çok daha önemli olduğunu söylemektedir.

Duygusal zekânın iş hayatındaki muvaffakiyetin yanı sıra bireysel başarıya katkılarını da vurgulayan Goleman'ın (1998, s. 95) duygusal zekâ kurgusunda, motivasyon, empati, girişkenlik, samimiyet ve olumluluk gibi çeşitli kavramlar öne çıkmaktadır. Bu model kapsamında ele alınan beş duygusal zekâ bileşeni aşağıdaki tabloda (tablo 4.1) verilmektedir (Rao, 2006, s. 312).

Duygusal zekâ bileşeni	Tanım	Göstergesi
Öz farkındalık	Duygu, düşünce his ve tavırlarını onların diğer bireyler üzerindeki etkileri ile birlikte anlama yeteneği	Öz güven, gerçekçi bir öz değerlendirme, öz protesto, espri anlayışı
Öz-yönetim	Yıkıcı kuvvet yada durumları kontrol edebilme yada yeniden yönlendirebilme yeteneği hareket etmeden önce düşünme, yargılama eğilimi	Güvenilirlik ve bütünlük; belirsizliğe dayanabilme; değişime açıklık
Motivasyon	Para yada statünün ötesinde sebepler için çaba sarf etmek... hedeflerin peşinden sebat ve enerji ile koşma eğilimi	Başarma yönünde güçlü bir itici kuvvet, başarısızlık durumunda bile optimizm; örgütsel bağlılık
Empati veya Sosyal farkındalık	Diğer bireylerin duygusal maskelerini anlayabilme.. İnsanlara duygusal tepkileri doğrultusunda davranabilme yeteneği	Yetenek kurma ya da yeniden yapılandırmada uzmanlık; çapraz kültürel duyarlılık; müşterilere hizmet
Sosyal Yetenekler	İlişkileri sürdürme ve sosyal ağlar kurmada ustalık; ortak bir nokta bulma ve yakınlık oluşturabilme yeteneği	Değişime liderlik etmede etkinlik; inandırıcılık; takımları kurma ve önderlik etmede uzmanlık

Tablo 4.1. Duygusal zekâ bileşenleri (Rao, 2006, s. 312).

a. Öz farkındalık: Duygusal zekânın temelinde öz farkındalık yatmaktadır. Öz farkındalık en basit şekliyle “kendini bilmek” olarak ifade edilebilmektedir. Antik Yunan döneminin meşhur bir kâhini, hayatın sonsuz nakaratındaki en önemli mesajın kendini bilmek olduğunu ifade etmektedir (Rao, 2006, s. 311). Aynı düşünce Anadolu’nun büyük düşünürlerinden Yunus Emre’nin ifadesinde “ilim kendini bilmektir” olarak dile getirilmektedir. Öz farkındalık, etkisiz normların basmakalıp takip edilmesi yada bir üye yada liderin izlenmesi yerine, neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda önemli bir rol oynayan yetenek türüne işaret etmekte olup; i) duygusal farkındalık ii) öz değerlendirme ve iii) özgüven unsurlarını bünyesinde barındırmaktadır (Goleman et al., 2002, s. 59). Örneğin Kouzes ve Pozner (1993 adı geçen kaynak Rao, 2006, s. 311), bir liderin güvenilir bir imaj sergileyebilmesi için öncelikle kendi değerlerini netleştirmesi, hayatını yaşamak için seçtiği standartları ortaya koyması gerektiğini söylemektedir. Bireyin öz farkındalık geliştirmesiyle, hareketlerini düzenleyerek duygularını kontrol altına alması da kolaylaşacak; böylece

iş performansı ile özel yaşamı birbirine karışmayacaktır. Bu da onu daha iyi bir birey ve takım oyuncusu haline getirecektir.

Öz farkındalık, aynı zamanda diğer duygusal zekâ bileşenleri için de bir temel yapı taşı niteliği taşımaktadır; motivasyonu sağlamak ve sürdürmek, duyarlılığı ayarlamak ve diğerlerinin duygu sinyallerini anlamak, diğer çalışma arkadaşları ile sağlıklı ilişkiler geliştirmek gibi (Rao, 2006, s. 312).

b. Öz yönetim: İşle ilgili bireysel sorumluluk, nihayetinde bireyin kendi zihninin kontrolünü ele almasıyla sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda temel değer ve normlar net bir şekilde ortaya koyulduğunda, takım etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için bir liderin varlığına gereksinim dahi ortadan kalkabilir. Duygusal zekânın bu bileşeni öz-yönetim olarak adlandırılmakta olup; i)öz kontrol, ii) güvenirlilik, iii) vicdanlılık, iv) yenilikçilik, ve e) uyum yeteneği gibi unsurları ihtiva etmektedir (Goleman et all., 2002, s. 60). Duygusal açıdan öz yönetim gerçek duyguları reddetmek yada kontrol altına alarak bastırmak değil; bunun yerine duyguları ifade etme açısından alternatif bir seçenek sunmaktır (Rao, 2006, s. 313)

c.) Motivasyon: Çalışma hayatı açısından kısaca beşeri kaynakların işe istekli hale getirilmesi olarak tanımlanabilen motivasyon, etkin liderlerin sahip olduğu temel özelliklerden biri olarak kabul edilmektedir. Motivasyon yolu ile bireylerin zorlukların peşinde koşmaları, öğrenmeyi sevmeleri ve işin başarıya ulaşmasından gurur duymaları sağlanmaktadır. duygusal zekâ için temel bir önkoşul olarak kabul edilmekte olan motivasyon, i) başarı güdüsü, ii) bağlılık, iii) girişimcilik ve iv) iyimserlik unsurlarını içermektedir (Goleman, 1998). Başarı motivatörleri dışsal ve içsel olmak üzere iki kategori altında ele alınmaktadır (Rao, 2006, s. 314).

d. Sosyal farkındalık: Sosyal farkındalık, duygusal zekânın bir sonraki tuğlasını teşkil etmektedir. Birey kendini bilip, öz kontrol gösterip motive olduğunda bir sonraki aşama diğerlerinin daha fazla farkına varma, onların duygu ve bakış açılarını algılayarak fikirlerine ilgi göstermektir. Duygusal zekânın üçüncü bileşeni olan sosyal farkındalık; i-) empati, ii) diğerlerini geliştirme ve iii) hizmet odaklılık boyutlarından oluşmaktadır. Sosyal farkındalık geliştirmenin temel anahtarı ise karşındakini

dinlemektir (Rao, 2006, s. 314). Bireyler, öz farkındalık geliştirdiklerinde birbirlerinin beklenti ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayacak ve diğerlerine empati ile yaklaşmaya başlayacaklardır. İşte sosyal farkındalık bu şekilde meydana gelmektedir (Goleman et al., 2002, s. 61). Sosyal farkındalık, bireylerin hem belirli bir sosyal topluluğun tümü hem de spesifik bireylere dair yüksek seviyede bir duygusal farkındalık geliştirilmesini gerektirmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 254).

e. Sosyal yetenekler ve ilişki yönetimi: Sosyal farkındalık –özellikle de empati- bireylerin etkin ilişkiler kurma ve sürdürmelerini sağlayan bir temel tesis etmektedir. Bu temel ise ilişki yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Goleman et al., 2002, s. 61). İlişki yönetimi beraberinde sosyal yeteneklerin varlığını getirmektedir. Sosyal ilişkilerin yönetiminde önemli bir rol oynayan sosyal yetenekler; iletişim, işbirliği, liderlik, çatışma yönetimi, sorunları yumuşatma, çalışma arkadaşlarını ikna etmeye ve seçimlerde bulunma gibi konularda bireylere yardımcı olmaktadır (Rao, 2006, s. 314).

Goleman (1998), sosyal yeteneğin diğer duygusal zekâ boyutlarının bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Bireyler, kendi duygularını anlayıp kontrol edebildikleri ve diğerleriyle empati kurabildikleri takdirde sosyal ilişkilerini daha etkin bir şekilde yönetebilmektedir (Rao, 2006).

Duygusal zekâ üzerine çalışmalarda bulunmuş olan diğer araştırmacılar ise, duygusal zekâ kavramını öz yönetim, gayret, sebat, kendini motive edebilme yeteneği, yaşamak için temel bir içgüdü, diğerlerinin içsel duygularını okuyabilme yeteneği ve ilişkileri başarı ile yürütebilmenin bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle duygusal zekâ, bireylerin kendi duyguları ve bunun birlikte etkileşime geçtikleri diğer bireylerin duygularını anlayabilme ve bunu kullanabilme yeteneğinde farklılaştığı noktaları bünyesinde barındıran bir kavramdır (Suchy, 1999, s. 59).

Duygusal zekâyâ yönelik bu farklı kavramsallaştırmalar, birbirleriyle rekabet etmektense; birbirlerini tamamlayıcı bir özellik sergilemektedirler. Örneğin tüm bu yazarların paylaştığı temel varsayım; kendisi ve diğerlerinin duyguları ve sosyal

durumlarla ilgilenen birey ya da grupların hem iş hem de özel hayatlarında daha başarılı olacaklarıdır (Sala, 2005).

Jordan et al. (2002, s. 201), düşük bir duygusal zekâ seviyesinin güvensizlik gibi negatif sonuçlara yol açmakta olduğunu ifade etmektedir. Bunun aksine duygusal zekânın yüksek seviyelerde seyretmesi; bireyler arası ilişkilerin daha etkili ve sağlıklı bir şekilde kurulmasını sağlamakta; duygusal yönden zeki liderler, yüksek seviyelerde öz farkındalık, kararlılık, öz motivasyon ve sosyal yetenekler sergileyerek diğerlerini motive etmekte ve güçlendirmektedir. Bu bağlamda duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişki, duygusal zekâ araştırmaları açısından göz ardı edilmemesi gereken bir araştırma alanı teşkil etmektedir. Nitekim liderlik üzerine gerçekleştirilen araştırmaların çokluğuna karşın, etkin bir lider olmak için gereken özellikler hakkında henüz bir konsensüs sağlanabilmiş; deneyimli ve zeki liderlerin çevresel taleplere karşılık vermede ve hayatın diğer alanlarında nasıl başarısız olabildiklerine dair soru işaretleri de cevap bulabilmiş değildir (Rosete and Ciarrochi, 2005, s. 391). Duygusal zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran Suchy (1999, 61), zekâ ile ilgili olan ve bireyin kendisi ile birlikte diğerlerini bir şekilde etkileyen kapasitelerin bilişsel olabileceği kadar duygusal ve sosyal de olabileceğini söylemektedir.

Geçmiş araştırmalar, duygusal zekânın dönüşümcü liderlikle ilişkili bir kavram olduğunu göstermektedir. Dönüşümü liderler; bir vizyon yaratabilen; bu vizyonu takipçilerine aşılayabilen, astları arasında bu vizyona bir bağlılık sağlayabilen, ve bu vizyonu işyerinde modelleyebilen uzmanlar olarak tanımlanmaktadır. İşlemci liderler ise statükoyu devam ettiren yöneticilerdir. Bu liderler, performansı ödüllerle ilişkilendirmeye ve astlarının rollerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli kaynakları kullanabilmelerini sağlamaya odaklanmışlardır. İlgili literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlerin çalışanlar arasında bir bağlılık sağlama ve örgüte yeni bir rota çizmede daha başarılı oldukları görüşünün hakim olduğu görülmektedir. Bu liderler; diğerlerine ilham vermek, işbirliği, güven ve şevk yaratmak, hedef odaklılık ve iş tatmini sağlamak amacıyla güven, şefkat, girişimcilik, yapıcı hoşnutsuzluk, kişiler arası ilişkiler, esneklik ve yaratıcılık gibi duygusal zekânın liderlik üzerinde direkt etkiye sahip olan unsurlarını kullanmaktadır (Rosete and Ciarrochi, 2005, s. 392). 110 orta kademe yöneticisi üzerinde çalışmalarda bulunan Gardner ve Stough (2002 adı

geçen kaynak Scott-Ladd and Chan, 2004, s. 97), duygusal zekâ ile dönüşümsel yaklaşımlar arasında güçlü bir korelasyonun varlığını gözlemlemişlerken; bırakınız yapsınlar tarzındaki liderlerin duygusal zeka açısından hiç de yüksek seviyelerde olmadığı ortaya çıkmaktadır.

İlgili literatür, duygusal zekanın sadece önemli liderleri diğerlerinden ayıran bir nitelikten öte bir kavram olduğunu söylemekte; duygusal zeka ile öz-gözlem, empati, sosyal adaptasyon, karşılıklı işbirliği, yakınlık ve etkin iletişim arasında doğrusal bir korelasyonun varlığına da işaret etmektedir (Rao, 2006, s. 316). İlâveten eğitim endüstrisinden elde edilen ampirik kanıtlar, duygusal zekanın çocukların öz farkındalığı ve eğitim seviyesini de arttırdığı yönünde destek sağlamaktadır. Yine bu doğrultuda, üniversite öğrencileri duyguları algılama ve düzenlemede daha yüksek başarı sergilemektedir. Genel olarak bakıldığında, tüm bu bahsedilenler yüksek seviyede duygusal zekâyâ sahip bireylerin, daha düşünceli ve uyumlu hareket ettikleri bu nedenle de duygusal zekânın özellikle de belirsiz ve değişken ortamlarda varlığını sürdürmek isteyen örgütler için önemli avantajlar sağlayacağını göstermektedir (Scott-Ladd and Chan, 2004, s. 97).

4.1.2. Duygusal Zekânın Ölçümü

Duygusal zekâ, akıllı olmanın bir başka biçimi ile ilgilidir. Nitekim konuyla ilgili gerçekleştirilen araştırmalar, entelektüel zekânın hayattaki başarıya olan katkısının %20'lerde kaldığını; kalan %80'inin ise duygusal zekâ ile belirlendiğini göstermektedir (Jordan et al., 2002, s. 196). Dolayısıyla duygusal zekâ okul başarısı ya da üniversite derecesini değil; bireyin kendisi ve ilişkilerini ne kadar iyi idare edebildiğini ifade etmekte olup (Rao, 2006, s. 311); bu haliyle duygusal zekâyı ölçmek hiç de kolay değildir. Nitekim duygusal zekânın ölçümü üzerine gerçekleştirilen tartışmalar henüz kesin bir noktaya varabilmiş değildir. Duygusal zekâ; geleneksel zekâ ve bireysel özellikler bir yana bırakıldığında sosyal ve duygusal adaptasyona katkıda bulunmakta mıdır? Duygusal yetenekler, ne ölçüde alana ya da bağlama özeldir? Bu sorulara verilecek cevaplar, hem akademisyenler hem de iş dünyasından yöneticiler açısından büyük bir önem taşımaktadır (Lopes et al., 2003, s.

642). Duygusal zekâ ölçümü üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, duygusal zekâ kurgusunu temel olarak iki kategoride ele almaktadır (Rosete and Ciarrochi, 2005, s. 389):

- (1) Yetenek modelleri
- (2) Karma modeller.

Yetenek modelleri, duygusal zekâyı bilişsel zekâyı (örneğin zeka katsayısı gibi) paralel bir şekilde tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda duygusal zekanın zamanla geliştiği, IQ ölçümleri ile bağlantılı olduğu ve performansa dayalı bir test ile ölçülebileceği kabul edilmektedir (Rosete and Ciarrochi, 2005, s. 389). Bunun aksine karma duygusal zeka modelleri, hem bilişsel olmayan modelleri (Bar-On, 1997 adı geçen kaynak Bar-on et al., 2000, s. 1110) hem de yetenek tabanlı modelleri (Goleman, 1998) bütünleştirmektedir. Bu karma modeller, geleneksel kişilik modellerini birleştirmeye ve kişisel raporlamadan faydalanmaya çalışarak temel değerlendirme metotlarını oluşturmaktadır. Her iki model de duygusal zekâyı farklı şekillerde ölçmektedir (Rosete and Ciarrochi, 2005, s. 390).

Yetenek modellerine örnek olarak Mayer, Caruso, ve Salovey (1999 zikredilen kaynak Lopes et al., 2003, s. 642) tarafından geliştirilen duygusal zeka kuramı verilebilir. Bu duygusal zeka kuramı, öğrenme ve deneyim yoluyla geliştirilen duygusal yetenekler üzerine odaklanmakta ve dört merkezi yeteneğin varlığını ortaya atmaktadır: duyguları algılanma, kullanma, anlama ve yönetme Bu yetenekler: a-) karşılıklı olarak ilişki içerisinde teorik model kapsamında tek bir faktör ve dört alt faktörle dört branşa ayrılacak şekilde haritalanarak istatistiksel olarak yorumlanabilen bir grup yeterliği temsil etmektedir. b-) bu yetenekler, sözlü zekâdan farklı olmakla birlikte sözlü zekâ ile ilişkilidir. c-) bu yetenekler, zaman ve yaş ile birlikte gelişmektedir. Bu alandaki araştırmaları kolaylaştırmak amacıyla, araştırmacılar, yetenekleri değerlendirecek yetenek testleri geliştirmişlerdir. İlk test MEIS olarak adlandırılmaktadır (Multifactor Emotional Intelligence Test). Ciarrochi, Chan ve Caputi (2000 adı geçen kaynak Rosete and Ciarrochi, 2005, s. 382), MEIS ile değerlendirildiğinde, duygusal zekanın empati ile ilişkili olup; dışa dönüklük ve nöroloji ile de küçük de olsa ortak bir alanı paylaştığını bulmuşlardır. MEIS'i

kullanan diğerk çalışmalar da onun ngr geçerliliğine dair n (kabataslak) delil sağlamaktadır. Örneğin MEIS de yüksek puan alan öğrenciler düşük puan alanlara kıyasla eğitmenleri tarafından daha sosyal olarak addedilmektedir. MEIS kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalar convergent, diskriminant ve predictive geçerlilikleri göstererek duygusal zekanın bir dizi yetenek kullanılarak ölçülebileceğine dair ampirik kanıt sağlamaktadır.

Az sayıda da olsa duygusal zekayı ölçmek üzere MSCEIT gibi (Mayer, Salovey, and Caruso Emotional Intelligence Test) geliştirilen yeni çalışmaların varlığı da söz konusudur. MSCEIT, MEIS'in daha kısa, daha güvenilir ve daha iyi yapılandırılmış bir hale getirilmesi ile oluşturulmuştur. MSCEIT, Salovey ve Mayer'in yeteneklere odaklanan daha dar kapsamlı bir duygusal zeka tanımını temel almaktadır. MSCEIT testi duygusal zekanın 4 boyutunu (duyguları algılama, kullanma, anlama ve yönetme) lmek üzere 8 faaliyeti içermektedir. Bu faaliyetler arasında örneğin surat ifadelerindeki duyguları okumak; duyguları farklı faaliyetleri kolaylaştıracak şekilde organize etmek, duygusal dinamikleri anlamak ve kişiler arası sorunlara verilen tepkilerin etkinliğini değerlendirebilmek yer almaktadır. Byleyi bir test, discriminant geçerliliği sağlamak açısından önemli bir adım niteliğindedir (Lopes et all, 2003, s. 643).

Duygusal zekâ alanında önemli katkıları bulunan Goleman (1998, 2002) da lme ve değerlendirme araçları üzerinde çalışmıştır. Ancak Goleman'ın duygusal zekâ ile ilgili son çalışmasında (2002), motivasyon tüm liderlik şekilleri açısından olmazsa olmaz bir koşul teşkil ettiğinden yeni modelde diğerlerinden ayrı bir faktör olarak ele alınmamaktadır. Goleman'a göre, duygusal zekâ ölçümünde kullanılabilecek en basit yöntem, kalan dört bileşenli bu duygusal zekâ modelindeki her bir yeteneği listeleyip bu yeteneklere ve bunların temelindeki yetkinliklere sahip olma derecesini Likert leğinde puanlanmaktır (Rao, 2006, s. 317).

Öz-farkındalık	Öz-yönetim	Sosyal farkındalık	Sosyal Yetenekler
Duygusal öz-farkındalık: bireyin kendi duygularını anlayarak bu duyguların iş performansı ve sosyal ilişkileri üzerindeki potansiyel etkilerinin farkında olması	Öz kontrol: Yıkıcı duygu ve kuvvetleri kontrol altında tutabilme yeteneği	Empati: diğer bireylerin duygularını sezebilme, onların bakış açılarını algılayabilme ve fikirlerine ilgi gösterme yeteneği	Yaratıcı liderlik: sorumluluk alma ve bir vizyon sunarak ilham verebilme yeteneği
Doğru bir öz-değerlendirme: bireyin güçlü yanlarını ve sınırlarını gerçekçi bir şekilde değerlendirebilmesi	Güvenilirlik: dürüstlük ve bütünlüğün kararlı bir şekilde ortaya konması	Örgütsel farkındalık: örgütsel hayatın mevcut unsurlarını anlayabilme, karar ağları kurabilme ve politika yapabilme yeteneği	Etki: İkna edici taktikler kullanabilme yeteneği
Öz-güven: bireyin kendine yönelik güçlü ve pozitif inancı	Bilinçlilik: bireyin kendini ve sorumluluklarını idare edebilme yeteneği	Hizmet yönelimi: müşteri ihtiyaçlarını anlama ve karşılama yeteneği	Diğerlerini geliştirme: geri besleme ve kılavuzluk yoluyla çalışma arkadaşlarını destekleme eğilimini içeren yetenekler
	Adaptasyon: değişen koşullara uyum sağlama ve zorlukların üstesinden gelebilme yeteneği		İletişim: dinleme ve net anlaşılabilir, ikna edici sinyaller gönderebilme yeteneği
	Başarı yönelimi: içsel mükemmeliyet standartlarını karşılama arzusu		Değişim katalizörü: yeni fikirler atma ve insanları yeni bir doğrultuya yönlendirme konusunda uzmanlık
	Girişim/başlatan: yeni fırsatları değerlendirmeye açık olmak		Çatışma yönetimi: uyuşmazlıkları hafifletme ve çözümleri düzenleme yeteneği

			Bağ kurma: bir ilişkiler ağı geliştirme ve sürdürme uzmanlığı
			Takım çalışması ve işbirliği: işbirliği ve takım kurmayı artırma yetkinliği

Tablo 4.2. Duygusal zeka ölçümü (Rao, 2006, s. 317)

Duygusal zekâya dair bireysel ölçümlerle birlikte duygusal zekanın çalışma grupları kapsamında ölçümüne dair bir ölçek geliştirme konusu da gündeme gelmektedir. Örneğin Jordan (2002, s. 197) çalışmalarında iş grupları yada takımlar üzerine odaklanmayı tercih ederek WEIP-3 Çalışma Grubu Duygusal Zeka Profili; Versiyon 3'ü geliştirmekte; WEIP-3'ün takım performansına katıda bulunan bireysel faktörleri ortaya çıkarmada kullanılabileceği yönünde görüş bildirmektedir (Jordan, 2002). Bu gelişmelerin temelinde duygusal zekâ alanındaki araştırmaların bireyler üzerinden takımlara doğru yönelmesi yatmaktadır Nitekim takımlar üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda, duyguların rolü de gitgide öne çıkmakta; araştırmacılar da duygusal zekânın takımlar üzerindeki rolünü çalışma ve kavramsallaştırmaya ağırlık vermektedir (Sala, 2005; Reus and Liu, 2004, s. 250).

Scott-Ladd ve Chan (2004, s. 100) duygusal zekâları gelişmiş olarak ifade edilen bireylerin, kendileri kadar çalışma arkadaşlarının da faydalanabileceği sonuçları arzu etmekte olduğunu dile getirmektedir. Takım seviyesindeki süreç ve normlarla ilgilenmekte olan Wolff et al. (2002, s. 506) ise grupların onları meydana getiren parçalardan daha fazlasını (bireyler toplamından fazlası) ifade ettiğini söylemektedir. Dolayısıyla bir grubun duygusal açıdan zeki üyelerden oluşması; bu grubun duygusal açıdan zeki bir şekilde hareket edeceği anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla duygusal zekâ ve duygusal zekânın takım seviyesindeki şekli olan duygusal yeteneğin takım performansı üzerindeki etkileri hala önemli bir soru işareti teşkil etmektedir. Bu bağlamda bunu takip eden bölümde duygusal zekânın takım ve örgüt seviyesindeki formu olan duygusal yetenek kavramı; dinamikleri ve öncülleri ile birlikte kapsamlı olarak incelenmektedir.

4.2.DUYGUSAL YETENEK

Köklerini kaynak tabanlı görüş, yetenek teorisi ve duygusal zekâ kuramından alan duygusal yetenek kavramı, yönetim literatüründe özellikle son dönemlerde büyük bir ilgi toplamaktadır (örn Ashforth and Humphrey, 1995; Huy, 1999; Domagalski, 1999; Bolton, 2005; Akgün et al., 2007a). Nitekim örgütleri karşılıklı bağımlı, genellikle küçük ölçekli ve geniş bir otonomiye sahip takımlar toplamı olarak da tanımlayan görüşler, literatürde gitgide hâkim hale gelmektedir. Ekonomik faaliyetlerin oldukça büyük bir kısmı, pazarlama departmanı, yeni ürün geliştirme takımları, tepe yönetimi takımları gibi örgüt üyelerinin oluşturduğu çok çeşitli takımların başarısına dayanmaktadır. Bu takımların, bireysel bilgi ve yetenek havuzundan nasıl etkin bir şekilde faydalanacakları sorusu ise uzun bir süredir tartışmaların gündemindeki yerini korumaktadır. Konuyla ilgili yapılar araştırmalar, takım sinerjisi, takım ruhu yada sosyal ilişkiler gibi bilişsel ve davranışsal açıklamaları vurgulamaktadır (Reus and Liu, 2004, s. 246). Nitekim takımlar üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda duyguların rolü de gitgide öne çıkmakta; takım duygularının takım performansı araştırmalarına dâhil edilmesi yönünde bir ihtiyaç belirmektedir. Buna paralel olarak araştırmacılar da duygusal zekânın takımlar üzerindeki rolünü çalışma ve kavramsallaştırmaya ağırlık vermektedir (Sala, 2005; Reus and Liu, 2004, s. 246).

Duygular, genellikle sosyal etkileşim yolu ile harekete geçirilmektedir. Örneğin destekleyici bir ortamda bireyin kendisini mutlu; yabancı bir ortamda utangaç ya da zarar gördüğü bir ortamda öfkeli hissetmesi gibi. Bununla birlikte duyguların sosyal etkileşimi etkilediği durumlar da söz konusudur. Örneğin eğlence ve güven hisleri işbirliğini arttırırken; korku geri, çekilmeye yol açmakta; öfke ise saldırıyla sonuçlanabilmektedir. Sonuç olarak duygular; takım çalışmasına faydalı olacak ya da zarar verebilecek davranışların meydana gelmesini sağlamaktadır (Reus and Liu, 2004, s. 246). Scott-Ladd ve Chan (2004, s. 100) duygusal zekâları gelişmiş bireylerin, kendileri kadar çalışma arkadaşlarının da faydalanabileceği sonuçları arzu etmekte

olduğunu dile getirmektedir. Takım seviyesindeki süreç ve normlarla ilgilenmekte olan Wolff et al. (2002, s. 506) ise grupların onları meydana getiren parçalardan daha fazlasını (bireyler toplamından fazlası) ifade ettiğini söylemektedir.

Duygusal yetenek teorisi; örgütlerin duygusal alanlar olduklarını ve etkin bir şekilde faaliyet göstermek amacıyla çalışanların duygularını düzenleyerek yönetebildiklerini görüşünü beraberinde getirmektedir (Huy, 1999, 2005). Duygusal yetenek, örgüt ya da takım üyelerinin kendi ve diğerlerinin duygularını algılama, anlama, gözlemleme, düzenleme, kullanma ve bu duyguları rutin ve yapılara yansıtma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Huy, 1999, s. 325). Buradaki duygu terimi, en basit şekliyle sübjektif hissetme durumunu ifade etmektedir. Bu sübjektif hissetme durumu, sevgi, nefret, cesaret, korku, eğlence, üzüntü, keyif ve iğrenme gibi içsel durumlara ilişkin hisleri ihtiva etmekte olup; beraberinde bireyler arası bir iletişimin varlığını da gerektirmektedir. Dolayısıyla bir takımın duygusal yeteneği; düşünme sürecine yardımcı olmak, duyguları ve duygusal bilgiyi anlamak, takım üyelerinin kendi ve diğerlerinin duygularını düzenleyerek duygusal ve entelektüel gelişime katkıda bulunmak amacıyla duyguları algılama, onlara erişme ve yaratma yeteneğini ifade etmektedir.

Duygular temelde sübjektif olarak bireyler tarafından hissedilse de; belirli duygular bir takımın birden fazla üyesi ya da tamamı tarafından da yaşanabilmekte olduğundan duygusal yetenek takım ve örgüt seviyesinde bir kavramdır. Bu noktada birbirleriye yakından ilişkili kavramlar olsalar da duygusal yetenek ile duygusal zekâ arasındaki ayırımın üzerinde durmakta fayda vardır. Duygusal zekâ, bireyin kendi ve diğerlerinin duygularının yönetimini içermekte iken; duygusal yetenek bir takımın takımca paylaşılan duygular ve diğer takımların duygularıyla birlikte bireylerin duygularını takım çıkarları doğrultusunda kullanabilme yeteneğini ifade etmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 254). Buna paralel olarak örgütsel davranış ve yönetim literatürü üzerine gerçekleştirilen çalışmalar da duyguların bireylere olduğu kadar örgüt ve takımlara da atfedilebilir nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır (Akgün et al., 2007a, s. 503). Duygular, sosyal etkileşim yoluyla takım üyeleri arasında transfer edilmekte ve yayılmaktadır. Dolayısıyla, bir takım için takım üyelerinin duygularını

anlayarak düzenleyebilme yeteneği yani duygusal yetenek geliştirmeleri hayati bir önem taşımaktadır (Reus and Liu, 2004, s. 255).

4.2.1. Duygusal Yetenek Kavramı

Duygusal yetenek, takım seviyesine anlamlı bir şekilde genişletilerek özellikle de takım performansındaki farklılıkları açıklamada kullanılabilecek bir kavramdır. Takımlar, duyguların yönetiliş tarzı ile ilgili olarak norm ve rutinler geliştirmektedir. Bu bağlamda duygusal yetenek, örgüt veya takım duygularının yönetimine yönelik faaliyetler ile ilgili bir kavram olup; duyguların düşünce ve rutinlerle entegrasyonu ve organizasyonunu içermektedir (Reus and Liu, 2004, s. 255). Bununla birlikte Giddens'in (1984 adı geçen kaynak Akgun et al.,2007b, s. 503) yapısalılaşma teorisine göre, bir bireyin duygu ve hislerinin; bireyin kendine has içsel karakteristikleri ile birlikte örgütsel yapı, rutin ve kültür ile de belirlenmektedir. Nihayetinde de örgütsel yapı, rutinler ve kültür de duygularla birbirine bağlanan kolektif faaliyet ve etkileşimlerle yaratılmakta ve şekillendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında duygusal yetenek özünde örtülü bir yapıda olup; bir grup bireyin karşılıklı ilişki ve etkileşimlerinin ve ortak deneyimlerinin paylaşıldığı sosyal sistemin içinde vücut bulmakta; enteraktif süreçler ile ortaya çıkmaktadır (Akgün et al.,2007b, s. 503). Dolayısıyla bir takımın duygusal yeteneği; enteraktif süreçler aracılığı ile düşünme sürecine yardımcı olmak, duyguları ve duygusal bilgiyi anlamak, takım üyelerinin kendi ve diğerlerindeki duyguları düzenleyerek duygusal ve entelektüel gelişime katkıda bulunmak amacıyla duyguları algılama, onlara erişme ve yaratma yeteneğini ifade etmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 254). Burada karşımıza iki temel unsur çıkmaktadır duygusal farkındalık ve duygusal düzenleme.

Takımlarda Duygusal Farkındalık: Duygular; mimikleri, ses tonu ya da vücut hareketleri gibi çeşitli kanallar aracılığı ile ifade edilmektedir (Gardner and Stough, 2002, s. 70). Ancak duygusal ifadelerin, duyguların çalışma hayatı açısından gereksiz ya da zararlı olarak algılandığı bir ortamı yaratan norm ve değerle nedeniyle iş yerinde genellikle bastırıldığı görölmektedir. Dolayısıyla takım üyelerinin olaylarla ilgili

duygusal değerlendirmelerini öngörmek ve kontrol etmek hiç de kolay değildir. Duygusal farkındalık kavramı, hem takım geneli hem de spesifik takım üyelerine dair yüksek seviyede bir farkındalık geliştirilmesini içermektedir (Reus and Liu, 2004, s.256).

Üyelerin duygularının tanınmasına yönelik böylesi bir yetenek ancak ve ancak takım norm ve rutinlerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Takım üyelerinin duygu ve hislerini rahatlıkla ifade edip paylaşabilecekleri bir ortamın hazırlanması ile duygular, iş hayatının doğal bir bileşeni olarak addedilmektedir. Böylece duygulara açıklık, takım üyelerinin birbirlerinin duygusal deneyimlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak daha geniş bir duygu birikimini deneyimlemelerine imkân vermektedir. İlâveten duygusal paylaşım yoluyla, takım üyelerinin duygusal ve davranışsal tepkileri de anlaşılmakta ve takım üyelerinin duygusal değerlendirmelerine dair daha başarılı öngörüler yapılabilmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 256).

Takımlarda Duygusal Düzen: Takım duyguları, her zaman görev performansına katkıda bulunacak bir fonksiyonu yerine getiremeyebilir. Örneğin, takım üyeleri arasında kontrol altına alınamayan öfke ve sıkıntının varlığı, takımdaki sosyal ilişkilerin gelişimine zarar verebilmektedir. Dolayısıyla, takımın duyguları düzenlemesi yönünde bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Duygusal yeteneğin bu bileşeni, takım üyelerinin kendilerinin ve diğer üyelerin duygusal deneyimlerini yönetmelerini destekleyen uygulama, norm ve rutinler yolu ile geliştirilmektedir. Duygusal yetenek açısından yüksek bir performans sergilemekte olan takımlar, duygusal enformasyonu, duyguların takım üyeleri üzerindeki etkilerini artırma yönünde başarıyla kullanabilmektedir. Bu tip takımlar, sosyal etkileşimlerde negatif duyguları bastırıp pozitif olanları da öne çıkartmak yerine duygusal deneyimleri durumun ihtiyacını karşılayacak şekilde yönetmeyi tercih etmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 256).

Hem duygusal farkındalık hem de duygusal düzen, duygusal yeteneğin temel bileşenleri olarak addedilmektedir. Duygusal farkındalık temel olarak duygusal düzenin bir ön koşulunu teşkil etmektedir. Duyguların etkin bir şekilde

düzenlenebilmesi ancak onların tanınması ile mümkün olabilmektedir (Reus and Liu, 2004, s. 256).

4.2.2. Duygusal Yetenek Dinamikleri

Duygusal yeteneği oluşturan belirli dinamiklerin varlığı söz konusudur. (Huy, 1999, s. 332). Bu dinamikler, hem örgütsel hem takımsal hem de bireysel seviyeye hitap etmekte olup; bireylerin diğerleri ile olan etkileşimlerinde duyguların algılandığı, değerlendirdiği ve ifade edildiği örgütsel süreç ve mekanizmaları da gözler önüne sererek; duygu ve hislerin bireyler arasında nasıl ifade edilip düzenlendiğini ve örgütlerin bu duyguları nasıl tetikleyip yönetebildiğini ortaya koymaktadır (Akgün et al., 2007b, s. 503). Örgüt ve takımların duygusal yeteneğini meydana getirmekte olan duygusal dinamikler; bir grup örgütsel norm ve rutin ile kanun haline gelmekte; bu norm ve rutinler, hisler ile ilgili olup; belirli duygusal durumları ifade eden yada tetikleyen örgütsel davranışları yansıtmakta, birey ve grupların belirli duygusal durumlarına ayna tutmaktadır (Goleman et al., 2002, s. 59). Böylece dinamikler, hem duygusal yönden zeki bireyler, hem de duygusal olarak yetenekli grupları karakterize etmekte olup; mikro ve makro perspektif arasında bir köprü vazifesi de üstlenmektedir (Wolff et al., 2002, s. 506-507; Lopes et al., 2003, s. 643).

Huy'un (1999, s. 303) konu açısından temel teşkil eden çalışmasında ise bu yetenekler “duygusal dinamikler” olarak ifade edilmekte ve örgütün çok çeşitli duygusal dinamikleri kullanabilme becerisinin onun duygusal yetenek seviyesini belirlediği öne sürülmektedir. Huy'un (1999) değişim yönetimi alanındaki teorik çalışması, örgütler kapsamındaki duygusal yetenek teorisi (Akgün et al., 2007a) ve grup duyguları hakkındaki çalışmalar (Reus ve Liu, 2004) temel alınarak, proje takımlarının aşağıda sayılan dinamikleri gösterdiği zaman duygusal yeteneğe sahip olduğu öngörülmektedir:

- Tüm üyelerine umut ve eğlence aşılayabilme yeteneği (Cesaretlendirme dinamikleri).
- Takım kapsamındaki ifade edilen ve hissedilen özgün duygu çeşitliliğini arttırabilme yeteneği (Teşhir özgürlüğü dinamikleri)

- Herhangi bir faaliyet süresince yeni denemelerde bulunmayı teşvik eden ve hatalara tolerans gösteren bir bağlam yaratabilme yeteneği (Oyun dinamikleri)
- Temel değer ve inançlar dâhil olmak üzere bireylere belli başlı takım karakteristiklerini aşılama yeteneği (Tanımlama dinamikleri)
- Takım dâhilindeki duygu çeşitliliğini anlama, kabul etme, içselleştirme ve derin bir anlayış seviyesi ile hareket edebilme yeteneği (Deneyimleme dinamikleri)
- Bireylerin derinden bağlı oldukları farklı kutuplardaki duyguları bir araya getirebilme yeteneği (Uzlaşma dinamikleri)

Bu bağlamda hem bireyler hem de takım ve örgütler açısından geçerli olan altı duygusal yetenek dinamiği ortaya çıkmaktadır (bkz tablo 4.3): cesaretlendirme, ifade özgürlüğü, oyun, deneyimleme, uzlaşma ve tanımlama dinamikleri. Bu dinamikler aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır

Duygusal Dinamikler	Duygusal Durumlar
Deneyimleme	Empatiyi gösterir
Uzlaşma	Sempatiiyi gösterir
Tanımlama	Sevgiyi gösterir
Cesaretlendirme	Umudu canlandırır
İfade özgürlüğü	Gerçek hisleri harekete geçirir
Oyun	Eğlence ortamı sağlar

Tablo 4.3. Duygusal yetenek dinamikleri (Huy, 1999, s. 333)

4.2.2.1. Empati ve Deneyimleme Dinamikleri

Empati ve deneyimleme dinamikleri, örgütün duygu çeşitliliğini teşhis etme, kabul etme, içselleştirme ve derin bir anlayış ile hareket etme çabalarının kalitesini yansıtmaktadır (Akgün et al., 2007b, s. 504).

Bireysel seviyeden baktığımızda empati, duygusal zekayı meydana getiren hayati unsurlardan birini teşkil etmekte olup, bir bireyin diğerlerinin duygularını anlayabilme

ve bu duyguları kendisi hissediyormuşçasına yaşayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte empati, sosyal destek mekanizmasının da temel sürücüsüdür (Huy, 1999, s. 334). Bireylerin özellikle, diğerlerinin nasıl hissettiği ve nasıl düşündüğüne dair bir empati geliştirerek diğer üyelerin duygusal reaksiyonlarını okuyup, yorumlayıp anlayabilmeleri; böylece de fonksiyonlar arası farklılıklardan kaynaklanan durumlarda uygun tepkiler verebilmeleri gerekmektedir (Akgun et al., 2007b, s. 504).

Takım seviyesinde baktığımızda ise duygusal deneyimleme, takımın radikal değişim zamanlarında ortaya çıkan duygu çeşitliliğini teşhis edip anlayabilme, kabul edebilme, içselleştirebilme ve bu duygu çeşitliliğine dair derin bir anlayış geliştirebilme kalitesi ile ilgili bir kavramdır (Akgun et al., 2007b, s. 504). Duygusal deneyimler kısmen psikolojik tetikleyiciler ile üyelerin duygusal deneyimlere dair farkındalığından oluşmaktadır. Duygular hem psikolojik hem de sübjektif deneyimleri içermektedir (Schneider et al., 2005, s. 856). Duygusal olaylar, duygusal deneyimleri, grup üyelerinin gerçekleştirdiği iki aşamalı bilişsel bir değerlendirme süreci ile tetiklemektedir. İlk aşamada takım üyeleri bu olayın gerçekleşmesinde bir birey ya da grubun payı olup olmadığı yönünde yargıda bulunmaktadır. Eğer üyeler duruma aşına olduklarını hissedерlerse sebep sonuç ilişkilerinin, başa çıkma potansiyelinin ve gelecek beklentilerinin değerlendirildiği ikinci aşamaya geçmektedir. Bu değerlendirmeye dayanarak farklı duygusal tepki eğilimleri ortaya çıkmaktadır (Reus and Liu, 2004, s. 252).

Örneğin zor zamanlarda diğer grup üyelerinden gelen yardım eli, güven hissini uyandıracaktır. Tanınmak yada hedefleri başarmak gibi faydalı olarak kabul edilen olaylar ise pozitif duygulara neden olurken; hata yapmak gibi zararlı olarak kabul edilen durumlar ise olumsuz duyguları tetiklemektedir (Jordan et al., 2002, s. 201). Buna paralel olarak, olaylara dair bilişsel değerlendirmeler de duygusal deneyimlerin yoğunluğunu etkilemektedir. Bir grup için önem seviyesi düşük olan bir olay, duygusal anlamda bir yoğunluk yaratmayabilirken; önemli sonuçlar doğuran olaylar daha yoğun duygular meydana getirmektedir (Reus ve Liu, 2004, s. 254).

Duygusal deneyimleme ile ilgili bir diğerk kavram da duygusal yayılmadır. Bir takımın yaşam sürecinde, yoğun bir sosyal etkileşim yoluyla, üyelerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğerklerinin duygularını ve bu duygulara ilişkin davranışlarını taklit etmeleri duygusal yayılma olarak adlandırılmaktadır (Kelly and Barsade, 2001, s. 103). Duygusal yayıma, takım seviyesinde yoğun duyguların hissedilmesini hem keyif hem de yoğunluk açısından arttırmaktadır. Takım üyeleri, birbirlerine yakın çalıştıklarında; diğerklerinin duygularını yakalama konusunda daha hassas olmaktadır. Bir grup üyesinin kahkahalarla ifade ettiğı eğlence duygusu diğerklerinin de gülmesine neden olmakta ve bu eğlence duygusu mimikler ve benzeri ifadelerle diğerkleri tarafından da hissedilerek yayılmaktadır. Takım çalışmasının doğası, yoğun ve sık sosyal etkileşimi gerekli kılmaktadır (Reus and Liu, 2004, s. 253).

Takımın büyük bir kısmı ya da tamamı tarafından paylaşılmış olan duygular, takım üyelerinin tutum ve davranışlarını, bireylerin tekil olarak hissettikleri duygulara nazaran çok daha fazla etkilemektedir. Örneğın Gersick (1988 adı geçen kaynak Reus and Liu, 2004, s. 253), kolektif bir endişe ve beklenti duygusunun bir takımın takım hayatının tam ortasında dahi çalışma tarzını değıştirmesine yol açabildiğini; bunun da nihayetinde takım performansı ve başarısı üzerinde önemli etkileri olduğunu ifade etmektedir. Deneyimleme davranışları, değışim aktörleri başta olmak üzere tüm takım üyelerine yönelik eğitim ve danışmanlık gibi organize faaliyetleri de içermekte olup; bireylerin diğerklerinin his ve görüşlerini anlamalarını sağlayarak karmaşık durumların çözüme kavuşturulmasında bireyleri işbirliğine yönelik motive etme ve bu işbirliğini arttırma yönünde bir temel teşkil etmektedir (Huy, 1999, s. 335).

4.2.2.2. Sempati ve Duygusal Uzlaşma

Sempati ve duygusal uzlaşma, farklı kutuplardaki bireyleri bir araya getirebilme yeteneğı ile ilgili bir kavramdır (Akgün et al., 2007b, s. 504). Bireysel açıdan sempati, bireyin diğerklerinin deneyimlerini direk olarak kendisinininki imiş gibi yaşamaktansa sadece tepki vermesi anlamına gelmekte; bu nedenle de empatiye göre daha az tercih edilen bir kavram olmaktadır (Huy, 1999, s. 335). Burada empati ve sempati kavramları arasındaki ayrımı belirginleştirmekte fayda vardır. Empati, bireyin diğerklerinin duygu ve deneyimlerini idrak edebilmek, hatta kendi yaşıyormuşçasına

hissedebilmek üzere çaba gösterdiği bir süreç olarak tanımlanmakta iken; sempati, diğer bireyin deneyimlerine yönelik direk bir algısal farkındalığı ifade etmektedir. Bu bağlamda birbirlerine oldukça yakın kavramlar olsalar da sempati, diğer bireylerle aynı duyguyu hissetmek yerine genellikle empati sonucu ortaya çıkan duygusal bir tepki olduğundan; tepkisel duygular sempatiye, paralel duygular da empatiye işaret etmektedir (Vreeke and Mark, 2003, s. 178; Decety and Chaminade, 2003, s. 130).

Takım seviyesinde bakıldığında duygusal uzlaşma, birbirlerinden farklı duygulara sahip bireyleri bir araya getirebilme ve farklı görüş açıları arasında bir köprü kurabilme ile ilgili bir kavramdır. Literatür, üyelerin diğerleri ile tartışma ve kavgaya girmelerinin ve iş görenler arası çatışmaların işyerindeki en önemli stres kaynaklarından biri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tip tartışma ve çatışmalar da nihayetinde endişe, depresyon ve asabiyete yol açmaktadır. Ancak, düşünce boyutundaki çatışma, tartışma ve çeşitlilik, bir uzlaşma sağlanabildiği takdirde takım açısından önemli bir fırsat da olabilmektedir. Özellikle de takım ve örgütler, geniş bir duygu yelpazesine sahip bireylerden oluştuğundan; bu çok çeşitli fikirler arasında bir uzlaşmanın sağlanması, tek yanlı düşünmeyi engellemekte; bu da kompleks ve sıra dışı problemlerin çözülmesine katkıda bulunmakta; aynı zamanda da takım üyeleri arasında sıkı bir işbirliği meydana gelmektedir. Böylece takım kapsamında zıt uçlardan yeni bir sentez yaratılmakta ve değişimin kabulü kolaylaştırılmaktadır (Huy, 1999; s. 335 Akgün et al., 2007b, s. 504; Reus and Liu, 2004, s. 258).

4.2.2.3. Sevgi ve Tanımlama Dinamikleri,

Sevgi ve tanımlama dinamikleri, takım üyelerinin takımın temel değer, inanç, mit, liderler ve diğer belli başlı karakteristiklere derin bağlılıklarına ilişkin kolektif davranışlarına işaret etmektedir (Akgün et al., 2007a, s. 504).

Bireysel seviyede bakıldığında sevmeye yeteneği, duygusal zekânın önemli bir işaretidir. Sevmeye süreci kapsamında duygular kabul edilir ve karşılıklı bir denge sağlayacak şekilde ayarlanır (Goleman, 2002, s. 61).

Takım seviyesinde ise duygusal tanımlama dinamiği, üyelerin takımın belli başlı karakteristiklerine olan derin bağlılıkları ile ilgilidir. Bu temel karakteristikler;

çekirdek değerleri, inançları, mitleri, liderleri ve belirli birey ya da gruplar için anlam taşıdığı düşünölen her türlü unsuru içermektedir. Bu bağlamda tanımlama süreci hem bilişsel hem de duygusal bir nitelik taşımakta olup; bireylerde takım ve örgöte dair duygusal enerji yaratmak, bu enerjiyi açığa çıkartmak ve bireyleri kolektif bütönlöğe hizmet etmek amacıyla çaba harcamak yönönde motive etmektedir. (Huy, 1999, s. 336; Akgöün et al., 2007b, s. 504).

4.2.2.4. Umut ve Cesaretlendirme Dinamikleri

Umut ve cesaretlendirme dinamikleri, takımın öyelerine umut aşölayabilme yeteneğini ifade etmektedir (Akgöün et al., 2007b, s. 504). Bireysel seviyede bakıldığında umut, bireyin hedeflerini hem başarma isteği hem de başarma imkânına sahip olması ile ilgili duygusal zekâ tutumunu ifade etmektedir.

Takım seviyesinde ise cesaretlendirme dinamiği, radikal bir değişim çabası kapsamında takımın öyelerine umut aşölayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Umut, destek ve özgörlökle öyelerin özöndeki yaratıcı ve yenilikçi potansiyel ortaya çıkartacak; öyelerin daha üstöun bir çaba göstermelerini, daha ısrarcı olmalarını sağlayacak; bağlantısız veya uyumsuz fikirleri keşfetmelerini; statükodan sapmaları ve risk alabilen davranışlarda bulunmalarına imkân veren bir özgörlö ortamı yaratabilecektir. Bir değişim süreci kapsamında umut aşölamanın bir diğer anlamı da değişim hedeflerini tüm takım öyeleri için anlamlı bir hale getirmektir (Huy, 1999, s. 338; Akgöün et al., 2007b, s. 504).

4.2.2.5. İfade Özgörlöğü Dinamikleri ve Duygusal Gerçeklik

İfade özgörlöğü ve duygusal gerçeklik dinamikleri, takımın takım kapsamındaki özgöun duyguları ifade edilebilmesini kolaylaştöırabilme yeteneği ile ilgilidir (Akgöün et al., 2007a, s. 504). Bireysel seviyede bakıldığında duygusal gerçeklik, bireyin kendi hislerini tanıma, ifade etme ve duygularında samimi olması ile ilgili bir zekâ tutumunu ifade etmektedir (Huy, 1999, s. 339).

Takım seviyesinde ise ifade özgürlüğü dinamiği, radikal bir değişim süreci kapsamında takımın farklı duyguların ifade edilebilirliğini kolaylaştırması ile ilgili bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Huy, 1999, s. 339).

İş hayatındaki genel uygulamalar incelendiğinde, duyguların iş açısından gereksiz ya da zararlı olarak algılandığı bir ortamı yaratan norm ve değerler nedeniyle bastırılmakta olduğu görülmektedir (Reus ve Liu, 2004, s. 251). Böylesi bir ortamda önceden tanımlanmış duyguları oynamak zorunda kalan üyeler, duygusal bir yorgunluk ve tükenmeye yol açan duygusal bir uyumsuzluk yaşayacak; bu da üyelerin takıma olan bağlılık ve iş tatminlerini düşürecek böylece de takımın etkinliği zarar görecektir (Akgün et al., 2007b, s. 505). İfade özgürlüğünün hüküm sürdüğü bir ortamda ise, duygular, iş dünyasının doğal bir bileşeni olarak addedilecek; takım üyeleri birbirlerinin duygu ve düşüncelerini daha iyi bir şekilde anlayarak etkin bir iletişim kurabilecek, daha geniş bir uzmanlık görüş ve bilgi birikimine erişim imkânı bulabileceklerdir. İlaveten duygusal paylaşım yoluyla, takım üyelerinin duygusal tepki örnekleri ve davranışsal tepkileri de anlaşılmakta ve geleceğe dair daha iyi öngörülerde bulunulabilmektedir (Reus ve Liu, 2004, s. 256).

4.2.2.6. Eğlence ve Oyun Dinamikleri:

Oyun dinamikleri, örgütün yeni denemelerde bulunmayı teşvik etme ve hatalara tolerans gösteren bir iklim yaratabilme yeteneğini ifade etmektedir (Akgün et al., 2007a, s. 504). Bireysel seviyede eğlence; keyifli deneyimler ve beğeniler aramayı motive eden bir durum ve süreç olarak; duygusal zekanın önemli bir bileşenini teşkil etmektedir. İçsel motivasyon, yaratıcılığın önemli bir ön koşulu olup; bireyin ne yapacağı ve ne yapabileceği arasındaki ayrımın temel belirleyicisidir (Huy, 1999, s. 340).

Takım seviyesinde bakıldığında eğlence ve oyun dinamiği, örgütün radikal bir değişim süreci kapsamında üyelerin yeni denemelerde bulunmalarını desteklemekte; böylece onların farklı görüş açılarını da deneyerek mevcut varsayımlarını baştan değerlendirmelerine; yeni tasarım alternatifleri, yeni pazar ve teknik olanakları, yeni prosedür ve araçları yaratmaları ve test etmelerine yardımcı olmakta; olası hata ve

başarısızlıklara hoşgörü ile yaklaşan bir çalışma ortamı hazırlamakta; böylece de örgüt ve takımların da yenilik için dinamik yetenekler yaratıp sürdürmelerine ve yapısal engellerin üstesinden gelmelerine katkıda bulunmaktadır (Huy, 1999, s. 340; Akgün et al., 2007b, s. 504).

Duygusal yeteneğe ait bu duygusal dinamiklerinin Reus ve Liu'nun (2004) ikili kategorizasyonunun daha geniş tanımlanmış bir şekli olduğu görülmektedir.

5. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ

Literatüre paralel olarak (e.g., Akgün vd, 2007b), şekil 5.1`de sunulan model, takımlarda duygusal yeteneği; genel bir girdi, süreç ve çıktı formunda göstermektedir. Bu süreçte; girdiler, duygusal yetenek öncülleri olarak Kessler ve Chakrabarti`nin (1996) personele ilişkin yetenek geliştirme faktörleri; süreç, duygusal yeteneğin nasıl belirtilip ifade edildiği yani duygusal yetenek dinamikleri; çıktı da duygusal yeteneğin proje performansı üzerindeki, nihai etkisi ile ilgili olarak tanımlanmaktadır.

5.1. DUYGUSAL YETENEK KAVRAMININ ÖNCÜLLERİ

İlgili literatür incelendiğinde duygusal yetenek kavramının öncüllerine dair bir çalışmanın henüz gerçekleştirilmediği görülmektedir. Yenilik sürecine katkıda bulunmak amacıyla, örgütlerin çalışanların duygularını gözlemleme, değerlendirme ve kullanmaları olarak tanımlanabilen duygusal yetenek; temelinde örgütsel bir yetenek türü teşkil etmektedir (Akgün et al., 2007b).

Örgütsel bir yetenek türü olarak duygusal yetenek, hedefleri gerçekleştirebilmek için örgütsel rutinler aracılığıyla örgütsel kaynakları entegre edip bunlardan faydalanabilme ile ilişkilidir (Voola et al., 2004). Kessler ve Chakrabarti`nin (1996), yeni ürün geliştirme takımları perspektifinden gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarında, hedefler ve politikalar yoluyla yenilik hızını etkileyen bir grup örgütsel yetenek geliştirme faktörü tanımlanmaktadır Bu çalışma hem yeni ürün geliştirme takımları bağlamında gerçekleştirilmiş olması hem de bu yetenek geliştirme faktörlerinin proje çıktıları üzerindeki etkilerinin incelenmiş olması sebebiyle bizim çalışmamıza paralellik göstermektedir.

Kessler ve Chakrabarti'nin (1996), çalışmalarında örgütsel yetenek geliştirme faktörleri arasından personele ilgili geliştirme faktörleri kategorisinde ele alınan otonomi, takım deneyimi, liderin gücü, ve entegrasyon; üyelerin yeni ürün geliştirme sürecine atanması ve yönetilmesiyle birlikte proje hedefleri ile nasıl eşleştiğini göstermekte ve sürece dâhil edilen bireylerin koordinasyonunu da ortaya koymaktadır. Yetenek geliştirme için (yönetimin kontrolünde olduklarından) jenerik idari/metot tabanlı müdahaleleri ve yönetim taktiklerini gözler önüne seren bu faktörlerin duygusal yetenek gelişimi sürecinin anlaşılmasına da katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bahsi geçen bu faktörler - otonomi, takım deneyimi, liderin gücü ve entegrasyon- çalışmamızda duygusal yetenek öncülleri olarak ele alınmaktadır.

5.1.1 Takım Otonomisi

Otonomi, bireylerin görevlerini yerine getirirken, sahip oldukları özgürlük, bağımsızlık ve inisiyatif kullanabilme seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Van Mierlo et al., 2006, s. 281). Örgüt literatüründe otonomi, bir örgütün çevresi ile ilgili sahip olduğu güç ile ilgili bir kavram olup; örgütün iş faaliyetleri ile ilgili konulardaki sorumluluk seviyesi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Otonomi, karar verme yetkisinin işi bizzat yapana doğru transferi anlamına gelmekte olup; böylesi bir transfer, önceden hazırlanmış bir plandan ayrılarak bağımsız hareket edebilme ve karar verebilme yeteneğini beraberinde getirmektedir (Tatikonda and Rosenthal, 2000, s. 407).

Öngörülebilir görevlerle birlikte düşük seviyede karşılıklı bağımlılığın mevcut olduğu geleneksel bürokratik bir yapıda; otonomi belirli bir miktardaki takdir yetkisi olarak görülmektedir. Ancak otonomi, görevin henüz başlarında tepe yönetiminin sağladığı formal yetkilendirme ile ortaya çıksa da; görevin gerçekleştirilmesi süresince bu yetkilendirmede bazı değişiklikler de gerçekleşebilmektedir (Gerwin and Moffat, 1997a, s. 292).

Teknolojik açıdan karmaşık bir yapı sergileyen yeni ürün geliştirme süreci, yüksek seviyede karşılıklı bağımlılığın mevcut olduğu belirsiz bir süreçtir. Dolayısıyla yeni ürün geliştirme literatüründe otonomiye incelerken dinamik bir perspektiften

bakmak faydalı olacaktır. Küresel ve rekabetçi pazarlarda varlığını sürdürmek, yenilikçi ve esnek bir yaklaşım sergilemek isteyen firmaların, takımlara otonomi sağlamaları şarttır (Ancona, 1990, s. 334). Otonominin genel hatları, başlangıçta yetkilendirme ile belirlenmiş olsa da; görevin yerine getirilmesi süresince katılımcılar otonominin dağıtımı konusunda önemli bir rol üstlenmektedir (Gerwin and Moffat, 1997a, s. 292).

Yeni ürün geliştirme kapsamında firmalar aşağıdaki konularda karar vermektedir (Gerwin and Moffat, 1997a, s. 293) :

1. Teknik ve işletme özelliklerin oluşturulması
2. Ürün ve süreç tasarımı kapsamının belirlenmesi
3. Zaman ve bütçe planlamasının yapılması
4. Kaynakların ayrılması (insan, araç ve tesis gibi)
5. Satıcı, müşteriler ve diğer takımların koordinasyonu
6. İzleme süreci ve performans değerlendirme

Takımlara karar verme yönünde geniş bir serbestinin sağlanmasına karşın; yeni ürün geliştirme programı boyunca uygulanan bazı süreçler nedeniyle kısıtlanabilmekte; yetki yeniden merkeze aktarılabilir (Gerwin ve Moffat, 1997b, s. 1278). Bu bağlamda takım otonomisine yapılabilecek olası müdahaleleri de göz ardı etmemek gerekir. Örgütlerin takım otonomisine müdahale etmelerinin altında yatan pek çok sebep mevcuttur. Bazen tepe yönetimi, yeni ürün geliştirme projesi hakkında proje takımı ile aynı görüşleri paylaşmadığı için karar verme yetkisinin takımdan geri alınması durumu gündeme gelebilmektedir. Bu müdahale, önemli ya da önemsiz olsun takımın vereceği kararlarda yönetime danışılması zorunluluğunu da getirmektedir. Böylece takımın üstünde onun kararlarına müdahale eden bir merci oluşmaktadır.

Takım otonomisine gerçekleştirilen müdahalelerin bir diğer nedeni de yönetimin takım otonomisi kavramına gerçekten inanmaması olabilir. Buna takım otonomisini kısıtlamaya yönelik çok sayıdaki yönetim girişimin yanında, otonomi kaybı çevresel koşullardaki değişimlerden de kaynaklanıyor olabilmektedir. Örgütsel seviyeden

bakıldığında büyük bir çevresel zorluk ya da hızlı bir çevresel değişim, örgüt kapsamında bir krize neden olabilmektedir. Örgütler de bu tarz krizlere genellikle karar verme mekanizmasını merkezileştirerek cevap vermekte dolayısıyla da takımın karar verme yetkisi kısıtlanmaktadır (Hoegl and Parboteeah, 2006, s. 70).

Duygu perspektifinden bakıldığında ise otonominin proje takımı üyelerinin duyguları ile ilişkili bir kavram olduğu daha ilk bakışta fark edilebilmektedir. Aslında üyelere otonomi sağlamak; heves, bir işe dâhil olmanın zevki ve bir işi gerçekleştirme istekliliği gibi güçlü duyguları uyandırmaktadır (Doorewaard ve Benschop, 2003, s. 276). Örneğin Saavedra ve Kwun (2000) çalışma ortamının karakteristikleri inceledikleri çalışmalarında otonominin pozitif duyguların ortaya çıkması ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Morris ve Feldman (1997) da iş ortamında duygusal uyumsuzluk öncülünü de içeren duyguların yönetimine dair bir modeli test etmektedir. Yaptıkları analiz sonucunda iş otonomisinin duygusal uyumsuzlukla negatif bir ilişki sergilediğini bulmaktadır.

Bununla birlikte otonomi, statükoya karşı gelebilmek ve karar verme sürecini adem-i merkeziyetçi bir hale getirebilmek için ihtiyaç duyulan gücü de yaymakta; bireyler süreç ve uygulamalar üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissetmektedir (Kessler ve Chakrabarti, 1996, s. 1172). İş görenler bu şekilde, kendi gerçek hisleri ile çatışan kuralları aşabilmektedir. Bu durumu Abraham (1998, s. 141) “otonomi, bireyin kendisine yabancılaşarak dağılmasını engeller” şeklinde ifade etmektedir. İlaveten, ilgili literatür otonominin takımlara yeni fikirler geliştirme, denemelerde bulunma, yaratıcılık, örgüt/grup kısıtları dışında hareket edebilme yardımcı olduğunu; yeni bilgi ve duyguların gelişimini desteklediğini göstermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Dolayısıyla;

H1: Proje takımlarında takım otonomisi, duygusal yetenek geliştirme ile pozitif ilişkilidir.

5.1.2. Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon

Yeni ürün geliştirme projelerinde, pazarlama, imalat ve tasarım, finans, gibi önemli departmanların ve ilgi grupların ihtiyaçlarının doğru bir şekilde temsil edilebilmesine yönelik yüksek seviyede bir entegrasyon ihtiyacı mevcuttur (Kessler and Chakrabarti, 1996, s. 1169-1170). Örneğin Zirger ve Hartley (1996 adı geçen kaynak Carbonell ve Rodriguez, 2006, s. 227), yeni ürün geliştirme takımına temsil edilen her bir ilgi grubunun ürün geliştirme sürecine 0,4 ay kazandırdığını bulmuşlardır. Bu açıdan yeni ürün geliştirme sürecinin varlığı proje takımları için çapraz fonksiyonel entegrasyonu da gerekli kılmaktadır.

Çapraz fonksiyonel entegrasyon; farklı fonksiyonel uzmanlıkların bütünleştirilerek işbirliği içerisinde gerçekleştirilen bir takım çalışmasına tekabül etmektedir. Yeni ve üstün ürünlerin gelişimi süreci, farklı alanlarda deneyim ve uzmanlığın etkin, koordineli bir şekilde eşzamanlı kullanımını gerektirmektedir. Dolayısıyla, yeni ürün geliştirme projelerinin başarısı, farklı altyapı ve deneyim birikimlerinden gelen uzmanların varlığı ile yakından ilişkilidir. Ancak bu çok çeşitli uzmanların salt varlığı, çapraz fonksiyonel entegrasyon sağlanmaksızın projenin başarısını garanti etmekten uzaktır. Farklı uzmanlık alanları, altyapı ve bölümlerden gelen uzmanların sinerjik bir şekilde kaynaştırılması ile çapraz fonksiyonel entegrasyon, farklı bilgi ve yeteneklerin yeni ürün geliştirme projelerinin faydası yönünde kullanılabilmesini sağlamaktadır (Nakata et al., 2006; Sherman et al., 2005).

Thieme et al. (2003), farklı altyapı ve farklı fonksiyonlardan gelen üyelerin bilgi paylaşımına açık oldukları ve birbirlerinin bakış açılarını anladıklarında takımların daha etkin bir şekilde faaliyet gösterdiklerini ifade etmektedir. İlaveten Sherman et al. (2005), konu ile ilgili çalışmalarında, çapraz fonksiyonel entegrasyonun ürün hayat döngüsü zamanını ve ürün geliştirme proje başarısını etkilediği yönünde ampirik kanıt sağlamaktadır. Swink et al. (2006), tasarım imalat entegrasyonunun, yeni ürün geliştirme sürecindeki en önemli çapraz fonksiyonel bağlardan birini teşkil etmekte olduğunu söylemektedir. Yeni bir ürün; üretim sürecinde sıklıkla uyarlamalar ve olası büyük değişiklikleri gerektirmektedir. Üretim ve tasarım personelinin yeni ürün geliştirme sürecinin başlarında işbirliğine gitmeleri, ürün ve süreç tasarım kararları

hakkında karşılıklı ilgili konuların dikkate alınmasını sağlayarak zaman ve maliyeti düşürmektedir. İlaveten literatürde, üretim için tasarım (DFM) gibi metotların kullanımının düşük ürün maliyeti ve yüksek ürün kalitesini beraberinde getirdiği gösterilmektedir (Swink et al., 2006). IBM'in "ProPrinter" projesi, bir üretim uzmanının tasarım sürecinin ilk aşamalarından itibaren ürün geliştirme sürecine dâhil olması ile üretim sorunlarının azalması ve pazara sürülme stresinin kısılması ile zamandan nasıl kazanıldığına güzel bir örnek teşkil etmektedir (Kessler and Chakrabarti, 1996)

Yenilik süreci, projeler genelde farklı rol ve süreçlerden çok sayıda bireyin katkılarını içerdiğinden enformasyon ve görev ile birlikte davranış ve tutum çeşitliliğini de bünyesinde barındırmaktadır. Dolayısıyla görev ve faaliyetlerinin entegrasyonu aynı zamanda, tutum ve yaklaşımların entegrasyonunu da içermektedir (Gomes et al., 2003). Tutum ve yaklaşımlar da takım üyelerinin duyguları ile yakından ilişkilidir (Huy, 1999). Grup davranışı literatüründe, Wang ve Holton (2005, s. 93), duyguların bireylerin diğerleri ile etkileşimleri sonucu ortaya çıktığını böylece davranışların karşılıklı bağımlı bir nitelik taşıdığını söylemektedir. Takım dâhilindeki entegrasyon, duygusal yetenek gelişimini kolaylaştıran önemli faktördür. Nitekim Reus ve Liu (2004, 246), grup üyeleri arasındaki entegrasyon ve kaynaşmanın duygular üzerinde karşılıklı bir anlayış geliştirebilmek için olmazsa olmaz bir koşul olduğu yönünde fikir belirtmektedir. Bu bağlamda, çapraz fonksiyonel entegrasyon, ürün geliştirme süreci kapsamında üyelerin birbirlerinin duygularının daha çok farkında olmalarına ve bu duyguları daha iyi yönetmelerine imkân sağladığı düşünülmektedir. Dolayısıyla;

H2: Proje takımlarında çapraz fonksiyonel entegrasyon, duygusal yetenek geliştirme ile pozitif ilişkilidir.

5.1.3. Takım Üyelerinin Deneyimi

Takım üyelerinin en önemli karakteristiklerinden biri de onların sahip olduğu deneyim birikimidir (Iansiti, 1996, s. 457). Takım üyelerinin deneyimi, üyelerin geçmiş projeler hakkında sahip olduğu bilgi ve uzmanlık birikimi olarak

tanımlanmaktadır. Takımın bilgi ve yetenekleri onun geçmiş deneyimlerini yansıtmakta olup, proje süresince işlerin nasıl yürüdüğüne dair bir anlayış da oluşturmaktadır (Akgün et al., 2007d, s.651). Etkin bir yeni ürün geliştirme süreci, takım üyeleri arasında belirli bir problem etrafında çalışmak ya da beyin fırtınası seanslarına katılmak gibi ortak bir deneyim birikimi sağlayan rutinleri de içermektedir. Bu deneyimler; farklı uzmanlık alanlarından gelen bireylerin sadece farklı bir bilgi ve deneyim birikimine sahip olmalarından değil; bununla birlikte kavramları da farklı bilmelerinden dolayı oluşan duvarları yıkarak yenilik sürecine katkıda bulunmaktadır. Proje takımındaki bireylerin edindikleri bu ortak deneyimler, ortak bir deneyim tabanı ve dil yaratarak farklı fonksiyonel alanlardan gelen bireyler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır (Eisenhardt and Martin, 2000, s. 1116).

Geçmiş projeler hakkındaki bilginin mevcut projeye entegrasyonunun döngü zamanını kısaltma üzerindeki olumlu etkisi, literatürde kapsamlı bir şekilde gösterilmektedir (Carbonell and Rodriguez, 2006, s. 423). Uzun dönemli tecrübeye sahip olan pek çok Ar&Ge yöneticisi, projeleri hızlandırabilmek için proje kapsamındaki üyelerin gerekli bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olmaları gerektiğinin altını çizmektedir. Nitekim proje takımlarına nispeten deneyimsiz bireyleri atamak, yeni ürün geliştirme sürecinin gecikmesine neden olabilmektedir. Uzun dönemli tecrübeye sahip olan pek çok Ar&Ge yöneticisi, projeleri hızlandırabilmek için proje kapsamındaki üyelerin gerekli bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olmaları gerektiğinin altını çizmektedir (Kessler and Chakrabarti, 1996, s. 1169).

Gerekli tecrübenin eksikliği, proje gerekleri ile yetenek ve bilginin eşleşmemesi sonucunu doğurabilmektedir (Kessler and Chakrabarti, 1996). Bu durum, özellikle teknolojik açıdan karmaşık projelerde daha da belirgin hale gelmektedir. Bu tip projelerde; takım üyelerinin deneyim seviyesi düşükse, görev daha zor olarak algılanmakta; başarılı bir çözüme ulaşabilmek için deneyim açısından fonksiyonel uzmanlara ve enformasyon ve kaynaklara olan bağımlılık artmaktadır (Carbonell and Rodriguez, 2006, s. 423).

Projeye fonksiyonel uzmanları atamak, projenin hızlı ilerleyişine bir engel de teşkil edebilmekte iken (Kessler and Chakrabarti, 1996, s. 1169); part-time eleman

atamak da çalışama saatleri, üyelerin ilgi ve bağlılıkları ve nihayetinde de projeye has deneyim birikimini kısıtlayabildiğinden yeni ürün geliştirme sürecini yavaşlatabilmektedir. Çünkü takım üyelerinin ortak deneyim seviyelerinin düşük olması a-)referans erevesi çeşitliliği yaratmaktadır, b-) yelerin ürün geliştirme sürecine bağlılıkları ve katkı yapma yetenekleri açısından bir denge eksikliği oluşturmakta, c-) yönetimin proje üyelerini iş yüküyle eşleştirme yeteneğine zarar vermektedir ki bunlar da beraberinde zaman israfını getirmektedir (Carbonell and Rodriguez, 2006, s. 423).

İş görenlerin bilgi ve deneyim çeşitliliği ve derinliği, yeni ürün geliştirme ve yetenek geliştirmede yeniliğin temel bir bileşeni olarak kabul edildiğinden; proje üyelerinin deneyiminin proje kapsamında duygusal yetenek geliştirebilmek için büyük bir önem taşıdığı düşünülmektedir. Nitekim yeni ürün geliştirme faaliyetleri, farklı deneyimleri bütünleştiren çapraz fonksiyonel takımların katılımını içermektedir. Bu farklı deneyim kaynakları, daha üstün ürünlerin ortaya çıkarılabilmesi için şarttır. Çünkü her bir deneyim, ilgili üretim süreci ya da yeni ürün kalitesinin farklı bir yönüne işaret etmektedir (Eisenhardt and Martin, 2000, s. 1116). Özelikle de takım yeleri, geçmiş projelerden bir dizi deneyim ve bağlantıyı beraberlerinde getirdiklerinden; farklı duyguları yakınsayarak tanımlama, koordine etme ve benimseme yeteneğine sahip olabilirler. Takım deneyimi, takımın duygusal yetenek geliştirmek üzere ihtiyaç duyduğu duygusal tarihinin de geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır (George and King, 2007, s. 107).

Örneğin Kelly ve Barsade (2001, s. 112), bir grup tarafından hissedilen her bir duygusal deneyiminin ister yoğun ister hafif olsun, grubun duygusal tarihinin bir parçası haline geldiğini söylemektedir. Bu tarih de gelecekteki grup etkileşimlerindeki davranışlarla birlikte ifade edilen duygulara dair beklentileri etkilemektedir. İlaveten takım üyelerinin projelere dair geçmiş bir deneyim birikimi mevcut olduğunda; kendilerini geliştirme ve iyileştirme yönünde daha istekli olmaları da muhtemeldir. Bu, sadece takım süreçleri ve proje yapılarını değil; duygusal yönetim faaliyetlerini de içermektedir. Aslında mevcut projenin etkinliğini geçmiş projelerle karşılaştırabilmeleri (Hillson, 2003, s. 304) ve duygusal yönetim üzerine muhtemel

iyileştirmeleri teşhis edebilmeleri için takım üyelerinin geçmiş başarılı projelere dair deneyim edinmiş olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla;

H3: Proje takımlarında takım üyelerinin deneyimi, duygusal yetenek geliştirme ile pozitif ilişkilidir.

5.1.4. Proje Liderinin Gücü

Tartışma konusu olan son öncül de, proje liderinin gücüdür. Teknoloji ve yenilik yönetimi literatüründe proje liderin, takım üyeleri arasında kolektif bir çalışma anlayışını sağlamak üzere proje takımını bir arada tutan kuvvetlerden biri olarak görülmektedir (Aronson et al., 2006, s. 221; Kessler and Chakrabarti, 1996, s. 1168). Örneğin Sun ve Wing (2005, s. 293), yeni ürün geliştirme süreci açısından proje liderinin önemini vurgulamakta; proje liderinin gücü, liderlik tarzı ve davranışlarının yeni ürün performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu ifade etmektedir. Bourgeon (2007, s. 412) da yeni ürün geliştirme projelerinin başarısının, büyük ölçüde proje liderinin farklı altyapı ve geçmişlerden gelen bireylerin bir takım kapsamında bir arada çalışmalarını sağlayacak şekilde farklı deneyim ve uzmanlık türlerini takım hedefleri doğrultusunda yönetebilme yeteneği ile ilgili olduğunu dile getirmektedir. Bu bağlamda proje liderinin her yerde bulunması, proje ile ilgili her konuya hâkim olması ve proje ile ilgili içsel ve dışsal gruplar da dâhil herkesle iletişim halinde bulunması gerekmektedir (Söderquist, 2006, s. 499).

Proje liderinin rolü, proje kapsamında kolektif bir öğrenme sistemi geliştirmeyi de içermektedir. Proje lideri, takım üyelerini mevcut rutinlerdense yenilikçi faaliyetler üzerine odaklanmaları yönünde teşvik etmektedir. Bu perspektiften bakıldığında proje liderinin seçimi ve takımdaki istihdam yaklaşımı; proje takımının proje esnasında ortaya çıkan problemlere gereken hassasiyeti gösterme, problemleri saptama ve onları çözüme kavuşturarak kolektif öğrenme yeteneğini direkt olarak etkilemektedir. Proje liderinin uygun bir görev dağılımında bulunması, karizmatik proje liderleri etrafında baronlukların oluşmasını engelleyerek projenin kişiselleştirilmesinin önüne geçmekte, böylece projenin etkinliğine katkıda bulunmakta ve katılımcı öğrenmeyi desteklemektedir (Bourgeon, 2007, s. 412).

Bu bağlamda proje lideri, yeni ürün geliştirme projesinin hem sürecini hem de performansını etkilemekte olan kilit bir figür olup; proje liderinin davranışları, proje çıktıları ile direkt ilişkilidir. Liderler, daha fazla personel ya da daha geniş bir bütçe gibi kaynaklara erişim konusunda önemli bir rol üstlenmekte olup; takım üyelerinin motivasyonunu sağlayarak onları proje üzerine yoğunlaştırma konusunda da etkilidir. Bunun yanı sıra proje liderleri, takım çalışmasını da kolaylaştırmaktadır. Proje lideri, genellikle ürün kavramının yaratılması ve bunun tüm takım üyeleri ile paylaşılması sürecinin temel aktörünü teşkil etmektedir (Aronson et al., 2006, s. 223).

Güçlü proje liderleri, takımı kolektif faaliyetler yönünde motive edebildikleri için bir bütünleştirici bir nitelik taşımaktadır. Bu liderler, katılımcılarla gerçekleştirilen işbirlikçi davranışların yeni ürün geliştirme sürecinin karmaşık doğasını nasıl etkilediğini anlayabildikleri için; bir işbirliği ortamı oluşturarak yeni ürün geliştirme sürecini hızlandırabilmektedir. Onlar; her bir fonksiyonel grubun yeni ürün kararında kendi rolünü gerçekleştirdiği ve kendi çıktısını bir sonraki gruba aktardığı lineer ürün geliştirme sürecini, bireylerin doğal yetenek ve yaratıcılıklarını harmanlayabilmek için gerekli olan organik süreçlere dönüştürebilmektedir (Aronson et al., 2006, s. 223). Dolayısıyla proje liderinin gücü, yeni ürün geliştirme sürecinin etkinliğine katkıda bulunan örgütsel yetenek faktörleri arasında önemli bir yere sahiptir (Kessler and Chakrabarti, 1996, s. 1168).

Duygusal yetenek perspektifinden bakıldığında ise yönetimin, geliştirme sürecini kontrol etme ve ihtiyaç duyulan kaynakları dağıtmaya dair direktif yaklaşımı, proje takım üyelerinin davranış ve faaliyetleri kadar duyguları üzerinde de direk bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örneğin Reus ve Liu (2004, s. 256), “bir grubun duygusal yeteneği, yönetimin bilinçli kontrol ve müdahaleleri tarafından belirlenmektedir” demektedir. Pescosolido (2002, s. 84) da bireylerin negatif işaretlere pozitif olanlardan daha çok önem verme eğiliminde olduklarını; liderlerin pozitif duyguların ifade edilmesini desteklemelerini ve grup duygularını oluşturup kullanmada belirli grup normlarından faydalanmaları gerektiğini dile getirmekte ve takım liderinin mevcut duruma yönelik “uygun” ve ya “kabul edilebilir” reaksiyonun ne olduğunu diğer üyelere gösteren bir duygusal tepki modeli teşkil ettiğini de belirtmektedir. Bu da diğer

grup üyelerinin, belirsizlik içeren başka durumlarda kendi duygusal dürtülerini anlamlandırma ve ifade edebilmelerine imkân vermektedir. Dolayısıyla;

H4: Proje takımlarında proje liderinin gücü, duygusal yetenek geliştirme ile pozitif ilişkilidir.

5.2. Duygusal Yetenek - Proje Çıktıları İlişkisi

Grup davranışı literatürü, duygusal yeteneğin performans üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Reus and Liu, 2004; Garcia-Prieto vd ., 2007). Örneğin, Jordan ve Troth (2004, s. 196), duygusal yeteneğin takım üyeleri arasındaki sosyal ilişkileri sürdürmeye yardımcı olduğunu; bunun da nihayetinde karar verme sürecine katkıda bulunduğunu, fonksiyonel çatışma yönetimini kolaylaştırdığını böylece takımı daha üstün bir performansa taşıdığını söylemektedir. Woodman, Sawyer ve Griffin'e (1993, s. 297) göre takım yaratıcılığı, duygular gibi bireysel seviyedeki yaratıcı girdilerin ve kültür ya da kaynak kısıtları gibi bağlamsal etkilerin bir fonksiyonudur. Isen, Niedenthal ve Cantor (1992, s. 69), pozitif duygular deneyimlediklerinde takım üyelerinin daha yaratıcı olduklarını ifade etmektedir.

Özellikle de proje takımları için üyelerinin duygusal deneyimlerini öngörebildiği, ayrıştırabildiği, anlayabildiği ve proje ve takım norm ve rutinleri oluşturarak takım üyelerinin duyguları hakkında rahatça konuşabilecekleri bir iklim sağlandığında; takım üyeleri birbirlerinin duygusal deneyimlerini daha iyi anlayabilmekte; bu da proje takımında deneyimlenen duygu çeşitliliğinin artmasına olanak vermektedir. Bu noktadan duygusal yetenek proje süresince takımın fonksiyonelliğini de arttırmaktadır (Garcia-Prieto et al., 2007, s. 151). Bununla birlikte duygusal paylaşım yoluyla bireyler diğerlerinin tepkilerini daha iyi anlayabileceklerinden bir takım ruhu da meydana gelmektedir (Rhee, 2007, s. 69). İlaveten, duygusal yetenek, takım yeteneklerini de arttırmaktadır. Özellikle de bir grup bireyin ilişkiler ağı yoluyla meydana getirdiği sosyal bir sistem bağlamında örtülü bir nitelikte vücut bulduğundan

(Huy, 1999, s. 331); duygusal yetenek, proje takımlarının takım üyelerinin sahip olduğu duygu ve bilgi birikimi ile onların rekabet halinde oldukları benzer takımlardan daha üstün bir performans sergilemelerini sağlayan (örn takımların sahip olduğu ve ortalama rakiplerden daha başarılı çalışmalarını sağlayan) takım varlıklarını kullanmalarına katkıda bulunmaktadır (Zhou and George, 2003, s. 551).

Dolayısıyla yeni ürün geliştirme takımı bağlamında, duygusal yeteneğin takım performansı (takımın pazara yeni ürün geliştirerek sürebilme yeteneği) üzerinde de pozitif bir etkisi olduğu öne sürülmektedir. Örneğin örgütsel seviyedeki duygusal yetenek teorisi temel alındığında, i-) duyguların serbestçe ifade edilmesi ile takım üyeleri arasında girişimci faaliyetleri motive etmekte, ii-) güven, birliktelik ve destek duygusu sağlamakta, iii-)yeni bir fikir yaratmada diğer bir bireyin fikrini bir temel olarak kullanmak gibi fikirleri yeni şekillerde bir araya getirme yeteneğini arttırmakta ve iv-) duygusal bağlar yoluyla grubun devamlılığını sağlayacak davranışlar için normlar oluşturmakta olduğundan; duygusal yetenek, takımın iş akışını sağlamak için gereken çaba ve enerjiyi sürdürmesine yardımcı olmakta ve bireylerin görev için gerekli nitelik ve nicelikle donatılmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece ürün geliştirme süreci daha az yetersizlik ve hata ile karşılaşmakta; ürünün pazarda başarılı olma şansı artmaktadır. Dolayısıyla;

H.5: Duygusal yetenek, pazar başarısı ile pozitif ilişkilidir

Yeni ürünlerin ürünlerinin pazar başarısına ilaveten, duygusal yeteneğin pazara sunma hızı veya ürünü hızlı geliştirme üzerinde de olumlu bir etkisi olduğu öngörülmektedir. Özellikle de duygusal yetenek, takım dâhilindeki işbirliğini desteklediğinden; bireyler, proje ile ilgili enformasyonu zamanında paylaşma yönünde daha istekli ve birbirlerine yardımcı olmaya daha meyilli olmakta; böylece pazara sürme hızı da artmaktadır. Örneğin Poole ve Roth (1989), takımlarda işbirliği içeren bir yaklaşımın, ortak bir çözüme ulaştırmak üzere takıma enformasyon sentezleme yönünde yardımcı olarak daha açık bir tartışma ortamı sağladığından ve üyeler arasında işbirliğini desteklediğinden; daha üstün bir performansla sonuçlandığını söylemektedir. Buna ilaveten, duygusal ifadelerin bastırılması, bireylerin bilişsel

kaynaklarının tüketilmesine yol açabilecek; takım üyeleri bu duygular üzerine fazlasıyla yoğunlaşacağından görev konsantrasyonu azalacak(Jordan et al., 2002, s.201) ve enformasyon işleme süreci sekteye uğrayacaktır. Dolayısıyla;

H.6: Duygusal yetenek, pazara giriş hızı ile pozitif ilişkilidir.

5.3. Duygusal Yetenek Dinamikleri İle Proje Performansı İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü

Duygusal yetenek, proje çıktıları etkiliyor olsa da, ilgili literatür kaynak ve yetkinliklerinin performans çıktıları üzerindeki etkilerinin çevresel koşullara bağlı olduğuna işaret etmektedir (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Zajac, Kraatz and Bresser, 2000). Çevresel belirsizlik, değişimin hızı ya da teknoloji, müşteriler, rakip ve pazar gibi dışsal faktörlerin öngörülemezliği ile ilgili bir kavramdır (örn, Li and Atuahene-Gima, 2002). Kaynak tabanlı görüşe göre, pazar belirsiz ve rekabetçi olduğunda, örgüt ve örgüt dâhilindeki takımlar, sermaye ve diğer kaynakları toplamada daha fazla güçlüklerle karşılaşacağından dış çevreye daha hassas bir hale gelmektedir (Li and Atuahene-Gima, 2002, s. 465). İlaveten belirsiz ve rekabetçi bir çevre, takımlar açısından artan bir performans riskini de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda pazarın, rakiplerin faaliyetlerinin ve teknolojinin belirsizliği, negatif duygular ve örgüte dair genel anlamda negatif bir yaklaşım meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bu da nihayetinde düşük iş tatmini, stres, kriz, endişe, düşük seviyede bağlılık ve düşük seviyede güven gibi hiç de fonksiyonel olmayan çıktılara yol açmaktadır (Fox et al., 2001, s. 86). Örneğin Liu ve Perrewé (2005), şaşkınlık, korku ve üzüntünün gelecekte ne olacak sorusu ile bireylerin belirsizlik hisleriyle bütünleştiğini ve bireylerin negatif duyguların etkisi altındayken daha pasif bir davranış sergilediğini söylemektedir. Ancak belirsizlik ile tetiklenen negatif duygular da takım açısından yeni ürün ve hizmet geliştirme yönünde bir fırsat sağlayabilmektedir. Tabi ki bunun için gerçekleri doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi amacıyla bu negatif duyguların takımın gözlem ve kontrolü altında bulunması şarttır. Örneğin Akgün et al. (2007c), yeni ürün geliştirme takımlarında endişe ve kriz duygusunun, yönetim projeleri desteklediği ve proje süresince bireylere yardım ettiği takdirde; proje performansını olumlu bir şekilde

etkilediği sonucuna ulaşmaktadır. Yine Antonacopoulou ve Gabriel (2001, s. 444), “endişe, bireyleri içsel (bir merakı tatmin etmek, bir ilgi konusunun peşine düşmek gibi.) ve dışsal (promosyon ve ödüller, kurum hedeflerine katkıda bulunmak gibi.)değerleri yerine getirme olasılığını keşfetme yönünde motive ederek bir umut hissi de yaratabilmektedir“ der. Bu açıdan takımın duygusal yeteneği, yöneticilere takım üyelerinin negatif duygularını gözlemleme, düzenleme ve nihayetinde de duygusal dinamikler yolu ile pozitif çıktılara dönüştürebilme konusunda yardımcı olmaktadır.

5.3.1. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden Cesaretlendirme Dinamikleri

Cesaretlendirme dinamikleri, çevresel belirsizliğin mevcut olduğu koşullarda, daha yenilikçilik seviyesinin yükselmesine yol açabilmektedir. Özellikle de, belirsizlik yönetimi teorisi temel alındığında (Lind and Van den Bos, 2002), cesaretlendirme dinamikleri, bireylerin korku ve stresle yüzleşmelerine yardımcı olacaktır. Örneğin Jurkiewicz ve Giacalone (2004), takımların umut ve mutluluk duygusunu arttırdıklarında, üyelerin iş ortamındaki stres kaynakları ile mücadelede daha başarılı olduklarına böylece de yenilik performansının arttığına dikkat çekmektedir.

Tiedens ve Linton (2001, s. 974) da bireylerin kendilerini belirsizlik koşullarının olası tehlikelerinden koruyabilmek için bir kalkan aradıklarını söylemektedir. Yönetimin üyeleri cesaretlendirmesi ve umut aşılması, böylesi bir korunmayı sağlayabilmektedir. Umut ve destek aşılama, bireylerin belirsizliği anlamaları ve belirsizlikten bir şeyler öğrenmelerine de katkıda bulunmaktadır (Kjaergaard and Kautz, 2008, s. 285). Bu açıdan Weick (1995 adı geçen kaynak Kjaergaard and Kautz, 2008, s. 285), belirsizlik ve muğlâklığın anlamlandırma sürecinin bileşenleri olduğunu ve umut aşılamanın anlamlandırma ve önceden belirlenmiş hedeflere giden yolda kalmayı sağlayan bir faaliyet olduğunu söylemektedir. Bu yolla bireyler; yüksek bir güven aralığında önceden tahmin yapabilmekte ve senaryolar geliştirebilmekte; bu da nihayetinde proje çıktıları arttırabilmektedir. Dolayısıyla;

H7a: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, cesaretlendirme dinamikleri ile proje başarısı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

H8a: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, cesaretlendirme dinamikleri ile proje hızı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

5.3.2. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden İfade Özgürlüğü Dinamikleri

İfade özgürlüğü dinamikleri ile proje performansı arasındaki ilişki de, çevresel belirsizlikten etkilenmektedir. Duyguların ifadesini kişiler اساسی bir anlam yaratma süreci olarak da ele alındığından; duyguların özgürce ifade edilmesi belirsizlikle mücadele açısından bilgi birikimini arttırmakta ve zengin bir perspektif sağlamaktadır (Nemeth and Staw, 1989).

Duygular, problemi bir bütün olarak anlayabilmek için ilgili bilgi ağlarının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Aslında belirsizlik (ürün talepleri, müşteri tercihleri, az gelişmiş ya da anlaşılamamış teknik know-how gibi), bireylerin karar verirken bir kılavuz olarak diğerlerinin duygularına güvenme eğilimini arttırdığından; duyguların açıkça ifade edilmesi, bireylerin birbirlerini değerlendirebilecekleri bir temel oluşturmakta; bu da yeni ürün ve süreçler için yaratıcı fikir ve çözümlerin yaratılmasını kolaylaştırmaktadır (Gratton and Ghoshal, 2002, s. 217). Yine ifade özgürlüğü dinamikleri, belirsiz koşullar altında güvenli bir psikolojik ortamın kurulmasını kolaylaştırmaktadır. İlgili literatür, yönetim tarafından duygusal özgürlüğün sağlanmasının iş görenlerin yönetime problemlerin minimize edilmesi için gerekli kaynakları sağlayacağı yönündeki güvenlerini güçlendirdiğini; iş görenlerin fikirler yaratma ve test etmenin desteklendiğini hissettirdiğini; ve belirsizlik koşullarında maddi olmayan ödül şekillerinin teşvik edildiğini ortaya koymaktadır (Amabile et al., 1996).

London ve Sessa (2006, s. 309), “Grup üyeleri kendi duygularını ifade edebildiklerinde; böylece grup dinamikleri ve atmosferini de (kültür) etkileyebilmektedir. Bu da nihayetinde bireylerin grup hakkındaki hislerini, grup üyesi olarak kimliklerini, grup hedeflerine katkıda bulunma istekliliğini grup, lider ve diğer grup üyeleri hakkındaki gerçek fikirlerini ifade edebilecek psikolojik güvenlik duygusunu etkilemektedir” demektedir. Dolayısıyla;

H7b: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, ifade özgürlüğü dinamikleri ile proje başarısı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

H8b: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, ifade özgürlüğü dinamikleri ile proje hızı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

5.3.3. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden Oyun Dinamikleri

Oyun dinamikleri ile yeni ürün geliştirme proje performansı arasındaki ilişki de yüksek belirsizliğin koşullarından etkilenmektedir. İlgili literatür, bireylerin hata yapma ve denemelerde bulunmalarına izin vermenin, çevresel belirsizlik koşulları altında öğrenme ve bilgi edinimini arttırdığını göstermektedir (Talke, 2007; Aronson, Reilly and Lynn, 2006). Çevresel belirsizlik, firmaların hangi yatırım ve becerilerin etkin olacağını önceden tahmin edebilmelerini ve kısa dönemde meydana gelebilecek değişimlerin farkında olmalarını zorlaştırdığı için; yeni durumları karşılayabilme ve büyüyen bir bilgi birikimi edinebilmek için yeni denemelerde bulunma ve risk almayı gerektirmektedir (Casper and Whitley, 2004, s.90). Literatür, yenilik süreci; zaman, maliyet ve sonuç yönünden belirsizlik içerdiğinden; yönetimin hatalara karşı da toleranslı olması gerektiğini göstermektedir (Krause, 2004). Örneğin, Caldwell ve O'Reilly (2003), konu ile ilgili çalışmalarında risk alma ve hatalara toleranslı olma yönünde üyelere destek olmanın özellikle belirsizlik dönemlerinde yeni ürün geliştirme başarısını arttırdığı sonucuna ulaşmaktadır. Dolayısıyla;

H7c: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, oyun dinamikleri ile proje başarısı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

H8c: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, oyun dinamikleri ile proje hızı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

5.3.4. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden Deneyimleme Dinamikleri

Deneyimleme dinamikleri ile yeni ürün geliştirme proje performansı arasındaki ilişki de yüksek belirsizliğin koşullarından etkilenmektedir. Takım dahilindeki kolektif empatiyi ifade eden deneyimleme dinamikleri, üyelerin enformasyon/bilgi birikimini arttırarak, takımın belirsizliği özümsemesini kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, deneyimleme dinamikleri değişime, pazar ve teknolojik belirsizliğe dair bir farkındalık ve anlayış meydana getirmekte ve bireyler arasında bilgi paylaşımına izin vermekte; böylece de yeni ürün geliştirme sürecinde belirsizliğin azaltılmasını sağlamaktadır. Sosyal bir topluluk dâhilindeki üyelerin diğerleri ile olan ilişkilerinin onların düşünme, hissetme ve davranış tarzlarını nasıl etkilediği ile ilgili olan sosyal geçerlilik teorisinde gerçekleştirilen çalışmalar (Festinger, 1962) temel alındığında da; üyelerin diğerlerinin duygularını anlamasının, onların belirsizlik ve endişe hislerini azalttığı görülmektedir. Özellikle de diğerlerinin hislerine karşılık olarak benzer ya da aynı duyguları deneyimlemek ve bu içsel deneyimi paylaşmak, gerçekte belirsizliği azaltmıyor olsa da; bireylerin, yüzleşmek zorunda oldukları belirsizlik azalıyormuş gibi hissetmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla;

H7d: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, deneyimleme dinamikleri ile proje başarısı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

H8d: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, deneyimleme dinamikleri ile proje hızı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

5.3.5. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden Uzlaşma Dinamikleri

Uzlaşma dinamikleri ile yeni ürün geliştirme proje performansı arasındaki ilişki de yüksek belirsizlik koşullarından etkilenmektedir. Örneğin bilgilerin paylaşımı gibi duygusal uzlaşma, belirsizlik seviyesini düşürmek için bireylerin olayların yorumlarını tekrardan yapmaları ya da mevcut yorumları incelemelerine yardımcı olmaktadır (Artigiani, 2005). Ubel ve Loewenstein (1997, s. 649), yüksek belirsizlik dönemlerinde, duyguların bir uyum fonksiyonu da üstlendiği ve bireyleri duygularını

ifade etme ve tartışma yönünde cesaretlendirdiğini söylemektedir. Yine duygusal uzlaşma kapsamında duyguların bütünleştirilmesi, bireylerin belirsizlik koşullarında karmaşık sorunlara alternatif çözümler üretmelerine katkıda bulunmaktadır (Michie and Gooty, 2005, s. 447). İlâveten duyguların uzlaştırılması, takımdaki politik çekişme ve savaşları yumuşatmakta; nihayetinde de belirsiz çevre koşullarında güven ve adalet içeren bir ortamın yaratılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu yolla üyeler, kendilerine adil davranıldığını gördüğü ve seslerinin duyulduğuna inandıklarında; kendilerine düşen faaliyetleri gerçekleştirme konusunda daha istekli olmaktadır. Duygusal uzlaşma yoluyla üyeler, kendilerini diğerlerinin gözlerinden de görebilmekte; çatışmaları çözebilmek üzere sosyal davranışlar geliştirmekte ve belirsizliğin etkilerini yumuşatmak için verimli bir iletişim kurabilmektedir. Dolayısıyla;

H7e: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, deneyimleme dinamikleri ile proje başarısı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

H8e: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, deneyimleme dinamikleri ile proje hızı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

5.3.6. Çevresel Belirsizlik Perspektifinden Tanımlama Dinamikleri

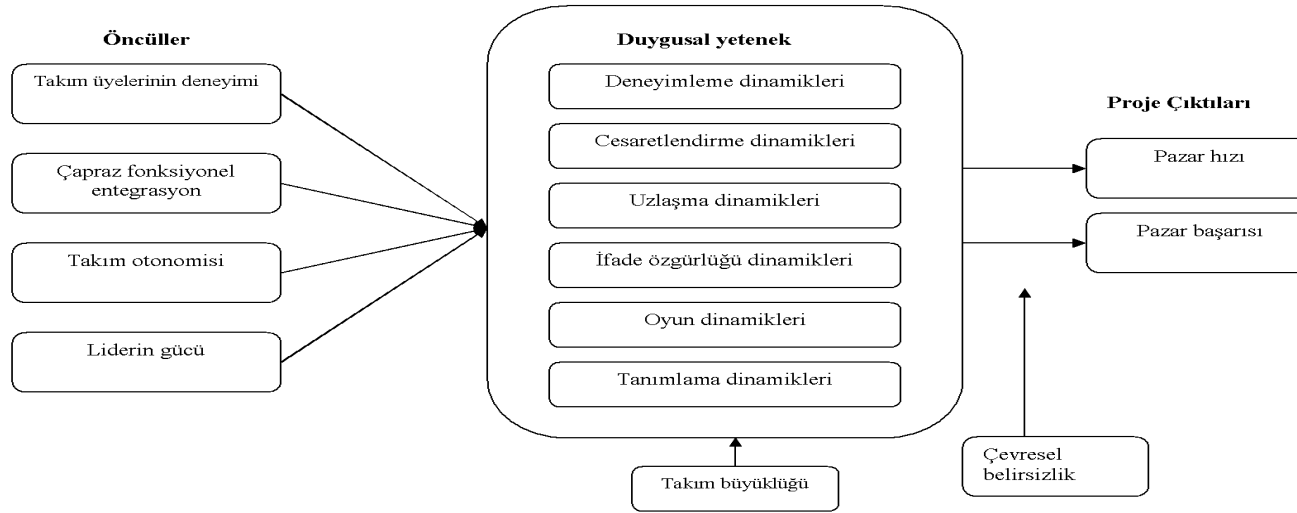
Son olarak da, tanımlama dinamikleri ile yeni ürün geliştirme proje performansı arasındaki ilişki de yüksek belirsizliğin varlığından etkilenmektedir. Örneğin Knoben et al. (2006, s. 393-394), belirsiz çevre koşullarında belirsizliğin üstesinden gelebilmede çalışanlar arasında karşılıklı sağlam ilişkilerin kurulması gerekli olduğundan bahsetmektedir. Michie ve Gooty (2005, s.443) ise çevresel belirsizlik esnasında, topluluğun iyiliği için bireylerin kendi ilgi alanlarından fedakârlık yapmalarının gerekebileceğinden de bahsetmektedir. Özellikle de duygusal bağlar yoluyla bireylerin karşılıklı bağlılığı ve bağımlılığı, bir topluluk hissi ve takım ruhu yaratarak bireylerin arasındaki tartışma konularını azaltmalarına; üyelerinin fikirlerini birbiri aleyhine kullanmamalarına (Michie and Gooty, 2005, s. 443); yenilikçi ürün ve süreç fikirleri geliştirmelerine ve belirsizlikle mücadelede yenilikçi yöntemler kullanmaya açık olmalarına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla;

H7f: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, tanımlama dinamikleri ile proje başarısı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

H8f: Çevresel belirsizlik yükseldikçe, tanımlama dinamikleri ile proje hızı arasındaki pozitif ilişki de artacaktır.

5.4. Model

Geliştirilen teorik model aşağıdaki şekilde gösterilmektedir



Şekil 5.1 Teorik Model

6. ARAŞTIRMA

6.1. Ölçeklerin Oluşturulması

Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılıyorum`dan, 5=kesinlikle katılmıyorum`a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bunlara ilaveten kontrol değişkeni olarak alınan proje takımlarının büyüklüğü de rasyonel bir ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçeklerin bulunduğu anket formu eklerde verilmektedir. Ölçeklerin kısa bir özeti ise aşağıda anlatılmaktadır.

Takımın duygusal yeteneğini ölçmek amacıyla Akgün et al.`nin (2007) örgütsel duygusal yetenek soruları takım seviyesine adapte edilmektedir. Tanımlama dinamiklerini ölçmek için üç; oyun ve uzlaşma dinamiklerinin her biri için dörder; cesaretlendirme dinamikleri için sekiz; ifade özgürlüğü dinamikleri için beş; deneyimleme dinamiklerini ölçmek için de altı soru kullanılmaktadır.

Yeni ürünlerin pazara sürülmesinin ardından pazarda gösterdikleri başarıyı ölçmek amacıyla; bu ürünlerin idari, finansal ve pazar beklentilerini karşılayıp karşılamadıklarını (ya da aştıklarını) değerlendirmek üzere sekiz soru sorulmaktadır. Bu sorular, Cooper ve Kleinschmidt`in (1987) çalışmasından adapte edilmektedir. Böylesi bir ölçüm; Hackman`ın (1987) grup performansını “takım çıktılarını değerlendiren bireylerin performans standartlarının karşılanıp karşılanmadığını (ya da aşıldığını)” ele alarak ölçen çalışması ile de paralellik göstermektedir.

Takımın yeni bir ürünü hızla geliştirerek pazara sürme yeteneğini –pazar hızı- ölçmek amacıyla Kessler ve Chakrabarti`nin (1999) çalışmalarından uyarlanan dört soru kullanılmaktadır. Pazar hızı; zaman çizelgelerine bağlılık, firma standartları ve benzer projeler dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

Öncüllerle, yani personele ilişkin yetenek geliştirme faktörleri ile ilgili olarak da; çapraz fonksiyonel entegrasyon için aslı Pinto ve Pinto (1990), Kahn (1996) ve Song

et al.'a (2000) ait olup, García, Sanzo ve Trespalacios (2008) uyarlanan beş soruluk bir ölçek kullanılmaktadır. Takım üyelerinin deneyimi, Akgün ve Lynn'in (2002) çalışmasından uyarlanan üç soru soru ile ölçülmektedir. Takım otonomisini ölçmek için Sethi'den (2000) uyarlanan üç soru; liderin gücünü değerlendirmek için de Lewis et al.'nin (2002) hazırladığı üç soru kullanılmaktadır.

Bunlarla birlikte ilgili literatür, proje çıktılarının çevresel belirsizlik ile de yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Akgün et al., 2006). Dolayısıyla çevresel belirsizliğin duygusal yetenek dinamikleri ile proje çıktıları arasındaki moderatör rolünü ölçmek amacıyla; aslı Jaworski ve Kohli'ye (1993) ait olup, Lu ve Yang'ın (2004) çalışmasından adapte edilen dört soru kullanılmaktadır.

Çalışmamızın temel konusunu teşkil etmese de; temel değişkenlerimizi etkilemeleri sebebiyle takım büyüklüğü değişkeni kontrol amaçlı olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Takımdaki bireylerin sayısı ile ölçülen takım büyüklüğü, duygusal yetenek gelişimini etkilemektedir. Örneğin duygusal yetenek, daha küçük boyutlu takımlarda, daha düşük seviyede hiyerarşi ve bürokrasi nedeniyle daha yoğun bir şekilde var olabilmektedir.

6.2. Veri Toplama Süreci

Kullanılacak ölçeklerin belirlenmesinin ardından soruların anketin taslağı, örgütsel davranış ve yenilik alanlarında uzmanlığını ispatlamış Türkiye'den akademisyenler ile yapılan tartışmalarda değerlendirilerek gözden Anketin Türkçe versiyonunun uygunluğu, paralel tercüme metodu kullanılarak; sorular öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş; ardından da Türkçe'ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra anketin Türkçe versiyonunun uygunluğunu test etmek amacıyla da; endüstride çalışmakta olan ve en az bir yeni ürün geliştirme projesinde görev almış part time 5 adet lisansüstü öğrencisi ile ön test yapılmıştır. Bununla birlikte içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla endüstriden uzmanlarla endüstriyel kavramlar üzerine görüşmeler de gerçekleştirilmiştir. Böylece anketin son şekli verilmiş; bunu takiben de "kişisel olarak

uygulanan anket metodu” ile anketler tarafımızdan ilgili kişilere dağıtılarak toplanmıştır.

Araştırma evreni, Türkiye’de firma bünyesinde çapraz fonksiyonel olarak yapılandırılmış proje takımları ile yeni ürün geliştirme faaliyeti gerçekleştiren firmaları kapsamaktadır. Ülkemizde yeni ürün geliştirme faaliyetleri gerçekleştiren ileri teknoloji firmalarının genellikle İstanbul ve çevresinde konumlandığı da dikkate alınarak örneklem popülasyonu, İstanbul ve Kocaeli bölgesindeki 200 firmadan oluşturulmaktadır. Bu firmalar, İstanbul Ticaret Odası, Gebze Ticaret Odası ve Kocaeli Sanayi Odası kayıtlarına göre yeni ürün geliştirerek bunları İngiltere, Almanya, Arap ülkeleri, Orta Asya, ve Rusya gibi ülkelere ihracat yapmaları hususiyetiyle örneklem kitlesine seçilmişlerdir. İlaveten bunlar, batı tarzında bir yönetim ve organizasyon anlayışını benimsemiş firmalardır. örn. ISO ve Avrupa Kalite Standartlarına uygun olarak faaliyette bulunmaları gibi...

Öncelikle bu firmaların genel müdürleriyle telefonda irtibat kurularak çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. İletişime geçilen 200 firmadan 140 ‘ı çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Anketleri doldurmak üzere ve tek yanlı kaynak hatasını minimuma indirmek amacıyla her bir proje takımından proje faaliyetlerine dair yeterli bilgiye sahip en az iki katılımcının anketi cevaplanması istenmiştir. Katılımcıların belirlenmesinin ardından, her bir katılımcı; cevaplarının isimsiz olarak değerlendirileceği ve bu cevaplar ile katılımcıların kendileri, firmaları yada geliştirdikleri ürünler arasında bir bağlantı kurulmayacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Katılımcıların anketlerin anonim olarak değerlendirileceği konusunda bilgilendirilmeleri, onların bir misilleme korkusu olmaksızın işbirliğine gitme yönündeki motivasyonlarını arttırmıştır. Bununla birlikte katılımcılara doğru ve yanlış cevap diye bir kavram olmadığı bilgisi verilerek onlardan soruları olabildiğince dürüst ve açık sözlü cevaplamaları da istenmiştir. Bu prosedürler bireylerin endişelerini azaltarak, onların cevaplarını sosyal olarak uyumlu, ılımlı yada yazarların onların cevaplamalarını beklediklerini düşündükleri şekilde düzenleme eğilimlerini düşürmektedir (Podsakoff et al., 2003).

Araştırmayı katılmayı kabul eden 140 firma arasından 42 tanesinin anketleri doldurarak bize geri dönmeleri ile elimize 71 projeye dair 137 anket (birden fazla proje ile katılan firmalar da olmuştur) geçmiştir. Ancak bunlardan 6 tanesi tek bir anketle katıldıkları, biz de çoklu cevap istediğimiz için değerlendirebileceğimiz proje sayısı 65'e düşmüştür. Dolayısıyla analize sokulabilecek örneklemimiz, bir kısım projeler için ikiden fazla anket sağlamasıyla da, 65 takım 131 anket olarak belirlenmiştir. Örneklemimizdeki katılımcılar; kıdemli mühendisler (%12,97); departman yöneticileri (%6,87); ürün/proje yöneticileri (%14,50); mühendis/programcı (%51,90); IT uzmanı (%12,97); firma sahipleri/genel müdürlerden (%0,9) oluşmaktadır. Örneklemen karakteristikleri tablo 6.1, 6.2 ve 6.3'de verilmektedir.

Sektör	Sıklık	Oran (%)
Ürün	17	26,15
Yazılım	31	47,69
Finansal hizmetler	17	26,15
Toplam	65	100

Tablo 6.1. Proje takımlarının sektörel dağılımı

Proje süresi (ay)	Sıklık	Oran (%)
3 aydan az	13	20,00
4-6	25	38,46
7-9	15	23,07
10-18	7	10,76
18 aydan fazla	5	7,69
Toplam	65	100

Tablo 6.2. Proje süresinin dağılımı

Katılımcının pozisyonu	Sıklık	Oran (%)
Sahip/genel müdür	1	.90
Kıdemli mühendis/ Teknik yönetici	17	12,97
Departman müdürü	9	6,87
Ürün/proje yöneticisi	19	14,50
Mühendis/ Programcı	68	51,90
IT uzmanı	17	12,97
Toplam	131	100

Tablo 6.3. Katılımcıların proje dahilindeki konumlarının dağılımı

Yapısal eşitlik modeli (SEM) dahilinde ölçümleri ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Partial Least Squares (PLS-Graph 3.0, Chin, 2001) yaklaşımı kullanılmıştır. Analizlere başlamadan önce, analiz birimimiz proje takımı olduğundan; 131 anket takım bazında kümelenerek 65 adet veriye indirgenmiştir. Bu bağlamda takım seviyesindeki ölçümlerin inter-rater agreement (rwg) değerlerinin gösterilmesi gerekmekte; hesaplanan rwg değerlerinin de 0,68 ile 0,90 arasında seyrettiği ortaya çıkmaktadır. Bu değerler, 0,60 eşik değerinin (Hurley and Hult, 1998) üstünde olduğundan, proje takımlarında kümelenen her bir ölçüm için tatmin edici bir inter-rater agreement seviyesi sağlanmaktadır. Hesaplanan inter-rater agreement değerleri, kompozit güvenilirlik ve çıkartılan ortalama varyans değerleri ile birlikte tablo 6.4`de verilmektedir.

Geçmiş çalışmalara paralel olarak, duygusal yeteneği kompozit (ya da second order) bir değişken olarak ele almak yerine her bir duygusal yetenek dinamiğinin proje çıktılarını nasıl etkilediği ve bu etkinin çevresel belirsizlik koşulları altında nasıl değiştiği; bununla birlikte de öncüllerin her bir duygusal yetenek dinamiğini nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Bunun temelinde bir ya da daha fazla değişkenin ihmalinin; duygusal yeteneğin gerçek etkisini azaltabilme ve ya takım dâhilindeki duygusal yönetim süreçlerini gerçek yapısının ortaya konulmasını engelleyebilme

olasılığı yatmaktadır. Bununla birlikte duygusal yeteneği tek bir kompozit değişken yerine duygusal dinamikler olarak incelemek; bize yeni ufuklar açabilecektir.

6.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Kleijnen, Ruyter ve Wetzels'in (2007) çalışmalarına paralel olarak bu çalışmada, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmaktadır (bakınız ek 1). Ölçüm araçlarının psikometrik özelliklerini değerlendirebilmek amacıyla; herhangi bir yapısal ilişkinin olmadığı boş (null) bir model hesaplanmıştır. Güvenilirliğin hesaplanmasında kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Tüm ölçümler için PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,70'in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50'yi aştığı görülmektedir.

Değişken	CR	AVE	r _{wg}
Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon	0,86	0,56	0,89
Takım Üyelerinin Deneyimi	0,86	0,68	0,80
Takım Otonomisi	0,89	0,68	0,84
Proje Liderinin Gücü	0,92	0,80	0,85
Cesaretlendirme Dinamikleri	0,94	0,68	0,85
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	0,86	0,551	0,81
Oyun Dinamikleri	0,84	0,56	0,68
Tanımlama Dinamikleri	0,83	0,62	0,69
Deneyimleme Dinamikleri	0,88	0,55	0,81
Uzlaşma Dinamikleri	0,87	0,63	0,79
Çevresel Belirsizlik	0,84	0,58	0,83
Yeni Ürünlerin Pazar Başarısı	0,92	0,64	0,90
Pazar Hızı	0,86	0,60	0,83

Tablo 6.4. kompozit güvenilirlik, çıkartılmış ortalama varyans ve inter-rater agreement değerleri

Bunlarla birlikte ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test edilmiş ve tüm ölçümlerin 0,60'ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur (bakınız tablo 6.5, 6.6 ve 6.7). Bunu takiben de ölçümlerin ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Fornell ve Larcker'in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının karesinden (korelasyonlar tablo 3'de verilmektedir) yüksektir. Böylece ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon				
* Takımımız; -ürün fikrinin oluşturulmasından ürünün prototipinin üretimine kadar olan süreçte- projenin gidişatını tartışmak üzere günlük toplantılar düzenlemekteydi	.83			
* Takımımızda yeni ürün geliştirme sürecinin tüm safhaları eşzamanlı olarak gerçekleştirilmekteydi	.82			
* Bu proje takımında farklı birimlerden elemanlar istihdam edilmişti	.83			
* Proje için farklı birimlerden seçilen üyelerin takımla bütünleşmesi sağlanmıştı	.83			
* Projenin hedefleri net bir şekilde belirlenmişti.	.83			
Takım Üyelerinin Deneyimi				
* Takımda, proje öncesinde benzer ürün geliştirme projelerinde görev almış deneyimli pek çok üye bulunmaktaydı		0,88		
* Üyeler takıma kendileriyle birlikte firmadaki geçmiş görevlerinden edindikleri enformasyon birikimini de getirmekteydi		0,83		
* Bu projedeki departman yöneticileri (mühendislik, imalat, pazarlama gibi), proje öncesinde benzer ürün projelerinde de görev almışlardı		0,74		
Takım Otonomisi				
* Tepe yönetimi, takıma ihtiyaç duyduğu özerkliği sağlamıştı			0,76	
* Ürünler hakkında önemli kararların verilmesi sürecine takım üyeleri de dâhil olmuştu			0,83	
* Proje ile ilgili işlerin yürütülmesi takımın uygun gördüğü şekilde gerçekleşmişti			0,89	
Proje Liderinin Gücü				
* Proje lideri, projenin detaylarına vakıf olup; iş akış programı üzerinde etkiliydi				0,85
* Proje lideri, projenin işleyişi hakkında takım üyelerinden geri besleme almaktaydı				0,91
* Proje lideri; hedeflerin belirlenmesi, kaynakların dağıtılması ve iş akış planının oluşturulması sürecine dâhil olmaktaydı.				0,91

Tablo 6.5 Duygusal yetenek öncüllerine ait faktör yükleri

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
Cesaretlendirme Dinamikleri						
* Takımımız, üyelerine umut aşılama yeteneğine sahip idi	0,82					
* Takımımızda üyeler, gösterdikleri emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inandıklarında belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranmaktaydı.	0,83					
* Takımımızda üyeler, hangi konumda olurlarsa olsunlar, hedeflerini başarmak için istek ve imkânlarla sahip idi	0,81					
* Takım yöneticilerimiz, çalışan üyelerin hedef ve gayretlerini teşvik etmekteydi	0,71					
* Takım yöneticilerimiz, çalışan üyelerin cesaret göstermelerini destekleyecek ortamları oluşturmaktaydı	0,88					
* Takım yöneticilerimiz, takıma umut ve canlılık aşılamaktaydı	0,87					
* Takımımızda yöneticiler ve diğer üyeler arasında sıkı bir diyalog mevcut idi	0,82					
* Takımımızda yöneticiler, orijinal düşüncelerini paylaşarak çalışan üyelere ilham kaynağı olmakta; böylece üyeleri hedeflerinin peşlerine düşme yönünde motive etmekteydi	0,82					
İfade Özgürlüğü Dinamikleri						
* Takımımızda üyeler, çok çeşitli özgün duygularını rahatlıkla açığa vurabilmekteydi		0,72				
* Takımımızda üyeler, belirli kalıpları takip etmektense yeni alternatifler peşinde koşmayı tercih etmekteydi		0,68				
* Takımımızda, değişik süreç ve düşünce alternatiflerini öğrenme ve keşfetme yönünde sınırlar konmamıştı		0,76				
* Takımımızdaki üyeler, herhangi bir tepkiden çekinmeksizin, tüm duygu ve düşüncelerini serbestçe ifade edebilmekteydi		0,79				
* Takım yöneticileri, yaratıcılık ve uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulduğunda, örgütün tabanından gelen yeni fikirleri değerlendirmekteydi		0,74				
Oyun Dinamikleri						
* Takımımızda, üyeleri yeni fikirler üretmeleri yönünde teşvik eden bir ortam mevcut idi			0,78			
* Takımımızda, sorumluluk ve inisiyatif alan üyelerin hatalarına tolerans gösterilmekteydi			0,72			
* Takımımızda yenilikçi fikirleri denemeye izin veren bir çalışma ortamı mevcut idi			0,74			
* Takım üyelerimiz, herhangi bir tepkiden korkmaksızın tüm duygu ve düşüncelerini serbestçe ifade edebilmekteydi.			0,75			
Tanımlama Dinamikleri						
* Takım üyelerini birbirlerine bağlayan karşılıklı çıkarlar arasından en önemlileri kendiliğinden tanınan paylaşılan ve zamanla gelişen duygusal bağlar idi				0,83		
* Takım üyeleri, temel seviyede bir güvenlik ve rahatlık hissine sahip idi				0,74		

* Takım üyeleri, takıma karşı esnek bir bağlılık göstermekteydi				0,78		
Deneyimleme Dinamikleri						
* Takım üyelerimiz, diğer üyelerin duygularını anlama yeteneğine sahip idi				0,74		
* Üyeler, diğer üyelerin hislerine karşılık olarak benzer ya da yakın duyguları hissetmekteydi				0,82		
* Üyeler, kendi duygularını diğerlerine iletebilmekteydi				0,70		
* Üyeler, karışıkadıkların verdiği ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabilmekteydi				0,70		
* Takımımızda, üyelerin sahip olduğu duygularını açığa çıkarabilmek için çaba gösterilmekteydi				0,68		
* Takımımız, sahip olduğu ortak duyguları karar verme sürecinde kullanmakta idi				0,78		
Uzlaşma Dinamikleri						
* Takımımızda, üyeler kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken; diğer üyelerin duygu ve düşüncelerine de anlayış göstermekteydi						0,84
* Takımımızda üyeler, duygularını paylaşmak üzere aralarında ortak bir köprü oluşturabilmekteydi						0,80
* Takımımızda üyeler, karışındakilerle aynı deneyimi paylaşmamış olsa da onların genel hislerini anlayabilmekteydi						0,79
* Takımımızda üyeler, diğerlerinin duygularına anlayış gösterirken, kendi özel hislerini de koruyabilmekteydi						0,74

Tablo 6.6. Duygusal yetenek dinamiklerine ait faktör yükleri

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Çevresel Belirsizlik			
* Bu sektörde, tüketicilerin ihtiyaçlarını bilmek hiç de kolay değildi	0,81		
* Bu sektörde, rakiplerin stratejilerini anlamak hiç de kolay değildi	0,83		
* Bu sektörde, rakiplerin ürün tanıtlarını önceden tahmin etmek hiç de kolay değildi	0,70		
* Bu sektörde, teknolojiyi edinmek hiç de kolay değildi	0,69		
Yeni Ürünlerin Pazar Başarısı			
Ürünlerimiz:		0,70	
* İlk yılın üretim ve ticarileştirme beklentilerini karşıladı ya da aştı			
* Genel satış beklentilerini karşıladı ya da aştı		0,86	
* Kar beklentilerini karşıladı ya da aştı		0,85	
* Yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı		0,85	
* Üst düzey yöneticilerin beklentilerini karşıladı ya da aştı		0,73	
* Pazar payı beklentilerini karşıladı ya da aştı		0,85	
* Müşteri beklentilerini karşıladı ya da aştı		0,73	
Pazar Hızı			
Ürünlerimiz:			
* En büyük rakibimizden daha hızlı piyasaya sunuldu			0,66
* Endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı			0,83
* Proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu			0,78
* Üst yönetim, tasarımdan tamamen ticarileşmeye dek geçen zamandan			0,81

memnun kaldı			
--------------	--	--	--

Tablo 6.7. Çevresel belirsizlik ve proje çıktılarına ait faktör yükleri

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Pazar başarısı	--													
2	Pazar hızı	0,47* **	--												
3	Oyun din.	0,20* **	0,44** *	--											
4	Cesaretlendirme din.	0,46* **	0,60** *	0,66***	--										
5	İfade özgürlüğü din.	0,27* **	0,46** *	0,66***	0,65***	--									
6	Deneyimleme din.	0,37* **	0,47** *	0,42***	0,53***	0,52***	--								
7	Uzlaşma din.	0,17	0,41** *	0,60***	0,50***	0,68***	0,56***	--							
8	Tanımlama din.	0,38* **	0,47** *	0,35***	0,64**	0,51	0,69***	0,54***	--						
9	Çapraz fonksiyonel entegrasyon	0,20* **	0,47** *	0,53***	0,54***	0,50***	0,47***	0,42***	0,43***	--					
10	Takım üyelerinin deneyimi	0,50* **	0,54** *	0,30**	0,45***	0,44***	0,47***	0,38***	0,31*	0,61***	--				

11	Takım otonomisi	0,18	0,37** *	0,65***	0,58***	0,55***	0,40***	0,59***	0,42*	0,32***	0,18	--			
12	Liderin gücü	0,36* **	0,68** *	0,60***	0,69***	0,43***	0,53***	0,42***	0,53***	0,51***	0,40***	0,60***	--		
13	Çevresel belirsizlik	-0,28**	-0,27**	-0,13	-0,16	-0,24*	-0,13*	-0,21*	0,1	-0,12	-0,24*	-0,18	-0,18	--	
14	Takım büyüklüğü	-0,20* *	-0,32**	-0,28**	-0,32***	-0,25**	-0,26**	-0,26**	-0,29**	-0,22*	-0,12	-0,47***	-0,42***	-0,01	--
	Ortalama	3,51	3,54	3,90	3,82	3,78	3,58	3,83	3,66	3,67	3,79	3,84	4,15	2,71	14,05
	Standart sapma	0,67	0,72	0,60	0,68	0,55	0,55	0,54	0,66	0,69	0,74	0,62	0,71	0,73	19,03

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Tablo 6.8. Korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri

6.4.Hipotez Testleri

Şekil 5.1`de gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla latent değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren PLS yol modeli analizi kullanılmaktadır.

Tablo 6.9`dan tablo 6.15`e gösterildiği üzere sonuçlar, hipotezlerimizin büyük bir kısmını doğrular niteliktedir. Öncüllerle ilgili olarak baktığımızda; takım otonomisinin cesaretlendirme ($\beta = .0,28$, $p < 0,01$), ifade özgürlüğü ($\beta = 0,50$, $p < 0,01$), uzlaşma ($\beta = 0,57$, $p < 0,01$) ve oyun dinamikleri ($\beta = 0,45$, $p < 0,01$) ile pozitif ilişkili olduğu; böyle de H1`in kısmen desteklendiği görülmektedir. Çapraz fonksiyonel entegrasyon ise cesaretlendirme ( $\beta = 0,27$ ,  $p < 0,05$ ), ifade özgürlüğü ( $\beta = 0,31$ ,  $p < 0,05$ ), ve oyun dinamikleri ( $\beta = 0,39$ ,  $p < 0,01$ ) ile pozitif bir ilişki sergileyerek H2`yi büyük ölçüde doğrulamaktadır. Buna ilaveten analiz sonuçları takım üyelerinin deneyiminin deneyimleme ($\beta = 0,32$, $p < 0,05$), uzlaşma ($\beta = 0,27$, $p < 0,1$) ve ifade özgürlüğü dinamikleri ($\beta = 0,18$, $p < 0,1$), ile pozitif ilişkili olduğunu göstermekte; böylece de H3 kısmen doğrulanmaktadır. Bunu takiben de bulgular, liderin gücünün deneyimleme üzerinde ($\beta = 0,25$, $p < 0,1$), tanımlama dinamikleri üzerinde ($\beta = 0,25$, $p < 0,1$) ve cesaretlendirme dinamikleri üzerinde ($\beta = 0,32$, $p < 0,05$) pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermekte; bu bağlamda H4 kısmen desteklenmektedir.

Proje çıktıları açısından bakıldığında da sonuçlar; cesaretlendirme dinamikleri ($\beta = 0,44$, $p < 0,1$) ile pazar başarısı arasındaki pozitif ilişkinin varlığını ortaya koymakta, böylece H5 kısmen desteklenmektedir. Bununla birlikte bulgular, cesaretlendirme dinamiklerinin ($\beta = 0,39$, $p < 0,05$) yeni ürünlerin pazar hızı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermekte böylece H6 de kısmen desteklenmektedir.

Tablo 6.16`de PLS kullanılarak elde edilen verilen sonuçlara göre model; öncüllerin cesaretlendirme dinamiklerindeki değişimin %61`ini, ifade özgürlüğü dinamiklerindeki değişimin %50`sini, deneyimleme dinamiklerindeki değişimin %43`ünü, uzlaşma dinamiklerindeki değişimin %48`ini, oyun dinamiklerindeki

değişimin %60'ını, ve tanımlama dinamiklerindeki değişimin %43'ünü açıkladığını göstermektedir. Modelde sunulan öncüller, kontrol değişkeni takım boyutu ve duygusal yetenek ise yeni ürün geliştirme projelerinin pazar başarısındaki değişimin %31'ini ($R^2 = 0,31$) ve pazar hızındaki değişimin %43'ünü ($R^2 = 0,43$) açıklamaktadır.

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Takım otonomisi → Deneyimleme din.	0,14	
	Takım otonomisi → Uzlaşma din.	0,57***	Kısmen
H1	Takım otonomisi → Tanımlama din.	0,15	Desteklendi
	Takım otonomisi → Cesaretlendirme din.	0,28***	
	Takım otonomisi → İfade özgürlüğü din.	0,50***	
	Takım otonomisi → Oyun din.	0,45***	

Tablo 6.9. Takım otonomisinin duygusal yetenek dinamikleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Çapraz fonksiyonel entegrasyon → Deneyimleme din.	0,10	
	Çapraz fonksiyonel entegrasyon → Uzlaşma din.	0,15	Kısmen
H2	Çapraz fonksiyonel entegrasyon → Tanımlama din.	0,20	Desteklendi
	Çapraz fonksiyonel entegrasyon → Cesaretlendirme din.	0,27**	
	Çapraz fonksiyonel entegrasyon → İfade özgürlüğü din.	0,31**	
	Çapraz fonksiyonel entegrasyon → Oyun din.	0,39***	

Tablo 6.10. Çapraz fonksiyonel entegrasyonun duygusal yetenek dinamikleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Takım üyelerinin deneyimi → Deneyimleme din.	0,32**	
	Takım üyelerinin deneyimi → Uzlaşma din.	0,27*	Kısmen
H3	Takım üyelerinin deneyimi → Tanımlama din.	0,18	Desteklendi
	Takım üyelerinin deneyimi → Cesaretlendirme din.	0,11	

	Takım üyelerinin deneyimi → İfade özgürlüğü din.	0,22*	
	Takım üyelerinin deneyimi → Oyun din.	-0,11	

Tablo 6.11. Takım üyelerinin deneyiminin duygusal yetenek dinamikleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Proje liderinin gücü → Deneyimleme din.	0,25*	
	Proje liderinin gücü → Uzlaşma din.	-0,17	<i>Kısmen</i>
H4	Proje liderinin gücü → Tanımlama din.	0,25*	<i>Desteklendi</i>
	Proje liderinin gücü → Cesaretlendirme din.	0,32**	
	Proje liderinin gücü → İfade özgürlüğü din.	- 0,12	
	Proje liderinin gücü → Oyun din.	0,12	

Tablo 6.12. Proje liderinin gücünün duygusal yetenek dinamikleri üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Cesaretlendirme din. → Pazar başarısı	0,44*	
	İfade özgürlüğü din. → Pazar başarısı	0,017	<i>Kısmen</i>
H5	Deneyimleme din. → Pazar başarısı	0,23	<i>Desteklendi</i>
	Uzlaşma din. → Pazar başarısı	-0,13	
	Oyun din. → Pazar başarısı	-0,15	
	Tanımlama din. → Pazar başarısı	0,12	

Tablo 6.13. Duygusal yetenek dinamiklerinin pazar başarısı üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
	Cesaretlendirme din. → Pazar hızı	0,39**	
	İfade özgürlüğü din. → Pazar hızı	0,01	<i>Kısmen</i>
H6	Deneyimleme din. → Pazar hızı	0,18	<i>Desteklendi</i>
	Uzlaşma din. → Pazar hızı	-0,01	
	Oyun din. → Pazar hızı	0,06	
	Tanımlama din. → Pazar hızı	0,02	

Tablo 6.14. Duygusal yetenek dinamiklerinin pazar hızı üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	β
---------	-----------	---------

	Takım boyutu → Cesaretlendirme din.	0,03
	Takım boyutu → İfade özgürlüğü din.	0,04
Kontrol	Takım boyutu → Deneyimleme din.	0,002
değişkeni	Takım boyutu → Uzlaşma din.	-0,02
	Takım boyutu → Oyun din.	0,01
	Takım boyutu → Tanımlama din.	-0,004

Tablo 6.15. Kontrol değişkeni takım boyutunun duygusal yetenek dinamikleri üzerindeki etkileri

Uyum ölçekleri	İçsel Değişkenler	Nihai model
R^2	Cesaretlendirme dinamikleri	0,61
	İfade özgürlüğü dinamikleri	0,50
	Deneyimleme dinamikleri	0,43
	Uzlaşma dinamikleri	0,48
	Oyun dinamikleri	0,60
	Tanımlama dinamikleri	0,43
	Yeni ürün başarısı	0,31
	Pazar hızı	0,43

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Tablo 6.16. Modellerin açıklama kuvveti

Duygusal yetenek dinamikleri ile proje çıktıları arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin rolünü incelemek üzere SPSS 15.00 kullanılmıştır. Öncelikle değişkenlere ait orta nokta değerleri (mean center) hesaplanmış; bu orta nokta değerleri kullanılarak da etkileşim değişkenleri hesaplanmış ve kontrol değişkeni olarak takım boyutunun alındığı aşağıdaki kademeli regresyon uygulanmıştır.

Kademeli regresyonun ilk aşamasında kontrol değişkeni olan takım boyutu analize sokulmuş; bunu takiben ikinci aşamada duygusal yetenek dinamikleri ve

çevresel belirsizlik de analize dâhil edilmiş; nihayetinde üçüncü aşamada da etkileşim terimleri analize sokulmuştur. Analiz sonuçları tablo 6.16`de verilmektedir.

	Proje Başarısı			Proje Hızı		
	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model 3</i>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model 3</i>
<i>Kontrol Değişkeni</i>						
Takım Boyutu	-,205*	-,082*	-,016	-,325***	-,135	-,148
<i>Temel Etkiler</i>						
Oyun din.		-,138	-,025		,037	,062
Cesaretlendirme din.		,447**	,334*		,390**	,417**
İfade özgürlüğü din.		-,032	-,044		,001	-,027
Tanımlama din.		,051	,174		,044	-,010
Deneyimleme din.		,219	,293		,152	,190
Uzlaşma din.		-,164	-,175		,008	-,026
Çevresel belirsizlik		-,237**	-,156		-,181*	-,249*
<i>Etkileşim Terimleri</i>						
Oyun X Çev. bel.			-,062			,038
Cesaretlendirme X Çev. bel.			,099			,061
İfade özgürlüğü X Çev. bel.			,255			,033
Tanımlama X Çev. bel.			-,535**			-,029
Deneyimleme X Çev. bel.			-,012			,113
Uzlaşma din. X Çev. bel.			,305*			-,150
R²	,042	,329	,553	,105	,442	,459
R²_{adj}	,027	,233	,427	,091	,362	,307
Δ R²	,042	,287***	,224***	,105**	,337***	,017

F	2,766	3,416***	4,172** *	7,416***	4,289** *	0,259
---	-------	----------	--------------	----------	--------------	-------

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Tablo 6.17. Çevresel Belirsizliğin Proje Çıktıları Üzerindeki Moderatör Etkisi

Çevresel belirsizliğin duygusal yetenek dinamikleri ile proje başarısı arasındaki ilişki üzerindeki moderatör rolünü ele alan hiyerarşik regresyon analizine baktığımızda ise analizin her aşamasının anlamlı olduğu yani dinamiklerin ve etkileşim terimlerinin analize dâhil edilmesinin analizin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir değişimle (ΔR^2) sonuçlandığı görülmekte; dolayısıyla çevresel belirsizliğin duygusal yetenek dinamikleri ile proje başarısı arasındaki ilişki üzerinde etkili olduğuna dair kanıt sağlanmaktadır. Etkileşim terimleri incelendiğinde ise; oyun, ifade özgürlüğü, tanımlama ve uzlaşma dinamikleri ile proje başarısı arasındaki ilişki üzerinde çevresel belirsizliğin istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olduğu; H.7e'de belirtildiği üzere çevresel belirsizlik arttıkça uzlaşma dinamikleri (β : 305, $p < 0.1$) ile proje başarısı arasındaki ilişkinin de arttığı; ancak H.9c da belirtilenin aksine çevresel belirsizlik arttıkça tanımlama dinamikleri (β : -0,535, $p < 0.05$) ile proje başarısı arasındaki ilişkinin zayıfladığı görülmektedir. Dolayısıyla H7 kısmen desteklenmektedir.

Çevresel belirsizliğin duygusal yetenek dinamikleri ile proje hızı arasındaki ilişki üzerindeki moderatör rolünü ele alan hiyerarşik regresyon analizine baktığımızda; sadece duygusal yetenek dinamiklerinin analize dâhil edilmesinin analizin açıklama gücünü arttırdığı (ΔR^2) görülmekte; etkileşim terimlerinin analize sokulmasının ise analizin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir artış meydana getirmemekte; dolayısıyla çevresel belirsizliğin duygusal yetenek dinamikleri ile proje başarısı arasındaki ilişki üzerinde herhangi bir etkisi olduğunu gösteren bir kanıt sağlanmamaktadır. Buna paralel olarak etkileşim terimleri incelendiğinde ise; etkileşim terimlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmekte; çevresel belirsizlik artışının duygusal yetenek dinamikleri ile proje hızı arasındaki ilişkiyi etkilediğine dair bir bulguya rastlanmamaktadır. Dolayısıyla H8 reddedilmektedir.

Tüm bu bulguların özeti tablo 6.18 ve Tablo 6.19`da verilmektedir. Tablo 6.20`da ise verilerin rotasyona uğramamış temel bileşen analizi sonuçları verilmektedir. Bu tablo aynı zamanda çapraz fonksiyonel bir şekilde tasarlanan anketteki bağımlı ve bağımsız değişkenlere aynı katılımcıların cevap vermeleri nedeniyle araştırma sistematik hatadan etkilenme olasılığını da test etmektedir. Buna Harman Mayer tek faktör testi (Podsakoff and Organ, 1986) de denilmektedir. Özdeğer birin üstünde çok sayıda değişken olmaması ve % toplam varyans değişimini hiçbir faktörün varyansın tamamını tek başına açıklayamaması (en yüksek varyanslı tek faktör %24.33 bakınız tablo 6.20) verilerin sistematik hatadan etkilenmediğini ortaya koymaktadır

	Cesaretlendirme din.	İfade özgürlüğü din.	Deneyimleme din.	Uzlaşma din.	Oyun din.	Tanımlama din.	Pazar hızı	Pazar başarısı
Takım otonomisi	(+)√	(+)√		(+)√	(+)√			
Çapraz fonksiyonel entegrasyon	(+)√	(+)√			(+)√			
Takım üyelerinin deneyimi		(+)√	(+)√	(+)√				
Liderin gücü	(+)√		(+)√			(+)√		
Cesaretlendirme din.							(+)√	(+)√
İfade özgürlüğü din.								
Deneyimleme din.								
Uzlaşma din.								
Oyun dinamikleri								
Tanımlama din.								

Tablo 6.18. Bulguların özeti a

	Çevresel		Çevresel
--	----------	--	----------

	Belirsizlik		Belirsizlik
Cesaretlendirme din. → Pazar başarısı		Cesaretlendirme din. → Pazar hızı	
İfade özgürlüğü din. → Pazar başarısı		İfade özgürlüğü din. → Pazar hızı	
Deneyimleme din. → Pazar başarısı		Deneyimleme din. → Pazar hızı	
Uzlaşma din. → Pazar başarısı	(+)√	Uzlaşma din. → Pazar hızı	
Oyun din. → Pazar başarısı		Oyun din. → Pazar hızı	
Tanımlama din. → Pazar başarısı	(-)√	Tanımlama din. → Pazar hızı	

Tablo 6.18. Bulguların özeti b

Bileşen	İlk Özdeğer			Faktör Yükleri Toplamı		
	Toplam	% Değişim	Toplam %	Toplam	% Değişim	Toplam %
1	13,222	26,983	26,983	13,222	26,983	26,983
2	4,164	8,498	35,481	4,164	8,498	35,481
3	2,914	5,946	41,427	2,914	5,946	41,427
4	2,420	4,938	46,365	2,420	4,938	46,365
5	2,120	4,326	50,691	2,120	4,326	50,691
6	1,695	3,458	54,149	1,695	3,458	54,149
7	1,658	3,384	57,533	1,658	3,384	57,533
8	1,566	3,196	60,729	1,566	3,196	60,729
9	1,500	3,061	63,789	1,500	3,061	63,789
10	1,465	2,990	66,779	1,465	2,990	66,779
11	1,339	2,733	69,512	1,339	2,733	69,512
12	1,288	2,628	72,140	1,288	2,628	72,140
13	1,176	2,400	74,540	1,176	2,400	74,540
14	1,023	2,088	76,628	1,023	2,088	76,628
15	,922	1,882	78,509			
16	,869	1,774	80,283			
17	,816	1,665	81,949			
18	,720	1,469	83,417			
19	,645	1,316	84,734			
20	,609	1,243	85,976			
21	,567	1,158	87,134			
22	,520	1,061	88,195			
23	,490	1,000	89,195			
24	,480	,980	90,175			
25	,470	,960	91,135			
26	,437	,892	92,027			
27	,370	,755	92,782			
28	,343	,701	93,482			
29	,319	,651	94,133			
30	,297	,606	94,739			
31	,277	,566	95,305			
32	,263	,537	95,842			
33	,226	,462	96,304			
34	,217	,443	96,747			
35	,198	,405	97,152			
36	,182	,372	97,524			
37	,173	,353	97,877			
38	,161	,328	98,205			
39	,139	,285	98,490			

Tablo 6.19. Harmen Mayer Tek Faktör Testi: Çapraz fonksiyonel olarak tasarlanan anketin sistematik (common method bias) hatadan etkilenip etkilenmediğini test etmek üzere hazırlanmıştır.

7. TARTIŞMA, SONUÇ VE YORUMLAR

7.1. Tartışma ve Yorumlar

Bu çalışmada, hem araştırmacılar hem de proje yöneticileri için yeni ürün geliştirme takımlarında personele ilişkin yetenek geliştirme faktörleri, takımın duygusal yeteneği, proje çıktıları olarak proje hızı ve başarısı ve çevresel belirsizlik arasındaki ilişkileri açıklayan bir model sunularak literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Özellikle de bu çalışma bir takımın duygusal yeteneğinin proje çıktıları üzerindeki etkisini inceleyen ilk çalışma olması nedeniyle orijinal bir nitelik taşımaktadır. Bulgularımız, cesaretlendirme dinamiklerinin yeni ürünlerin pazara başarılı ve hızlı bir şekilde sürülmesi ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu net bir şekilde gözler önüne sermektedir. Özellikle de proje süresince takım, üyelerine umut aşılayabilme yeteneğine sahip olduğunda, yöneticiler proje esnasında üyelere şevk ve umut verebildiklerinde proje takımının başarılı olma şansı da artmaktadır. Aslında cesaretlendirme dinamikleri ile bireyler, yeni sorunlar ve yeni çözümler keşfetmenin yanı sıra eski sorunlara yeni çözümler üretme yönünde de desteklenmektedir. Bunlarla birlikte proje süresince üyelere umut aşılayan bir kültür geliştirmek ve böylesi bir kültürü desteklemek de üyelerin gerçek potansiyellerini anlayabilmelerini sağlayarak onların risk taşıyan davranışlara girişmelerini kolaylaştıracak; böylece de proje performansını arttıracaktır.

Şaşırtıcı bir şekilde bu çalışma bulguları; oyun, ifade özgürlüğü, tanımlama, deneyimle ve uzlaşma dinamikleri ile proje çıktıları arasındaki ilişkinin varlığını destekler nitelikte bir kanıt sağlamamaktadır. Ancak bu sonuç, bu dinamikler ile pazar hızı ve pazar başarısı arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Aralarındaki güçlü korelasyonlar da dikkate alındığında bu dinamiklerin proje çıktılarını cesaretlendire dinamikleri üzerinden etkiliyor olmaları söz konusudur. Özellikle de diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda bu dinamiklerin proje performansı üzerinde kısmi bir etkiye sahip olma potansiyelleri mevcuttur. Bu açıdan bakıldığında duygusal dinamiklerin etkileri bir dinamiğin diğerini tetikleyebilme potansiyeli de değerlendirildiğinde, diğer dinamiklerin yarattığı duygusal bağlamdan bağımsız bir şekilde gerçekleştirmektedir.

İkinci olarak bu çalışma; yeni ürün geliştirme takımlarında işgörenlere ilişkin yetenek geliştirme faktörlerinin duygusal yetenek gelişimi üzerindeki etkilerini de araştırmaktadır. Bulgular; takımın geliştirilen ürün hakkında verilen önemli kararlarda söz sahibi olması ve proje çalışmasını kendi inisiyatifleri doğrultusunda gerçekleştirmesine izin verilmesi (takım otonomisi) ile takımın; i) umut, çalışma şevki ve neşe aşılayabilmeleri (cesaretlendirme dinamikleri), ii-)farklı ve özgün duyguların ifade edilmesini kolaylaştırabilmeleri (ifade özgürlüğü dinamikleri), iii-) üyelerin zıt kutuplardaki duyguları arasında bir köprü oluşturabilmeleri (uzlaşma dinamikleri) ve iv) üyelerin yeni denemelerde bulunma ve risk alabilmeleri (oyun dinamikleri) yönünde bir yetenek sağladığını göstermektedir. Buna ilaveten sonuçlar, farklı fonksiyonel birim, uzmanlık ve altyapılardan gelen üyelerin üyelerinin enformasyon ve görüşlerini paylaşmalarının, bir takım ruhu ile çalışmalarının ve proje hedefleri için ortak bir anlayış geliştirmelerinin (çapraz fonksiyonel entegrasyon); proje takımının ii) umut ve eğlence içeren bir çalışma ortamı oluşturabildiklerini (cesaretlendirme dinamikleri), i-) duyguların özgürce açığa vurulmasını sağladıkları (ifade özgürlüğü dinamikleri) ve iii)üyelerin yaratıcılıklarını kullanma, yeni denemelerde bulunma ve risk almalarına imkan verdiğini (oyun dinamikleri) ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte bu çalışma, takımda daha önce benzer projelerde görev deneyimli üyeler olduğunda ve bu üyeler kendi bilgi ve deneyim birikimlerini takıma taşıdıklarında (takım üyelerinin deneyimi); i)üyelerin herhangi bir tepki korkusu olmaksızın duyguların özgürce açığa vurabilme (ifade özgürlüğü dinamikleri), ii) takım üyeleri, diğerlerinin hislerini anlama, duygularını diğerleri ile paylaşma, diğerlerinin duygularına karşılık olarak benzer ya da yakın duygular hissetme (deneyimleme dinamikleri), ve iii)duygular arasında uzlaşma sağlama (uzlaşma dinamikleri) yeteneğine de sahip olduklarını gözler önüne sermektedir. Nihayetinde de proje yöneticilerinin projenin ilerleyişine dair geri besleme almaları, projenin detayları hakkında bilgi sahibi olmaları ve proje başarısı, kaynak dağılımı, zaman çizelgeleri ve hedefler üzerinde kontrole sahip olmaları (proje liderinin gücü) ile takım, i) üyelerin diğerlerinin duygularını anlayıp kendi duygularını ifade edebildiklerinde ve hangi duyguları ifade edildiğini anlayabilmek için diğerlerinin verdiği ipucu ve sinyalleri

okuyabildikleri bir takım ortamı yaratmakta (deneyimleme dinamikleri), ii) üyelerine umut ve şevk duygusu aşılayabilmekte (cesaretlendirme dinamikleri), ve iii) üyelerin inanç ve değerler gibi takım karakteristiklerine olan bağlılıklarını ifade ettikleri ve duygusal bağlar geliştirdikleri bir anlayış (tanımlama dinamikleri) yaratabilmektedir.

Proje takımlarında duygusal yetenek gelişimini kolaylaştıran faktörlere dair bu sonuçlar değerlendirilirken, örneklem kitlesinin büyük bir kısmının (%47,69) yazılım geliştirme projelerinden oluştuğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Yazılım geliştirme proje takımlarındaki üyelerin ürün ve hizmet geliştirme proje takımlarına nazaran zaman ve mekan yönünden daha bağımsız olmaları örneğin takımın bir üyesi Amerika`da iken diğeri Hindistan`da çalışabilmekte, ve her biri farklı zaman dilimlerinde mesai yapabilmekte olduğundan); daha küçük boyutlu ve daha yoğun etkileşim içeren bir nitelik taşımaları nedeniyle otonomi, çapraz fonksiyonel entegrasyon, deneyim ve liderin gücü gibi faktörlerin duygusal yetenek oluşumundaki rolü böylesi takımlar açısından farklılaşabilmektedir. .

Üçüncü olarak da bu çalışma, duygusal yeteneğin proje çıktıları üzerindeki durumsallıklarını da incelemektedir. Sonuçlar; çevresel belirsizlik arttıkça i uzlaşma dinamikleri ile pazar başarısı arasındaki ilişkinin de şiddetlendiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç; tüketici ihtiyaçlarını kesinleştirmenin, rakiplerin stratejilerini anlamamanın ve uygun teknolojiyi edinmenin zor olduğu durumlarda takım üyelerinin farklı duyguları arasında bir köprü oluşturularak takım dahilinde bütünlüğün sağlanmasının (uzlaşma din.) üyelerin yönetim problemlerin minimize edilmesi için gerekli kaynakları sağlayacağı yönündeki güvenlerini güçlendirdiğini; onlara fikirler yaratma ve test etmenin desteklendiğini hissettirdiğini; böylece yeni ürünlerin pazar başarısının da yükseldiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yüksek belirsizlik koşullarında duygular, bir adaptasyon rolünü de üzerlerine alarak bireyleri kendi güvenli bölgelerinden çıkmaları ve duygularını tartışmaları yönünde cesaretlendirebilmekte böylece yeni ürünlerin pazar başarısı da artmaktadır.

Ancak ilginç bir şekilde çevresel belirsizlik artışının ve tanımlama dinamikleri ile pazar başarısı arasındaki ilişkiyi olumsuz bir şekilde etkilediği görülmüştür. Tanımlama dinamikleri açısından baktığımızda bu sonuç; üyelerin takım değerlerine

yönelik güçlü bir duygusal bağlılık göstermelerinin, onların statükoyu desteklemeyen enformasyonu reddetmelerine de yol açabilmesi bu da çevreyle ilgili her türlü enformasyonun gerekli olduğu yüksek belirsizlik koşullarında yeni ürünün pazar başarısına zarar vermesinden kaynaklanıyor olabilir. Nitekim Santos ve Eisenhardt (2005) da, kolektif değer ve kimliklere derin bir duygusal bağlılığın, bireyleri daha sabit, değişime kapalı bir yapıya büründürdüğünü ve böylesi katı bir bağlılığın da bireylerin takımın mevcut konseptine aykırı olan enformasyonu göz ardı etme, reddetme, yanlış yorumlama, saklama ya da kaybetme eğilimlerini arttırabildiğini söylemektedir.

Burada ihmal edilmemesi gereken bir nokta da şudur ki çevresel belirsizliğin moderatör rolü olmaksızın yapılan analizler, cesaretlendirme dinamiklerinin proje başarısı üzerindeki rolünü vurgulamakta iken çevresel belirsizlik koşulları dikkate alındığında; çevresel belirsizlik koşullarının artışının uzlaşma dinamiklerinin de proje başarısı üzerindeki etkilerini arttırırken; tanımlama dinamiklerinin proje başarısı üzerindeki etkisini yumuşattığını göstermekte; ancak cesaretlendirme dinamikleri ile proje başarısı arasındaki ilişki üzerinde herhangi bir moderatör rol üstlenmemektedir. Böylesi bir sonuç; çevresel belirsizliğin duygusal yetenek dinamikleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin yönünü ve yapısını değiştirdiğini de gösteriyor olabilir. Nitekim yol modeli (path) analizi kullanarak gerçekleştirdiğimiz ilk model kapsamında aralarındaki güçlü korelasyonlar da dikkate alındığında diğer dinamiklerin proje çıktılarını cesaretlendirme dinamikleri üzerinden etkileme olasılığından bahsetmiştik. Duygusal yetenek kurgusunun iç ilişkileri ve yapısına dair henüz cevaplanmamış pek çok soru işareti olduğundan çevresel belirsizliğin moderatör rolünün bu kurgunun içsel yapısı üzerinde nasıl bir değişime neden olduğu da gelecek araştırmacılar açısından güzel bir çalışma konusu teşkil edebilir.

Bununla birlikte sonuçlar, çevresel belirsizliğin duygusal yetenek ile proje hızı arasındaki ilişkiyi etkilemediğini (moderator olarak) göstermektedir. Bu sonuç da çalışma örnekleminin kendi özel bağlamından kaynaklanıyor olabilmektedir. Yazılım geliştirme süreci, doğası gereği belirsizlikleri içermekte ve ürün veya hizmet geliştirmeye kıyasla çok daha hızlı tamamlanmaktadır. Nitekim, örneklemin yazılım

ağırlıklı olduğunu; yazılım sektöründe ürün hayat döngülerinin ortalama olarak 3 ayı geçmediğini ve pazara sürülen her yeni ürünün aslında prototip olduğunu da dikkate aldığımızda çevresel belirsizliğin duygusal dinamikleri ile proje hızı arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi olmaması anlaşılabilir.

Son olarak bu çalışma, duygusal yetenek kavramını grup davranışı literatüründe ele almaktadır. Dolayısıyla uygulama perspektifinden bakıldığında araştırma, duygusal yeteneğin yeni ürün geliştirme takımlarında proje çıktıları nasıl etkilediğini göstermekte; duygusal yeteneğin proje takımlarında nasıl bir fonksiyon üstlendiği konusunda yöneticilere yardımcı olmaktadır. Teorik perspektiften bakıldığında ise, bu çalışma teoriyi ve grup davranışı literatüründeki benzer çalışmaların yeni ürün geliştirme takımlarındaki geçerliliğini araştırmaktadır. Özellikle de yeni ürün geliştirme faaliyetleri kompleks bir nitelik taşıdığından ve her bir proje takımı kendi spesifik özellik ve değerlerine sahip olduğundan bu çalışma duygusal yetenek teorisindeki geçmiş çalışmaları çapraz fonksiyonel takımlar üzerinde bir uygulama ile genişleterek grup davranışı literatürüne katkıda bulunmaktadır.

Bu araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin proje çalışmasında duygusal yetenek gelişimini arttırmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin; i) takım üyelerinin cezalandırılma korkusu olmaksızın serbestçe etkileşime girebilecekleri, bu etkileşimlerde bilgi, yetenek ve duygularını rahatlıkla paylaşabilecekleri psikolojik bir güvenlik ortamı yaratmaları, ii) üyeler arasında işbirliği ve karşılıklı etkileşimleri desteklemeleri, iii) proje takımı üyelerine ürün ile ilgili önemli kararları verebilecek otonomiye sağlamaları ancak bu otonomi ile birlikte projenin işleyiş sürecini kontrol altında tutmaları, iv) üyeleri geçmiş deneyimlerini projede kullanmaları konusunda cesaretlendirmeleri bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ürün geliştirme sürecini hızlandırmak ve ürünlerin pazar başarısını arttırmak için, yöneticilerin takımlarda duygusal yetenek gelişimi üzerine gereken önemi vermeleri şarttır. Hususiyetle yönetim, çalışanların duygularını algılama; anlama; gözlemleme; düzenleme; kullanma ve bu duyguları proje rutin ve yapılarına yansıtmanın öneminin farkında olmalıdır. Bu açıdan yönetim; takım otonomisini

arttırmalı, takıma deneyimli elemanlar seçmeli, bir takım ruhu yaratmalı ve işbirliğinin hüküm sürdüğü bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Ancak aynı zamanda da yönetimin, gerektiğinde müdahale edebilmesi için proje süreci ve takım üyeleri üzerindeki kontrolünü de koruması gerekmektedir. Özellikle de proje kapsamında duygusal yetenek gelişimi için yönetim müdahalesi büyük bir önem taşımaktadır.

7.2. Kısıtlar ve Öneriler

Bu çalışmanın, çalışma sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen bir kısım metodolojik kısıtları mevcuttur. Öncelikle çapraz fonksiyonel bir şekilde tasarlanan anketteki bağımlı ve bağımsız değişkenlere aynı katılımcıların cevap vermeleri nedeniyle araştırma sistematik hatadan etkilenme olasılığını taşımaktadır. Bu potansiyel problem, Harman tek faktör testi (Podsakoff and Organ, 1986) ile kontrol edilmiştir. Rotasyona uğramamış temel bileşen analizi sonuçları, özdeğer birin üstünde çok sayıda değişken olduğu ve % toplam varyans değişimini hiçbir faktörün varyansın tamamını tek başına açıklayamadığını (en yüksek varyanslı tek faktör %24.33 bakınız tablo 6.13) göstererek sistematik hatanın çalışma açısından bir problem olmadığını ispatlamaktadır. İlaveten proje performansı gibi bazı değişkenler için arşiv verilerinin kullanılmasının daha tarafsız bir ölçüm sağlayabileceği; böylece daha objektif sonuçların elde edilmesinin de mümkün olabileceği gerçeği ihmal edilmemelidir.

Ankette çapraz fonksiyonel bir tasarım kullanılması, çalışmanın bir diğer kısıtını teşkil etmektedir. Anket çalışmaları doğal ortamda gerçekleştirilen kapsamlı ve büyümekte olan bir araştırma alanı olsa da (Graziano and Raulin, 1997); anket kullanımı, tek başına, özünde dinamik ve bilişsel bir fenomen duyguların proje takımlarındaki akışına dair objektif sonuçlar sağlamada yeterli olmayabilir. Ancak, çapraz fonksiyonel bir saha araştırması olan bu çalışmanın, araştırma konusu olan ilişkilere dair bir kısım kanıtlar sağladığı da göz ardı edilmemelidir.

Bunlara ilaveten, örneklemin karakteristikleri de çalışma sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen bir diğer kısıttır. Öncelikle araştırma, spesifik bir ulusal bağlamda, Türk firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçları değerlendirirken farklı kültürel yapılarda farklı sonuçların ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir.

İkinci olarak örnekleme değerlendirirken sektörel bir ayrıma gidilmemiş olsa da; örneklemin büyük bir kısmı (%47,69) yazılım geliştirme takımlarından oluşmaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlar, büyük ölçüde yazılım geliştirme takımlarının karakteristiklerini yansıtmaktadır. Son olarak da örneklem boyutunun (N=65) nispeten çok da büyük değildir; daha büyük bir örneklemin yeni ürün geliştirme takımlarını daha başarılı temsil etmesi mümkün olabilir.

Takımlarda duygusal yetenek kavramı, henüz bakir bir alan olduğundan gelecek araştırmalar için önemli bir potansiyele sahiptir. Örneğin duygusal yetenek dinamikleri arasındaki ilişkiler araştırılabilir. Bununla birlikte duygusal yetenek dinamiklerinin farklı çeşitlerdeki ürün geliştirme projelerinde (radikal ve ya artımsal) üstlendiği fonksiyonun ne derece farklılaştığı incelenebilir. Son olarak da bu çalışma, özünde pozitif duyguların proje çıktıları üzerindeki etkilerini tasvir etmektedir. Ancak, hüznün, öfke, rahatsızlık, hayal kırıklığı gibi negatif duyguların da proje çıktıları üzerinde faydalı etkilerinin olup olmayacağı bir diğer araştırma konusunu teşkil etmektedir. Bu çalışma, özellikle proje takımı dahilinde umut ve eğlence duygusu aşlamayı ifade eden deneyimleme dinamiklerinin başarılı bir ürün geliştirme süreci açısından taşıdığı önemi vurgulamaktadır. Bu kavramın öncülleri ve sonuçları ile birlikte detaylı bir şekilde incelenmesi şarttır.

7.3. Sonuç

Duygusal yetenek kavramı, literatürde git gide artan popülaritesi ile birlikte farklı disiplinlerden pek çok araştırmacı ve iş dünyasından yöneticilerin dikkatlerini üzerine çekmektedir. Ancak, yeni ürün geliştirme sürecinin kendi özel bağlamında duygusal yeteneğin oynadığı role dair literatürdeki boşluk henüz doldurulabilmiş değildir. Bu çalışmada yeni ürün geliştirme projelerinde duygusal yetenek gelişimini etkileyen faktörlerin üzerindeki sır perdesinin biraz da olsa aralanması hedeflenmektedir. Bu amaçla öncelikle derin bir literatür taraması ile incelenmekte ve duygusal yeteneğin kökenlerine inilmektedir. Huy'un (1999) çalışmasına doğrultusunda takımların;

- Tüm üyelerine umut ve eğlence aşılayabildikleri (Cesaretlendirme dinamikleri).

- Takım kapsamındaki ifade edilen ve hissedilen özgün duygu çeşitliliğini arttırabildikleri (Teşhir özgürlüğü dinamikleri)
- Herhangi bir faaliyet süresince yeni denemelerde bulunmayı teşvik eden ve hatalara tolerans gösteren bir çalışma ortamı yaratabildikleri (Oyun dinamikleri)
- Temel değer ve inançlar dâhil olmak üzere bireylere belli başlı takım özellikleri aşılayabildikleri (Tanımlama dinamikleri)
- Takım dâhilindeki duygu çeşitliliğini anlayabildikleri, kabul edebildikleri, buy çeşitliliği içselleştirerek derin bir anlayış seviyesi ile hareket edebildikleri (Deneyimleme dinamikleri)
- Farklı kutuplardaki duyguları bir araya getirebildikleri (Uzlaşma dinamikleri) takdirde duygusal yeteneğe sahip olabildikleri kabul edilmekte; böylece duygusal yetenek, cesaretlendirme, deneyimleme, oyun, ifade özgürlüğü, uzlaşma ve tanımlama dinamiklerinden oluşan altı boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır.

Bununla birlikte örgütsel bir yetenek türü olan duygusal yeteneğin gelişimini kolaylaştıran faktörlerin araştırılmasının da duygusal yetenek teorisine önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak, mevcut literatür incelendiğinde duygusal yetenek öncüllerine dair herhangi bir çalışmanın olmadığı da görülmektedir. Kesler ve Chackrabarti'nin yeni ürün geliştirme takımlarında örgütsel yetenek gelişimi öncülleri arasından üyelerin yeni ürün geliştirme sürecine atanması ve yönetilmesiyle birlikte proje hedefleri ile nasıl eşleştiğini gösteren personele ilişkin yetenek geliştirme faktörleri, otonomi, takım deneyimi, liderin gücü, işbirliği ve entegrasyon, araştırma modeline duygusal yetenek geliştirme öncülleri olarak dahil edilmektedir. Sonuçlar duygusal yetenek gelişiminin takım otonomisi, entegrasyon, takım üyelerinin deneyimi ve belirli bir seviyede yönetim kontrolü ile kolaylaştırılabildiğini göstermekte böylece otonomi, çapraz fonksiyonel entegrasyon, takım üyelerinin deneyimi ve liderin gücü duygusal yetenek öncülleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlaveten bu çalışmada duygusal yeteneğin proje çıktıları üzerindeki etkileri de test edilmektedir. Proje çıktıları olarak proje başarısı ve proje hızı dikkate alınmaktadır. Proje başarısı, yeni ürün geliştirme projesi hedeflerinin gerçekleştirilme seviyesini ifade etmekte iken; proje hızı ise yeni ürünün fikir aşamasından pazara sürümüne dek zaman şedüllerine bağlı kalarak rakiplere oranla hız yönünden bir

üstünlük elde etme ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçlar, duygusal yeteneğin yeni ürünlerin pazar hızı ve pazar başarısı üzerindeki pozitif etkisini destekler yönde kanıt sağlamaktadır. Dolayısıyla bir takımın duygusal yeteneğinin yeni ürün geliştirme projelerinin hızı ve başarısı üzerindeki etkisi gözler önüne serilmektedir.

Bununla birlikte sonuçlar, çevresel belirsizliğin de takım duygusal yeteneği ile pazar başarısı arasındaki ilişkiyi moderatör olarak etkilediğini de göstermektedir. Yeni ürün geliştirme süreci, doğası gereği belirsizlik içermekte dolayısıyla duygusal yetenek dinamikleri ile proje başarısı arasındaki ilişki belirsizlik koşulları ile farklılaşmaktadır. Bu nedenle yeni ürün geliştirme süreci ile duygusal yetenek arasındaki ilişki incelenirken; belirsizlik koşullarının da dikkate alınması şarttır.

Bu çalışma, önemli ancak bir o kadar da bilinmezlerle dolu bir kavram olan duygusal yeteneğin sadece yüzeyini aşındırmaktadır. Bu açıdan gelecek araştırmacılar için duygusal yetenek kavramı, zengin bir araştırma alanı teşkil etmektedir.

8. REFERANSLAR

- Abraham R., (1998), "Emotional dissonance in organizations: a conceptualization of consequences, mediators and moderators," *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3) pp. 137-146
- Afuah A., (2002), "Research Notes And Commentaries Mapping Technological Capabilities Into Product Markets And Competitive Advantage: The Case Of Cholesterol Drugs", *Strategic Manajement Journal* 2, 23, 171–179
- Akgün A.E. and Lynn, G.S., (2002), "New product development team improvisation and speed-to-market: an extended model," *European Journal of Innovation Management*, 5, 117–129.
- Akgün AE, Byrne J, Keskin H., (2007b), "Organizational intelligence: a structuration view", *Journal of Organizational Change Management*, 2007, 272-289
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne J. C. and Aren S, (2007a), "Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance", *Technovation* Volume 27, Issue 9, Pages 501-513
- Akgün, A.E., Byrne, J.C., Lynn, G.S., and Keskin, H., (2007c), "New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance", *Journal of Engineering and Technology Management* 24, 203-230.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity" *Academy of Management Journal* 39, 1154–1184.
- Ancona D. G., (1990), "Outward Bound: Strategies for Team Survival in an Organization", *The Academy of Management Journal*, 33(2), 334-365
- Antonacopoulou, E.P. and Gabriel, Y., (2001), "Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives", *Journal of Organizational Change Management* 14, 435-452.
- Aronson Z. H., Reilly R. R. and Lynn G. S., (2006), "The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty", *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 221-247

- Aronson Z. H., Richard R. Reilly and Gary S. Lynn, (2006), "The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty", *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 221-247
- Artigiani, R., (2005), "Leadership and uncertainty: complexity and the lessons of history", *Futures* 37, 585-603.
- Ashforth, B.E., and R.H. Humphrey, (1995), "Emotion in the workplace: A reappraisal," *Human Relations*, vol. 48, pp. 97-125,.
- Athaide, G. A., R.L. Stump, and A.W. Joshi (2003), "Understanding New Product Co-development Relationships in Technology-Based, Industrial Markets," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3), 46-58.
- Austin E. J., (2005), "Emotional intelligence and emotional information processing", *Personality and Individual Differences* 39 403–414
- Bakırtaş İ. ve Bakırtaş H., (2007), "Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek:Genel Bir Değerlendirme", *sosyalbil.selcuk.edu.tr*, 102-119
- Barney J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120
- Bar-On, R. Brown J.M., Kirkcald B.D, ve Thomes E.P., (2000), "Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)", *Personality and Individual Differences* 28 1107±1118
- Bolton, S., (2005), *Emotion Management in the Workplace*. Palgrave Macmillan, New York, NY.,.
- Bourgeon L., (2007), "Staffing approach and conditions for collective learning in Project teams: The case of new product development projects", *International Journal of Project Management* 25(4), 413-422
- Caldwell, D.F. and O'Reilly, C.A. (2003), "The determinants of team-based innovation in organizations", *Small Group Research* 34, 497-517.
- Carbonell P., and Rodriguez A. I., (2006), "Designing teams for speedy product development: The moderating effect of technological complexity", *Journal of Business Research* 59(2), 225-232

- Casper, S. and Whitley, R., (2004), "Managing competences in entrepreneurial technology firms: a comparative analysis of Germany, Sweden and the UK", *Research Policy* 33, 89–106.
- Cooper R.G. ve Kleinschmidt E.J, (1987), " New Products: What Separates Winners from Losers?", *Journal of Product Innovation Management* 4 (3) , 169–184.
- Danneels, E., (2002), *The Dynamics Of Product Innovation And Firm Competences*", *Strategic Management Journal* 23: 1095–1121
- Davanlou R., (2005), "Leading with Emotional Intelligence", <http://64.233.183.104/search?q=cache:IBQxp6lhrDkJ:www.systemgroup.net/admin/images/attachs/Emotional%2520Intelligence.pdf+emotional+intelligence+cooper&hl=tr&ct=clnk&cd=30&gl=tr>
- Decety J., and Chaminade T., (2003), "Neural correlates of feeling sympathy", *Neuropsychologia*, 41(2), pp. 127-138
- Domagalski, T.A., (1999), "Emotion in organizations: Main currents," *Human Relations*, vol. 52, pp. 833-853,.
- Doorewaard H. and Benschop Y. (2003), "HRM and organizational change: an emotional endeavor", *Journal of Organizational Change Management*, 16 (3), 272 - 286
- Duysters G. And Hagedoorn J., (2000), "Core Competences And Company Performance In The World-Wide Computer Industry", *The Journal of High Technology Management Research*, Volume 11, Number 1, pages 75–91
- Eisenhardt K. M. And Martin J. A., (2000) "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strat. Mgmt. J.*, 21: 1105–1121
- Festinger, L., (1962), *Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford UP.
- Fischer, G., E. Giaccardi, H. Eden, M. Sugimoto and Y. Ye, (2005), "Beyond binary choices: Integrating individual and social creativity," *International Journal of Human-Computer Studies*, 63,(4-5), pp. 482-512,.
- Fowler S. W., King A. W., Marsh S. J., Victor B., (2000), "Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments", *J. Eng. Technol. Manage.* 17, 357–377.

- Fox, S., Amichai-Hamburger, Y. and Evans, E.A. (2001), "The power of emotional appeals in promoting organizational change programs / Executive commentary", *The Academy of Management Executive* 15, 84-95.
- Gallivan, M.J., (2003), "The influence of software developers' creative style on their attitudes to and assimilation of a software process innovation," *Information & Management*, vol. 40, pp. 443-465,.
- Garcia-Prieto, P., D.M. Mackie, V. Tran and E. R. Smith, (2007), "Intergroup Emotions in Workgroups: Some Emotional Antecedents and Consequences of Belonging," *Research on Managing Groups and Teams*, vol. 10, pp.145-184,.
- Garcia-Prieto, P., D.M. Mackie, V. Tran and E. R. Smith, (2007), "Intergroup Emotions in Workgroups: Some Emotional Antecedents and Consequences of Belonging," *Research on Managing Groups and Teams* 10, 145-184,.
- Gardner L., Stough C.(2002), "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership & Organization Development Journal* 23(2), 68 - 78
- George J.M. and E.B. King, (2007), "Potential Pitfalls of Affect Convergence in Teams: Functions and Dysfunctions of Group Affective Tone," *Research on Managing Groups and Teams* 10, 97-123.
- Gerwin D., and Moffat L., (1997), "Authorizing processes changing team autonomy during new product development", *Journal of Engineering and Technology Management*, 14(3-4), Pages 291-313
- Gerwin D., and Moffat L., (1997a), "Authorizing processes changing team autonomy during new product development", *Journal of Engineering and Technology Management*, Volume 14, Issues 3-4, 12, Pages 291-313
- Gerwin, D. ve Moffat L. (1997b), "Withdrawal of team autonomy during concurrent engineering", *Management Science*, 43, No. 9.
- Goleman D., (1998), *Working With Emotional Intelligence*, Bantam Books
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press

- Gomes J. F. S., de Weerd-Nederhof P. C., Pearson A. W., and Cunha M. P., (2003), "Is more always better? An exploration of the differential effects of functional integration on performance in new product development", *Technovation* 23(3), 185-191
- Gratton, L. and Ghoshal, S., (2002), "Improving the Quality of Conversations", *Organizational Dynamics* 31, 209-223.
- Graziano, A.M. and Raulin, M.L., (1997), *Research Methods: A Process of Inquiry*, 3rd ed., Longman, New York.
- Green A. L., Hill A. Y., Friday E. ve Friday S. S., (2005), "The use of multiple intelligences to enhance team productivity" , *Management Decision*, 43(3), 349-359
- Griffin A. and J.R. Hauser, (1996), "Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature," *Journal of Product Innovation Management* 13(3), 191–215,.
- Hackman J.R., (1987), The design of work teams, *Handbook of organizational behavior*, http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1987_1.pdf
- Hillson D., (2003), "Assessing organisational project management capability", *Journal of Facilities Management*, 2(3) , pp 298-311
- Hoegl M. And Parboteeah K . P., (2006), "Autonomy And Teamwork In Innovative Projects", *Human Resource Management*, Volume 45, Issue 1 (p 67-79)
- Hoegl, M. and Parboteeah K.P., (2007), "Creativity in innovative projects: How teamwork matters," *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 24, no:1-2, pp. 148-166.
- Huang J.C. and Newell S., (2003), "Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects", *International Journal of Project Management* 21, 167–176.
- Hult G.T.M., Hurley R.F. ve Knight G.A (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Volume 33, Issue 5, July, Pages 429-438
- Hurley, R. and G.T.M. Hult, (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination," *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 42–54.

- Huy, Q.H., (1999) "Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change," *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 325-345,.
- Huy, Q.H., (2005), "An Emotion-Based View of Strategic Renewal," *Advances in Strategic Management*, 22, pp. 3-37,.
- Iansiti M. (1996), "Shooting the Rapids: Managing Product Development in Turbulent Environments", *The Journal of Product Innovation Management*, 13(5), 457-458.
- Isen, A.M., P.M. Niedenthal, and N. Cantor, (1992), "An Influence of Positive Affect on Social Categorization," *Motivation and Emotion* 16, pp. 65-78,.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel C. E. J. and Hooper G. S., (2002), "Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus", *Human Resource Management Review* 12(2), pp. 195-214
- Jurkiewicz, C. L., and Giacalone, R. A., (2004), "A values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance", *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142.
- Kahn K.B. and E.F. McDonough III, (1997), "An empirical study of the relationships among co-location, integration, performance, and satisfaction," *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, no. 3, pp. 161-178.
- Kelly J.R. and S.G. Barsade, (2001), "Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130,
- Kessler E.H. and A.K. Chakrabarti, (1996), "Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes," *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 1143-1191.
- Kessler E.H. and A.K. Chakrabarti, (1999), "Speeding up the pace of new product development," *Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, pp. 231-247.
- Khalil T.M., (2000), *Management of technology: the key to competitiveness and wealth creation*, McGraw-Hill, Boston

- King A.W., Zeithaml C.P., (2001), "Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox", *Strategic Management Journal*, Volume 22 Issue 1, **75 – 99**
- Kjærgaard A. and Kautz K., (2008), "A process model of establishing knowledge management: Insights from a longitudinal field study", *Omega* 36, 282-297.
- Knoben, J., Oerlemans L. and Rutten R., (2006), "Radical changes in inter-organizational network structures: The longitudinal gap", *Technological Forecasting and Social Change* 73, 390-404.
- Krause, D. E., (2004), "Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation", *The Leadership Quarterly* 15, 79-102.
- Lakemond N. and Berggren C., (2005), "Co-locating NPD? The need for combining project focus and organizational integration", *Technovation*, In Press, Corrected Proof, Available online 1 June
- Lee J. ve Slater J. (2007), "Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path: The case of Samsung", *Journal of International Management*, 13(3), 241-257.
- Lewis, M.W., M.A. Welsh, G.E. Dehler, and S.G Green, (2002), "Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management," *Academy of Management Journal*, 45(3), 546-564.
- Li, H. and Atuahene-Gima, K., (2002), "The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures", *Strategic Management Journal* 23, 469-490.
- Lind E.A. and Van den Bos, K., (2002), "When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management", *Research in organizational behavior* 24, 181–223.
- Loasby B. J., (1998), "The organisation of capabilities", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 139-160
- London, M. and Sessa, V. 2006. Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review* 5, 303-330.

- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R., (2003), "Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships", *Personality and Individual Differences*, 35, 641-658
- Lu, L.Y.Y. and C. Yang, (2004), "The R&D and marketing cooperation across new product development stages: An empirical study of Taiwan's IT industry," *Industrial Marketing Management* 33, 593-605.
- Lucas R. ve Deery M. (2004), "Significant developments and emerging issues in human resource management", *Hospitality Management* 23 459–472
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Lyons J. B. and Schneider T. R., (2005), "The influence of emotional intelligence on performance", *Personality and Individual Differences*, 39(4), 693-703.
- Maccormack A., Verganti R., and Iansiti M., (2001), "Developing Products on "Internet Time": The Anatomy of a Flexible Development Process", *Design and Development Management Science* 47(1), 133-150.
- Mayer J. D. and Geher G., (1996), "Emotional intelligence and the identification of emotion", *Intelligence* 22(2), 89-113.
- Mayer, J. D. and Salovey P., (1995), "Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings", *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.
- Michie, S. and Gooty, J. (2005), "Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?", *The Leadership Quarterly* 16, 441-457.
- Morris, A.J. and D.C. Feldman, (1997), "Managing Emotions in the Workplace", *Journal of Managerial Issues*, 9(3), pp. 257-74,.
- Mumford M.D. and Gustafson, S.B., (1988), "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation", *Psychological Bulletin* 103, 27–43.
- Nakata C., Im S., Park H. and Ha Y.W., (2006)," Antecedents and consequence of Korean and Japanese new product advantage", *Journal of Business Research* Volume 59, Issue 1, January 2006, Pages 28-36
- Nemeth, C.J. and Staw, B.M., (1989), "The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations", In: L. Berkowitz, Editor,

- Advances in experimental social psychology vol. 22, Academic Press, San Diego, CA, US, 175–210.
- Nicholson B. and S. Sahay, (2004), “Embedded knowledge and offshore software development,” *Information and Organization*, 14(4), 329–365.
- Pellitteri, J. (2002). The relationship between emotional intelligence and ego Defense mechanisms. *The Journal of Psychology*, 136 (2), 182-194
- Pescosolido, A.T., (2002), “Emergent leaders as managers of group emotion,” *The Leadership Quarterly*, 13, 583–599,.
- Podsakoff, P.M. and Organ, D., (1986), “Reports in Organizational Research: Problems and Prospects”, *Journal of Management* 12, 531-545.
- Quelin B., (2000), “Core competencies, R&D management and partnerships”, *European Management Journal* 18 (5), 476-487.
- Rao, P. R., (2006), “Emotional intelligence: The sine qua non for a clinical leadership toolbox”, *Journal of Communication Disorders*, 39(4), 310-319
- Reus T.H. and Y. Liu, “Rhyme and reason: emotional capability and the performance of knowledge-intensive work groups,” *Human Performance*, vol. 17, pp. 245–266, 2004.
- Rhee S.Y. (2007), “Group Emotions and Group Outcomes: The Role of Group-Member Interactions,” *Research on Managing Groups and Teams* 10, 65-95.
- Rosete, D. ve Ciarrochi J. (2005), "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal* 26(5), 388-399.
- Saavedra R. ve Kwun S. K. (2000), “Affective states in job characteristics theory”, *Journal of Organizational Behavior* 21(2), 131 - 146
- Sala, F., (2005), “Linking Emotional Intelligence and Performance at Work : Current Research Evidence with Individuals and Groups.” Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated,. p xxvii.
<http://site.ebrary.com>
- Santos, F.M. and Eisenhardt, K.M., (2005). *Organizational Boundaries and Theories of Organization*. *Organization Science* 16, 491–519.
- Sawers J. L., Pretorius M. W, ve Oerlemans L. A.G., (2008), “Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company

- partnerships in South Africa”,
Technovation, 28(4), 171-182
- Schneider, T. R., Lyons, J. B. and Williams, M., (2005), “Emotional intelligence and autonomic self-perception: Emotional abilities are related to visceral acuity”, *Personality and Individual Differences*, 39(5), 853-861
- Schutte N.S., Malouff J.M., Hall L.E.; Haggerty D.J., Cooper J.T., Golden C.J. and Dornheim L., (1998), “Development and validation of a measure of emotional intelligence”, *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., et al. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167–177.
- Scott-Ladd B. ve. Chan C. C.A, (2004), “Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change”, *Strat. Change* 13, 95–105
- Sethi, R. (2000), “New product quality and product development teams,” *Journal of Marketing* 64, 1-14,.
- Sherman J.D., Berkowitz D., Souder W.E., (2005), “Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management” - *Journal of Product Innovation Management*, 22 (5) , 399–411.
- Sherman, J. D., D. Berkowitz, and W.E. Souder, (2005), “New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management,” *Journal of Product Innovation Management* 22, 399-411.
- Söderquist K. E., (2006), “Organising Knowledge Management and Dissemination in New Product Development” *Lessons from 12 Global Corporations Long Range Planning* 39(5), 497-523
- Spanos YE, Zaralis G, Lioukas S., (2004), “Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece”, *Strategic Management Journal*, 25 (2), 139 – 165

- Sun H. ve Wing W.C. (2005), "Critical success factors for new product development in the Hong Kong toy industry", *Technovation* 25(3), 293–303
- Swink M., Talluri S., and T Pandejpong, (2006), "Faster, better, cheaper: A study of NPD project efficiency and performance tradeoffs", *Journal of Operations Management* 24(5), 542-562.
- Talke, K. (2007), "Corporate mindset of innovating firms: Influences on new product performance", *Journal of Engineering and Technology Management* 24, 76-91.
- Tatikonda M. V. and Rosenthal S. R., (2000), "Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in the innovation process", *Journal of Operations Management*, 18(4), 401-425
- Tatikonda M. V. and Rosenthal S. R., (2000), "Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in the innovation process", *Journal of Operations Management*, Volume 18, Issue 4, Pages 401-425
- Teece, D.J. Pisano G. and Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management. Journal* 18, 509–533.
- Thieme R.J., Song M., Shin G.C. (2003), "Project Management Characteristics and New Product Survival", *Journal of Product Innovation Management* 20(2) Page 104-117
- Tiedens, L.Z. and Linton, S., (2001), "Judgment under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific emotions on information processing", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, 973–988.
- Torkkeli M. ve Tuominen M., (2002), "The contribution of technology selection to core competencies", *International Journal of Production Economics*, Volume 77, Issue 3, 11, Pages 271-284
- Tyler, B.B., (2001), "The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective", *Journal of Engineering and Technology Management* 18, 1-27.
- Ubel, P.A. and Loewenstein, G., (1997), "The role of decision analysis in informed consent: Choosing between intuition and systematicity", *Social Science and Medicine* 44, 647–656.

- Van de Ven, A., (1986), "Central problems in the management of innovation," *Management Science*, 32, pp. 590-607,.
- Van M. H., Rutte C. G., Vermunt J. K., Kompier M. A. J. and Doorewaard J. A. M. C., (2006), "Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support," *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281-299,.
- Venkatraman, N., and Prescott J. E. (1990), "Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications", *Strategic Management Journal* 11, 1-23.
- Voola , R., Carlson, J. and West A., (2004), "Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view", *Strategic Change* 13(2) , 83 - 93
- Vreeke G. J. and van der Mark I. L., (2003), "Empathy, an integrative model", *New Ideas in Psychology*, 21(3), pp. 177-207
- Walsh S. and Linton J.D., (2002), "The measurement of technical competencies", *The Journal of High Technology Management Research* Volume 13, Issue 1, Spring, Pages 63-86
- Wang C.L., and Ahmed P.K., (2004), "Leveraging knowledge in the innovation and learning process at GKN", *International Journal of Technology Management* 27(6-7)
- Wang, G.G., and E.F Holton, (2005), "Neoclassical and Institutional Economics as Foundations for Human Resource Development Theory," *Human Resource Development Review*, 4(1), 86-109.
- Wang, Y., Lo, H. and Yang Y., (2004), "The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in china", *Journal of Engineering and Technology Management* 21, 249-280
- Wolff S.B., Pescosolido A.T., and Druskat V.U., (2002), "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.
- Woodman, R.W., J.E. Sawyer, and R.W. Griffin, (1993), "Toward a theory of organizational creativity," *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-322.

- Zajac, E.J., and Kraatz, M.S., and Bresser, R.K. F. (2000), Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal* 21, 429-453.
- Zhou J. and J.M. George, (2003), "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence," *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 545-568.

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe GÜNSEL

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Strateji Anabilim Dalı
İstanbul Cad. No. 101
41400 Gebze-Kocaeli- TURKEY

Eğitim

2004-2008, İşletme Doktorası, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Türkiye
2002-2004, Strateji Yüksek Lisansı, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Türkiye
1998- 2002, İktisat Lisansı, Marmara Üniversitesi, Türkiye

Yabancı Dil

İngilizce: İleri seviye (ÜDS: 77,5)

İş Deneyimi

2002 -?, Araştırma Görevlisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Türkiye
2001-2002, Müşteri Temsilcisi, ARİA Müşteri Hizmetleri, Türkiye
2000-2001, Müşteri Temsilcisi, Garanti Müşteri Hizmetleri, Türkiye

Araştırma Alanları

Bilgi ve Bilgi Yönetimi
Duygusal Yetenek
Örgüt Kültürü
Teknoloji Transferi
Örgütsel Hafıza

Teknoloji Yönetimi

Örgütsel Öğrenme

Tez

Yüksek Lisans Tezi: “Bilgi Ekonomileri Kapsamında Teknoloji Transferinin Bilgi Transferine Dönüşümü ve Bu Sürecin Etkinliğinde Rol Alan Faktörler”, Eylül 2004 GYTE

Doktora Tezi: “Duygusal Yeteneği Etkileyen Faktörler ve Bunun Proje Performansına Etkileri” Temmuz 2008, GYTE

Yayınlar

A. Ulusal Makaleler

KESKİN, H., GÜNSEL, A. and AREN, S., “Adokrasi, Klan, Pazar and Hiyerarşi Kültürleri İle Performans Arasındaki İlişkiler” *Atatürk Üniversitesi Dergisi* 1-2(18), 307-319, 2004

AKGÜN, A.E., KESKİN, H. and GÜNSEL, A., “Bilgi Ekonomisi Kapsamında Teknoloji Transferinin Bilgi Transferine Dönüşümü”, *Atatürk Üniversitesi Dergisi* 1(19), 2004

AKGÜN, A.E., KESKİN, H. and GÜNSEL, A., “Örgütsel Hafıza İle Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler”, *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi* 9(1), 2004

AKGÜN, A.E., KESKİN, H. and GÜNSEL, A., “Üniversite Sanayi İşbirliği: Bir Literatür Taraması”, *Ölçü Dergisi* 115-121, 2005 .

GÜNSEL, A.,AKGÜN A. E., and KESKİN, H., (2008), “Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinden Duygusal Yetenek Kavramı: Bir Literatür Taraması” *SBE Akademik İncelemeler Dergisi*, basımda.

B. Uluslar arası Makaleler

KESKİN, H., and AKGÜN A. E. and GÜNSEL, A. and İMAMOĞLU, S. Z., “The Relationships Between Adhocracy and Clan

Cultures and Tacit Oriented KM Strategy”, Journal of Transnational Management, Vol. 10(5), 2005

C. Ulusal Bildiriler

GÜNSEL, A., “Duygusal Yetenek ve Yeni Ürün Geliştirme Başarısına Dair Bir Uygulama”, XVI. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Türkiye, 2008

D. Uluslararası Bildiriler

KESKİN, H., GÜNSEL, A. and KALKAN, V. D., “An Empirical Analysis Concerning the Differences of Knowledge Management Applications between SMEs and Large Firms”, Proceedings of the GBATA 2004 Conference, Capetown, South Africa, 2004

KESKİN, H. and GÜNSEL, A., “The Synergistic Effects Of Learning Orientation and Customer Orientation on Firm Innovativeness” Proceedings of the GBATA 2004 Conference, Capetown, South Africa, 2004

KESKİN, H. and GÜNSEL, A., “An Empirical Analysis about Knowledge Related Activities in SMEs and Large Firms”, Proceedings of the 13th IMDA Conference, Maastricht, Poland, 2004

IMAMOĞLU, S.Z., KESKİN, H., ALPKAN., L., and GÜNSEL, A., “An Empirical Analysis Concerning the Issue of Quality Performance and Overall Performance”, Proceedings of the 13th IMDA Conference, Maastricht, Poland, 2004

IMAMOĞLU, S.Z., KESKİN, H. and GÜNSEL, A., “The Effects of Collaboration, Empowerment, and Knowledge and Skills on Firm Performance”, Proceedings of the 13th IMDA Conference, Maastricht, Poland, 2004

KESKİN, H. and GÜNSEL, A., “The Relationships between Market and Hierarchy Cultures and Explicit Oriented Knowledge Management Strategy”, Proceedings of the 13th IMDA Conference, Maastricht, Poland, 2004

AKGÜN A. E. and KESKİN, H., GÜNSEL, A. and KALKAN, V. D., “The Role Of Knowledge Management In Supply Chain Management

Process: A Framework”, I. International Strategic Management Conference, Çanakkale Türkiye, 2005

AKGÜN A. E. and KESKİN, H., GÜNSEL, A, and KALKAN, V. D., “IT Use In Supply Chain Management Process: A Review”, I. International Strategic Management Conference, Çanakkale Türkiye, 2005

Erdil, O. and Günsel A., “Relationships Between Human Resource Management Practices, Business Strategy Fit And Firm Performance”, II. International Strategic Management Conference, İstanbul Türkiye, 2006

AKGÜN A. E., KESKİN, H. and GÜNSEL, A, “Communities Of Practice: An Important Actor Of Organizational Learning”, III. International Strategic Management Conference, Antalya Türkiye, 2007.

AKGÜN A. E., KESKİN, H. and GÜNSEL, A, “The Relationships Between Trust, Culture And Knowledge Sharing: An Empirical Analysis”, III. International Strategic Management Conference, Antalya Türkiye, 2007

AKGÜN A. E., KESKİN, H. and GÜNSEL, A, “Effects Of Cross Functional Integration, Co-Development And Team Autonomy On Innovation Process: An Empirical Study”, IV. International Strategic Management Conference, Sarajevo, Bosna, 2008

AKGÜN A. E., KESKİN, H. and GÜNSEL, A, “The Effects Of Emotional Capability On New Product Development Process”, IV. International Strategic Management Conference, Sarajevo, Bosna, 2008

GÜNSEL, A, “Duygusal Yetenek ve Yeni Ürün Geliştirme Başarısına Dair Bir Uygulama”, XVI. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Türkiye, 2008

AKGÜN A. E., KESKİN, H. and GÜNSEL, A, “An Empirical Analysis Concerning The Technology Transfer Process From A Knowledge Based View”, IV. International Conference On Business, Management And Economics, İzmir, Türkiye, 2008

AKGÜN A. E., KESKİN, H. and GÜNSEL, A, “The Understanding The Nature Of Emotional Capability: An Empirical Review”, Yeditepe International Research Conference On Business Strategies, İstanbul, Türkiye, 2008

E. Kitap Bölümleri

KESKİN, H., AKGÜN A. E., and GÜNSEL, A, (2008), “Stres Kavramı, Kaynakları ve Mücadele Teknikleri”, (Edits) Özdevecioğlu M. and Karadal, H., “Örgütsel Davranışta Seçme Konular”, İlke Yayınevi.

KESKİN, H., AKGÜN A. E., and GÜNSEL, A, (2008), “Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi”, (Edits) Özdevecioğlu M. and Karadal, H., “Örgütsel Davranışta Seçme Konular”, İlke Yayınevi.

EKLER

EK-1. Anket Soruları



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi öğretim elemanları tarafından yürütülen “**Ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Yetenekleri Etkileyen Faktörler ve Bunların Proje Performansına Etkileri**” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket ürün geliştirme grup üyeleri tarafından doldurulmalıdır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN

Doç. Dr. Halit KESKİN

Ar. Gör. Ayşe GÜNSEL

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

İşletme Fakültesi

Proje Bilgileri

Lütfen kısaca bu projeyi tanımlayınız :

- Proje grubu yaklaşık olarak kaç kişiden oluşmaktaydı: (lütfen sayıyı giriniz) _____
- Proje Başlangıç Tarihi: _____ Proje Bitiş Tarihi: _____

Kişisel Bilgiler

- Çalıştığınız bölüm:

_____ Mühendislik/tasarım _____ Pazarlama _____ İmalat

- Proje esnasında firmadaki unvanınız neydi? (lütfen birini seçiniz)

___ 1 Başkan/Sahip ___ 2 Genel Müdür ___ 3 Ürün/Proje Müdürü
 ___ 4 Bölüm Müdürü ___ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ___ 6 Mühendis veya Teknisyen
 ___ 7 Diğer:

Şirketin büyüklüğü

Şirketinizdeki çalışan sayısı: -----

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Çevresel Karmaşıklık

Ürün imalatında kullanılan teknoloji hızla değişiyordu	1	2	3	4	5
Endüstride kullanılan teknoloji hızla değişiyordu.....	1	2	3	4	5
Bu endüstrideki çok sayıdaki yeni ürün fikri, teknolojideki radikal (köklü) gelişmelerle mümkün hale gelmekteydi.....	1	2	3	4	5
Bu alandaki radikal (köklü) teknolojik gelişmeler birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile oldu.....	1	2	3	4	5
Teknolojik değişiklikler endüstride büyük fırsatlar sağladı.....	1	2	3	4	5
Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerin ürün gereksinimleri ve tercihleri zamanla değişti....	1	2	3	4	5
Müşterilerin her zaman yeni ürünlere kayma meyilleri vardı.....	1	2	3	4	5
Yeni müşterilerimiz var olan (veya mevcut) müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilgili yeni beklentilerle meyilliydiler.....	1	2	3	4	5
Biz bu proje esnasında, ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için daha evvel onları hiç satın almamış olan müşterilerden gelen taleplere tanık oluyorduk.....	1	2	3	4	5

Çevresel Belirsizlik

Bu sektörde, tüketicilerin ihtiyaçlarını bilmek hiç de kolay değildi.....	1	2	3	4	5
Bu sektörde, rakiplerin stratejilerini anlamak hiç de kolay değildi.....	1	2	3	4	5
Bu sektörde, rakiplerin ürün tanıtımlarını önceden tahmin etmek hiç de kolay değildi.....	1	2	3	4	5
Bu sektörde, teknolojiyi edinmek hiç de kolay değildi.....	1	2	3	4	5
Bu sektörde, teknoloji hızla değişmekteydi.....	1	2	3	4	5

Proje Belirsizliği:Teknik belirsizlik

Takım üyeleri, bilimsel ve teknolojik açıdan yeterli bilgi ve altyapıya sahipti.....	1	2	3	4	5
Takımımız projede en son teknolojiyi kullanmaktaydı.....	1	2	3	4	5
Takımımızda proje için dizayn, tasarım gibi teknik hedefler belirlenmişti.....	1	2	3	4	5
Projede kullanılan teknolojiye takım üyeleri aşinaydı.....	1	2	3	4	5
Takım üyeleri proje kapsamında kullanılacak teknoloji hakkında tecrübeye sahipti.....	1	2	3	4	5
Takımın projede kullanmakta olduğu teknolojinin gelişim süreci tahmin edilebilmekteydi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda proje kapsamında belirli bir teknoloji stratejisi izlendi.....	1	2	3	4	5

Takım Öğrenmesi

Ürün geliştirmeden sonra, bu ürünün en yakın rakibin ürününe ya da firmamızın önceki ürünlerine göre çok daha az teknik problemi bulunmaktaydı.....	1	2	3	4	5
Pazar bu ürünü fazla bir problemle karşılaşmaksızın kolayca benimsedi.....	1	2	3	4	5

Ürünle ilgili tüketicilerin tatminsiz olduğu problemleri bulmada üstün bir başarı gösterildi	1	2	3	4	5
Grup, ürünün tüketicilerin tatminsiz olduğu problemleri düzeltmede üstün bir başarı gösterdi.....	1	2	3	4	5
Takım elemanları temel bir faaliyetten hemen önce yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi veya e-mail kullanarak bilgiyi anında paylaştılar.....	1	2	3	4	5

Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon

Takımımızda proje süresince, rakiplerin faaliyetlerine dair kesintisiz bir enformasyon akışı mevcut idi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda proje süresince, müşteri ihtiyaçlarına dair kesintisiz bir enformasyon akışı mevcut idi.....	1	2	3	4	5
Takımımız, müşteri taleplerini ürün tasarımına entegre edecek mekanizmalar (kalite evi, QFD vb..) yaratmıştı.....	1	2	3	4	5
Takımımız; -ürün fikrinin oluşturulmasından ürünün prototipinin üretimine kadar olan süreçte-projenin gidişatını tartışmak üzere günlük toplantılar düzenlemekteydi.....	1	2	3	4	5
Takımımız, arzu edilen ürün özelliklerine ilişkin net bir vizyona sahipti.....	1	2	3	4	5
Projenin hedefleri net bir şekilde belirlenmişti.....	1	2	3	4	5
Bu proje takımında farklı birimlerden elemanlar istihdam edilmişti.....	1	2	3	4	5
Takımımızda yeni ürün geliştirme sürecinin tüm safhaları eşzamanlı olarak gerçekleştirilmekteydi.....	1	2	3	4	5
Proje için farklı birimlerden seçilen üyelerin takımla bütünleşmesi sağlanmıştı.....	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Örgüt Seviyesinde Entegrasyon

Bu ürünün tasarlanması sürecine müşteri ve tedarikçiler gibi üçüncü şahıslar da dâhil olmuştu.....	1	2	3	4	5
Bu ürünün geliştirilmesi sürecine müşteri ve tedarikçiler gibi üçüncü şahıslar da dâhil olmuştu.....	1	2	3	4	5
Takım, bu ürünle ilgili spesifik sorunları çözmek üzere müşteri ve tedarikçiler gibi üçüncü şahıslarla birlikte çalışmıştı.....	1	2	3	4	5
Proje sürecinde yeni ürün geliştirme takımı ile tüm örgüt arasında genel bir uyum mevcut idi.	1	2	3	4	5
Proje sürecinde yeni ürün geliştirme takımı ile diğer takımlar ve fonksiyonel departmanlar (pazarlama, finansman, imalat ..vs) arasında içsel bir uyum mevcut idi.....	1	2	3	4	5
Proje sürecinde yeni ürün geliştirme takımı ile müşteri ve tedarikçi gibi üçüncü şahıslar arasında genel bir uyum mevcut idi.....	1	2	3	4	5

İşbirliği

Takımımızda hedefler, kolektif olarak başarılmıştı.....	1	2	3	4	5
Takımımızda ortak bir anlayış geliştirilmişti.....	1	2	3	4	5
Takımımızda çalışma düzeni resmiyetten çok gayri resmi bir temele dayanmakta idi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda geliştirilen fikir, edinilen enformasyon ve ayrılan kaynaklar, takım genelince p a y l a ş ı l m a k t a idi.....	1	2	3	4	5
Takımımız ortak bir şirket vizyonunu paylaşılmaktaydı.	1	2	3	4	5
Takımımız bir arada, tek vücut olarak çalışmaktaydı.	1	2	3	4	5

Takım Üyelerinin Deneyimi

Takımda, proje öncesinde benzer ürün geliştirme projelerinde görev almış deneyimli pek çok üye bulunmaktaydı.....	1	2	3	4	5
Üyeler takıma kendileriyle birlikte firmadaki geçmiş görevlerinden edindikleri enformasyon birikimini de getirmekteydi.....	1	2	3	4	5

Takım üyeleri, proje öncesinde farklı fonksiyonel alanlarda (örn. üretim pazarlama gibi...) görev almışlardı.	1	2	3	4	5
Bu projedeki departman yöneticileri (mühendislik, imalat, pazarlama ...gibi), proje öncesinde benzer ürün projelerinde de görev almışlardı.....	1	2	3	4	5

Takım Otonomisi

Yardımları talep edilmediği sürece tepe yönetimi, takıma müdahale etmemiştir.....	1	2	3	4	5
Tepe yönetimi, takıma ihtiyaç duyduğu özerkliği sağlamıştır.....	1	2	3	4	5
Ürünler hakkında önemli kararların verilmesi sürecine takım üyeleri de dâhil olmuştur.....	1	2	3	4	5
Proje ile ilgili işlerin yürütülmesi takımın uygun gördüğü şekilde gerçekleşmiştir.....	1	2	3	4	5
Takım dışındaki diğer birim yöneticileri, takımın işlerine müdahale etmemiştir.....	1	2	3	4	5

Proje Liderinin Gücü

Proje lideri, projenin detaylarına vakıf olup; iş akış programı üzerinde etkiliydi.....	1	2	3	4	5
Proje lideri, projenin işleyişi hakkında takım üyelerinden geri besleme almaktaydı.....	1	2	3	4	5
Proje lideri; hedeflerin belirlenmesi, kaynakların dağıtılması ve iş akış planının oluşturulması sürecine dahil olmaktadır.....	1	2	3	4	5

Oyun Dinamikleri

Takımımızda, üyeleri yeni fikirler üretmeleri yönünde teşvik eden bir ortam mevcut idi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda, sorumluluk ve inisiyatif alan üyelerin hatalarına tolerans gösterilmekteydi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda yenilikçi fikirleri denemeye izin veren bir çalışma ortamı mevcut idi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda yeni fikir, süreç ve uygulamaların olgunlaşmadan benimsenmesini engellemeye yönelik öncü testler kullanılmaktaydı.....	1	2	3	4	5
Takım üyelerimiz, herhangi bir tepkiden korkmaksızın tüm duygu ve düşüncelerini serbestçe ifade edebilmekteydi.....	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Cesaretlendirme/Teşvik

Takımımız, üyelerine umut aşılamak yeteneğine sahip idi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda üyeler, gösterdikleri emeklerin olumlu şekilde sonuçlanacağına inandıklarında belirsiz ve zor görevleri üstlenme konusunda daha istekli davranmaktaydı.....	1	2	3	4	5
Takımımızda üyeler, hangi konumda olurlarsa olsunlar, hedeflerini başarmak için istek ve imkânlarla sahip idi.....	1	2	3	4	5
Takım yöneticilerimiz, çalışan üyelerin hedef ve gayretlerini teşvik etmekteydi.....	1	2	3	4	5
Takım yöneticilerimiz, çalışan üyelerin cesaret göstermelerini destekleyecek ortamları oluşturmaktaydı.....	1	2	3	4	5
Takımımızda yöneticiler, takıma umut ve canlılık aşılamaktaydı.....	1	2	3	4	5
Takımımızda yöneticiler ve diğer üyeler arasında sıkı bir diyalog mevcut idi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda yöneticiler, orijinal düşüncelerini paylaşarak çalışan üyelere ilham kaynağı olmakta; böylece üyeleri hedeflerinin peşlerine düşme yönünde motive etmekteydi.....	1	2	3	4	5

Gösteri/Teşhir özgürlüğünün dinamikleri

Takımımızda üyeler, çok çeşitli özgün duygularını rahatlıkla açığa vurabilmekteydi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda üyeler, belirli kalıpları takip etmektense yeni alternatifler peşinde koşmayı tercih ederler.....	1	2	3	4	5

etmekteydi					
Takımımızda, değişik süreç ve düşünce alternatiflerini öğrenme ve keşfetme yönünde sınırlar konmamıştı.....	1	2	3	4	5
Takımımız, düzeni, kısmen de olsa suçluluk ve utanma gibi duygusal araçlarla sürdürmekteydi. r	1	2	3	4	5
Takımımızdaki üyeler, herhangi bir tepkiden çekinmeksizin, tüm duygu ve düşüncelerini serbestçe ifade edebilmekteydi.....	1	2	3	4	5
Takım yöneticileri, yaratıcılık ve uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulduğunda, örgütün tabanından gelen yeni fikirleri değerlendirmekteydi.....	1	2	3	4	5

Tanımlama dinamikleri

Takım üyeleri, inanç ve değerler gibi belli başlı örgütsel değerlere olan derin bağlılıklarını ifade etmekteydi.	1	2	3	4	5
Takım üyelerini birbirlerine bağlayan karşılıklı çıkarlar arasından en önemlileri kendiliğinden tanınan paylaşılan ve zamanla gelişen duygusal bağlar idi.	1	2	3	4	5
Takım üyeleri, temel seviyede bir güvenlik ve rahatlık hissine sahip idi.	1	2	3	4	5
Takım üyeleri, takıma karşı esnek bir bağlılık göstermekteydi.	1	2	3	4	5
Takım üyeleri, çalışma yeri sınırları dışında da takımın adını ve ününü müdafaa etmekteydi.	1	2	3	4	5

Duygusal deneyimlemeler

Takım üyelerimiz, diğer üyelerin duygularını anlama yeteneğine sahip idi.....	1	2	3	4	5
Üyeler, diğer üyelerin hislerine karşılık olarak benzer ya da yakın duyguları hissetmekteydi.	1	2	3	4	5
Üyeler, kendi duygularını diğerlerine iletebilmekteydi.....	1	2	3	4	5
Üyeler, karşıdakilerin verdiği ufak ipuçları ile onların bakış açılarını ve duygularını okuyabilmekteydi...	1	2	3	4	5
Takımımızda, üyelerin sahip olduğu duygularını açığa çıkarabilmek için çaba gösterilmekteydi.....	1	2	3	4	5
Takımımız, sahip olduğu ortak duyguları karar verme sürecinde kullanmakta idi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda, üyeler birbirlerine ilgi ve alaka göstermekteydi.....	1	2	3	4	5

Uzlaşma dinamikleri

Takımımız, birbirleriyle zıt değerlere sahip bireyleri bir araya getirebilme yeteneğine sahip idi.	1	2	3	4	5
Takımımızda, üyeler kendi özel duygu ve düşüncelerine sahip çıkarken; diğer üyelerin duygu ve düşüncelerine de anlayış göstermekteydi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda üyeler, duygularını paylaşmak üzere aralarında ortak bir köprü oluşturabilmekteydi.	1	2	3	4	5
Takımımızda üyeler, karşıındakilerle aynı deneyimi paylaşmamış olsa da onların genel hislerini anlayabilmekteydi.....	1	2	3	4	5
Takımımızda üyeler, diğerlerinin duygularına anlayış gösterirken, kendi özel hislerini de koruyabilmekteydi.....	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Projenin Başarısı: Bu proje . . .

Hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı.....	1	2	3	4	5
İlk yılın üretim ve ticarileştirme beklentilerini karşıladı ya da aştı.....	1	2	3	4	5
Hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı.....	1	2	3	4	5
Kar beklentilerini karşıladı ya da aştı.....	1	2	3	4	5
Yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı.....	1	2	3	4	5
Üst düzey yöneticilerin beklentilerini karşıladı ya da aştı.....	1	2	3	4	5
Planlanan bütçe sınırları içinde ya da altında piyasaya sunuldu.....	1	2	3	4	5
Geliştirme maliyeti tahmin edilen seviyede ya da aşağısında gerçekleşti.....	1	2	3	4	5

Üretim maliyeti tahmin edilen seviye ya da daha aşağısında	1	2	3	4	5
gerçekleşti.....					
Pazar payı beklentilerini karşıladı ya da	1	2	3	4	5
aştı.....					
Müşteri beklentilerini karşıladı ya da	1	2	3	4	5
aştı.....					
Teknik performans beklentilerini karşıladı ya da	1	2	3	4	5
aştı.....					
Gelecek fırsatlar için pazar altyapısı sağladı.....	1	2	3	4	5
Gelecek fırsatlar için teknik altyapı sağladı.....	1	2	3	4	5
En büyük rakibimizden daha hızlı piyasaya sunuldu.....	1	2	3	4	5
Endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı.....	1	2	3	4	5
Proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu.....	1	2	3	4	5
Üst yönetim, tasarımdan tamamen ticarileşmeye dek geçen zamandan memnun kaldı.....	1	2	3	4	5