T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI, ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI: PROJE TAKIMLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet ÇELİKYAY
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI, ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI: PROJE TAKIMLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet ÇELİKYAY
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

GEBZE
2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 17/04/2019 tarih ve 2019/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 30/04/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Mehmet ÇELİKYAY' ın tez çalışması İşletme-Doktora Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE: Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN
(TEZ DANIŞMANI)

ÜYE :Prof. Dr. Halit KESKİN

ÜYE :Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE : Prof. Dr. Cemal ZEHİR

ÜYE : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Prof. Dr. Hüseyin İnce
Gebze Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Duygusal Emek, örgütsel davranış yazınında 1980'li yıllardan günümüze kadar üzerinde çalışılan oldukça yeni bir kavram olarak kabul edilmektedir. Ancak ilgili yazın incelendiğinde, yapılan araştırmalarda duygusal emeğin genel olarak bireysel seviyede ele alındığı, proje takımlarındaki rolünün ihmal edildiği görülmektedir. Proje takım üyelerinin performansa dayalı işbirlikçi çalışma yapabilme yeteneklerinden en yüksek seviyede faydayı sağlayabilmek te bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın temel sorusu, BİT sektöründeki proje takım çalışmalarında takım üyelerinin uyması gereken örgütçe belirlenen bazı duygusal emek davranışlarının takım yaratıcılığı ve performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olup olmadığıdır. Bu çalışmada, duygusal emeğin öncülleri ve sonuçları, proje süreç karmaşıklığı ve üst yönetim desteğinin moderatör etkisi de dikkate alınarak ve yüzeysel davranış, derin davranış, otomatik duygusal düzenleme ve duygu çeşitliliği değişkenleri proje takımları kapsamında incelenmektedir. 85 proje takımı üzerinde Partial Least Square(PLS)3.0 metodu kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada; a)Disiplinin Derin davranış üzerinde b) Takım krizinin, tüm duygusal emek dinamikleri üzerinde c) Takım endişesinin, Yüzeysel davranış ve Duygu çeşitliliği üzerinde d) Güvenin, Derin davranış ve Otomatik duygusal düzenleme üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Proje çıktıları açısından ise a)Derin davranış ve Otomatik duygusal düzenlemenin, Takım yaratıcılığı üzerinde, b)Yüzeysel davranışın Pazar başarısı üzerinde, c) Takım yaratıcılığının Pazar hızı ve Pazar başarısı üzerinde, olumlu ve direkt bir role sahip olduğu bulunmaktadır. Proje süreç karmaşıklığının, Derin davranış ile Takım yaratıcılığı ve e)Üst Yönetim Desteğinin Duygu çeşitliliği ile Pazar hızı arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynadığı ortaya konulmaktadır. Üst yönetim desteğinin Takım yaratıcılığı üzerinde olumlu ve direkt bir etkisi olduğu da görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Takım Yapısal Öncülleri, Proje Takımları Takım Yaratıcılığı ve Performansı, Proje Süreç Karmaşıklığı, Üst Yönetim Desteği.

SUMMARY

Emotional Labor is considered to be a fairly new concept in the studies of organizational behavior from the 1980s to the present. However, when the related literature is examined, it is seen that emotional labor is generally considered at the individual level and the role of the project teams is neglected in the researches carried out. It is a necessity to be able to benefit from the ability of project team members to perform collaborative work based on performance at the highest level. The basic question of this study is whether some emotional labor behaviors determined by the organization that the team members must comply within the project teamwork in the ICT sector have a negative impact on team creativity and performance. This study examines the antecedents and consequences of emotional labor, the moderator effect of project process complexity and senior management support, as well as variables such as surface behavior, deep behavior, automatic emotional regulation, and emotional diversity within project teams. By studying 85 project teams, we found, on the basis of using PLS 3.0 method, that: a-)discipline is positively related to deep behavior, b-) team crises is positively related to all emotional labor mechanisms, c-) team anxiety is positively related to surface behavior and emotional diversity, d-) trust is positively related to deep behavior and automatic emotional regulation.

For project outputs, we found that a-) deep behavior and automatic emotional regulation are a positive influence to team creativity, b-) surface behavior is positively influence to market success, c-) team creativity is positively influenced to speed to market and market success. Additionally, It was also demonstrated that a-) project process complexity variable moderates the relationship between deep behavior and team creativity, b-) top management support variable moderates the relationship between emotional diversity and speed to market. It is also seen that top management support has a positive and direct effect on team creativity.

Keywords: Emotional Labor, Team Contextual Antecedents, Project Teams, Team Creativity and Performance, Project Process Complexity, Top Management Support.

TEŞEKKÜR

Öncelikle, tez çalısması ve bütün doktora öğrenimi süresince bilimsel destek, teşvik ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım ve hocam Prof.Dr. Ali Ekber Akgün'e teşekkürlerimi sunarım.Tez konusunun seçimi ve çalısmanın ilerletilmesindeki yardım ve katkılarından dolayı tez izleme komitesi üyesi hocalarım Prof. Dr. Halit Keskin ve Prof.Dr.Hüseyin İnce'ye teşekkür ederim.

Bu tez calışmasının altyapısını oluşturan GTÜ'deki doktora öğrenimim suresince derslerinden, görüş ve önerilerinden çok istifade ettiğim değerli hocam Prof.Dr.Cemal Zehir'e ve doktora eğitimime başlamamda teşvik ve desteklerini gördüğüm Doç. Dr.Muzaffer Ertürk'e teşekkür ederim. Bilimsel çalısmalar hususundaki görüş ve tavsiyeleriyle yol gösterici olan Prof.Dr.Halim Kazan, Prof.Dr.Salih Zeki İmamoğlu, Doç.Dr.Ayşe Günsel, Doç.Dr.Elnur Hasan Mikail, Doç.Dr.Bora Yıldız ve Dr.Öğr.Üyesi Zafer Adıgüzel hocalarıma ayrıca teşekkürü borç bilirim. Burada adını sayamadığım bütün hocalarıma ve araştırma görevlisi arkadaşlarıma; ayrıca Enstitü Sekreteri Mikail Onur başta olmak uzere GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına teşekkür ederim.Uygulama aşamasında sağladıkları yardım ve kolaylıklardan dolayı araştırmaya katılan başta çalışmakta olduğum Türk Telekom ve diğer tüm firma yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimine başlamamda ve sürdürmemde büyük destek ve yönlendirmelerini aldığım Babam Yaşar ve Annem Türkan Çelikyay'a, eşim Dr.Öğr.Üyesi Hicran Hamza Çelikyay ile canım evlatlarım Emir ve Ece'ye teşekkürü de bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
1.GİRİŞ	1
1.1.Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği	4
2.LİTERATÜR ÖZETİ	6
2.1.Çalışma Hayatında Proje Takımları	6
2.1.1.Grup ve Takım Kavramları	6
2.1.2.Proje Takımları	10
2.1.3.Çalışma Hayatında Proje Takımlarının Kullanımı	12
2.1.4.Takım Çalışmasında Duyguların Yeri	15
2.2. Duygusal Emek	19
2.2.1.Duygu Kavramı ve İş hayatında Duyguların Yeri	19
2.2.2.Duygusal Emek Kavramı ve Tarihçesi	23
2.3.Duygusal Emek Yaklaşımları/Ekolleri	35
2.3.1.Hochschild Duygusal Emek Yaklaşımı	35
2.3.2.Ashforth ve Humprey Duygusal Emek Yaklaşımı	37
2.3.3.Morris ve Feldman Duygusal Emek Yaklaşımı	39
2.3.4.Grandey Duygusal Emek Yaklaşımı	39

2.4.Duygusal Emek Boyutları 41

2.4.1. Derin Davranış 41

2.4.2. Yüzeysel Davranış 42

2.4.3. Otomatik Duygusal Düzenlenme 43

2.4.4.Duygusal Çeşitlilik 44

2.5. Bilgi Yoğun Takımlarda Duygusal Emek ve Sonuçları 46

2.5.1.Takım Yaratıcılığı 48

2.5.2.Takım Performansı 50

2.5.2.1.Pazar Hızı 52

2.5.2.2. Pazar Başarısı 52

2.6. Proje Takımlarında Duygusal Emek: Gelişimi ve Yapısal Öncülleri 53

2.6.1.Disiplin 54

2.6.2.Stres 55

2.6.3.Güven 57

3. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ 61

3.1.Teorik Çerçeve 61

3.2.Hipotez Geliştirme 64

3.2.1. Proje Takımlarında Yapısal Öncüller ve Duygusal Emek Mekanizmaları İlişkisi 64

3.2.1.1. Disiplin ve Duygusal Emek İlişkisi 64

3.2.1.2. Stres ve Duygusal Emek İlişkisi 67

3.2.1.3. Güven ve Duygusal Emek İlişkisi 70

3.2.2.Duygusal Emek Mekanizmaları ve Takım Yaratıcılığı İlişkisi 72

3.2.3.Duygusal Emek ve Takım Performansı İlişkisi 75

3.2.4.Takım Yaratıcılığı ve Takım Performansı İlişkisi 79

3.2.5. Duygusal Emek Boyutları ile Takım Yaratıcılığı ve Takım Performansı arasındaki İlişkide Proje Süreç Karmaşıklığının Moderatör Rolü 82

3.2.6. Duygusal Emek Boyutları ile Takım Yaratıcılığı ve Takım Performansı Arasındaki İlişkide Üst Yönetim Desteğinin Moderatör Rolü 86

4.METODOLOJİ VE UYGULAMA 93

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 93

4.2. Araştırmanın Yöntemi 93

4.3. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi 97

4.4.Analiz ve Sonuçlar 100

4.4.1.Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirlik(EFA) 100

4.4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği(CFA) 105

4.5.Hipotez Testleri 112

5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR 122

5.1. Tartışma ve Yorumlar 122

5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler 136

5.3. Sonuç 139

KAYNAKLAR 142

ÖZGEÇMİŞ 160

EKLER 161

EK A. Anket Soruları

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklamalar
BİT(ICT)	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri(Information and Communication Technology)
PLS	: Kısmi En Küçük Kareler Tekniği (Partial Least Squares)
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Programı (IBM-Statistical Package for Social Sciences)
TDK	: Türk Dil Kurumu
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
PMI	: Proje Yönetimi Enstitüsü(Project Management Institue)
BT/IT	: Bilgi Teknolojileri(Information Technology)
BTK	: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
BİST	: Borsa İstanbul
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
ISO	: Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (International Organization for Standardization)
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi(Customer Relations Management)
CBS(GIS)	: Coğrafi Bilgi Sistemi(Geographical Information Systems)
EFA	: Keşifsel Faktör Analizi(Exploratory Factor Analysis)
CFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi(Confirmatory Factor Analysis)
YEM/SEM	: Yapısal Eşitlik Modeli(Structural Equation Modeling)
AVE	: Çıkartılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
r_{wg}	: Katılımcılar Arası Uyuşma Katsayısı(Inter-Rater Agreement Coefficient
LV	: Latent Değişken (Latent Variable)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
2.1:Çalışma Grubu ve Proje Takımı Karşılaştırması	11
3.1:Araştırma Modeli	92
4.1:Teorik Model	106
4.2: Teorik Model Değişken İlişkileri	114
4.3: Proje Süreç Karmaşıklığı Moderatör Etkisi	117
4.4: Üst Yönetim Desteği Moderatör Etkisi	118

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:		Sayfa
2.1:	Çalışma Grupları ve Takım Arasındaki Farklılıklar	8
2.2:	Etkili Takımların Özellikleri	12
2.3:	Duygu Kavramı Üzerine Yapılan Araştırmalar ve Tanımlar	20
2.4:	Duygusal Emek Kavramı Üzerine Yapılan Önemli Araştırmalar	24
4.1:	Katılımcıların Demografik Özellikleri	99
4.2:	Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri	100
4.3:	Takım Yapısal Öncüllerine İlişkin Faktör Yükleri	101
4.4:	Duygusal Emek Davranışlarına İlişkin Faktör Yükleri	102
4.5:	Takım Çıktıları, Moderatör ve Kontrol Değişkenlere Ait Faktör Yükleri	103
4.6:	Cronbach Alfa, Bileşik Güvenilirlik ve Hesaplanan Ortalama Varyans Değerleri	107
4.7:	Faktör Yükleri	108
4.8 :	Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları	111
4.9:	Hipotez Analiz Sonuçları	115
4.10:	Proje Süreç Karmaşıklığının Duygusal Emek Mekanizmaları ile Takım Yaratıcılığı arasındaki İlişkide Moderatör Rolü	116
4.11:	Üst Yönetim Desteğinin Duygusal Emek Mekanizmaları ile Takım Yaratıcılığı/Performansı Arasındaki İlişkide Moderatör Rolü	118
4.12:	Model 2 Açıklama Kuvveti(PK Moderatör)	119
4.13:	Model 3 açıklama kuvveti(ÜYD Moderatör)	120
4.14:	Bulguların özeti: Direk İlişkiler	120
4.15:	Bulguların özeti: İnteraktif (Moderatör) İlişkiler	120

1.GİRİŞ

Ekonominin dijital bir eksene doğru hareket ettiği günümüz küresel iş dünyasında hem ülkeler hem de şirketler, hızla değişen çevresel koşulara cevap verebilmek ve rekabet üstünlüklerini sürdürebilmek amacıyla bilişim odaklı bir kısım stratejiler geliştirmektedirler. Hatta son yıllarda özellikle bilişim teknolojileri ile endüstriyi bir araya getirmeyi hedefleyen ''Endüstri 4.0'' isimlendirilen yaklaşım ile yakın gelecekte üretimde insan ağırlıklı yapılardan, akıllı fabrikalar ve nesnelerin dijital haberleşmesiyle ve yapay zekâya sahip robot ağırlıklı bir üretim yöntemine geçiş ciddi bir şekilde tartışılmaktadır. Teknolojinin hem çalışanlar hem de müşteriler açısından işin doğasını, şirket ile birey arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlamaya başladığı ifade edilmektedir. Özellikle Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT)'nin iş süreçlerine uygulanması, iş yapma biçimlerini yeniden yapılandırmakta, süreçleri iyileştirmekte ve işgücü verimliliğine olumlu katkılar sağlamaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri sektörünün ülke ekonomileri üzerindeki etkisi ve önemi gün geçtikçe artmakta ve artmaya devam edeceği görülmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, bilgi ve iletişim teknolojilerini verimlilik artışına önemli katkılarda bulunan bir faktör olarak görmekte ayrıca, kalkınma stratejilerinin önemli bir parçası olarak değerlendirmektedir. İşletmelerin faaliyette bulundukları sektör içerisinde rekabet güçlerini geliştirmeleri için ürünlerini, hizmetlerini, bunları ortaya çıkaran süreçleri, gelir sağlayıcı iş modellerini yenilemesi ve eşzamanlı olarak da verimliliklerini arttırmaları gerekmektedir.

Telekomünikasyon teknolojileri ve bilişim ürünleri; imalattan, hizmet sektörüne, tıptan, turizme, bilimsel ve akademik faaliyetlerden, KOBİ'lerdeki süreç iyileştirmelerine kadar her alana etki eden ve katma değerli yenilenme (İnovasyon) ve verimlilik geliştirme süreçlerini hızlandıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda sosyal çevreyi ve alışkanlıkları değiştirmek sureti ile talep artışı ve yeni iş alanları ve uzmanlıkların ortaya çıkmasını sağlamakta bu da ülkelerin iktisadi ve ekonomik alanda daha da büyüme ve gelişmesine neden olmaktadır. Sanayi toplumundan bilişim toplumuna dönüşmekte olan gelişmiş ülkelerdeki eğilimler değerlendirildiğinde, çok yakın gelecekte tüm iş kollarında telekomünikasyon ve

bilişim sektörü payının %50 ‘nin üzerinde olacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle ülkemizin bilişim toplumuna dönüşümün gerçekleşebilmesi, tüm sektörlerde olduğu gibi telekomünikasyon ve bilişim sektöründe de fark yaratacak bir ekonomik verimliliğin sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada hem sektörel hem de örgütsel düzeyde hatta takım düzeyinde yapılacak proje halindeki çalışmalara dair bir ihtiyaç karşımıza çıkmaktadır.

Telekomünikasyon ve Bilişim sektörü, multidisipliner ve kompleks yapısı nedeniyle proje bazlı takım çalışmasının yaygın olduğu bir alandır. Neredeyse tüm dünyada, projelerin firma ya da organizasyon performansını ve rekabet gücünü arttırmak için bir araç haline geldiği görülmektedir. Proje bazlı çalışmaların tercih edilmesinin, proje yönetimini çağdaş hizmet sunma modelini benimseyen işletmeler ve organizasyonlar için hızlı gelişen bir eğilim haline getirdiği ifade edilmektedir (Seiler et al., 2012). Projeler, farklı disiplinlerden gelen farklı ihtiyaç, uzmanlık ve farklı geçmişe sahip bireylerin bir entegre çalışması olup mevcut kaynakların maliyet, zaman ve kalite kısıtlamaları dahilinde kullanılması ile gerçekleştirilmektedir (Bubshait and Farooq, 1999).

Ar-Ge ve inovasyon ağırlıklı, yüksek teknolojik ve yoğun kompleks iş süreçlerine sahip BİT sektöründe, tek bir bireyin gücü ile gerçekleştirilmesi pek de mümkün olmayan görevler, mesleki disiplin, yetenek, formasyon ve nitelik olarak farklı altyapı ve uzmanlıklara sahip çok sayıda bireyin bir takım veya grup halinde çalışması ile yürütülmektedir. Dolayısıyla BİT sektöründe faaliyet göstermekte olan şirketlerin var olabilmesi ve sürdürülebilir karlılık ve performans hedeflerine ulaşabilmesinin, bu takımlardan ne kadar etkin bir şekilde istifade edebildikleri ile yakından ilintili olduğu görülmektedir. Son yirmi yılın ve günümüzün de en değerli, en yenilikçi ve karlı bilişim şirketlerinden biri olan Apple’ın kurucusu Steve Jobs’ın 1998'de Businessweek'e verdiği röportajında ifade etmiş olduğu *‘’İş dünyasındaki başarıların arkasında hiçbir zaman tek bir insan olmamıştır. Tüm başarıların arkasında bir takım bulunur’’* sözü takım çalışmasının bilişim sektörü içindeki önemini ayrıca vurgulamaktadır.

Takımlar, genel olarak günümüz iş dünyasında, özellikle telekomünikasyon ve bilişim gibi bilgi yoğun sektörlerde sıklıkla kullanılan iş birimleridir. Takımların kullanımının yapısal bir norm haline gelmesiyle, bu takımların performansını yükseltebilme ve rekabetçiliğini koruyabilme çabaları kapsamında takım üyelerinin yeteneklerinden en yüksek seviyede faydayı sağlayabilmek bir gereklilik olarak karşımıza çıkmakta olduğu belirtilmektedir (Günsel, 2008). Dolayısı ile takımların yenilikçilik, yaratıcılık ve performanslarını etkileyen unsurların neler olduğunu ortaya konması daha da önemli hale gelmektedir. Örgütler yeni fikirleri benimsemek ve yaratıcı performanslar sergileyebilmek için elverişli bir ortama ihtiyaç duyarlar. Bu açıdan örgütler, açık iletişim uygulamaları, katılımcı liderlik, üst yönetimde çeşitlilik oluşturmaya bağlılık, farklı fikirleri tartışmaya açıklık ve farklılıkların sağlayabileceği potansiyeli tam olarak ortaya çıkarabilmek için bazı stratejiler oluşturmak zorundadırlar. Takım çalışmasında, sosyal bir süreç olarak takım üyelerinin karşılıklı etkileşimi büyük bir önem arz etmekte ve bu aşamada duygular devreye girmektedir. Yapılan çalışmalarda insanların fazlası ile duygusal bir varlık olduğu, duyguların bireylerin en önemli kaynaklarından olduğu ve iş ortamında da sergilenebildiği, eğitilebileceği ve bu süreçte elde edilen faydaların sadece kişisel verimlilik için değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik için büyük bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca çalışanların işyerlerine geldiklerinde duygularını dışarıda bırakmaları gerektiği yönündeki klasik yaklaşımın tam tersi olarak, 1990'lı yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda duyguları; çalışma ortamı ve grupların içinden izole edebilmenin uygulamada mümkün olamadağı anlaşılmıştır. Aslında bunun iş hayatında hiç de istenen bir durum olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Günsel, 2008).

Takımlarda duyguların anlaşılması ve kontrol edilmesinin, doğru karar verme, açık düşünme ve optimum seviyede performans için önemli olduğu ifade edilmektedir. Akgün et al. (2011),özellikle bilgi yoğun projelerde sosyal etkileşimlerin çeşitli duyguları ortaya çıkarmakta olduğunu, Barczak et al. (2010) ise bu duyguların takım amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetilmesinin takım çıktıları üzerinde de önemli etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Takım üyelerinin bir takım oluşturmak adına sergilemekte olduğu davranış ve ifadeler, spesifik bir emek türü olan "*Duygusal Emek*" kavramı altında incelenmektedir. Bireyin kendisinden beklenen duygusal ifade ve davranış kalıplarını karşılamak üzere gösterdikleri çabalar bütünü olarak duygusal

emek nispeten yeni bir kavram olsa da Örgütsel Davranış bu konu üzerine gitgide daha fazla çalışma yapıldığı görülmektedir (Mann, 2006).

1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği

İlk telaffuzu hizmet sektörü çalışanlarının müşteriler ile etkileşimlerinde sergilemekte olduğu kalıpları tanımlamak adına yapılan Duygusal Emek kavramı üzerine gerçekleştirilen çalışmaların büyük bir kısmının da çıkış noktasına paralel olarak iş tatmini, aidiyet, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti gibi bireysel çıktılar üzerine odaklandığı görülmektedir (Hochschild, 1983). Oysa tek bir kişinin bilgi ve yetenekleri ile başarılması zor veya karmaşık olan görevlerin yerine getirilmesinde kullanılan proje takımlarında, takım üyelerinin takım ruhu ve sinerjiyi yakalayabilmek üzere sergilemesi gereken belirli davranışlar mevcuttur. Ancak takım üyelerinin takım çalışması kapsamında gerçekleştirmiş oldukları duygusal emek davranışlarının takımın yaratıcılığı ve performansı gibi takım çıktıları üzerine etkilerine dair ilgili yazında çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Bunun yanında takım üyelerinin duygusal anlamda bir emek sarf etmelerine sağlayacak öncüllerin neler olduğu da önemli bir soru işaretidir. Bu soruya cevap aramak üzere bu çalışmada Ghoshal and Bartlett (1994)'in izinden gidilerek örgütsel bağlam üzerine odaklanılmaktadır.

Dolayısıyla bu çalışmada örgütsel bağlam; iddialı hedefleri gerçekleştirme yönünde üyeleri teşvik edebilmek için disiplin, stres ve işbirliği odaklı bir çalışma ortamını oluşturmak için güven olmak üzere üç boyut halinde kurgulanmaktadır. Bu örgütsel bağlam proje takımlarında duygusal emek davranışının öncülü olarak ele alınmakta ve duygusal emek davranışının takım yaratıcılığı ve takım performansı üzerindeki rolü araştırılarak takım yönetimi ile ilgili yazına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bununla birlikte Geraldi (2009)'nin çalışmasında, proje süreç karmaşıklığının bilgi yoğun projeleri daha karmaşık ve zorlayıcı hale getirdiği ifade edilmektedir. Yine ilgili yazında yönetim desteğinin takım performansı ve yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkileri olduğu yönünde çalışmalar da mevcuttur (Ernst, 2002; Akgün et al., 2007b; Grandey, 2000; Chollet et al., 2012). Bu görüşler temel alındığında, bu çalışmada duygusal emek ile takım performansı ve takım yaratıcılığı

arasındaki ilişkide proje süreç karmaşıklığının ve üst yönetim desteğinin moderatör rolü de araştırılmaktadır.

Çalışmanın analiz kısmında geliştirilen hipotezler, İstanbul ve Ankara bölgesinde faaliyet göstermekte olan ve Türkiye bilişim ve telekomünikasyon sektörünün en büyük şirketlerinin dâhilindeki proje takımlarından elde edilen veriler ışığında SPSS 20.0 ve Smart PLS3.0 kullanılarak test edilmektedir. Nihayetinde elde edilen bulgular yorumlanarak örneklemimizle ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.

Proje takımlarındaki duygusal emek davranışlarının öncüllerinin ve sonuçlarının bütünsel bir perspektifte ele alındığı bu çalışmada; öncelikle çalışma hayatında proje takımları, duygu ve duygusal emek kavramı, ekolleri ve alt boyutları, bilgi yoğun takımlarda duygusal emek ve sonuçları kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca buna bağlı olarak proje takım çalışmalarında etkinliği belirleyen yapısal öncüller de detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bir araya getirilip takım seviyesinde adapte edilen ölçekler yolu ile hem takım bağlamsal öncülleri hem de duygusal emek mekanizmaları ölçülebilir hale getirilmiştir. Bu amaçla özellikle hizmet sektöründe (sağlık, çağrı merkezi, hukuk, insan taşımacılığı vb.) etkili olan duygusal emek kavramı ile ilgili olarak bugüne kadar bu konuda yapılan çalışmalar da gözönüne alınarak, duygusal emek davranışlarının ilk kez BİT sektöründe ve roje takımları bağlamında bazı proje sonuçlarına ne yönde ve nasıl bir etkide bulunduğuna dönük sorulara cevaplar bulmaya çalışılmıştır. Bu noktada literatürde yer alan duygusal emek kavramından hareketle geliştirilerek ilk defa bu çalışma bağlamında ileri sürülmekte olan duygusal emek mekanizmalarının, proje veya üst yöneticilerinin, proje takımı üzerinde kontrol ve müdahalesi için ne derecede önem taşımakta olduğu da araştırılmaya çalışılmıştır.

Özellikle telekomünikasyon ve bilişim sektöründe, hizmet ve ürün geliştirme faaliyetleri diğer sektörlere göre biraz daha kompleks bir nitelik taşıdığından ve bu sektördeki proje takımlarının da kendilerine has spesifik özellik ve değerlere sahip olduğundan dolayı bu çalışmanın duygusal emek konulu çalışmalara yeni ve farklı bir bakış açısı kazandırması hedeflenmiştir.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1.Çalışma Hayatında Proje Takımları

2.1.1.Grup ve Takım Kavramları

Örgütlerin artık bir makine gibi değil de, yaşayan bir organizma olarak ele alınmakta olduğu ve bu organizmaların karmaşık yapıları içerisinde sermaye, işgücü, bilgi, kültürel anlamlar, fiziksel varlıklar gibi cok çeşitli unsurları içermekte oldukları ifade edilmektedir.Örgütlerdeki insan ilişkilerini ve bunların performansa yansıyan farklı sonuçlarını anlamaya yönelik ilginin; kolektif davranışların anlaşılmasına ve yönlendirilmesine yönelik çabaları doğurduğu görülmektedir (Kalkan, 2008).

Çalışma ortamında insan unsurunun bireyler yerine gruplar bazında incelenmesi fikrinin kökenleri 1920‘li yılların sonu 1930’lu yılların başlarındaki Klasik Hawthorne deneylerine kadar uzanabilmektedir. Bu dönemdeki ilk çalışmalar farklı sosyal ve fiziksel koşullar altındaki çalışanların neler yaşadığını anlamaya dönük bir araştırma faaliyetleri dizisinden oluşmaktadır. Bunu takiben 1950’li yılların sonlarına doğru Deming, Juran ve Dr. Ishikawa’ nın çalışmaları sonucunda toplam kalite yönetimi uygulamalarının dünya çapında yaygınlaşması ile birlikte kalite kavramı kapsamında takım çalışmalarının hızla yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir (Ghalip, 2009). Günümüz örgütleri grup veya takım çalışmalarına dayanmakta olup, takımlar örgütsel öğrenmenin ve yenilikçiliğin temel bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Babnik et al., 2014).

Takımlar, en basit şekli ile üstlendikleri ortak amaç ve hedefler doğrultusunda sorumluluğu paylaşan, birbiriyle etkileşim ve işbirliği içerisinde bir bütün olarak çalışan bireyler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Costanzo and Tzoumpa, 2008). İlgili yazında kimi zaman takım ile grup terimleri eş anlamlı olarak ta kullanılmakta ise de bu iki terim arasında sınırları kesin bir ayrım mevcuttur. Grup; birbirleri ile karşılıklı etkileşim içerisinde olup birbirlerine bağlı bireylerden oluşan, önceden belirlenmiş bir hedefi veya görevleri başarmak için bir arada çalışan, iki ya da daha fazla bireyi ifade etmektedir. Takım ise; özel bir grup türü olup, ortak bir amaç

etrafında birleşmiş, bir görev ya da hedefin gerçekleştirilebilmesi için birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip bir grup birey olarak kavramsallaştırılmaktadır (Günsel, 2008; Akgün et al., 2004; Paulus, 2000; Katzenbach and Smith, 2004).

Takımlar ile gruplar arasında bir kısım farklar olsa dahi bunların bir takımın bazı farklılarla birlikte basitçe bir grup olarak tanımlanabileceği belirtilmiştir (Ghalip, 2009). Örneğin Prieto et al., (2003) takımı; organizasyonlarının sonuçları için sorumlulukları paylaşan bireylerden oluşan küçük bir grup, Savelsbergh et al. (2012) ise birbirlerine karşılıklı olarak hesap verdirebilen bir çalışma biçimi ile ortak amaçlara ve performans hedeflerinden sorumlu tamamlayıcı yeteneklere sahip bireyler topluluğu olarak tanımlamaktadır. Yine yönetim yazınında takımların amaç birliğine sahip olduğu, bu amaç birliğinin üyeleri ortak bir zeminde işbirliği içerisinde çalışmaya yönlendirdiği ve motive ettiği, oysa gruplarda ise bunların hiç birinin var olmadığını belirtilmektedir. Gruplardan farklı olarak bir takımda, üyelerin tek başlarına çözemeyeceği bir problemin çözümüne ortak bir şekilde varmak için her bir üyenin kendi bilgi ve uzmanlığını katması şartı bulunmaktadır (Ghalib, 2009).

Mussnug and Hughey (1997) takımı, en iyi yöntem ve uygulamalar kapsamında karşılıklı etkileşim ve bilgi paylaşımı ile belli hedeflere ulaşmaya çalışan ve üyelerinin tüm potansiyellerini ortaya koymalarını teşvik edici kararlar alabilen çalışanlar veya bireylerden oluşan bir grup olarak, Rabey (2003) ise kararlaştırılmış bir amaç için birlikte çalışan farklı ancak tamamlayıcı becerilere sahip insan grubu olarak tanımlamaktadır.Ayrıca ortak bir hedef, misyon ve amacı gerçekleştirmek için dinamik ve birbirileriyle uyumlu bir şekilde birlikte hareket eden; her bir üyenin özel bir rol veya işlemlerle görevlendirilmiş olduğu ve sınırlı üyelik süreleri olan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu ayırt edilebilir bir grup olarak ifade edilmektedir (Zehir ve Özşahin, 2008). Adams and Anantatmula (2010) ise takımı; birleşik bir cephe olarak amaç birliği altında birlikte çalışan bireylerden oluşan grup olarak ta tanımlamaktadır. Ayrıca bir takımın başlangıç anında bireyleri biribirine kaynaşmış birleşik bir grup olamayabilecekleri, bireylerin diğerlerini etkilemek için öğrendikleri davranışları kullandığı ve takımdaki diğer bireylerden de etkilendiği belirtilmektedir.

Takımlar toplumsal bir varlık olduğundan, duyguların hissedilmesi gibi ilişkisel yapılar, takım üyelerinin olumlu deneyimleri için önemli etkilere sahiptir. Örneğin, kendi duygularını bilen ya da diğer takım arkadaşlarının davranışlarını, inançlarını, tercihlerini ve değerlerini anlamış olduğuna inanan bir takım üyesinin genellikle takım arkadaşlarına çok daha kolay güveneceği, takımı ile çalışmanın tadını çıkarıp ve takım deneyimlerinden kendisi için bir öğrenim çıkarabileceği belirtilmektedir (Purnovana, 2013).

Takımlarla ilgili yapılan birçok tanımda görülen ortak noktanın, birbirlerinden farklı deneyimlere, eğitimlere, yeteneklere ve davranışlara sahip kişilerin veya alt grupların ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak gerekli faaliyetleri birlikte yürüttükleri koordineli bir oluşum olduğu belirtilmektedir. Aşağıda Tablo 2.1'de grup ve takım arasındaki farklılıkları gösterilmektedir.

Tablo 2.1:Grup ve Takım Arasındaki Farklılıklar (Akgün et al., 2004)

GRUP	TAKIM
Güçlü, tam odaklanmış liderlik	Paylaşılmış liderlik rolleri
Bireysel hesap verebilirlik	Bireysel ve ortak hesap verebilirlik
Grubun amaçları ile organizasyonun amaçları aynı	Takımın kendi belirlediği özel takım amaçları
Bireysel çalışmaların çıktıları esas	Ortak ve bağımlı çalışma gerektiren çıktılar esas
Etkin yürütülen toplantılar	Ucu açık tartışmaları teşvik, sürekli müzakere ve aktif problem çözme toplantıları
Verimliliğin dolaylı yollarla ölçümü söz konusu (finansal performans artışı vb.)	Performansın, ortak yapılan çalışma sonucu ortaya çıkan ürünün değerlendirilmesi ile direkt olarak ölçümü
Tartışma, fikir belirtme ve yetki devri söz konusu	Tartışma, fikir belirtme ve gerçek işi birlikte yapma söz konusu
Üyelerin bireysel performanslarının toplamına dayalı	Üyelerin kolektif ve birbirlerine bağımlı faaliyetlerine dayalı

Günümüz rekabetçi, dinamik küresel iş dünyasında karmaşık problemlerin zamanında çözümü için bireysel karar alıp ve hareket geçme yetersiz kaldığından, farklı bilgi, yetenek, deneyim ve uzmanlık becerilerine sahip çalışanların bir araya

getirildiği takım veya grup çalışmalarından yararlanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Günsel, 2008). Bu açıdan örgütlerin bireylerin yeteneklerini birlikte çalıştırarak daha değerli hale getirebildiği belirtilmektedir (Barczak et al., 2010).

Takımlar imalat sanayi, hizmet sektörleri ve farklı sektörlerin içinde çeşitli yapılarda ve formatlarda var olmakta ve ilgili yazın incelendiğinde takımların çalışma hayatında imalat, hizmet, proje, yönetim, faaliyet ve danışmanlık ekipleri gibi altı farklı kategoriye ayrılabildiği görülmektedir. Takımların, örgütlerde orta düzey yöneticiler için yönetimsel maliyetleri ve maaşları azaltmaya dönük ekonomik stratejilerinin bir parçası olarak tanımlanabileceği, tekrarlanan görevleri azaltma, iş rotasyonun güçlendirilmesi ve çalışanların özerkliğinin artırılmasına yönelik sosyo-teknik yaklaşımlar için kullanılabileceği de belirtilmektedir. Ayrıca takımların, çalışanların bağlılığının teşvik edilmesi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği kolaylaştırmak için bir yöntem olarak katılımcı insan kaynakları stratejilerinin bir parçası olabileceği ifade edilmektedir (Rasmussen and Jeppesen, 2006).

İlgili yazında takım çalışmasının verimlilik, sağlık, çalışma ortamı, kimlik, tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerine dair çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bunlarla birlikte takımların kullanımının yaygın olduğu ve takım çıktıları üzerine kapsamlı bir literatür birikiminin yer aldığı alan da yeni ürün geliştirmedir. İş ve endüstri eğilimlerinin disiplinler arası doğası gereği, yeni ürün geliştirme projelerinde kısa sürede yüksek kalitede ürün üretilebilmesi için farklı görevlerden gelen profesyonellerin birlikte çalışmalarını gerektirmektedir (Rasmussen and Jeppesen, 2006). Yeni ürün geliştirme alanında takımların kullanımını arttıran en önemli nedenler arasında bilgi ve uzmanlığın hızlı bir değişim geçirmesi ve yeni bilgi geliştirme hızı sayılmaktadır. Örgütlerin sadece bu iki konu ile başa edebilmesi için, çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaları ve teknik alanlardaki yeni bilgi patlamasının da etkisi ile daha fazla uzmanlaşmaya gitmeleri zorunlu hale gelmektedir. Bu açıdan yüksek seviyede uzmanlaşmış profesyonel çalışanlar, karmaşık yazılım geliştirme projelerini gerçekleştirebilmek için birbirleri ile işbirliği yapmaya daha çok ihtiyaç duymaktadırlar (Edmondson and Nembhard, 2009).Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşılacağı üzere takımlar, günümüz örgütlerinin açısından hayati öneme sahip bir çalışma birimi olarak görülmektedir.

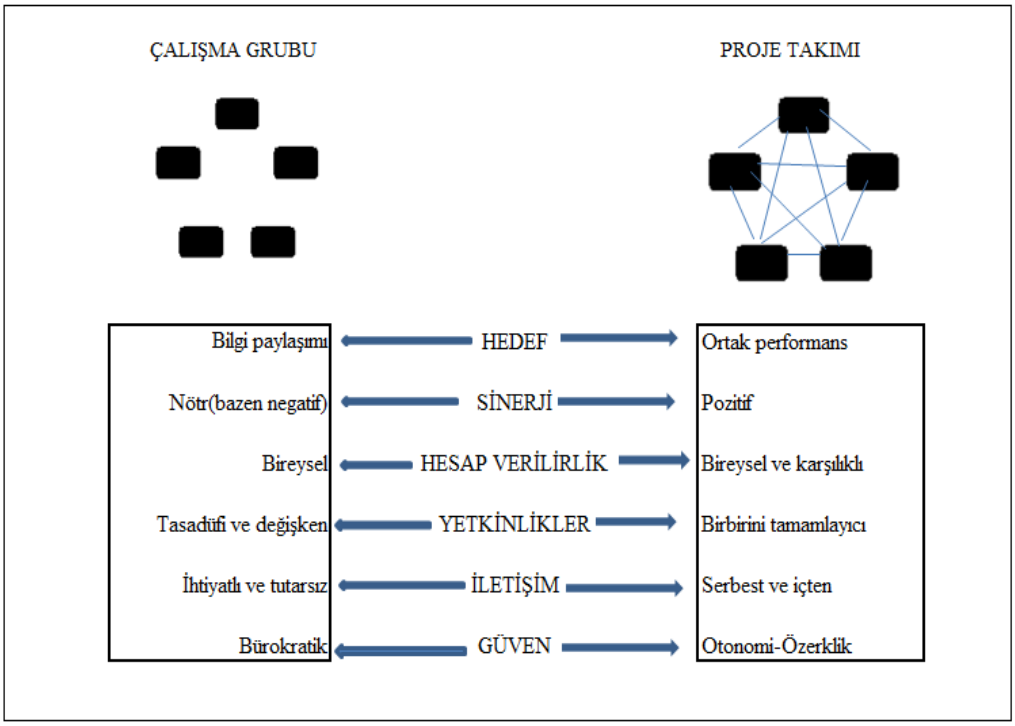
2.1.2.Proje Takımları

Takım çalışması uzun yıllardır üzerinde hassasiyetle durulan başlıklardan biri olup satış, üretim ve tasarım gibi fonksiyonlar takım çalışmasının sıklıkla rastlandığı alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alanlarda takım çalışmasının genellikle proje bazlı olarak gerçekleştirildiği görülmektedir (Babnik et al., 2014; Auch and Symth, 2009). Günümüzde projelerin, organizasyon performansını ve rekabet gücünü arttırmak için bir araç haline geldiği, proje bazlı çalışmaların tercih edilmesinin de proje yönetimini, çağdaş hizmet sunma modelini benimseyen işletmeler ve organizasyonlar için hızla gelişen bir eğilim haline getirdiği ifade edilmektedir (Seiler et al., 2012). Projeler; farklı disiplinlerden gelen farklı ihtiyaç, uzmanlık ve farklı geçmişe sahip bireylerin enteğre bir çalışması olup mevcut kaynakların maliyet, zaman ve kalite kısıtlamaları dahilinde kullanılması ile gerçekleştirilmektedir (Bubshait and Farooq, 1999).

Costanzo and Tzoumpa (2008) Proje takımlarının; kaliteli ürün veya hizmet üretimi, süreç inovasyonu, bilgi sinerjisi gibi çeşitli örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan esnek bir örgütlenme biçimi olduğunu, Waters and Beruvides (2012) ise sadece yeni bir proje veya ürün geliştirmek yahut belli bir hizmeti sunmak için faaliyet gösterdiklerini belirtmektedir. Proje takımları diğer takımlardan, öncelikle geçici olmaları sebebi ile yani projenin tamamlanması sonucunda takım üyelerinin dağıtıldığı ve tanımlanmış özel bir amaca dönük, zamanla sınırlı projeleri gerçekleştirme için örgüt tarafından tasarlanmış olmaları ile ayrılırlar.Bununla birlikte proje takımlarında ,takım üyelerinin örgüt içindeki diğer bölümlerden gelerek farklı bilgi ve uzmanlık uygulamaları içeren karmaşık görevlerde ortak çalışmalarda bulunmaları ve ayrıca çalışmalarını yaptıkları dinamik ve belirsiz ortamlar içinde yenilikçi çözümler sağlamaları beklenmektedir (Aviram et al., 2013).

Proje takımları, zamanla sınırlı, tekrarı olmayan bir yapı olarak uygulamalı bilgi, muhakeme ve uzmanlık gerektirir ve belli bir görevi gerçekleştirmek için biraraya gelen üyelerden oluşmaktadır. Bu tür takımlar; geçici veya özel amaçlı gruplar, kalite çemberleri, performans geliştirme takımları, kaza araştırma takımları, çapraz fonksiyonel takımlar, problem çözme takımları ve katılımcı takımlar olarak da

adlandırılmaktadır (Waters and Beruvides, 2012). Proje takımlarının organizasyonlar içinde yaygın olarak var ve görülür hale gelmesi ve verimliliklerini uzun dönem rekabet avantajı ile ilişkilendirebilen etkili takımların kurulması sayesinde şirket karlarının daha fazla büyümesinin sağlandığı belirtilmektedir (Mueller, 2011). Proje takımları ve çalışma grupları arasındaki ayrım yapılabilmesinde hedef, sinerji, hesap verilebilirlik, etkinlikler, iletişim ve güven gibi altı kriter açısından karşılaştırması Şekil 2.1'de belirtilmektedir.



Şekil 2.1:Çalışma Grubu ve Proje Takımı Karşılaştırması **(**Ghalib, 2009)

Proje takımları, projenin büyüklüğü ve istihdam edilecek çalışan sayısına bağlı olarak çeşitli şekillerde olabilmektedir. Projelerin kapsamı ise sürekli ve tam zamanlı proje takımlarından sadece mevcut fonksiyonel birimlerden sağlanan kaynakların kullanıldığı kısmi veya tam zamanlı olmayan kaynaklara sahip projelere göre değişebilmektedir. Proje takımlarında, organizasyondaki iş birimlerinin üyeleri projeye uzmanlıkları ve becerileri ile katkıda bulunurlar ve bununla birlikte proje sürecinin etkin bir şekilde işlemesi için gerekli teknik ve işsel yetenekler, üyelerin becerileri ve gönüllükleri ile tamamlanır. Proje takımının üyeleri, proje yöneticisine rapor verdiği gibi kendi iş veya birim yöneticilerinin de kontrolü altında olduklarından,

proje yönetimi matris bir yönetim ortamı olarak da adlandırılmaktadır. Proje takımının faaliyetlerinin nasıl yönetileceği hazırlanan planlarda belirlenmekte olup açık ve etkin iletişimin kullanılması sayesinde takım üyeleri arasında güvenin geliştirilmesi, yapıcı yaklaşımlarla anlaşmazlıkların yönetimi ve karar verme ve problem çözmede işbirlikçiliklerin teşviki ile de verimliliğin arttırılabildiği belirtilmektedir. Her proje takımının oluşum, çatışma, normların oluşması ve uygulama gibi başlıca 4 yaşam evresinden geçtiği, herhangi bir takımın yüksek performansa sahip bir takım olabilmesi için güven, ilişkiler ve liderliğin yapı taşlarından olduğu belirtilmiştir (Katzenbach and Smith, 2005).Etkili takımların özellikleri sinerji, hedef, gayret, örgütsel yapı ve iklim olarak tanımlamakta olup etkili takımlar; insan kaynaklarının zamana yayılarak kullanıldığı ve en üst seviyede görev performansına ulaşan takımlar olarak ifade edilmektedir. Etkili takım özellikleri yukarıda Tablo 2.2'de belirtilmektedir.

Tablo 2.2: Etkili Takımların Özellikleri (Ghalib, 2009**)**

1	Aciliyet ve yönlendirilmeye duyarlılık
2	İşlerin çoğunun projenin başlangıcında yapılması
3	Takım çıktıları için paylaşılmış sorumluluk
4	Karar alma ve problem çözmede etkili yaklaşımlar
5	Takım üyelerinin arasındaki yüksek derecedeki bağlılık ve güven
6	Takım üyelerinin bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasındaki memnuniyet
7	Takım üyeleri arasında dayanışma
8	Liderlik, farklılıklarla yüzleşme ve çatışma çözebilme yeteneği
9	Azınlıkta kalan görüşlerle etkili ilgilenme
10	Yüksek derece iletişim örgüsü
11	Ortak hedeflere odaklanma
12	Bireysel ve grup hesap verilirliği
13	Yüz yüze iletişimin genellikle kullanımı
14	Periyodik grupsal faaliyetler(toplantı, başarı kutlamalar, kısıtlamaları kaldırma)

2.1.3.Çalışma Hayatında Takımların Kullanımı

Günümüzün dinamik, kozmopolit ve kesintisiz bir değişim içerisindeki iş dünyasında takımların kullanımı, pek çok örgütsel kurum kapsamındaki hedef ve görevlerin gerçekleştirilebilmesinin önemli bir koşulu haline gelmekte olduğu ayrıca

özellikle yeni ürün geliştirme süreçlerinin başarısının bu proje takımlarının performansı ile ölçüldüğü belirtilmektedir. Örgütsel seviyede önemli olan bazı değişkenlerin, proje seviyesinde önemli olamayabileceklerinden dolayı yeni ürün ve hizmet geliştirme araştırmalarının takım seviyesinde yapılması bilhassa önem taşıdığı ifade edilmektedir (Günsel, 2008). Örgütler, hızlı teknolojik değişimler, yenilikler ve piyasaya yeni giren rakipler kaynaklı olarak sürekli meydan okumalar ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu faktörler genellikle artan işbölümü ve yapılacak işe özel olarak uzmanlaşmış çalışanlara olan ihtiyacın artmasına böylece takım çalışmasının öneminin daha da artmasına neden olmaktadır (Jetu and Riedl, 2012).

Takımların bireylere kıyasla daha geniş oranda bilgi, bakış açısı, uzmanlaşma ve deneyim birikimine erişilmesine yol açarak görev performansını arttırdığından dolayı karar verme ve problem çözme konularındaki rolü her geçen gün daha da artmakta olup örgütlerin başarısının, küçük ve otonom proje takımlarının performansı ile ölçülmeye başlandığı belirtilmektedir. Projelerini takım çalışmaları ile daha etkin bir şekilde yöneterek, rekabetçi üstünlüklerinden kaynaklı faydaları maksimize, çevresel belirsizlikleri de minimize edebilen işletmelerin, başarılı olarak kabul edildiği görülmektedir. Hatta bir kısım araştırmacılar, örgütleri biribirine 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 dayanmakta olduğu belirtilmektedir (Günsel, 2008).

Takımların tamamlayıcı yeteneklere sahip, ortak amaç ve yaklaşımlara adanmış, birbirleri ile etkin bir şekilde çalışan ve karşılıklı sorumluluklar içinde bulunan kişilerden oluştuğu belirtilmektedir. Takım halinde çalışma ile beklenen faydanın, bir gruba ait olmanın getirdiği duygu ile bireyler arasında daha fazla etkileşim yaratıcılık ve gücü ortaya çıkarması olduğu, takım çalışmasının kişilerin iletişim ve işbirliği ile yaptıkları planlama sayesinde verimliliği arttırabileceği, takım üyelerinin hep birlikte fikirlerin, bilgilerin ve girdilerin akışını sağlayabilecekleri ve ayrıca maliyetleri azaltma ve verimliliği arttırmak gibi konularda farklı yöntemler tanımlaması gerektiği belirtilmiştir. Takım çalışmalarının yaratıcılık, teknik ve tamamlayıcı yetenekler gibi

bazı bilgisel kaynakların nasıl yaratılacağı, geliştirileceği, tekrar düzenleneceği ve takım içinden organizasyonun geri kalanına nasıl transfer edileceği ile ilgili olarak örgütsel öğrenmede çok kritik bir role sahip olduğu ileri sürülmektedir (Costanzo and Tzoumpa, 2008).

Takım çalışmaları, çalışanlara problem çözümüne ve karar almaya katılımları için daha fazla fırsatlar oluşturmakta ve yaratıcı fikirleri destekleme ile sonucunda bunun sağlayacağı ürünleri ortaya koymada bir takım yollar sunmaktadır (Chen, 2006). Pirola-Merlo and Mann (2004), bir çok örgütün değişen çevre şartlarına cevap verebilme ve yenilikçiği teşvik edebilme yeteneklerini arttırmak için takım bazlı çalışma sistemlerine dönmekte olduklarını, Shalley et al. (2004) ise bu tip örgütlerin bireysel çalışanlar arasında sadece yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etmek değil aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi takımlar geliştirme ile de ilgilenmelerine gerek olduğu belirtmişlerdir. Proje bazlı takımlarının yaygın olarak uygulandığı diğer bir organizasyonel yapı da yeni ürün geliştirme takımlarıdır. Yeni ürün geliştirme yönetilmesi zor olan bilgi akışlarına ilişkin karmaşık içinde yansıyan en bilgi yoğun süreçlerinden biri olduğu ileri sürülmektedir (Costanzo and Tzoumpa, 2008).

Takımlar sosyal bir varlık ve bireylerin duygusal olarak anlaşıldığını hissedebildikleri bir ilişkisel özelliğe sahip yapılar olduğundan, takım üyelerinin pozitif duygular deneyimlemeleri açısından da fırsatlar barındırmaktadır. Örneğin takım arkadaşlarınca tanınıp, anlaşıldığına veya davranışlarının, tercihlerinin, düşüncelerinin ve değerlerinin anlaşıldığına inanan bir takım üyesinin, takım arkadaşlarına güvenmesi, onlarla birlikte çalışmaktan mutlu olması ve takım deneyiminden öğrenme olasılığı yüksek olacağı ifade edilmektedir (Purvanova, 2013). İş dünyasındaki yeni yaklaşımlar kapsamında geleneksel bürokratik örgütsel yapıların daha esnek, işbirlikçi takımlara doğru bir dönüşüm içerisinde olduğu görülmektedir. Geleneksel fonksiyonel uzmanlaşma ve hiyerarşik yönetimin yerine, Çapraz fonksiyonel takımların(proje takımları) almakta ve bunun özellikle yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde daha da bariz bir şekilde kendini göstermektedir (Günsel, 2008).Yeni ürün geliştirmede takımların kullanımı, hem örgüt içi hem de örgüt dışı başarıyı teşvik etmektedir. Başka deyişle, takımlar içsel olarak ürün geliştirme döngüsün hızlandırılması, geliştirme maliyetlerinin azaltılması ve yeni ürünün

kalitesinin arttırılması ve dışsal olarak ta yeni ürün pazar başarısının arttırılması, yeni ürünlerin daha sık pazara sunumu ve daha büyük müşteri memnuniyeti ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Edmondson and Nembhard, 2009).

Sonuç olarak takımların, bireylerin tek başlarına yapamayacağı ölçüde zorluk ve karmaşıklığa sahip ve örgütün birden fazla fonksiyonel birimlerini ilgilendiren ancak ortak bir çalışma ile ulaşabilecek olan iş sonuçlarına erişmek için gerekli olduğu görülmektedir. Ayrıca takımlar, diğer bölümlerden gelen, alanında uzman bireyler tarafından belirlenen görev ve ilişkili süreçlerin, ortak akıl ile kontrol, koordinasyon ve takibinin sosyal bir süreç olarak kolektif bir çalışma halinde en etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde kullanılmakta olan en önemli örgütsel yapılardan biri olduğu ifade edilmektedir.

2.1.4.Takım Çalışmasında Duyguların Yeri

Duygular, insan davranışları üzerinde bazen kontrol edilemeyen ve otomatik etkilere sahip olup fizyolojik, algısal, deneyimsel ve bilişsel değişiklikleri görünür ruhi ve hissi deneyimlere dönüştüren bir organize yanıt sistemi olarak da kavramsallaştırılmaktadır (Akgün et al., 2009).Duyguların herhangi bir zamanda ve iş ortamlarını da içeren her yerde tüm insanlar için ortak olan hayal kırıklığı, korku ve keder gibi anlık yaşanan deneyimlerden, tatminsizlik veya bağlılık gibi kalıcı hislere kadar uzanmakta olduğu ve iş ortamındaki tecrübelerin duygular ile dolu olduğu belirtilmektedir (Günsel, 2014).Bu çerçevede, örgütler insanlardan oluştuğundan ,insanlar da duygulara sahip olduğundan dolayı duygular ,örgütsel yaşamın bir parçası olup iş yaşamına nüfuz etmekte olduğu ifade edilmektedir (Akgün et al., 2009).

Örgütsel davranış yazını kapsamında duygular ile ilgili araştırmalar, Hochschild'in 1983 yılında yayımladığı ''The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling'',''Yönetilen kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi'' isimli ilgi çekici çalışmasına kadar çokca fazla ilgi görememiş olsa da Dyne et al. (2002),Rafaeli and Sutton (1987;1989), Sutton and Rafaeli (1988)'nin, 1990'lara gelindiğinde ise Pekrun and Frese (1992) ile Ashforth and Humphrey (1995) 'in ufuk açıcı makaleleri geniş ilgi yaratmıştır. Ancak örgütsel davranış açısından çalışma hayatında duygular

ve etkileri üzerine çalışmalarda en büyük ivmeyi 1996 yılında yayınlanan Affective Events Theory-Duygusal Olaylar Teorisi ile sağlanmıştır (Ashkanasy and Humphrey, 2011).Weiss and Cropanzano (1996), bireylerin sırası ile tutumsal ve davranışsal sonuçları yönlendiren duygusal tepkilere veya hislere yol açan çalışma ortamında duygusal olaylara farklı tepkiler verdiklerini savunmuştur.

Ashkanasy (2003) örgütlerde uygulanmakta olan duygular üzerine yapılan araştırmalar için 1-birey 2-kişiler arası,3-kişilerarası etkileşim,4-grup ve 5-örgüt çapında olmak üzere beş analiz seviyesi tanımlamıştır. Birinci seviyede, örgüt üyelerince bireysel olarak yaşanan ve kişinin kendi içindeki anlık geçici değişimlere odaklanılmaktadır. İkinci seviyede bireysel farklılıklar ve tutumlar üzerine (kişilere etkileri) odaklanılmakta olup örneğin Mayer and Salovey (1990)'in Duygusal Zeka, Meyer and Allen (1997)'in Örgütsel Bağlılık, Watson and Tellegen (1985)'in Kişisel Duygulanım ve Fisher (2000) 'in İş Doyumu üzerine olan çalışmalarında kişiler arası bir davranışsal değişken olarak bu düzeyde ele alınmaktadır. Üçüncü seviyede, Ekman (1999)'in ifade ettiği duyguların ses ve mimiklerle ifade edilmesini de içeren her türlü duygusal iletişimin yanısıra, Hochschild (1983)'in Duygusal Emek davranışını da kapsamaktadır. Dördüncü seviyede ise Savelsbergh et al. (2012) 'in Grupsal Duygu Durumu(group affective tone) grup düzeyinde duygusal ifadeler ve Hatfield et al. (1994)'in ileri sürmekte olduğu Duygusal Bulaşma karşımıza çıkmakta olup ilave olarak takımlar ve takım liderliği konularına odaklanılmaktadır. Örneğin Kelly and Barsade (2001), çalışma takımlarında duygusal bulaşmanın takım performansını etkileyebildiği yönünde görüş bildirmektedir. Son olarak örgütsel seviye olarak da ifade edebileceğimiz beşinci düzeyde de duygusal iklim olgusundan bahsedilmektedir (Ashkanasy, 2003).Böylece kademe kademe duygular, bireysel düzeyden kollektif bir seviyeye taşınmaktadır.

Gelecekteki işlerin büyük bir çoğunluğunun, sadece alanında uzmanlaşmış olan bireylerin üretimine bağlı olmayıp tüm karmaşık süreçleri ve makinelerce yapılacak işleri tasarlamak için diğerleriyle etkin işbirliği yapan insanların önemini arttıracağı bundan ötürü de işbirliğinin tüm örgütler için giderek artan bir rekabet avantajı olacağı düşünülmektedir. Günümüzde yapılması gereken yüksek veya çok yüksek teknoloji temelli işlerin geçmişe göre çok daha fazla disiplinlerarası bir çaba içermesini hatta

bu işlerin biribirinden çok daha uzak mesafelerde bulunan kişi, takım veya örgütlerce yapılmasını gerektirmektedir. Gerçekten üstün bir ürün ve hizmet ortaya çıkarabilmede tasarımcıların, mühendislerin, pazarlamacıların, iş geliştirmecilerin ve yöneticilerin yakından işbirliği yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Tüm bu aktivitelerin koordinasyonunu sağlayabilmek ve süreç içindeki tüm paydaşları müşterilere belirli bir deneyim sunmaya odaklamak için de tüm paydaşlar arasındaki sözlü, yazılı ve duygusal iletişimin açık ve tutarlı olması büyük öneme sahiptir.

Takımların kullanımının yapısal bir norm haline gelmesiyle, takım üyelerinin yeteneklerinden en yüksek seviyede faydayı sağlayabilmek bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Takım üyeleri, zekâları da dahil olmak üzere kendi bireysel bilgi, beceri, yetenek ve entelektüel birikimlerini takıma taşımaktadır. Takım üyelerinin takım ortamına taşıdıkları farklı entellektüel birikim ve yetenekleri, uygun bir şekilde yönetildikleri takdirde takıma değer katma potansiyeline sahip olmakta aksi durumda bu takımdan takım üyelerinin bir bütün halinde sağlayabileceği sinerjik performansı elde etmeleri pek de mümkün olamayacaktır. Proje takımları, ne kadar zeki ve yetenekli üyelerden meydana gelmiş olsa bile takım üyeleri arasında yaşanan tartışmalar, kişisel rekabet, ve güç oyunları dolayısıyla tam bir enteğrasyon sağlayamadıkları takdirde etkin bir performans gösteremeyeceklerdir. Oysa kendi içlerinde bir sinerji halinde çalışan proje takımlarının özellikle yeni ürün geliştirme projelerinde daha başarılı sonuçlar alabildikleri belirtilmektedir (Günsel, 2008).İş'ten ayrılma niyetlerinin, işyerinde yaşanan duygularla alâkalı bir tepki olduğu, duyguların örgüt ortamında karşılıklı bağımlılığı ve dayanışmayı desteklediğinde işten ayrılma niyetlerinin azalmasının, ancak duyguların çalışanların bağımsızlığını desteklemesi durumunda ise işten ayrılma niyetlerinin artacağı ifade edilmektedir (Conroy et al, 2017).

Toplum ve pek çok örgütteki çeşitliliğe bağlı olarak takımlar da homojen bir yapı sergilememekte olup, iş gücünün çeşitliliğinin soy, etnik köken, ulus ve cinsiyetin yanında, yaş, eğitim alt yapısı, hayat tarzı, çoklu zekâ yapısı gibi çok sayıda boyuta bağlı olduğu belirtilmektedir. Örgüt kapsamındaki bu heterojen yapının artması ile birlikte örgütsel hedefleri başarıyla gerçekleştirebilmek için farklı özelliklere sahip bireylerden oluşan takımların nasıl oluşturulacağı ve bu bireylerin bir arada nasıl

optimum performansla çalıştırabileceğinin bilinmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun yanında bir grubun yüksek performanslı bir takım ya da zayıf bağlarla bir arada çalışan bir yığın mı olduğunu belirleyen en temel unsurların; o grubun değer ve rutinleri olduğu ve bu değer ve rutinler duygular ve duygusal yetenekle yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Günsel, 2008).

Takım çalışmasına dair bir diğer bir yaklaşımda ise, bir takımın farklı görüş, deneyim ve bilgi birikimini bir havuzda eriterek işbirliği içerisinde kullanma yeteneğinin kısmen de olsa üyelerin duygularını anlama ve düzenleme yeteneği ile belirlenmekte olduğu belirtilmektedir. Ayrıca takım çalışmasından optimum bir performans elde edilebilmesi içinde takım üyelerinin karşılıklı empati ve sempati içerisinde kendilerinin ve diğerlerinin duygularını algılayarak, anlayarak, gözlemleyerek, düzenleyerek ve kullanarak ortak bir noktada buluşup bir bütün olarak faaliyet gösterebilmelerini yani duygusal yeteneklerini kullanabilmeleri ile mümkün olabileceği ifade edilmiştir (Akgün et al., 2011). Bu açıdan duyguların ifadesi ve yönetimi, proje bazlı çalışmaların önemli bir unsuru olarak ifade edilmektedir (Hekkala et al., 2011; Collins et al., 2015). Sonuç olarak; çeşitli etkileşim, kısıtlar, baskı ve çatışmaların var olduğu takım çalışmasında Duygusal Emek, Duygusal Zeka ve Duygusal Yetenek gibi duygusal dinamiklerin rolünün araştırılması yönünde bir ihtiyaç karşımıza çıkmaktadır (Günsel, 2014).

Yapılan çalışmalarda duygusal emeğin sadece müşteriler ile değil aynı zamanda takım üyeleri arasında da sözkonusu olduğu, hatta rol beklentilerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için duygusal düzenlemeye girmesi gereken bir çalışanın diğer grup insanlar (ör.; takım arkadaşları,dış paydaşlar ve müşteriler) ile arasındaki duygusal alışverişler olarakgerçekleştiği belirtilmektedir (Liu and Hartel, 2013).Diğer bir ifade ile duygusal emek kişilerarası ilişkilerde örgüt tarafından arzu edilen duyguların, belirli plan, kontrol ve çaba sonrası yansıtılması olarak da kavramsallaştırılmaktadır (Morris and Feldman, 1996).

Dolayısıyla Duygusal Emek kavramı, bireylerden oluşan takımlarda tek tek bireysel çalışmalar ile ulaşılamayacak sonuçlara erişmede ve takım çalışmalarından beklenilen takım performansı, takım yaratıcılığı gibi niceliksel sonuçların üst seviye

çıkarılmasında kilit öneme sahip yönetimsel mekanizmalardan biri olarak görülmektedir. Bunu takip eden bölümde duygusal emek kavramı detaylı bir literatür taraması ile incelenmektedir.

2.2. Duygusal Emek

2.2.1.Duygu Kavramı ve İş hayatında Duyguların Yeri

Psikolojik temelde ele alındığında duygu "belirli bir kişi, olay ya da nesnenin bireyin iç dünyasında uyandırdığı izlenimler" olarak açıklanmaktadır (Gençöz ve Motan, 2007).Başka bir tanıma göre ise Duygu; iç ve dış çevreden gelen uyaranların, insanda elem ya da haz türünden izlenimler yaratması olarak ifade edilmektedir. Bu tanım doğrultusunda, duyguların, hem insanı davranışa yönelten bir güdü hem de bir davranışın yapılmasıyla elde edilen bir sonuç olabileceği belirtilmektedir (Başaran, 2000). TDK(2018)'de Duygu; belli bir uyaran karşısında genellikle güdü ve değerlerle ilişkili olarak belirip çoğu kez süreklilik ve tutarlılık gösteren, heyecandan daha zayıf bir uyarım biçimi olarak ve Hançerlioğlu (2011)'nin felsefe sözlüğünde ise "insanın algıladıklarını değerlendirerek edindiği tutum" şeklinde ifade edilmektedir. Duygular, insanı bir şekilde hareket etmeye hazırlamakta ve belli bir davranışa yöneltmektedir. Bu açıdan insana enerji vermede ve onu motive etmede güçlü bir kaynak olan duygular, insan yaşamı için stratejik bir önem taşımaktadır. Gerek iş yaşamında gerekse yaşamın diğer anlarında insanlarla güvenilir ilişkiler kurmayı sağlamakta, beklenmedik durumlarda karşıdaki insanlara karşı verilecek tepki için kişiye yol gösteren içsel bir pusula görevi görmektedir. Duyguların, belirsizliklerle başarılı bir şekilde yüzleşme, pozitif bir geleceği planlayabilme ve hızlı karar verebilme, mantıklı ve mantıklı olmayan arasında köprü kurma, içsel uyum duygusunu kazandırma ve kişisel uyum ve değişimi kolaylaştırmaya da yardımcı olabildiği belirtilmektedir (Manz, 2009).Tablo 2.3`de 1800'li yıllardan 2016 yılına kadar literatürde duygunun tanımı ve yer verilen çalışmalar tarihi sırasıyla özetlenmektedir. Hazırlanan tabloda, düşünür veya araştırmayı yapanların ismi ve çalışmanın yılı ve duygu kavramına getirdikleri tanımlara yer verilmektedir.

Tablo 2.3:Duygu Kavramı Üzerine Yapılan Araştırmalar ve Tanımlar

YAZAR	TANIM
Spinoza	Arzu, mutluluk ve üzüntü değişkenlerinden oluşan bir olgu
Darwin (1872)	Duygusal ifadelerin sinir sistemine bağlı otomatik tepkiler
William,J. (1884;1894)	Gelişen önemli olaylara karşı dogrudan ortaya konan uygun davranışsal ve psikolojik tepki eğilimleri
Frijda (1986,1988)	1-Bir uyarıcıya karşı bir reaksiyon olup ve çeşitli olası sonuçları barındırır. 2-Başkalarıyla ile ilgili algıları, doğrudan davranışları şekillendirir ve etkileşimleri etkiler.
Scherer (1984);Tooby &Cosmides (1990),Buck (1994)	Önemli zorluklar ve fırsatlara karşı bireylerin içinde bulunan durumu değerlendirmeleri ile ortaya koydukları esnek ve yenilenen tepki serileri
Scherer (1984); Smith& Ellsworth (1985);Ekman, (1992)	Çevre taleplerine uyarlanabilir tepkiler
Dodge (1991)	Bilişsel aktiviteleri başlatan, düzenleyen, güçlendiren ve zayıflatan bir enerji olup bu aktivitelerin yaşanması ve ifade edilmesidir.
Fineman (1993,2003); Domagalski (999); Bolton (2005)	1-Bireylerin hislerini içeren zihinsel durumlardır. 2-Yönetim tarafından geliştirilen kullanılabilir değerli kaynaklar olup ve örgütlerin motivasyon ve rekabet kapasitesini ifade eder. 3-His ne hissedildiği ile ilgili, Duygu ise nasıl gösterildiği ile ilgilidir.
Fridlund (1994)	Davranışsal niyetleri yargılamak için bir toplumsal gelenek
Başaran (2000)	İç ve dış çevreden gelen uyaranların, insanda elem ya da haz türünden izlenimler yaratması
Lewis (2000)	Bilgi, davranış ve durum anlamına gelmektir.
Frijda Manstead & Bem, S. (2000)	1-Duyguları, psikolojik değişiklikleri, davranışsal ifadeleri ve rol yapmaya eğilimli olmayı içeren bir ruhsal durum. 2-Düşünen bir kişinin bir aktör gibi rol yapar hale dönüşmesi için en önemli teşvik edicidir.
Konrad ve Hendl (2001)	Kelime anlamı itibariyle hareket bildirmektedir ve buradan çıkarımla duyguların harekete yönelttiği kabul edilmektedir
Barutçugil (2004)	Hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir hareket

Goleman (2005)	Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir.
Perlovsky (2006)	Hem etkileyici bir iletişimi hemde sevgi, nefret, cesaret, korku, sevinç, üzüntü, zevk ve tiksinti gibi hislerle ilgili içsel durumları temsil eder.
Yaylacı (2006)	Psikolojik tepkiler, algılar ve bilinci içeren psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar
Gençöz (2007)	Belirli bir kişi, olay ya da nesnenin bireyin iç dünyasında uyandırdığı izlenimler”
Cooper ve Sawaf (2010)	'Motus anima" Latince’de duyguyu tanımlamak için kullanılan ifadedir. Tam karşılığı “bizi harekete geçiren ruh” olan motus anima, duyguların derinliğine ve gücüne işaret etmektedir
Hançerlioğlu (2011)	İnsanın algıladıklarını değerlendirerek edindiği tutum
Cüceloğlu (2012)	İçinde bulunulan ortamın algılanmasıyla ortaya çıkan, iç organları harekete geçiren, bedende, davranışta ve bilinçte kendisini belirten süreç

Hochschild (1983)’in “Duygusal Emek’’ ve Fineman (1993)’in ”Örgütlerde Duygular’’ isimli çalışmalarında bireylerin hislerini içeren zihinsel durumları olarak tanımlanan duygu kavramına örgüt teorisi ve davranış literatüründe büyük bir önem verilmektedir.Örgütsel davranış teorisi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar, örgütlerin duygulara sahip bireylerden oluşmasından dolayı duyguların iş yaşamına da nüfuz ettiği ve örgüt yaşamının bir parçası haline geldiğini göstermektedir (Akgün et al., 2009)

His ve duygu genellikle karıştırılan kavramlar olup bu iki kavramı birbirinden ayırmak için his kavramını “ne hissedildiği’’, duygu kavramını ise “ne gösterildiği’’ şeklinde bir farklılılaşmaya gidilmektedir (Hekkala et al., 2011). Bastırılmış duygular büyük ölçüde Max Weber (1889)’in çalışmalarında yer almış olup, duygu ve akıl’ın taban tabana zıt ve çok farklı yapılar olduğu belirtilmektedir. Akıl ve duygu arasındaki mutlak ayrım, tarihsel süreçte Max Weber’in akılcılık yaklaşımının çok daha öne çıkması ve işletmecilik akımının yayılması ile ilgili iddiaları ile oluşmuş olduğu yine Weber akılcılığının yayılmasının akılcı bürokratik organizasyonlardan kaynaklandığı ileri sürülmektedir (McPhail, 2004).

Duygular; yaklaşım, başarım, caydırıcılık, çekilme ve karşıt duygular olmak üzere beş ana sınıflama ile ifade edilmekte olup örgütlerde davranışların öğrenilmesi için bu sınıflamanın işlevsel olan ve olmayan potansiyel bazı sonuçları tartışılmıştır. Örneğin ilgi, umut, neşe ve beklenti gibi "yaklaşım'' duygularının, keşif ve geliştirmeyi teşvik ettiği, sürekli amaca yönelik faaliyetler için motivasyon desteği sağladığı , takım içinde açık tartışmaya izin verdiği, yenilikçi fikirlerin paylaşımını ve değişimini cesaretlendirerek onlara takım projelerini gerçekleştirmede gerekli dürtüyü verebileceği belirtilmektedir.Rahatlık, memnuniyet, hoşnutluk, sevinç ve gurur gibi " başarım'' duygularının ise başarıyı pozitif olarak güçlendirebildiği, ancak başarıyı kişisel liyakata aşırı bir şekilde atfetmeye yol açıp ve tembelliği teşvik ederek takım üyelerine bir etkinlik duygusu sağlasa da onların olaylara karşı kayıtsız veya aşırı güvenli hale gelmesine yol açabileceği belirtilmektedir (Prieto et al., 2003)

.

Duygular; bilişsel, motivasyonel, psikolojik, deneysel sistemler gibi çeşitli olarak birbirini tamamlayan kısımları izleyen koordineli tepkiler olarak görülmekte ve bu tepkilerin olumlu veya olumsuz anlamlarla içsel ve dışsal olarak ifade edileceği belirtilmektedir(Manz, 2009). Ayrıca duyguların, karar vericinin bilgilenmesi ,anlaşılması ve tanınması yönünde gerekli olan bilgileri içerdiği ,bireylerin çözmesi gerekli sorunları ve onları hangi sıra ile ele alacağının belirlemesindeki bireysel yeteneklerin merkezi olarak görülebileceği, bireylerin karar alırken dikkate almaları gerekli unsurları belirlemesine yardımcı olduğu ,bazen bireylerin davranışları duygularından etkilenebilir iken bazen bireylerin duygularını kontrol edebildiği belirtilmektedir (McPhail, 2004).İnsanların fazlası ile duygusal bir varlık olduğu, duyguların bireylerin en önemli kaynaklarından olduğu ve iş ortamında da sergilenebildiği, eğitilebileceği ve bu süreçte elde edilen faydaların, sadece kişisel verimlilik için değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik için büyük bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Örgütlerin içindeki var olan duyguların bilinmesinin gerekli olduğu, sağlıklı duygusal ortamın sürdürülmesi ile ilgilenen örgütler daha az sorunlarla karşılaşacak ve daha fazla etkin ve verimli davranışlar elde edecekleri belirtilmektedir (Grama and Botone, 2009).Sonuç olarak örgütler ve onun alt boyutu olan proje takımları, hem müşterilere karşı hemde örgüt üyelerinin bireysel ve/veya birbirlerine karşı olan duygularının bir gösterim alanı olarak görülmektedir.

2.2.2.Duygusal Emek Kavramı ve Tarihçesi

Günümüzde kendi işlerinde veya başkalarına ait işyerlerinde bireysel ya da takım halinde çalışanlar, duygularını ya da duygusal gösterimlerini şekillendirme çabası içine zorunlu olarak girmektedirler. Duygusal emek ya da duygusal işçilik denilen bu çabanın örgüt yönetimi için önemi gitgide artmaya başlamıştır. Örgüt yönetimi tarafından çalışanların duygusal gösterimlerini yönlendirme bazen yazılı kurallar içerisinde olabileceği gibi bazen de informal beklentiler şeklinde örgüt kültürünün bir parçası olabilmektedir. Çalışanlar ise kendilerinden beklenen şekilde davranabilmek için duygu yönetimi ve gösterimini bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanmaktadırlar (Mann, 2006).Spesifik bir emek türü olarak Duygusal Emek(Emotional Labor) kavramı, yönetim literatüründe bunu ilk kez kullanan Hochschild (1983) tarafından "duyguların yüzsel ve bedensel davranışlarla ifade edilmesi ve belli bir ücret karşılığı duyguların jest ve mimik gibi yüzsel veya bedensel gösterimler şeklinde sergilenmesi" olarak tanımlamaktadır. Duygusal Emek kavramı, kurumların müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile çalışanlardan, kendi duyguları yerine kurumun gösterilmesini istediği duyguları sergilemesini istemesi veya bir ücret karşılığında belli bir duygunun gösterimi olarak ta ifade edilebilmektedir.Ayrıca çalışanların görevlerini etkin ve verimli olarak gerçekleştirmeleri için yüzeysel davranışı kullanarak ne ölçüde uygun duygu gösterimlerinde bulunması gerekliliğini de göstermektedir (Othman et al., 2008).

Hochschild (1983)'i takiben pek çok araştırmacı bu kavramı farklı açılardan ele almakta olup Emerald, Proquest, Science Direct(Elsevier),Web of Science ve Wiley gibi bazı veri tabanları üzerinden erişilen ve 1980-2017 yılları arasındaki bir süreç içinde duygusal emek kavramı, öncülleri ve sonuçlarına yönelik olarak bireysel ve takım seviyesinde gerçekleştirilen bazı önemli çalışmalar tarihsel olarak Tablo 2.4`te özetlenmektedir. Hazırlanan tabloda, çalışmayı yapanlar, duygusal emek için verilen tanım, çalışmanın altboyutları veya öncülleri ve sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 2.4: Duygusal Emek Kavramı Üzerine Yapılan Önemli Araştırmalar

YAZAR	TANIM	ALT BOYUTLAR/ ÖNCÜLLER	SONUÇ
Hochschild (1979)	Belli normlara uyum sağlamada özlemlenebilir etkili bir davranış sunumunun yaratılması		
Strauss et al.(1980)	Bireylerin kendi duygularını düzenlemesidir.		
Hochschild (1983)	Müşterilere iyi hizmet vermekiçin çalışanların müşterilerle etkileşim içindeyken, uygularını yönetmeleri ve bu yönetme sırasında gösterdikleri emek -Herkes tarafından gözlenebilir şekilde jest ve mimiksel ya da beden hareketleri ile duyguların yönetimi"	-Yüzeysel davranış; duyguyu içselleştirmeden sadece verilen tepkinin ayarlanması -Derin davranış; çalışanın hissettiği duyguyu gözden geçirip yeniden düşünerek göstermekle yükümlü olduğu duyguyu bizzat yaşaması, yani samimi davranmasını sağlayan duygu kontrolü.	-Duygusal Çelişki -İşe Devamsızlık -Duygusal Tükenme -İlaç ve alkol kullanımı -İş stresi
Ashforth and Humphrey (1993)	-Bir çeşit izlenim yönetimi olup, duygusal emek gösteren çalışanın, karşı tarafta belirli bir izlenim oluşturmak için davranışlarını bilinçli bir şekilde yönlendirmesi -Hizmet süresince uygun duyguyu sergileme eylemi	-Yüzeysel davranış; -Derin davranış -Samimi davranış. Hochschild'in görüşünden farklı olarak, davranışın altında yatan duygulara değil, doğrudan davranışın kendisine odaklanılmıştır.	-Görev Etkinliği -Kendini ifade etme
Morris and Feldman (1996)	-Kişiler arası ilişkilerde kurumun istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol -Kişilerarası ilişkilerde örgüt tarafından arzu edilen duyguların, belirli plan, kontrol ve çaba sonrası yansıtılması	-Duygusal davranış gösterimindeki sıklık -Duygu yoğunluğu ve süresi -Sergilenmesi gereken duyguların çeşitliği -Duygusal uyumsuzluk -Gerekli gösterim kurallarına riayet	-Duygusal tükenme -İş tatmini

Gross(1998)	Duygusal emeğin temelinde duygusal düzenlemenin olduğu kabulu ile bireylerin yaşamakta olduğu duyguları , hissedildiği anda bu duyguları nasıl yaşamaları ve göstermelerini etkileyen bir süreç	Duygusal düzenleme sürecinin öncül odaklı boyutları: -Durum seçimi -Durum değişikliği -Dikkat dağıtma -Bilişsel değişim	
Grandey(1999)	Çalışanların örgütün beklentilerine cevap verebilmek için duygusal davranışlarını düzenlemek için harcadığı çaba	-Yüzeysel davranış a)Tepki düzenleme -Derinlemesine davranış a)Dikkat dağıtma b)Bilişsel değişim	Yüzeysel davranış ile yabancılaşma ve duygusal tükenme arasında pozitif Derinlemesine davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ,Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif,Yüzeysel davranış ile müşteri hizmeti performansı,iş arkadaşı desteği ve yönetici desteği arasında negatif yönlü ilişki.
Steinberg and Figart (1999)	Diğerlerini anlayabilmek için empati geliştirme ve hissettiklerini anlayabilme çabası		
Grandey (2000)	İlave olarak Duygu düzenlemesi kavramını ortaya koyması onu diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Duygu düzenlemesi, kişinin herhangi bir uyaranla karşılaştığında duygularını kontrol etmesi ve duygusal dengesini sağlayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesidir.	A-Duygusal düzenleme sürecinin öncül odaklı boyutları; -Durum seçimi -Durum değişikliği -Dikkat dağıtma -Bilişsel değişim B-Duygusal düzenleme sürecinin tepki odaklı boyutları; -Yüzeysel davranış -Derinlemesine davranış	-Duygusal tükenme -İş tatmini -İş performansı -İş'ten çekilme davranışları
Kay ve Lin (2002)	Kurallar veya mesleki normlara karşılık uygun duyguyu göstermek için birinin iç duygularını ya da dışa doğru davranışlarını düzenleme derecesi		

Zapf (2002)	Müşterileri ile hem yüzyüze hemde sesli etkileşimleri gerektiren işlerin önemli bir bileşenidir.	-Yüzeysel davranış -Derinlemesine davranış -Otomatik duygusal düzenleme	-Duygusal uyumsuzluk -Tükenmişlik -İş tatmini
Chu (2002)			Yüzeysel davranış arttıkça duygusal tükenmenin azalacağı , Duygusal çaba ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ilişki bulunmuş.Derinlemesine davranış arttıkça duygusal tükenmenin azalacağı sonucu ortaya çıkmıştır
Brotheridge and Grandey (2002)	-İş odaklı duygusal emek;bir meslekteki duygusal emek seviyesini gösterir. -Çalışan odaklı duygusal emek; iş veya görev taleplerini karşılamak için duygu ve ifade yönetimine ilişkin çalışanın yorumlama veya deneyimini belirtir.	-Bireylerarası iş beklentileri(iletişim frekansı,duyguların yoğunluğu,kişileraras ı etkileşim süresi), ,duygusal kontrol -Yüzeysel ve Derin davranış	Duygusal tükenmişlik
Brotheridge and Lee (2003)		-Duygusal davranış gösterimindeki sıklık -Duygu yoğunluğu ve süresi -Sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği -Yüzeysel davranış -Derinlemesine davranış	-Duygusal Tükenme -Rol tanımlama
Gosserand and Diefendorff (2003)	Duygusal emek teorilerinin merkezinde bireylerin görevlerini yaparken göstermeleri gereken uygun duyguları belirleyen duygusal gsterim kurallarını takip etmesi fikri vardır.	-Görev temelli bireylerarası beklentiler -Yönetici/Birey tarafından beklenen pozitif duygularının gösterimi -Yönetici/Birey tarafından beklenen negatif duyguların bastırımı -Kişisel özellikler(Dışa dönüklük,duygusal dengesizlik)	Çalışanın gösterim kuralları algısı,çalışanın iş tatmini ve iş arkadaşlarının o çalışanın duygusal gösterimlerine olan değerlendirmesi ile ilişkilidir.Sonuç olarak duygusal tutarsızlık bu iki değişkenle negatif ilişki içindedir.

Gosserand (2003)			Duygusal emek gösteriminin süresi ile yüzeysel davranış pozitif yönde ilişkili çıkmıştır. Duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat negatif duyguları gösterme gerekliliği ile derinlemesine davranış arasında aracı rol oynadığı bulunmuştur.
Totterdel. and Holman (2003)		-Yüzeysel davranış -Derinlemesine davranış -Motivasyonu düzenleme -İfadeyi düzenleme	-Duygusal tükenmişlik -Duygusal hissizlik -İş performansı -Duyguların ifadesi -Proaktif müşteri desteği
Glomb and Tews (2004)	Gösterim kurallarına uyum için bir duygunun uygun veya uygun olmayan bir içimde ifade edilmesi.	-Uygun şekilde ifade edilen duygular(an appropriate expression of an emotion) -Uygun olmayan şekilde ifade edilen duygular(an appropriate non-expression of an emotion) -Duyguların hissedilmesi -Duygularının hissedilmemesi	-Duygusal çelişki -Yüzeysel davranış -Duygusal Tükenme -Süre
Constanti and Gibbs (2004)	-Rollerin ve görevlerin kontrol ve duygusal gösterişler şeklinde uygulanması -İşi gereği müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanların duygusal tepkilerini örgüt için kabul edilebilir şekle sokmak veya örgüt amaçlarıyla uyumlu duygu gösterimleri yaratmak amacıyla harcadıkları çaba		
Gosserand and Diefendorff (2005)	Görevin başarılması için örgütçe belirlenen gösterim kurallarına bağlı kalmak üzere kişinin duygusal gösterimini düzenleme süreci		

Cheung Yue Lok (2006)		Duygusal düzenleme stratejileri: -Yüzeysel davranış -Derin davranış -Gerçek-içten davranış	İş yaşam kalitesi
Johnson (2007)		-Yüzeysel davranış a)bastırma b)duygusal rol yapma -Derin davranış: a)tekrar değerlendirme b)pozitif tekrar odaklanma	Derinlemesine davranışın duygusal tükenme ile negatif yönde ilişkili , Yüzeysel davranışın duygusal tükenme ile pozitif yönde ilişkili , Derinlemesine davranışın iş doyumu ile pozitif yönde ilişkili , Yüzeysel davranışın da iş doyumu ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
Öz.Ünler (2007)	Bireylerin örgüt tarafından belirlenen kuralla uymalarının sağlanması amacı ile ortaya çıkan bir kavramdır.	-Yüzeysel davranış a)Tepki düzenleme -Derin davranış a)Dikkat dağıtma b)Bilişsel değişim	Rol yapma ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki,Derinlemesine davranış ile yönetici desteği ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ilişki bulunmuştur.
Liu et al. (2008)	Duygusal düzenleme sürecinde bireysel takdirin sınırlı olduğu ve örgütsel duygusal gösterim kurallarına uyum için gösterilen bireysel çabalar.	-Yüzeysel davranış -Derin davranış	-İş gerginliği -İş tatmini
Othman et al. (2008)	Bir ücret karşılığında belli bir duygunun gösterimi		
Furnell (2008)		-Sıklık -Yoğunluk -Çeşitlilik -Yüzeysel davranış -Derin davranış	Duygu gösteriminin yoğunluğu ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki,Yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü ilişki,Derinlemesine davranış ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Pala (2008)		-Yüzeysel davranış -Derin davranış	Derinlemesine davranış ile iş tatmini ve işte kalma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki ,Yüzeysel davranış ile işte kalma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş ancak yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında ise herhangi bir ilişki bulunmamıştır
Köksel (2009)		-Yüzeysel davranış, -Derin davranış -Duygusal çaba harcama - Gerçek duyguları bastırma	Yüzeysel davranış ile iş doyumu arasında negatif yönlü ilişki,Yüzeysel davranış ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ise pozitif yönlü bir ilişki,Duygusal çaba harcama ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü ilişki,Derinlemesine davranış ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirtilmiş, Gerçek duyguları bastırma alt boyutu ile iş doyumu ve tükenmişlik arasında herhangi bir ilişki sonucuna varılamamıştır.
Wharton (2009)	İşleri müşterilerle etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından uygun görülen duyguları sergileme çabası		İş tatmini
Grama and Botone (2009)	-Sosyal,örgütsel normlar ve gerekliliklerden kaynaklanan bir duygusal durum. - Uygun kabul edilmiş davranışlarını kapsayan ve açık veya örtülü bir duygusal durumu kontrol ve koodine etme -Durumlar(duygusal uyumsuzluk vb.)davranışlar ve/veya durumsal faktörler(frekans,süre,duygusal gösterimin çeşitliliği ve yogunluğu vb.) arasındaki yakın ilişkiden ortaya çıkan bir olgu.		

Cheung and Tang (2010)		-Yüzeysel davranış -Derin davranış -Dogal duyguların ifadesi	-İş tatmini -Psikolojik üzüntü
Eroğlu (2010)	Çalışanın çalıştığı kurum tarafından belirlenen kuralları uygulama sürecinde, paydaşa en iyi şekilde hizmet verebilmek için uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılması zorunluluğu		
Becker (2010)		Takım seviyesinde:Yüzeysel ve derin davranış. Bireysel seviyede:Kurallara bağlılık,duygusal tükenmişlik	-Bağlılık -İş tatmini -Ayrılma niyeti -İş performansı -Örgütsel vatandaşlık davranışları
Goodwin et al. (2011)		-Yüzeysel davranış -Derinlemesine davranış	-Duygusal tükenme -İş performansı -Çalışan devamlılığı -Duygusal gösterim(affective delivery) Yüzeysel davranış çalışanların devri ve duygusal tükenme ile direkt ilişkilidir. Yüzeysel davranış ile iş performansı arasındaki ilişkinin, çalışanın duygusal gösterimi dolaylı bir ilişki içindedir.
Liu et al. (2011)	Bir iş karakteristiği ve kritik bir sınır şartı olarak	-Duygusal emek -Etkileşimsel liderlik -Takım etkinliği	Takım Yenilikçiliği
Handelsman J.B. (2011)		-Yüzeysel davranış -Derin davranış -Bireysel faktörler -İş faktörleri	Duygusal Tükenme

Geng Z. et al. (2013)		-Yüzeysel davranış -Derin davranış -Stres	Çalışan Yaratıcılığı -Yüzeysel davranış çalışan yaratıcılığı ile negatif,derin davranış pozitif ilişkilidir. -Yüzeysel davranış engelleyici (hindrance)stres ile pozitif,derin davranış kamçılayıcı (challenge)ile pozitif ilişkilidir. -Engelleyici stres ,yüzeysel davranış ve yaratıcılık arasındaki ilişkide arabuluculuk(mediator) yapmaktadır.
Özbingöl (2013)		-Yüzeysel davranış -Derinlemesine davranış	-Tükenme -İş tatmini -İş'ten ayrılma niyeti Derinlemesine davranmanın iş tatmini ile olumluyönde,işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ile ise olumsuz yönde ilişkisi ortaya çıkmıştır.Yüzeyselda vranmanın iş tatminini azalttığı ve tükenmişlik duygusunu arttırdığı belirlenmiştir.İşten ayrılmaniyeti üzerinde önemli bir etkisi saptanmamıştır.Amir desteğinin yer aldığı durumda,yüzeysel davranma ile tükenmişlik arasındaki olumsuz ilişki yön değiştirmiştir
Liu and Hartel (2013)	Çalışma grubu duygusal emek; rol beklentilerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için duygusal düzenlemeye girmesi gereken bir çalışanın diğer grup insanlar (ör., takım arkadaşları,müşteriler,) arasındaki duygusal alışverişler	Çalışma grubu duygusal emek(wong ve law’s,2002)	Çalışma grubu performansı

Hur et al. (2013)		-Yüzeysel davranış -Derin davranış	-İş performansı -İş tatmini
Wardlaw (2015)		Psikolojik engeller değişkeninin alt boyutu olarak; duygusal emek alınmıştır.	Takım kalitesi; -Takım güveni -Takım kimliği -Takım ögrenmesi
Imose (2016)		Çalışma grubu duygusal emek boyutları: -Yüzeysel davranış -Derin davranış -Dogal gösterim	-Çalışma grubu iyiliği -Bireysel iyilik

Duygusal Emek, çalışanın hem kendi algılarını hem de kişilerarası uyumlu bir çalışma ortamı şekillendirmek üzere gerçekleştirdiği bir izlenim yönetimi biçimi olarak kabul edilmektedir (Gardner and Martinko, 1988; Grove and Fisk, 1989). Ayrıca duygusal emeğin, devam eden ilişkiler ve etkileşimler sırasında duyguların gösteriminin değiştirilmesi, oluşturulması veya farklılaştırılması için aktif stratejileri de içermekte olduğu ifade edilmektedir (Pugliesi, 1999). Bir başka ifade ile bir çalışanın görevini tamamlaması için farklı ve ilave bir çaba göstermesini gerektiğinden bu tür duygusal çaba da bir emek türü olarak kabul edilmektedir.

Hochschild tarafından duygusal emek ile duygusal çalışma arasında bir ayrımın var olduğu ifade edilmektedir. Duygusal emek, işveren tarafından beklenilen gerekli bir eylem, duygusal çalışmanın ise eylemin kendi doğası olduğu belirtilmektedir. Bir başka deyişle duygusal emek ile duygusal çalışma arasında ince bir nüans mevcut olup bir çalışanın duygusal bir çalışma yapabilmesi için duygusal emek harcaması gerekmektedir.Duygusal Emek kavramı ile ilişkili bir kavram olarak görülmekte olan duygusal zeka (intelligence) ise kişinin kendi duygularını yönetebilme ve diğer kişilerin duygularını hissedebilme yeteneği olarak tanımlanmakta olup bu zekanın doğurduğu bilgi kişinin eylemlerini yönetmede kullanılmaktadır.Kişilerin kendi duygularını bastırması veya yönetmesi öz farkındalık, öz denetim, empati, aktif dinlemeyi kapsayan ilişkili yetkinlikler ve diğer kişiler ile işbirliği yada yaşanan çatışmaları çözüm için gerekli beceriler gibi gelişmiş yetenek düzeylerini gerektirmektedir (Guy et al., 2008).

Hochschild' in ardından geliştirilen ve en çok kabul gören diğer yaklaşımlarda duygusal emek kavramı için Ashforth and Humprey (1993); uygun duyguları sergileme eylemi, Morris and Feldman (1996); kişilerarası faaliyetlerde örgütün beklediği duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontrol, Grandey (2000);duygusal ifadeyi düzenlemek için bazı duyguların güçlendirilmesi, değiştirilmesi ya da bastırılması ve Liu et al. (2008) ise duygu düzenleme sürecinde kendi bireysel takdirleri ile örgütün duygusal gösterim normlarına bağlı kalınması şeklinde tanımlamalar yapmışlardır. Duygusal Emek teorileri, işin özellikleri, mesleki farklılıklar, gösterim kuralları, kişisel kimlikler, duygusal uyumsuzluk, duygusal çaba ve duygusal düzenleme kuralları gibi vurgulanan bir dizi değişik biçimlerde literatürde yer almaktadır (Diefendorff and Gosserand, 2003).

Hochschild'in çalışması ile artan duygusal emek araştırmaların genel olarak çalışan için olumsuz sonuçları üzerine odaklandığı söylenebilmektedir. Tablo 2.4`te görüleceği üzere araştırmacılar özellikle duygusal emek ile tükenmişlik stres, düşük özsaygı, yabancılaşma, depresyon ilişkilerini incelemişlerdir. Duygusal emek davranışlarının; çalışanlar üzerindeki yüksek iş tatmini, güvenlik, özsaygı ve yüksek performans gibi olumlu sonuçlara neden olduğu belirtilmektedir. İş için öngörülen normatif duyguların veya gösterim kurallarının, bazı durumlarda örneğin yüzde veya bahşiş usulüyle çalışan hizmet elemanlarının müşterilerle kurdukları sıcak etkileşim ve göstermiş oldukları yakın ilgi sayesinde maddi gelirlerini artırabilmeleri gibi çalışanlar üzerinde olumlu etkileri gözlenebilmektedir(Yalçın, 2012). Ayrıca çalışanların örgütün belirlemiş olduğu duygusal gösterim kurallarına uygun davranmalarının onları bir takım olumsuz davranışlar ve durumlarla karşı karşıya kalmalarını önlemekte olduğu böylece ruhsal ve bedensel sağlıkları koruyabildikleri ifade edilmektedir (Rafaeli and Sutton, 1987)

İş görenlerin sergilemiş oldukları duygusal emeğin kurumsal düzeyde de olumlu veya olumsuz çeşitli etkileri bulunmaktadır. Duygusal emeğin en önemli olumlu sonucu müşteri memnuniyeti sağlaması olup beraberinde çalışanların ve şirketin performansını artıracağı belirtilmektedir. Diğer taraftan iş görenin duygusal emek ile etkileşimde bulunduğu müşterinin işyerine bağlılığını sağlayarak uzun dönemde başka faydalar sağlanabilmesi mümkün olabilecektir. Bu bağlamda müşteri ile çalışanın

kurmuş olduğu sıcak etkileşim nedeniyle müşterinin bu işyerini daha fazla tercih eder hale gelebileceği ve bu memnun kalan müşteri vasıtasıyla başka müşterilerin de çekilebileceği ifade edilmektedir (Rafaeli and Sutton, 1987)

Duygusal emek davranışlarının olumlu sonuçlarının yanı sıra çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkilerin başında, duygusal uyumsuzluğun neden olduğu sonuçlar gelmektedir. Duygusal uyumsuzluk, sergilenen duygularla, hissedilen duyguların birbirinden farklı olması halinde bu durum bir rol çatışması yaşanmakta dolayısı ile duygusal tükenmişliği ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Roxana, 2013). Bazı meslek gruplarında, örneğin alacak tahsilatı yapan kişiler arasında duygusal uyumsuzluk sıklıkla görülmekte olup bu çalışanlardan, borçlulara karşı bir sempati ve acıma duymalarına rağmen, örgütleri tarafından daha sert ve acımasız davranışlar göstermesi beklenmektedir (Morris and Feldman, 1996). Her iki durumda da örgüt tarafından sergilenmesine zorlanılan duygularla hissedilen duygular arasında aykırılıklar, çalışanların duygusal uyumsuzluk, stres iş tatminsizliği, tükenmişlik ve buna bağlı sağlık sorunları yaşamalarına yol açtığı belirtilmektedir (Roxana, 2013).

Duygusal emek çalışmalarının iş tatminini azaltabileceği ve genelleştirilmiş stres reaksiyonları, madde bağımlılığı, baş ağrısı, cinsel işlev bozukluğu, devamsızlık, zayıf benlik saygısı, depresyon, sinizm, rol yabancılaşma, kendini yabancılaşma ,duygusal sapma ve rol yapma gibi sorunlarla bağlantılı olduğu bulunmuştur (Guy et al., 2008).Tüm bu sonuçların örgütün beklentilerini karşılamak için gösterilen sahte duygular ile gerçekten hissedilen duygular arasındaki farklılık yada mesafe olarak tanımlanan duygusal uyumsuzluk kavramı ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Zapf, 2002). Duygusal emeğin kurumsal açıdan olumsuz diğer bir sonucu olarak, müşteriler çalışanın sergilediği duyguları samimi bulmazsa bu durum müşteride ters tepki oluşturabileceği ve doğal olmayan, yapay davranışların müşterilerce bazen beklenmedik şekilde olumsuz karşılanabildiği belirtilmektedir(Thompson, 1976).Diğer yandan çalışma hayatında duygusal emek alanında yoğunlaşan çalışmalarda genel olarak satış mağaza yöneticileri, uçuş görevlileri gıda satıcıları, fastfood ve sigortacılık sektörü, bankacılık ve sağlık, hukuki alanda davacı ve avukat asistanları ve üniversite öğretim üyeleri gibi hizmet esaslı mesleklerde çalışanlar arasındaki olumlu pozitif duyguların ifadesini düzenleyen kurallara odaklanılmışsa da

bilet toplayıcılar konusundaki negatif duyguları ele alınan çalışmalarda bulunmakta olup tüm bu çalışmalar duyguların işverenler tarafından nasıl ticarileştirildiği/metalaştırıldığının da altını çizmektedir (Guy et al., 2008).

Yukarıda belirtilen açıklamaların ortak noktası duygusal emeğin, bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda duygusal ifadelerini düzenleme eylemi olmasıdır. Duygusal emeğin daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramı çeşitli açılardan ele alan belli başlı yaklaşımlara değinmek gerekmektedir. Bu çalışmada duygusal emek literatüründe genel olarak yoğun bir şekilde ele alınan Hochschild (1983), Ashforth and Humphrey (1993), Morris and Feldman (1996) ve Grandey (2000) olmak üzere dört temel ekol ele alınacaktır.

2.3.Duygusal Emek Yaklaşımları/Ekolleri

2.3.1.Hochschild Duygusal Emek Yaklaşımı

"The Managed Hearth: Commercialization of Emotions" adlı eserinde ilk kez Duygusal Emek kavramını ortaya koyan ve daha sonra birçok araştırmacının dikkatini bu konuya vermesine neden olan Hochschild (1983) ’e göre hizmet sunumunda görev alan bireylerden uygun duygusal tepkiler vermeleri konusunda beklentiler mevcuttur (Yalçın, 2012).Bu beklentiler iş görenlerden sergilemeleri beklenen duyguların süresini, yoğunluğunu ve çeşitliliğini belirleyen normlara diğer bir deyiş ile gösterim kurallarına neden olmaktadır. Bir hava yolu şirketinde çalışan görevlileri ile yapılan araştırmaya dayanan çalışmada duygusal emek "duyguların diğerleri tarafından gözlenebilecek şekilde yüzsel ve bedensel davranışlarla ifade edilmesi" olarak tanımlanmaktadır. “Duygusal işçiler" olarak da nitelendirilen hizmet sektörü çalışanlarının, müşteriler ile birebir etkileşime giren ve bu etkileşim esnasında müşteriler üstünde duygusal bir izlenim yaratmaları beklenmektedir (Hochschild, 1983).

Duygusal emek davranışının şekillendirilmesinde gösterim kurallarının oynadığı rolün de üstünde duran Hochschild (1979;1983), hizmet sunumu esnasında iş görenlerin yüzeysel ve derin davranış şeklinde iki farklı düzeyde duygusal emek

davranışı sergilediklerini ifade etmiştir (Hochschild, 1983).Yüzeysel davranış, gerçekte birey tarafından hissedilmeyen duyguların yüz ifadeleriyle, mimiklerle ya da ses tonuyla hissediliyormuş gibi sergilenmesi anlamına gelmektedir. Yüzeysel davranış üç şekilde ortaya çıkabilmekte olup ilki, içten gelmediği halde uygun duygusal tepkinin ortaya konulmasıdır. Yani çalışanın kurumsal veya mesleksel gösterim kuralları çerçevesinde hiç hissetmediği bir duyguyu sergilemesidir. İkincisi, kişinin öncü olay sonrası hissettiklerini dışa yansıtmaması olup bu durum hissedilen duygunun hiç sergilenmemesi, diğer bir deyimle bastırılmasıdır. Üçüncü ve son olarak hissedilen duygunun niceliksel olarak farklılaştırılarak (artırmak, azaltmak, vb.)şeklinde de farklı bir duygu gösterilmesi olarak ifade edilebilmesidir (Hochschild, 1983; Brotheridge and Grandey, 2002; Brotheridge and Lee, 2003).

Hochschild (1983)'in hostesler ve bilet gişe elemanları üzerine yaptığı çalışmalarda, hosteslerin bir kriz anında yolcuları sakinleştirmek için aslında çok endişeli bir durumda olmalarına rağmen nasıl soğukkanlı davranmaya çalıştıkları vurğulanmaktadır. Yüzeysel davranış çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemekte, nitekim yukarıdaki örnekte de olduğu gibi görevliler yolcular kadar endişeli olsalar da, gerçekte hissettiklerinden farklı duygusal gösterimler sergileyebilmektedir (Yalçın, 2012). Özelikle gerçekte hissetmediği halde yüzeysel davranış sergileyenlerde gösterilen duygu ile hissedilen duygu arasındaki "duygusal uyumsuzluk" meydana gelecek ve bir müddet sonra bu duygusal uyumsuzluğun çalışanlarda fizyolojik sıkıntılara hatta hastalıklara dahi yol açabilecektir. Duygusal uyumsuzluğa uzun süre maruz kalan çalışanlarda şiddetli baş ağrıları ortaya çıkabilmekte, çalışanların işe devamsızlığının artmakta ve bu olumsuzluk sosyal ilişkilerine de yansıyabilmektedir (Hochschild 1983; 2003).

Duygusal emek davranışında ikinci düzey ise "Derin Davranış'' olup burada çalışanın sergilemek istediği duyguyu gerçekten hissetme çabası söz konusudur (Yalçın, 2012). Derin davranış, çalışanın bulunduğu şartlara göre sergilemek zorunda olduğu duygu için hissettiği duygularını ayarlamasını ve gerçekten hissetmek için çaba sarf etmesini ifade etmektedir. Derinden rol yapma sırasında iş gören hissedilmesi gereken duyguları ortaya çıkarabilmek için içten ve yoğun bir çaba sarf etmektedir. Bu durum derin davranış stratejisinin aktif ve pasif derin davranış gibi iki farklı boyutuna

işaret etmektedir. Aktif davranışta çalışan, işin gerektirdiği duygusal beklentiyi karşılamak için aktif bir çaba içerisinde olurken, pasif davranışta ise iş gösterim kurallarınca çalışandan sergilemesi beklenen duygu ve davranışlar, otomatik olarak veya o anda hissedilerek yansıtılmaktadır (Hochschild, 1983; Brotheridge and Grandey, 2002; Brotheridge and Lee, 2003).

2.3.2. Ashforth ve Humprey Duygusal Emek Yaklaşımı

Duygusal emek çalışmaları içersinde ikinci temel ekol olarak karşımıza çıkan Ashforth and Humprey (1993)'in yaklaşımı bazı açılardan Hochschild (1983)'in duygusal emek tanımından farklılılar göstermektedir. Ashforth and Humprey (1993) duygusal emeği; hizmet sunumu sırasında hizmet verenlerin kendilerinden beklenen duygusal gösterimlerde bulunması olarak ifade etmektedir. Başka bir deyişle, kurum tarafından belirlenen duygusal gösterim kurallarına uyma sırasındaki gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmışlardır. Ayrıca duygusal emek,"müşterilerin hizmet hakkındaki düşüncelerini olumlu yönde etkilemede, hizmet sunan bireyin, başkalarının kendisiyle ilgili düşüncelerini etkileme veya değiştirme çabası " olarak tanımlanan bir izlenim yönetimi biçimi olarak ta sunulmaktadır (Öz, 2007). Hochschild (1983)'e göre Duygusal Emek, duyguların düzenlenerek dışarıdan gözlemlenebilecek mimik ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtılması olarak tanımlanmakta iken Ashforth and Humprey (1993) davranışın bizzat kendine odaklanmaktadır. Ashforth and Humprey(1993)'e göre hizmet sunum aşamasında çalışanlardan belirli duyguları yaşayıp ve yansıtmaları yani gösterim kurallarına uymaları beklenmektedir. Bu beklentileri karşılama yönündeki duygusal çaba da çalışanlar üzerinde olumsuz bir kısım psikolojik etkilere neden olabilmektedir. Bu noktada Ashforth ve Humprey (1993)'in tanımı hem davranışı vurgulamakta hem de duygunun gösterimi ile duygunun deneyimlenmesi arasındaki ayrıma da işaret etmektedir (Yalçın, 2012).

Davranış odaklı bu duygusal emek yaklaşımı kapsamında gerçekleştirilen çalışmalarda, çalışanların hem profesyonel hem de özel hayattaki davranışlarına yön veren gösterim kurallarının önemine değinilmekte ve gösterim kurallarının genellikle sosyal, mesleki ve örgütsel normların bir işlevi olduğu belirtilmiştir. Sosyal normlar;

hizmet sunumu esnasında duyguların nasıl ve ne şekilde ifade edilmesi gerekliliğine ilişkin bir temel teşkil ermekte olup, bu normlar genellikle müşterileri beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir (Ashforth and Humprey, 1993). Ashforth and Humprey (1993)`in duygusal emek yaklaşımında Hochschild (1983)'in orjinal iki boyutlu duygusal emek kurgusuna ilaveten Samimi davranış gibi üçüncü bir boyut daha eklenmektedir. Hizmet sunumunda görev yapan bir çalışan, kendisinden beklenen duygusal bir gösterimi Hochschild (1983)'in iddiasının aksine herhangi bir duygusal düzenleme çabasına girmeksizin sadece samimi bir şekilde hissettiği için de sergileyebilmektedir. Bu bağlamda samimi davranış, çalışanların kendilerinden beklenen duygusal ifadeleri herhangi bir çaba sarf etmeksizin spontan ve samimi bir şekilde sergilemeleri olarak kavramsallaştırılmaktadır. Örneğin yaralı bir çocukla ilgilenen bir hemşire, herhangi bir duygusal düzenleme çabasına ihtiyaç duymaksızın çocuğa karşı samimi bir ilgi yahut şefkat gösterebilmektedir (Ashforth and Humprey, 1993).

Ashforth ve Humprey (1993)'in duygusal emek yaklaşımını Hochschild (1983)'ten farklılaştıran bir diğer konu da sosyal kimlik teorisine de atıfta bulunmalarıdır. Sosyal kimlik teorisine göre benlik kavramı; hem bireye özgü özelliklerin ve hem de bireyin ait olduğu grubun özelliklerinden oluşan toplumsal kimliğin bir bileşkesidir. Bireyler, bir takım ya da gruba aidiyet duygusu geliştirebilirler. Bu durumda çalışma ortamlarında bireyler kendilerini sosyal bir grupla tanımlamaya başladıklarında grubun prototip özelliklerini de kendi özellikleri gibi kabul edecekler ve kendilerini bu sosyal grupla özdeşleştireceklerdir (Yalçın, 2012).Sosyal kimlik teorisi kapsamında kendilerini kuvvetli bir şekilde örgütsel rolleriyle tanımlayan bireylerin (meslekleri, departmanlan ya da örgütleri) bu üyeliğin gerektirdiği rolleri, kendi kimliklerinin en temel unsuru olarak içselleştirdikleri görüşü mevcuttur. Dolayısıyla yüksek düzeyde aidiyet hisseden çalışanlar, hizmet sunumu esnasında eleştirel bir değerlendirmeye tabi tutmadan kendi rollerini daha samimi bir düzeyde sergileyeceklerdir (Ashforth and Humprey, 1993).

2.3.3. Morris ve Feldman Duygusal Emek Yaklaşımı

Morris and Feldman (1996) Duygusal Emeği;"kişilerarası ilişkilerde duyguların gösterim kuralları doğrultusunda sergilenmesi için gerekli çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlamaktadır. Ashforth and Humprey (1993)'ten farklı olarak Morris and Feldman (1996) çalışanın hissettiği duygular ile gösterim kuralları arasında bir çatışma (bakınız duygusal uyumsuzluk) olmadığı durumlarda dahi hissedilen duygunun örgüt beklentileri doğrultusunda ifade edilebilmesi için bir miktar çaba sarf edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Yalçın, 2012).

Morris and Feldman (1996)'in Duygusal Emek kurgusu, davranış boyutundan ziyade duygusal emeğin ortaya çıktığı süreci öne çıkartmaktadır. Onlar, yüzeysel ve derin davranış yerine etkileşim sıklığı, duygusal gösterim kurallarına gösterilen özen, duygusal çeşitlilik, duygusal uyumsuzluk olmak üzere duygusal emeğin gerçekleştiği sürece dair dört boyutu açıklamaktadır. Duygusal Emek sürecinin bu dört boyutu ile birlikte yazarlar, duygusal emeğin öncülleri olabilecek bireysel değişkenler (cinsiyet, olumlu-olumsuz duygulanım), iş özellikleri (işin rutinligi, otonomi) ve örgütsel özelliklerden (gösterim kurallarının açıklığı, denetim) de bahsetmektedir (Yalçın, 2012).

2.3.4. Grandey Duygusal Emek Yaklaşımı

Duygusal Emeği hem duyguların hem de davranışların örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi olarak tanımlayan Grandey (2000), duygusal emek kavramını bütüncül bir bakış açısı ile sunmaktadır. Grandey (2000)'in altını çizdiği duygu düzenleme kavramı; bireylerin sahip oldukları duygular ve bu duyguları hissederek dışa yansıttıkları mekanizmalar ile ilintilidir. Duygu düzenleme, duygusal emek kavramının temelinde yer alan gösterim kurallarına uyabilmek için de önemli bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Yalçın, 2012).Bu bağlamda bireyler kendilerinden beklenen duyguları sergilemekte iken deneyimledikleri süreçlerin de anlaşılması da önem taşımaktadır (Diefendorff and Gosserand, 2005).

Grandey (2000)'in modelinde bulunan duygusal düzenleme üzerinden duygusal emeğin tanımlanması, çalışanların davranışlarının nedenlerine gerekçe sağlanması sayesinde örgütsel davranış ve psikoloji yazınlarına yeni bir perspektif kazandırmaktadır. Duygu düzenlemesi; kişinin herhangi bir uyaranla karşılaştığında duygulannı kontol etmesi ve duygusal dengesini saglayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesi olarak ifade edilmektedir (Yalçın, 2012).

Gross (1998b)' de duygu düzenleme kavramını bir süreç olarak ele alarak modellemektedir. Onun modelinde duygu düzenleme öncül-odaklı ve tepki-odaklı düzenleme olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Öncül-odaklı düzenleme; yaşanılan duygunun düzenlenmeden önce gerçekleşmesi yani diğer bir ifade ile girdinin düzenlenmesidir. Tepki-odaklı düzenlemede ise birey, ifade ettiği duygunun fizyolojik ya da gözlemlenebilen sonuçlarını, yani çıktıları düzenlemektedir. Öncül-odaklı düzenleme, yaşanılacak duygu oluşmadan önce bireyin içinde bulunduğu ortamı veya ortamla ilgili algılarını değiştirmeleri ile ilgili olup; ortamı seçme, ortamı değiştirme, dikkat dağıtma, yahut bilişsel değişiklik gibi dört farklı şekilde ortaya çıkabilir. Tepki-odaklı düzenleme ise bireyin durum ile ilgili algısını düzenlemek yerine duruma karşı kendi tepkisini düzenlemesidir. Bu düzenleme tarzında bireyler, dışa yansıttıkları duygunun yoğunluğunu kontrol edebilecegi gibi duyguyu tamamen de değiştirebilmektedir (Grandey, 2000).

Hoschild (1983)'in müşteri ile etkileşim sırasındaki sürece,Ashforth ve Humphrey (1993) "gözlemlenebilir davranışlar ve örgütçe bu davranışların nasıl ölçülebileceğine, Morris ve Feldman (1996)'ın da davranışı ortaya çıktığı sürece ve birey üzerindeki etkilerine odaklanmasıma karşın, Grandey (2000) duygusal emeği bir süreç olarak ele almış duygusal düzenlemeyi duygusal emekle birleştirerek, duygusal emeğin daha iyi anlaşılmasını sağlamaya çalışmıştır. Grandey (1999) modelinin, Yüzeysel ve Derin davranışı bir süreç olarak ele alarak ve bu iki eylemin süreçleri arasındaki farkları ayrıntılı olarak açıklamış olması ve ayrıca duygusal emeğin duygusal düzenleme süreciyle bütünleştirilmesinin, çalışanların duygusal düzenleme stratejilerini iyi ögrendikleri takdirde, iş sonuçlarını olumlu yönde değiştirilebileceklerini göstermesi, açısından önem arz etmektedir.

2.4.Duygusal Emek Boyutları

Duygusal Emek kavramı ve yaklaşımları üzerine yapılan literatür taraması göstermektedir ki ilgili yazında duygusal emek kavramı çok çeşitli boyutlar kullanılarak kavramsallaştırılmakta ve çalışılmaktadır. Bu çalışmada, duygusal emek alanındaki bu dört ana yaklaşımda da yer alan boyutlar arasından hem süreç hem de davranış bağlamında Duygusal Emeği tanımlayan, derin davranış, yüzeysel davranış, otomatik düzenleme ve duygusal çeşitlilik en önemli olan dört boyut kullanılacaktır.

2.4.1.Derin Davranış

Derin davranış, gösterilmesi örgüt tarafından beklenen duyguları gerçekten hissetmek için bireyin sergilediği içsel olarak bir çaba olarak tanımlanabilmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth and Humphrey, 1993). Bu haliyle derin davranış, kişinin gerçekten hissettikleri ve sergiledikleri duyguların uyumlulaştırılmasını içermektedir (Grandey, 1998). Bu uyumlaştırma sadece fiziki davranışın kontrolünü sağlama ve aynı zamanda içsel duyguların da değiştirilmesi yönünde çabaları içermektedir (Brotheridge and Grandey, 2002). Derin davranış, yüzeysel davranışla karşılaştırıldığında çalışan üzerindeki olumsuz etkileri daha az olan bir duygusal emek boyutudur.

Derin davranış, çalışanın kendi durumunun olumlu yönlerine odaklanarak, ya da daha mutlu olduğu zamanlardaki geçmiş olayları hatırlayarak ve daha iyi bir ruh hali içinde olduğunu hayal ederek, bulunduğu rolün gerektirdiği duyguları gerçekten hissetmeye çalışması durumudur. Derin davranışta, çalışanların hizmet ortamlarını yeniden değerlendirmeleri ve öncelikle iç dünyalarını gösterim kurallarına göre uyarlayarak dışsal duygularını düzenlemeleri söz konusudur. Bu da derin davranış kapsamında bilişsel süreçlerin önemini ortaya koymaktadır. Derin davranış sergileyen çalışanların sergiledikleri duyguları içsel duyguları ile uyumlu olduğundan daha olumlu bir hal içinde olurlar. Grandey (2003) derin davranış kapsamında olumlu duyguların daha ağır bastığı, derin davranış sergileyen çalışanların, bu olumlu duygular nedeniyle yaratıcılık konusunda daha başarılı oldukları yönünde görüş bildirmektedir.

2.4.2. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, çalışanın gerçekten hissettikleri sergilenmesi beklenen duygular arasında ciddi bir farklılık olduğunda ortaya çıkan duygusal emek davranışını ifade etmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth and Humphrey, 1993). Bir çalışanın kendi temel duygularını değiştirmeden duygularının sözel, süz ve vücut ifadesini değiştirdiğinde yüzeysel davranış ortaya çıkmaktadır. Bu davranışta nasıl ki bir aktör, sahnede kendine verilen role dair duyguları adeta yaşıyormuş gibi oynuyorsa yüzeysel davranış sergileyen bir çalışan da gerçekte hissetmediği duyguların benzer biçimde rol yaparak dışarıya yansıtmaktadır (Hochschild, 1983). Ancak bu durumda, bireyin davranışları ile duyguları arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Ashforth and Humphrey, 1993; Zapf, 2002). Çalışanların aynen aktörler gibi sahne performansı sergileyerek bazen kendilerine verilen rolü içselleştirmeden yüzeysel olarak oynamaları, bazen de içselleştirerek inanarak adeta yaşamaları nedeniyle duygusal emek araştırmalarının geneli, yüzeysel ve derin davranış üzerine odaklanmaktadır (Brotheridge and Lee, 2003; Grandey, 2000).

Yüzeysel davranışa örnek olarak Hochschild (1983) ’in çalışmasında geçtiği üzere bir hostesin bir kriz anında yolcuları sakinleştirmek için, aslında kendisi de çok endişeli bir durumda olsa da, nasıl soğukkanlı davranmaya çalıştığı verilebilir. Burada çalışan, yolcu kadar endişeli olsa da gerçekten hissettiği duygulardan farklı bir duygusal gösterimde bulunmaktadır. Benzer şekilde ön hizmet çalışanları da çalışma ortamı hakkında içsel duygularını değiştirmeksizin sahte dışsal duygular sergilerler. Böylece müşteri karşılama sırasında davranış kurallarına göre sergiledikleri duygularını değiştirmek için an ve an duygusal ifadelerinin ipuçları takip edilerek tekrar ve tekrar bu düzenleme sürecini tekrarlayabilirler. Müşteriler, çalışanların yüzeysel olarak davrandıklarının farkında olmasalar da yüzeysel davranış sergileyen çalışanların uzun vadede bilişsel performansı bozulabileceğinden çalışanların bilişsel kaynaklarına daha fazla yatırım yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Richards and Gross, 2000).

2.4.3. Otomatik Duygusal Düzenleme

Duygusal emek gösterim sürecinin hayati bir unsuru olarak duygusal düzenleme ilk olarak Gross (1998a; 1998b)'in çalışmalarında yer almaktadır. Duygusal düzenleme, bireylerin sahip oldukları duyguları nasıl ifade etmelerine etki eden süreçler olarak tanımlanmaktadır. Duygusal düzenleme, duygusal gösterim kurallarına uyabilmek için gerekli bir süreç olarak ta görülmektedir. Bu sürecin girdilerini çevreden bireye gelen uyarılar, çıktılarını ise bireyin duyguları aracılığı ile bu uyarılara verdiği cevaplar oluşturmaktadır. Girdi, duygunun şekillenmeden önceki süreci yansıtırken, çıktı ise duygunun oluşmasından sonraki zamana aittir (Gross, 1998b).

Bireyler, olaylardan bir uyarı alarak ile tepki verir. Bireyin duygusal tepki eğilimi (fizyolojik, davranışsal, bilişsel) sosyal çevre içinde bu bireye ve diğerlerine bir bilgi sağlar. Bu süreç içinde duygusal düzenleme; bireyin bir durum ya da değerlendirme olarak duygu öncüllerini düzenlediği öncül odaklı düzenleme ile bireyin duygularının fizyolojik ve gözlemlenebilir sembollerini değiştirdiği tepki odaklı olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Gross, 1998b). Bununla birlikte duygusal düzenleme; hem olumlu düşünme veya olayları yeniden değerlendirme yolu ile duyguları değiştirme(derin davranış), hem de mimikler ve beden dili geliştirerek yaşanan duygunun gösteriminin değiştirilmesini (yüzeysel davranış) kapsamaktadır (Grandey, 2000; Zapf, 2002).

Duygusal emeğin üçüncü bir boyutu olarak otomatik düzenleme karşımıza çıkmakta olup otomatik düzenlemeyi tanımlamak üzere olarak davranış teorisi kullanılmaktadır. Davranış teorisi kapsamında duygusal düzenlemenin hem otomatik ve hem de kontrollü olarak gerçekleşebileceği varsayımı mevcuttur. Otomatik düzenleme, örgüt tarafından beklenen duyguların otomatik olarak gösterilmesidir. Otomatik düzenleme, bireylerin içsel duyguları ile örgütün beklediği gösterim kuralları arasında ancak minör farklılıklar olduğunda oluşur. Bu bağlamda bireyler duygularını farkında olmadan, bilinçsizce değiştirerek sunar (Yalçın, 2012).

İyi duygular içinde ve olumlu duygusal davranışlar gösteren bir satış personeli, ,işinin gereksinmelerini karşılamak için duygusal davranışını devamlı olarak

değiştirmek zorundadır. Bu tip bilinçsiz düzenlemenin, derin davranışın(pasif derin davranış) bir çeşiti olarak da kabul edilebilmesine rağmen Mahato et al. (2014) gibi bazı araştırmacılar, arada ince bir nüans olduğunu ifade etmekte, otomatik davranışın az bir çaba ile kendiliğinden gerçekleştirilen yüzeysel davranış olduğunu iddia etmektedirler. Örneğin Zapf (2002)'e göre bir satış personeli, herhangi bir şey hissetmeksizin gelen bir müşteriye otomatik olarak gülümseyebilir.

Otomatik düzenleme, Ashforth and Humphrey (1993)' e göre derin davranışın farklı bir şeklidir. Duyguların ve davranışların düzenlenmesinin bu şekilde otomatikleştirilmesi, örgütün çalışandan olan beklentilerini azalttığı ve çalışanlarının ruh sağlığı için de olumlu sonuçlar oluşturduğu şeklinde bazı kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin bir hemşirenin yaralı bir çocuk hastaya karşı hiçbir rol yapmasına gerek kalmadan sempati hissedilebileceği, bunun da otomatik duygusal düzenleme kavramı altında değerlendirilebileceği söylenmektedir. Bu açıdan otomatik düzenleme, samimi davranış ile de paralellik arz etmektedir. Örnekteki hemşirenin bilinçli olarak rol yaptığı söylenemez. Otomatik duygusal düzenlemenin altındaki sürecin, ekstra bir emek sarfetmeksizin gerçekleşen bir duygusal davranış olduğu görülmektedir (Zapf, 2002).

2.4.4. Duygusal Çeşitlilik

Duygusal emeğin dördüncü boyutu olan duygusal çeşitlilik, örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duyguların zengin bir yelpazede çeşitlilik arz etmesini ifade etmektedir. Çalışanların iş ortamında birden fazla ve farklı duygusal gösterimde bulunmak zorunda kalması, duygusal emeğini sunmakta olan çalışan için önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt tarafindan beklenen duygular ile çalışanların gerçek duygularının uyumsuzluğun mevcudiyeti durumunda ise duygusal çelişki ortaya çıkmakta bu uyumsuzluk arttıkça da çalışanın daha fazla duygusal emek harcamasını gerekmektedir. Çalışanların belirli bir iş için ne çeşitlilikte duygusal gösterimde bulunduğu, duygusal emeğin yoğunluğunu belirlemektedir. Yaptığı iş sırasında birden fazla duygu sergilemek zorunda olan çalışanlar, kendi davranışlarını bilinçli bir şekilde izlemek ve daha fazla planlama yapmak zorunda kalmaktadırlar.

Bu da daha fazla ruhsal ve bedensel çaba, diğer bir deyimle duygusal emek anlamına gelmektedir (Morris and Feldman, 1996).

Sergilenen duyguların çeşitliliği bütünleyici (pozitif), maskeleyici (nötr) ve farklılaştırıcı (negatif) duygular olarak üç farklı temel grupta incelenebilmektedir. Pozitif duygular; çalışanlar ve müşteriler arasında duygusal bağı arttırmayı ve birbirleri hakkında iyi düşünmelerini ve birbirlerine olumlu hislerle bağlanmalarını amaçlamaktadır. Nötr olma, tarafsızlık ve otoriteyi aksettirmeyi ifade etmekte iken negatif duygular ise müşterileri yıldırma, yatıştırma veya sindirme adına kullanılmaktadır. Pozitif duygular, müşterilerle çalışanı birbirleriyle ilgili iyi düşünmeye iter. Bu durum çalışan ile müşterinin olumlu hislerle bağlanmalarını sağlar. Örneğin anaokulu öğretmenlerinden öğrencilere karşı pozitif tutum takınmaları beklenir. Aksi takdirde öğrencilerin ev ortamından birden kopup okula ortamına alışmaları mümkün olmayacaktır. Duygusal açıdan nötr olmak tarafsızlık ve otoriteyi ifade eder. Bu durumda çalışan ile müşteri arasında hiçbir his oluşmaz. Örneğin hakimlerden nötr duygular sergilemeleri beklenmektedir. Hâkimin adaletli kararlar verebilmesi için mahkemelerde davacı ve davalılara karşı tarafsız olması çok önemlidir. Negatif duygularda ise kızgınlık veya düşmanca bir yaklaşım sezinlenir. Müşteriyi yatıştırmak veya sindirmeyi hedefler. Örneğin bir avukatın müvekkillerine karşı yakın ve anlayışlı davranması, icra için ise muhataplarına sert, tavizsiz ve saldırgan davranmaları beklenmektedir. Avukatın bu duygu değişimini bazen dakikalar içinde gerçekleştirmesi gerekmektedir (Grandey, 2000).

İş ortamında gösterilmesi beklenen duygular, mesleklere göre de değişebilmekte olup müşterilere karşı ön ofis çalışanlarından genellikle pozitif duygular, borç tahsildarlarından olumsuz duygular, terapistler veya hakimlerden ise nötr duygular sergilemeleri beklenmektedir (Grandey, 2000). Bazı durumlarda çalışanların duygusal gösterimdeki değişimi dakikalar icinde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Sınırlı süre içinde beklenen bu duygusal çeşitlilik, daha fazla planlama, kontrol ve duygusal emek anlamına gelmektedir (Morris and Feldman, 1996).

2.5.Bilgi Yoğun Takımlarda Duygusal Emek ve Sonuçları

Bilgi ve İletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşmenin damgasını vurduğu günümüz iş dünyasında özellikle ileri teknoloji endüstrilerinde faaliyet gösteren işletmeler açısından şiddetli bir rekabetin varlığına tanıklık edilmektedir. İleri teknoloji üretimi, hem ülkeler hem de işletmeler düzeyinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için temel bir rekabet kaynağı olarak görülmektedir. Özellikle 1990'lardan itibaren işletmelerin bu yöndeki arayışlarının daha da derinleştiği ve Ar-Ge yeni ürün geliştirme faaliyetlerine daha çok yoğunlaştıkları belirtilmektedir. Bu da yeni ürün geliştirme süreci kapsamında yaratıcılık, zamanlılık, pazar hızı ve pazar başarısını yakalayabilmek için proje takımlarını kullanma yönünde bir ihtiyaç yaratmaktadır.

Günümüzde teknoloji yoğun ürün ve hizmet üretimi, bu teknoloji yoğun ürün ve hizmetlerin karmaşık yapısı nedeniyle tamamlayıcılık esası ile farklı uzmanlık alanı, birikim ve altyapıya sahip üyelerden oluşan proje takımları veya çapraz fonksiyonel takımlar ile gerçekleştirilmektedir. Proje takımlarında bireylerarası ilişkilerin ve duygularının gösteriminin takım işleyişi ve üyeler arasında bilgi paylaşımının sağlanması için de hayati bir önemi mevcuttur (Liao et al., 2006).Örgütler yeni iş uygulamaları ve yeni problem alanları için bilgi sistemleri geliştirme ihtiyacı ile karşı karşıya kalırken uygulamada bilgi sistemleri projelerinde bilgi paylaşımına olan ihtiyacın artan önemi vurgulanmaktadır. Bilgi ve sosyal sermayenin paylaşımı ile proje takımları daha yenilikçi ve yaratıcı olabilmekte daha yüksek performans sergileyebilmektedir. Bu nedenle üyeleri arasında bilgi paylaşımının sağlanması ve takım üyelerinin bu yönde teşvik proje çalışması açısından bir gerekliliktir. Üyeler arası iletişimin sıklığının ve karşılıklı güvenin, böylesi bir teşviğin sağlanmasında etkili unsurlar arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte üyeler arasındaki iletişimin e-posta, yüzyüze, sözlü veya sözsüz iletişim gibi sağlandığı kanallar ve bu kanalların kulllanım sıklığı da bilgi paylaşımı yönündeki temayülleri etkilemektedir (Park and Lee, 2014). Proje takımlarında iletişim, işbirliği ve güvene dayalı böylesi bir iklimin yaratılmasının çalışanların birbirlerine gösterdiği davranış ve duygusal gösterimlerle de ilgili olduğu da

belirtilmektedir. Bu açıdan yüzeysel ve derin davranış olarak ifade edilebilecek olan duygusal emek türlerinin hiç biri üyelerin doğuştan sahip oldukları özellikler olmayıp bulunulan ortamın bir sonucu olarak şekillendiği ifade edilmektedir (Grandey, 2000).

Bu yaklaşımlar ışığında takım içinde güvene dayalı iyi ilişkilerin geliştirilmesi, çatışmaların takım faydasına hizmet edecek şekilde yönetilmesi, bilgi paylaşımının arttırılması, çalışma disiplininin oturtulması, proje veya görev kaynaklı stresinin minimize edilmesi, takım üyelerinin maruz kalacağı olumsuz iş tutumlarının üstesinden gelinebilmesi gibi konular, takım yönetimi noktasında önemli başlıkları teşkil etnektedir. Proje kapsamında karşılaşılan bu tip sorunların aşılmasında üst yönetim desteğinin üyelerce doğru bir şekilde hissedilmesinin de diğer önemli bir konulardan biri olduğu bilinmektedir. Örneğin yeni ürün geliştirme projelerinin genellikle hızı ve pazar beklentilerinin değişkenliği gibi baskılar ile karşı karşıya olması sürecinde bu süreci yürüten takımların yönetiminde, yönlendirici yönetim anlayışının benimsenmesinin projenin daha istikrarlı işleyişi için daha uygun olduğu savunulmaktadır. Yönlendirici yönetim anlayışı ile projenin ilk aşamasından başlayarak bitimine kadar olan aşamalarda ortaya çıkacak belirsizlik ve karmaşıklıkların azaltılması, takım içindeki olası çatışmaların zamanında dindirilmesi ve iyi ilişkilerin geliştirilmesine olanak sunulmaktadır. Bu nedenle yakın ve yönlendirici yönetim anlayışının proje çalışmalarında gerekliliği üstünde durulmaktadır.

Takım üyeleri, çalışma ortamına bilgi ve becerilerini ile birlikte aynı zamanda duygularını da taşımaktadır (Kelly and Barsade, 2001). Proje takımları düzeyinde bakıldığında duygusal emek; takımın üyelerinin duygularını algılama, anlama, izleme, düzenleme ve kullanma ve onları takımının rutin uygulamaları ve yapıları içinde yansıtabilmelerine dair bir kabiliyeti ifade etmektedir (Akgün et al., 2009). Duygusal emek davranışları, çalışanların iş çıktıları üzerinde hem olumlu ve hem de olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Örgütsel davranış yazını incelendiğinde duygusal emek davranışlarının genellikle duygusal tükenmişlik (Morris and Feldman 1996; Grandey 1999), iş tatmini (Liu et al., 2011; Duke et al., 2009; Grandey, 2000), rol içselleştirilmesi, örgütsel bağlılık ve iş gerilimi (Liu et al., 2011),iş performansı (Duke et al., 2009),işten ayrılma niyeti, duygusal yabancılaşma (Grandey,1999-2000),

bireysel yaratıcılık (Geng et al., 2013) gibi bireysel çıktılar üzerine odaklanmakta olduğu görülmektedir.

Duygusal Emek alanındaki mevcut araştırmaların daha çok hizmet alanında çalışanların tutum ve davranışlarına odaklandığı görülmekteyse de Geng et al. (2013) duygusal emeğin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi performans çıktıları üzerinde etkilerinin araştırılması gerektiği yönünde görüş bildirmektedir.Bununla birlikte takım yenilikçiliği (Liu et al., 2011), takım performansı (Günsel, 2014) ve takım yaratıcılığı (Tierney et al, 1999) az da olsa duygusal emeğin takım düzeyinde çıktılar üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar da mevcut olduğu görülmektedir.Takım düzeyinde gerçekleştirilen bu araştırmada duygusal emek takım düzeyinde kollektif bir değişken olarak ele alınmakta ve takım yaratıcılığı ve takım performansı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

2.5.1.Takım Yaratıcılığı

Takım;aralarında bir dayanışma ve yakınlık olan ve etkileşim yolu ile birbirleri üzerinde etkinin var olduğu iki veya daha fazla kişiden oluşan bir yapı olarak (Paulus, 2000) veya bir örgüt kapsamında ortak hedefleri gerçekleştirmede birlikte çalışan gruplar olarak tanımlanmaktadır (Klarner et al., 2013). Birçok örgütün değişen çevre şartlarına cevap verebilme ve yenilikçiği teşvik edebilme yeteneklerini arttırmak için takım bazlı çalışma sistemlerine dönmekte oldukları (Pirola and Mann, 2004), bu tip örgütlerin bireysel çalışanlar arasında sadece yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etmek değil aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi takımlar geliştirme ile ilgilenmelerine de gerek olduğu belirtilmektedir (Shalley et al, 2004).Takım yaratıcılığı; gruplar içinde farklı düşünme veya yaklaşım ortaya koyma olarak tanımlanmakta ve genellikle yaratıcı fikirler geliştirilmesi için takım veya grup çalışmalarında yapılması önemli bir yönetsel araç olarak teşvik edilmektedir (Paulus, 2000).

Üzerinde tam olarak bir uzlaşma sağlanabilmiş olmasa da yaratıcılık, hem yeni hem de anlamlı fikirler üretilmesi anlamına gelmektedir (Geng et al., 2013).Ayrıca Barczak et al. (2010) yaratıcılık kavramını, bir ürün , bir fikir yada örgüte yeni ve potansiyel yararları olacak süreçlerin üretilmesi olarak tanımlamakta olup,çeşitli

kaynaklardan bilgi toplama, alışılmadık ilişkileri tanımlama fikirler, nesneler ve olgular arasında o güne dek kurulmamış ilişkileri kurmayı da yelpazesinde barındırmaktadır (Dyne et al., 2002). Problemlere sıradışı çözümleri üretmek, iş stratejileri veya iş süreçlerini iyileştirecek bir takım değişiklikler yapmak da yaratıcılık kapsamında yer almaktadır (Dul and Ceylan, 2014; Barczak et al., 2010; George, 2007).Yaratıcılık, fikir geliştirme aşamasından yeni ürünün ticarileştirilmesine dek yeni ürün geliştirme sürecinin tamamı için gereklidir. Bir işletme içinde her kademedeki çalışan, yaratıcı potansiyele sahip olup örgütsel yenilikçiliğine katkı sağlayabileceği ifade edilmektedir (Dul and Ceylan, 2014). Nitekim takım ve örgüt düzeyindeki güncel araştırmalar, takım etkileşimlerinin ve bu etkileşim sonucunda bireylerin yaratıcı potansiyelinin örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda kullanılmasının yenilikçilik açısından taşıdığı önemin altını çizmektedir (Kurtzberg, 2005).

Bu noktadan bakıldığında takım yaratıcılığı yalnızca bireysel yaratıcılıktan daha çok takım üyelerinin birbirleri ile çeşitli şekillerde etkileşime girdiklerinde ortaya çıkan sinerji ile açıklanabilmekte olup, Gestaltçı felsefeden bakıldığında takım yaratıcılığının herbir üyenin yaratıcılığının toplamından daha fazlası olduğu ifade edilmektedir (Shalley et al, 2004). Kollektif yani takım ve örgütsel düzeydeki yaratıcılık performansının, yaratıcılığı destekleyen veya sınırlandıran bir dizi bireysel, takım ve örgütsel özellikle yakından ilintili olduğu ifade edilmekte olup bu özellikler arasında da bilişsel yetenekler, kişilik özellikler, motivasyon ve bilginin altı çizilmektedir. Proje takımlarında yaratıcılık, bireysel ve örgüt seviyesindeki yaratıcılık arasındaki ilişkide bir köprü rolü görmekte olduğu belirtilmektedir. Örgütler yaratıcı fikirleri üretmek ve yeni yaratıcı fikirleri kullanışlı teknoloji, ürünler veya hizmetler haline dönüştürmek için proje takımları oluşturarak kullanılırlar (Chen, 2006). Barczak et al. (2010) ‘da yaratıcılığın, özgür bir ortam, yönetim desteği ve teşviki gibi örgütsel şartlara bağlı olduğunu, takım üyelerinin arasında güçlü iletişimin, örgütsel desteğin ve net amaçların mevcudiyetinde takımın yaratıcılığının da artacağı yönünde görüş bildirmektedir. Bununla birlikte takım normları, bağlılık, büyüklük, takım çeşitliliği ve problem çözüm yaklaşımları gibi unsurlar da, takım düzeyinde yaratıcılığın önemli öncülleri olarak kabul edilmektedir (Dul and Ceylan, 2014).

Proje takımları noktasından bakıldığında yaratıcı fikirlerin, üyelerin çoğunun katılımı ile ortaya çıkabilmesinden mekanizmasının varlığı ve iletişim sıklığının önemine işaret edilmektedir. Sosyal Ağ teorisinden yola çıkıldığında, farklı sosyal çevreler, uzmanlık alanları ve altyapılardan gelen bireylerin etkileşim ve işbirliği ile, daha sıradışı fikirlerin ortaya çıkabileceği varsayılmaktadır (Shalley et al., 2004). Yine örgütsel davranış kapsamında yapılan çalışmalarda farklı üyelerden oluşan hetorojen takımların iyi yönetildiği takdirde homojen yapıdaki takımlardan daha fazla yaratıcı olabileceği sonucuna varılmaktadır (George, 2007).

Sonuç olarak takım yaratıcılığı, takım üyeleri arasında tartışma süreci ve etkileşimin teşvik edilmesini de gerektirmektedir. Proje takım yaratıcılığının uyarılması müşteriyi ve pazarı öğrenme ve ürünü dizayn etmede takım üyelerini cesaretlendirebilmekte, hatta yaratıcı problem çözme süreçleri, proje üyelerini daha fazla etkileşimine yönlendirerek yeni ürün pazar başarım performansı ortaya koyulmasına neden olmaktadır (Chen, 2006).

2.5.2.Takım Performansı

Yeni ürün geliştirme proje takımlarının başarıları, takım performansı başlığı altında değerlendirilmektedir. Yeni ürün geliştirme çabalarının başarıları, ürün geliştirme takım performansı veya proje yaşam süresi gibi biribirleriyle içsel olarak ilişkili sonuçlar ve yeni müşteri kazanımı veya yeni ürün kaynaklı satışlar gibi dışsal odaklı sonuçlar olarak çeşitli sayıda sonuçlarla değerlendirilmektedir (Stanko et al, 2012). Takım performansı, herbir üyeye ait performansların ayrı ayrı olarak toplamından daha fazlasını ifade etmekte olup, bu haliyle bireysel performansın üstünde kollektif ve sinerjik bir çıktıyı ifade etmektedir (Pirola and Mann, 2004).

İlgili yazında genellikle takım etkinliği teriminin, takım performansını değerlendirmede kullanıldığı da görülmektedir. Takım etkililiği; takım başarısının göstergesi olarak ele alınmakta olup takım çalışmasının çıktıları ile ölçülen bir kavramdır. Takım faaliyetleri sonucu oluşan çıktılar; kişisel, takım, iş, birim, organizasyon olmak üzere çeşitli seviyelerde ve farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir (Akgün et al., 2004).

Paulus (2000),takım etkililiğinin ölçümünü aşağıda açıklanan üç ana alt kriterin ölçülmesi ile açıklamaktadır:

1.Performans ile ilgili çıktıların ölçümü: Bu kriter, takım faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan iş ile ilgili çıktıların nitel ve nicel olarak değerlendirilmesi ile ilgilidir. Takım faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan, süreç iyileşme, verimlilik artışı, üretim kalitesinin artışı, maliyetlerde düşüş, artan müşteri tatmini, yeni ürün geliştirme hızında artış vb. çıktılar takımın performans ile ilgili etkililiğinin bir göstergesidir.

2.Takım üyelerinin tutumları ile ilgili çıktıların ölçümü: Bu kriter çalışanların tatmini, bağlılığı, yönetime olan inanç vb. alt kriterleri kapsar. Takım faaliyetleri sonucunda çalışanların tatmininde artış, işe ve şirkete bağlılığın artışı, yönetime olan güvenin artışı vb. ortaya çıkan çıktılar, takım çalışmalarının çalışanların tutumları ile ilgili etkililiğinin bir göstergesidir.

3.Takım üyelerinin davranışları ile ilgili çıktıların ölçümü**:** Bu kriter, işe devamlılık, çalışanların sirkülasyon hızı vb. alt kriterleri kapsar. Takım faaliyetleri sonucunda çalışanların işe gelmedikleri günlerin sayısında düşüş, işgören devir hızında düşüş vb, çıktılar, takım üyelerinin davranışları ile ilgili etkililiğinin bir göstergesidir.

Yeni ürün geliştirme takımlarının performansının ürün başarısı ve pazara sunma hızı olmak üzere iki ana başlık altında değerlendirebileceği yönünde çok sayıda çalışma da mevcuttur. Ürün başarısı, yeni bir ürünün pazar performansını göstermekte ve pazar hızı ise ürünün veya projenin geliştirilmesi ve pazara sunulması arasında geçen zaman dilimi ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Dayan and Elbanna, 2011). Yeni ürün geliştirme adımlarını izah etmek için pazar hızı, yaşam ömrü,yenilik hızı, pazara sunum hızı gibi farklı terimler kullanılabilmektedir (Stanko et al., 2012). Yapılan araştırmalar sonucunda proje sürecinde yönetim desteğinin yüksek olması durumunda takımın hissettiği kriz ve endişenin takımın öğrenmesi, pazara hızını ve pazar başarısını pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Özellikle ürün, süreç ve müşteri ile ilgili problemlerin çözümünde hissedilen kriz ve endişe takım üyelerini daha fazla çaba sarf etmeye , zamanında veya öncesinde ürün geliştirmeye ve başarılı olarak pazara sunmaya teşvik etmektedir (Akgün et al., 2007b). Özellikle yeni ürün geliştirme literatürü baz alındığından bu çalışmada Proje takım performasının göstergeleri olarak; pazar hızı ve pazar başarısı incelenmektedir.

2.5.2.1. Pazar Hızı

Yeni ürün fikrinin ortaya çıkması ile pazara sunalacak bir ürün haline gelmesi arasındaki süre, pazar hızı olarak tanımlanmaktadır. Pazar hızı üzerine verilen önem; zaman baskısı nedeni ile tüm mümkün teknolojik seçeneklerin dikkate alınması noktasında geliştiricilerin başarısız olmasına bu da potansiyel olarak nihai ürünün kalitesinin düşmesine ve stres seviyesinin yükselmesine neden olabilmektedir (Stanko et al, 2012). Özellikle KOBİ'lerin yeni ürün geliştirme projelerinde pazara sunum hızı ve satış başarısı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu bulunmuştur. Benzer şekilde pazar hızının, firmaların müşterileri ile daha yakın temas kurması ve müşteri ihtiyaçlarına daha duyarlı olmasını sağlayabilmekte; bu da pazara ilk olarak yeni ürünü süren firmanın pazar liderli olarak kendisine önemli bir pazar payı edinmesini sağlayabilmektedir (Stanko et al., 2012)

2.5.2.2. Pazar Başarısı

Herhangi bir BİT projesinin başarıyla gerçekleştirilmesi için öngörülen bitiş zamanı, proje kapsamı ve bütçesi dahilinde kalmak şartı ile iş gereksinimlerini, son kullanıcı ihtiyaçlarını, beklenen işletme değerini ve yatırımın geri dönüşünü sağlaması gerektirdiği belirtilmektedir (Gathumbi, 2016).Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI), proje başarısını; projenin kalitesi, kapsamı, belirlenen bitiş zamanı ve maliyetinin yanısıra proje paydaşlarının değişken kaygı ve beklentilerinin karşılanmasında yeterli bir dengenin sağlanması olarak ta tanımlamaktadır (Aga, 2016).Genel olarak yeni bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi ve pazara sunumundaki proje takımının başarısı bir pazar başarısı olarak kabul edildiği takdirde ürünün zamanında ve bütçesi içinde teslim edilmesi o projenin başarılı olarak kabul edilebileceği belirtilirken (Valtanen, 2012),bir başka açıdan da proje veya pazar başarısının, son kullanıcının da kabul edeceği şekilde belirli kalite gerekliliklerini, önceden müzakere edilen bütçe ve zamanı içinde projenin tamamlanması gibi paydaş taleplerinin karşılama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Fung, 2014).

Yeni ürün pazar başarısının ölçülmesi ile ilgili birçok yöntem bulunmakla birlikte, yeni ürünün kârının beklenenden ne kadar düşük kaldığı veya aştığı,

satışların beklenen seviyeyi ne derece aştığı veya gerilediği, yeni ürünün firmaya yeni bir ürün kategorisi yaratma derecesi, yeni ürünün firmaya yeni bir pazar yaratma derecesi olarak belirtilen çalışmalar da bulunmaktadır (Millson, 2015). Bu açıdan bu çalışmada Pazar başarısı; en basit şekli ile pazara yeni sürülen ürünlerin satış, kar, müşteri memnuniyeti, pazar payı gibi konularda beklentileri ne derecede karşılayabildiğini gösteren bir değişken olarak kabul edilmektedir.

2.6.Proje Takımlarında Duygusal Emek: Gelişimi ve Yapısal Öncülleri

Takım etkililiği üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel yapı, bu etkinliği etkileyen belki de en önemli hususlardan bir olarak kabul edilmektedir. Takım araştırmalarının, bu takımlar ile onların köklerinin dayandığı örgüt ile olan ilişkilere ışık tutması yönünde şiddetli bir ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (Guzzo and Shea, 1992). Örgütsel yapı veya ortam; takımın sorumlu olduğu işleri kolaylaştıran ya da engelleyen kapsayıcı yapılar ve dışsal sistemler kümesi olarak tanımlanmaktadır. Yapı konusu üzerinde yapılan çalışmaların iş deneyimi, pozisyon, eğitim, takımının bilgiyi işleme kapasitesi, örgüt kimliğine gücü ve yönlendirici yönetim gibi değişkenler üzerine yoğunlaştırdıkları görülmektedir. Bununla birlikte özellikle örgüt seviyesinde yapı, ideoloji, kaynaklar ve stabilite gibi değişkenlerin de az da olsa çalışıldığı görülmektedir (Denison et al., 1996).

Örgütsel yapı ve ortam, örgütsel etkililiği arttırma yönünde hem bireysel ve kolektif olarak takım veya örgüt düzeydeki davranışları şekillendiren bir etmendir (Ghoshal and Bartlett, 1994). Yapısal bağlam, çalışanlar arasında belli davranışların sergilenmesi yönündeki teşvik ve kariyer yönetimi gibi belli sistem ve süreçler ile birlikte kültür, iklim ve disiplin gibi soyut özellikleri de içermektedir. Örgüt kültürü, örgütün soyut nitelikleri ile ilgili olup; formal sistemlerin ve yöneticilerin ortaya koyduğu kuralların yerine örgüt üyelerinin inanç sistemlerini ve değerleri üstüne yükselmektedir. Bu açıdan yapısal bağlam, örgütlerin yapı ve kültürlerinin bir bileşimini yansıtmaktadır (Gibson and Birkinshaw, 2002). Ghoshal and Bartlett (1994) örgütlerin üyelerini örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirebilmek için disiplin ve strese, işbirliği içeren sinerjik bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamak

için ise destek ve güvene de ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Onların çalışmasında yapısal bağlam; disiplin, stres, destek ve güven olmak üzere birbiri ile ilişkili dört farklı boyut halinde kavramsallaştırılmaktadır.

Ghoshal and Bartlett (1994)'in izinden gidilen bu çalışma kapsamında yapısal bağlam; disiplin, stres ve güvenden oluşmak üzere üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Ghoshal and Bartlett (1994)'in çalışmasının bir diğer boyutu olan yönetim desteği ise böylesi bir desteğin proje çalışmasının ilk aşamasından bitimine kadar belirsizliklerin ve karmaşıklığın azaltılması, takım içindeki olası çatışmaların minimalize etmesi ve üyeler arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesine olanak sunması (Peng, 2015; Roxana, 2013; Özbingöl, 2013) nedeniyle duygusal emek boyutları ve takım çıktıları arasındaki ilişkide moderatör olarak ele alınmaktadır.

2.6.1. Disiplin

Disiplin, latince öğrenci anlamındaki ''disciple-discipulus'' kelimesinden gelmekte olup bireyin öz kontrol, karakter ve düzenliliğini geliştiren eğitim veya yetki ve kontrol karşısında boyun eğmesi olarak tanımlanmaktadır. Disiplin, kendilerinden beklenen standartları karşılamak için örgüt üyelerinin gönüllü çabalarını teşvik eden bir özelliktir (Ghoshal and Bartlett, 1994). Ghoshal and Bartlett (1994), belirli performans ve davranış standartları ile hızlı bir geribildirim sisteminin kurulması ve yaptırımların tutarlılık içersinde uygulamasının örgütsel düzeyde bir disiplininin oluşması yönünde katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte disiplin, çalışanların yetenek kalite seviyesini arttırmaya yardım eden bir kendi kendine eğitim ve deneyim süreci olarak da kavramsallaştırılmaktadır.

Çalışanların örgüt içerisinde görevleriyle ilgili olarak önceden belirlenen rol ve bilinçli ve istekli olarak uymaları, örgütsel anlamda bir disiplinin temel unsurunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte Gibson and Birkinshaw (2002)'e göre disiplin; katı yaptırımlar ve kesin normlar yerine, yüksek performans hedeflerine erişmek için çalışanların memnuniyetini sağlayıcı unsurlarla oluşturulmalıdır. Uygulamada disiplinin çok fazla vurgulanmasının, zamanla çalışanların örgüte karşı duygusal

bağlılıklarının azalması sonucunu beraberinde getirebileceği gerçeğinin de altı çizilmektedir (Keçeli, 2015).Takımları gerçek anlamda bir takım yapan temel unsurun disiplin olduğu ifade edilmektedir (Katzenbach and Douglas, 2005). Bir ürün geliştirme programında çok fazla serbestiyet tanınması, ürün veya hizmet geliştirme çabalarında odaklanma ve disiplinin azalmasına, bu da geliştirilen ürün veya hizmetin kalite beklentilerini karşılayamamasına yol açabilir (Stanko et al., 2012).Bu açıdan disiplin, takım içinde mevcut bireysel öğrenme sınırlarını aşmaya yardımcı olan bir yapısal öncül olduğunun olarak karşımıza çkmaktadır. Bireyler bir anlamda çalıştıkları veya bulundukları ortamlarda diğer bireylerce maruz kaldıkları gözetlenme, kollanma ve denetlenmeleri sonucunda oluşturdukları disiplin sayesinde, duygu ve davranışlarını yönetebilmektedir(Manz,2009). Takım çalışmaları bağlamında disiplin, bireylerin seçimlerini sınırlayan kısıtlayıcı bir unsuır olmaktan öte bireyi güçlendirici ve daha sonuç odaklı olmaya yönlendirici bir etmendir. Disiplin, çalışanların görevlerini yaparken karşılaştığı rutin veya sıradışı gelişmeler karşısında çalışma programına uyabilmesini kolaylaştırmakta ve takımın hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlamada işbirlikçi takım ruhunun kurulmasını katkı sağlanmaktadır. Ayrıca kimi zaman bir üyenin diğer takım üyeleri ile olan etkileşimlerinde takım içi ahengi ve uyumu bozan bir taraf olmamak için daha fazla oranda duygularını kontrol etmesi de gerekebilmektedir. Sonuç olarak bu gibi durumlarda takım üyelerinin otomatik duygusal düzenleme veya rol yapma gibi davranışlarda bulunması sonucunda duygusal açıdan ortaya çıkması muhtemel olumsuz sonuçlarının etkisinin azaltılmasında da yapıcı bir unsur olarak devreye girmektedir (Manz, 2009). Bu açıdan disiplinin, takım düzeyinde bir duygusal emek davranışının oluşum ve şekillenmesi açısından yapısal bir öncül olması beklenmektedir.

2.6.2.Stres

Stres, bireyler ve takımlardan beklenen iş ve görevleri gerçekleştirmelerini kolaylaştıran bir uyarıcı olarak tanımlanmaktadır (Zahavy and Freund, 2007). Stres, iddialı hedefleri gerçekleştirmede üyeleri gönüllü çaba gösterme konusunda daha fazlası için tetikleyen bir unsurdur. Stresin; ortak bir tutkunun oluşturulması, ortak bir kimliğin ortaya çıkması ve görevin başarılmasında bireylerin katkısının geliştirilmesi

gibi üç nitelikle şekillenen bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Ghoshal and Bartlett, 1994).Stres, hem bireylerde hem de takımlarda, özellikle rekabet gücü yüksek ortamlarda daha büyük fiziksel ve psikolojik etkilere sahiptir. Belirli endüstriler üzerinde yapılan araştırmalarda stres, tipik olarak zaman yönetimi, üretim yeteneği ve performansa erişme stresinde olduğu gibi, o alandaki kişiler tarafından karşılaşılan belirli baskı biçimlerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Stres yalnızca bireysel olarak sınırlandırılmış bir olgu olmayıp, takım halinde çalışmaların giderek yaygın hale gelmesi nedeni ile kalıcı stres takım üyelerini etkilemekte veya takım üyelerine de nüfuz etmekte olduğu ifade edilmektedir (Tai, 2012). Bireysel düzeyde stres; bireyin sosyal bir yapı içerisinde kendisinden beklenen rolün belirsizliği ve karmaşıklığından kaynaklanan bir durumdur. Buradaki rol, bir yapı içinde bulunulan bireyden beklenen davranışlar dizisi olup takımlar için belirleyici bir özellik olarak kastedilmektedir (Savelsbergh et al., 2012; Dyne et al., 2002).

Takım stresi; bir bütün olarak takımı etkileyen ve takım ortamında algılanan şartlara ve koşullara (örneğin iş yükü, takım boyutu veya zaman baskısı) ile ilişkili bir stres türü olarak tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda takım etkisinin kolektif deneyimlere katkıda bulunan birçok süreçte var olduğunu göstermektedir. Bir projede benzer taleplere, koşullara ve sonuçlara maruz kalmaları durumunda üyelerin düşünce, duygu ve algıları da paylaşmakta olduğu da ifade edilmektedir. Bununla birlikte Sosyal Etki Teorisi bu uyarıların nasıl değerlendirilmesi ve hissedilmesine gerektiğine ilişkin olarak bireylerin başkalarından etkilenebileceğini ileri sürülmektedir (Savelsbergh et al., 2012).Stres özellikle yeni ürün geliştirme takımlarında bireysel değil ortak bir olgu olup yeni ürün geliştirme projelerinin, görevle ilgili yüksek düzeyde iş karmaşıklığı, süreç ve çevresel belirsizlikler içermeleri sebebi ile takım üyeleri hem bireysel hem de kollektif olarak bir baskıya maruz kalmaktadır. Takım stresi, yeni ürün geliştirme sürecinde takım üyelerince yaşanan kriz ve endişe hissini ölçebilmek için kullanılan takım krizi ve takım endişesi olarak adlandırılan iki farklı bakış boyutu içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Takım stresi üzerine güncel çalışmalarda takım üyelerinin korku, zorlama ve belirsizlikler yaşadıklarını ve şaşırtıcı bir şekilde bunu toplu olarak hissettikleri belirtilmektedir. Hatta takım üyelerinin proje süresince baskıların etkisi ile kriz ve endişeyi kollektif olarak hissedebilecekleri belirtilmektedir.

Takım krizleri aciliyet duygusu ile ilgili olup ,takım kaygısı da yaşanılan korkuyla ilintili bir şekilde tanımlanmaktadır (Akgün et al, 2007b).Bir çok araştırmacı tarafından, proje takım çalışmalarında paylaşılan görev talepleri ve koşulların bir bütün olarak takımın tümünün hedefe yönelik çalışmasına engel olması ihtimali ile takımın toplu olarak stresi deneyimlemelerine neden olabileceği artan bir şekilde savunulmaktadır (Savelsbergh et al., 2012).

Bu çalışmada da bir proje takımından ve üyelerinden beklenen görevin sorunsuz ve planlanan süre içinde tamamlanmasına ilişkin takım seviyesinde hissedilen stresin; (i)takım üyelerinin tüm dikkatlerini ve yeteneklerini takım içinde kendilerinden beklenen göreve odaklamalarına imkan vermesi, (ii)beklenmeyen sorunlar veya yeni talepler sonucunda takım içinde ortaya çıkabilecek kriz ve endişe durumları ile baş edilebilmesi yönünde üyeleri psikolojik açıdan önceden hazırlayan bir uyarıcı olması sebebiyle (Akgün et al., 2007b) duygusal emek noktasında önemli bir öncül olması beklenmektedir.

2.6.3.Güven

Güven, Örgütsel Davranış yazınında üzerinde fazlasıyla çalışılmış, farklı düzeylerde ve şekillerde tanımlanmış bir kavramdır. Bireysel seviyede güven, diğer insanların niyetleri ve davranışlarını temel alan psikolojik bir durum olarak kavramsallaştırılmaktadır (Wong et al., 2006). Güven, diğer insanların beklendiği gibi davranacağı ve fırsatçı olmayacağına dair bir beklentiye de tekabül etmektedir (Barczak et al., 2010).Çalışma ortamında güven, çalışanların fedakarlık, erdemlilik, vicdan, nezaket ve centilmenlik noktasında karşılıklı pozitif ilişkiler kurabilmeleri ile ilintili olduğu belirtilmektedir (Wong et al., 2006).Ayrıca psikoljik olarak bir güven ortamının, olumsuz eleştirilme ve kınanma korkusu olmadan gerçeklerin konuşabildiği ve sorunlarla ilgili görüşlerin açıkça dile getirebildiği bir ortamı işaret ettiği ifade edilebilmektedir.Güven kavramının, örgütün veya bireyin dürüstlüğü, doğruluğu ve güvenirliliğine olan inanç ve itimat olarak da tanımlandığı görülmektedir. Örgüt içinde yaşanan deneyimler ise doğruluk, dürüstlük konusunda çalışanlara fikir verebilmektedir. Güven, çalışanların ilişkilerinde gizliliği azaltıp karşılıklı açıklığı artırmakta, iletişimi iyileştirerek iş maliyetlerini azaltan bir ortam yaratabilmektedir.

İlave olarak güvenin takım üyelerinin birbirlerine olan bağlılıklarını da olumlu yönde etkileyen yapısal bir nitelik olduğu belirtilmektedir (Ghoshal and Bartlett, 1994).

Coğrafik olarak farklı mekanlarda olan, iletişim için teknolojiyi kullanan ve birbirlerini nadiren gören veya hiç görmeyen çalısanlar için güven, çok daha önemli hale gelmektedir. Takım üyeleri arasındaki fiziksel ve psikolojik uzaklık, yüzyüze iletişimin yokluğu, ortak bir iş geçmişinin paylaşılmaması güveni azalttığı gibi sürekli olarak bir arada çalışmayan bireylerin birbirlerine güven duymaları da oldukça zorlaşmaktadır. Özellikle sanal ortamında çalışma durumunda olan takım üyelerinin aralarında karşılıklı güven esasına göre oluşan psikolojik sözleşmenin yok olması tehlikesi sözkonusu olabilmektedir. Psikolojik güven, fiziksel anlamda bir güvenden çok, işyerine duyulan bir güven duygusunu ifade etmekte olup çalısanlar kendilerini güvende hissettiklerinde işlerine daha çok sahip çıkabilecek ve verimli olabilecektir. Araştırmalar, yüz yüze iletişimin takım çalışanları arasında güven sağlayarak iletişimi kolaylaştırdığı ve takım üyelerinin sosyal ve duygusal anlamda etkileşimde bulunabilmelerine ortam hazırladığını göstermektedir (Barczak et al., 2010).

Takım düzeyinde güven ise, takım üyelerinin birbirlerine olan güvenin derecesi olarak tanımlanmış olup, takım üyeleri arasındaki Güvenin sosyal iletişim yolu ile geliştirilebileceği ifade edilmiştir. Ayrıca güvenin, takım içindeki karşılıklı anlayış ve etkin bilgi paylaşımında da anahtar bir rol oynadığı, biribiri ile yüz yüze temasta bulunamayan kişilerin yönetilmesinde etkin yollardan biri olduğu hatta kültürel veya coğrafik olarak aralarında psikolojik farklılıklar bulunan kişiler arasında yani özellikle küresel sanal takımlarda bir köprü vazifesi gördüğü belirtilmektedir (Pinjani and Palvia, 2013).Bir takım içindeki güven eksikliği takım verimliliğini etkilemekte olup hatta takım uyumu, psikolojik güvenlik ve çatışma yönetimi gibi takım verimliliğini etkileyen kritik faktörleri de olumsuz olarak etkilemekte olduğu belirtilmektedir. Birbirlerine güvenen takım üyelerinin, takımlarında ve organizasyon içinde kalma olasılıklarının daha yüksek olacağı belirtilmektedir (Al-Rais, 2011).

Takım seviyesinde güveni; takım içi güven ve ortak güven gibi iki başlıkta ele alındığı çalışmalar da mevcuttur: Takım içi güven terimi, takım üyelerinin kendi takım arkadaşları ile ilgili genel olarak paylaşılan güven algısını ifade edebilmek için

kullanılır. Takım içi güvenin, üyeler arasında iletişim süreçlerinden ortaya çıkan bir takım ortamını yansıttığı ifade edilmektedir (Penarroja et al., 2013). Ortak yada toplu güvenin ise, takımın tüm üyelerinin, takımın tüm sorumluluklarını yerine getireceği ve takım olmanın sağladığı avantajlardan diğer üyenin veya üyelerinin çıkar sağlama yönünde bir fırsat kabul etmeyecekleri konusunda paylaşılan ortak bir inanç olduğu belirtilmiştir (Berry, 2011).Takım güveni, diğer takım üyelerinin kontrol ve izlemesine bağlı olmaksızın bir takım üyesinin kendisi için de önemli bir çalışmayı gerçekleştirecek olan diğer takım üyelerinin eylemlerinden zarar görmeyeceğine olan iyi niyetine dair proje yöneticisinin algısı olarak tanımlanabilmektedir.

Yapılan birçok çalışmada güvenin; proje takım üyelerini işbirlikçilik, ağ oluşturma ve yenilikçilik konusunda teşvik edebileceği,takım üyelerinin bilgi paylaşımını destekleyeceği, problem çözme ve verimliliği arttıracağı, ekip üyelerini görevlerini yerine getirmek ve proje hedeflerine ulaşmak için motive etmeye çalışan proje yöneticileri için ise daha da önemli olduğu vurgulanmaktadır.Ayrıca güvenin takdir ve uyum gibi diğer davranışlar için ortak bir payda olduğu,yeni kurulan bir takımda üyelerin takıma bağlılıklarında ki düşüklüğün güven eksikliği ile ilgili olduğu,güvenin beklenilen görev performansı ve iş tatmini ile ilişkili olduğu,liderlik tarzlarının güven yolu ile hem takım performansı hemde ortak etkililik üzerinde dolaylı etkisinin olduğu belirtilmektedir (Fung, 2014).Güven, takım çalışmasında sinerjinin önemli bir öncülü olup; takım üyelerinin beklentilerine ulaşma olasılığını temsil etmektedir (Barczak et al., 2010).

Takımlar üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda güven yokluğunda, takım üyelerinin çabalarını ve işbirliğini azaltma yönünde tercihte bulundukları gözlemlenmektedir (Furst et al., 1999; Berry, 2011).Takım çalışması kapsamında Güvenin, üyelerin karşıklı duygusal bağlarına ve yetkinlik algılarına dayanmakta olan önemli bir ögedir. Takım üyelerinin biribirlerine güvenmelerinin kendilerini daha az savunmasız hissettirdiği, bu sayede korumacı ve bireysel bir tutum ve davranış sergilemek yerine daha çok yaratıcılık ve keşfetme üzerine yönlenmelerini kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Barczak et al., 2010; Lima et al., 2013). Takım üyeleri arasında güven derecesinin yüksek olması, takım üyelerinin gerçek duygularını gösterebilmelerini daha da kolaylaştıracaktır. Takım üyelerinin gerçek duygularını

ifade ettikleri ölçüde takım içinde oluşacak yüksek güven iklimi ve kültürü sayesinde, özdeğerlerini kendi içsel referanslarından alan özgüvenli bireyler, değer görmek için rol yapma, maske takma veya başkası gibi davranma ihtiyacı duymadan daha otantik olma ve bunu rahatça ifade edebilme cesaretine sahip olabileceklerdir. Eğer bir takım içinde bireyler, eleştirmek veya eleştirilmekten korkar, üst yöneticilerinin fikirlerine yorum yapamazlarsa, diğer kişiler ile serbestçe tartışamazlar ve karşı yada farklı görüşleri dile getirmezlerse inovasyon ve yaratıcılık çabalarının başarısız olabileceği söylenebilmektedir. Sonuç olarak takım çalışmasından beklenen sinerji ve yetkinliğin sağlanabilmesinde, takım üyelerinin çok daha az oranda duygusal emek gösteriminde bulunmalarına ihtiyaç olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle güven, etkili bir takım için yapısal bir öncül kabul edilmektedir.

3.TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ

Bu bölümde literatür özetine ek olarak geliştirilen teorik çerçeve ortaya konacak, çalışmanın değişkenleri arasında ilişkiler açıklanacaktır. Bu ilişkiler kapsamında ortaya çıkan takım çıktıları tartışılacaktır. Teoriye uygun olarak geliştirilen hipotezler açık bir şekilde ifade edilecek ve kavramsal ilişkiler tartışılacak olup devamında ise oluşturulan araştırma modeli ortaya konacaktır.

3.1.Teorik Çerçeve

İlgili literatür incelendiğinde duygusal emek kavramının, genel anlamda kolektif düzeyde özellikle de proje takımları düzeyinde öncülleri ve sonuçlarıyla bütünsel bir yaklaşımda incelendiği bir çalışmanın henüz gerçekleştirilmediği görülmektedir.En yalın halde duygusal emek; takım yaratıcılığı ve takım performansı sürecine katkıda bulunmak amacıyla oluşturulan takımlarda çalışanların duygularının gösteriminin düzenlemesi olarak tanımlanabilmektedir (Mayer et al., 2000; Lopes et al., 2003).Duygusal emek; bireyin duygularının bir otoritenin beklentisi doğrultusunda düzenlenmesi yani bireyin duygularını düzenleyebilmek amacıyla çaba sarf etmesi nedeni ile fiziksel veya bilişsel emek gibi bir emek türü olduğu ileri sürülmektedir.Duygusal emek ile ilintili bir alan olan duygusal yetenek teorisi, örgütlerin duygusal alanlar olduğunu ve etkin bir şekilde faaliyet göstermek amacıyla çalışanların duygularını düzenleyerek yönetebildiklerini görüşünü beraberinde getirmektedir Duygusal yetenek, örgüt ya da takım üyelerinin kendi veya diğerlerinin duygularını algılama, anlama, gözlemleme, düzenleme, kullanma ve bu duyguları rutin ve yapılara yansıtma yeteneği ifade edilmektedir (Akgün et al., 2009).Buradaki duygu terimi, en basit şekliyle sübjektif hissetme durumunu ifade etmektedir.

Nitekim örgütleri karşılıklı bağımlı, genellikle küçük ölçekli ve geniş bir otonomiye sahip takımlar toplamı olarak da tanımlayan görüşler literatürde gitgide hakim hale gelmektedir. Ekonomik faaliyetlerin oldukça büyük bir kısmı pazarlama takımları, yeni ürün geliştirme takımları ve 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(Günsel,2008). Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, takım sinerjisi, takım ruhu yada sosyal ilişkiler gibi bilişsel ve davranışsal açıklamalar özellikle vurgulanmakta olup duyguların rolünün önemi gitgide artmakta olduğu ve takım duygularının takım performansı araştırmalarına dahil edilmesi yönünde bir ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (Akgün et al., 2011).Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda, duyguların bireylerde olduğu kadar örgüt ve takımlara da atfedilebilir nitelikte olduğu sosyal etkileşim yoluyla takım üyeleri arasında transfer edildiği ve yayıldığı, dolayısıyla bir takım için takım üyelerinin duygularını anlayarak düzenleyebilme yeteneğinin yani duygusal yetenek geliştirmelerinin çok önemli olduğu vurgulanmaktadır (Akgün et al., 2007a; 2011).

Duyguların mimikler, ses tonu ya da vücut hareketleri gibi çeşitli kanallar aracılığı ile ifade edilmekte olduğu ancak duygusal ifadelerin, duyguların çalışma hayatı açısından gereksiz ya da zararlı olarak algılanmasına dönük bir ortamı yaratan norm ve değerlerden kaynaklı olarak çalışma hayatında genellikle bastırıldığı kaydedilmektedir. Bu noktadan hareketle takım üyelerinin karşı karşıya kaldıkları olaylarla ilgili duygusal değerlendirmelerini öngörmek ve kontrol etmek hiç de kolay olamamaktadır. Böylesi bir çalışma ortamda işveren tarafından 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 etkinliğinin olumsuz olarak etkilenmesi sözkonusu olabilecektir. Takım üyeleri arasında kontrol altına alınamayan bir öfke veya sıkıntının takım içindeki sosyal ilişkilerin devamına ve gelişimine zarar verebilme ihtimalinin yüksek olmasından kaynaklı olarak, takım duygularının her zaman iş performansına olumlu katkıda bulunacak bir fonksiyonu yerine getiremeyebileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla takımın duygularının düzenlemesi yani bir duygusal emek harcanması yönünde bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Günsel, 2008). Duygusal emeğin genellikle yeni ürün geliştirme takımlarında öncelikli bir öneme sahip olması, yeni ürün geliştirme sürecinin verimliliği ve yeni ürünün kalitesinin arttırılmasındaki hayati bir rol üstlenmesi nedeni ile yeni ürün geliştirme takımlarında işin teknik kısmı yerine insani yönlerine odaklanılması gerekliliği

karşımıza çıkmaktadır (Günsel, 2014). Takım düzeyindeki duyguların düzenlenmesi olarak da ifade edilebilen duygusal emek; yüzeysel ve derin davranış, otomatik düzenleme ve duyguların çeşitliliği gibi bileşenleri aracılığı ile takım üyelerinin kendilerinin ve diğer üyelerin duygusal deneyimlerini etkilemeleri, düzenlemeleri ve yönetmelerini mümkün hale getirmektedir.

Bu çalışma kapsamında proje takımlarında duygusal emek; girdi, süreç ve çıktı formunda şematize edilebilmektedir (Ilgen et al., 2006). Bu süreçte girdiler; duygusal emek öncülleri olarak Ghoshal and Bartlett (1994)'in belirttiği örgütsel bağlamın temel bileşenlerinden oluşmaktadır. Girdi olarak bu takım yapısal öncülleri ile birlikte, süreç bileşeni olarak duygusal emek davranışları ve nihayetinde de çıktılar olarak takım yaratıcılığı ve takım performansı arasındaki ilişkiler araştırılacaktır (Stewart and Barrick, 2000). Hochschild (1983), Grandey (1999, 2000), Gross (1998b), Ashforth and Humphrey (1993), Morris and Feldman (1996), Frese and Zapf (1994), Zapf (2002)'in çalışmaları dikkate alınarak, duygusal emek dört alt boyutta incelenmektedir. Bu dört boyutlu duygusal emek yaklaşımı, çalışmanın özgün yanını oluşturmaktadır. Bu dört boyutlu duygusal emek yaklaşımı; hem bu çalışmanın orijinalliğine katkı sağlamakta olup hem de etkili proje ekibi yönetiminde yeni bir tür duygusal emek stratejisini ortaya koymaktadır. Nitekim proje takımlarında duygusal emeğe dair bu dört boyutlu kurgu 'Etkili proje takım yönetimi' konusunda yeni bir tür duygusal emek stratejisini ortaya koymakta olup ilgili literatüre katkı sunmak amacı ile bu çalışmada '**Duygusal Emek Mekanizmaları/İçsel Dinamikleri'** olarak da ilk defa ifade edilmektedir. Bu açıdan duygusal emek mekanizmalarının, takım düzeyinde yaratıcılığı artırmak, yeni ürün ve hizmetleri geliştirmek, sunum sürecini hızlandırmak ve ürünlerin pazar başarısını arttırmak için proje ekiplerinde önemli bir idari araç olarak kullanılabilirliği araştırılacaktır.

Ayrıca bu çalışmada, Ghoshal and Bartlett (1994) ile Gibson and Birkinshaw (2002)'in çalışmalarında ortaya konmuş ve bireylerin davranışlarını etkileme ve şekillendirmede önemli bir role sahip olduğu geçmiş araştırmalarca da defalarca ispatlanmış olan disiplin, stres ve güvenden oluşan yapısal bağlam ele alınmaktadır. İlave olarak; bu yapısal öncüllerin proje takımı içindeki duygusal emek çalışmalarını etkilemesi ve duygusal emek mekanizmasının da takım düzeyindeki çıktılara

üzerindeki etkileri ile takım üyelerinin algıladıkları proje süreç karmaşıklık düzeyi ve üst yönetim desteğinin takımın duygusal emek ile takım yaratıcılığı ve performansını arasındaki ilişkide moderatör etkileri araştırılacaktır. Takip eden bölümde sözkonusu ilişkiler incelenerek hipotezler geliştirilmektedir.

3.2.Hipotez Geliştirme

Proje takımlarında duygusal emek davranışlarının takım yaratıcılığı ve performansı üzerindeki rolüne dair literatürdeki verilerle desteklenerek ve uygulama kapsamında yapılan anketlerden elde edilen bulgular doğrultusunda 24 tane hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler her bir değişkenin alt boyutlarını ele alarak birbirleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir. Araştırmanın modeli Şekil 3.1'de gösterilmekte olup, takım yapısal öncülleri ve duygusal emek davranışlarının direkt ve dolaylı yoldan takım yaratıcılığı ve performansına etkileri araştırılmaktadır.

3.2.1.Proje Takımlarında Yapısal Öncüller ve Duygusal Emek Mekanizmaları İlişkisi

3.2.1.1. Disiplin ve Duygusal Emek İlişkisi

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışlarda disiplin, örgütsel iklimin önemli bir unsuru olarak tanımlanmıştır. Disiplin; standartların oluşturulması, geri bildirim sağlanması ve düzenli tutarlı yaptırımların uygulanması şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Disiplin, aslında tüm işler için geçerli bir standart ve bir hayat tarzını yansıtmaktadır (Ghoshal and Bartlett, 1994). Bu açıdan disiplinin, takımın günlük faaliyetlerine yansıyarak takım için beklenen davranış standartlarını yani duygusal gösterim kurallarını (display rules) oluşturduğu da söylenebilir. Bir takım veya şirket içinde disiplinin sağlanabilmesinde sırası ile açık ve net beklentilerin ve standartların geliştirilmesi, hızlı bir geribildirim sisteminin kurulması ve yaptırım uygulamalarında tutarlı olunması gibi politikalar önemli katkı sağlar. Disiplin,bir geri bildirim mekanizmasını da sağlayarak üyelerin duygusal gösterim kurallarına uyum sağlamaları için takım üyeleri üzerinde bir yaptırım unsuru olarak etki etmektedir.Görevle ilgili standartların net olarak belirlenmesi sadece biri dizi

standartların geliştirilmesini değil aynı zamanda bunların üyelerce kabulü ve duygusal katılımlarının da sağlanmasını gerektirir. Örneğin üstleri tarafından hiçte hoş olmayan bir değerlendirme sonucunda bireylerde oluşan bir mahcubiyet ile ilgili olarak işten atılma korkusu, yeni performans standartlarına ulaşmak için üyelerin duygusal katılımını elde etmede kilit bir rol oynamaktadır (Ghoshal and Bartlett, 1994).

Geleneksel disiplin süreci sırası ile: (i)üyenin kural ihlalinin gözlemlenmesi, (ii)hatanın görmezden gelineceğine ya da cezalandırılacağına karar verilmesi, (iii)disiplin yönteminin seçimi ve (iv) eşitlik ve sosyal kıyaslama mekanizmasını da içeren disiplin işlemininin takım diğer üyelerinin algılanması şeklinde dört adımlı bir model olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte takım düzeyindeki çalışmalarda üyelerden geri bildirim süreci ve üyelerin değerlendirmelerinin de takım disiplini üzerindeki etkilerinin araştrıldığı görülmektedir. Örneğin yüksek performans beklentileri dayatıldığında, takım üyeleri kendilerinin düşük performanslı olarak etiketlenmemesi için diğer üyeleri düşük performanslı olarak tanımlamaya istekli olabildiklerine rastlanmaktadır. Disiplinin sağladığı geri besleme mekanizması; standart davranışlar olarak da ifade edilebileceğimiz duygusal gösterim kurallarının takım üyelerince kabulünü gerektirmektedir. Bu durum gösterim kurallarının sadece üst yönetim tarafından kabulü değil aynı zamanda takımın tümünün bu kuralları birbirlerine gayri resmi dayatmaları sonucu ortaya çıkmakta olduğu ifade edilmektedir (Fitch and Ravlin, 2004).

Sosyal öğrenme teorisine göre disiplinin takım üzerinde dolaylı etkilerin oluşabileceğini farzedilmektedir. İş arkadaşlarının olumsuz gözlemleri nedeni ile takımdan dışlanmamak, diğer üyeleri performanslarını yükseltmeye teşvik edebilmektedir. Hatta takım arkadaşlarının gayriresmi yaptırımlarının yönetimin resmi yaptırımlarından çok daha önemli olduğu, takım içi resmi disiplinin yeterliliği ne olursa olsun üyelerin tepkisinin çok daha güçlü olduğu dahi söylenebilmektedir. Yani disiplinin beraberinde getirdiği performans değerlemesi, takım üyelerini performans kriterlerini karşılamak üzere duygusal gösterim kurallarına uymaya yönlendirmektedir. Takım disiplinine ilişkin çalışmalarda, ortak kontrolün; üyelerin ortak değerleri ile sonuçlanan güçlü davranış normlarını yarattığı, bir takım üyesinin bu ortak değerler ve normları ihlal ettiğinde takım üyelerinin bunu takım kimliğine bir

tehdit olarak hissedebileceklerini ve yöneticilerden beklenenden daha çok tepki verecekleri belirtilmektedir (Fitch and Ravlin, 2004).

Kendi kendini yöneten takımlardaki üyelerin birbirleri ile olan ilişkilerinde, yöneticiler tarafından verilen disiplin uygulamalarının, üyeler arası ilişkilerde önemli bir değişiklik oluşturmasının beklenmemesi belirtilmektedir. Aksine takım arkadaşlarının birbirlerini disipline etmeleri, yönetimin dayatmalarndan daha sert ve etkili dahi olabilmektedir. Duygusal Emek kapsamındaki duygusal düzenlemenin, aşırı disiplinden çok takıma sağlanan otonomi ve serbesti yoluyla sağlanabildiği belirtilmektedir (Lorber, 2012; Tracy, 2005).Bu noktada takım üyelerinin bu disiplin mekanizmaları sonucunda oluşan ortama, duygusal olarak uyum sağlamak zorunda kalacakları beklenmektedir.Nihayetinde disiplin mekanizmasının adil,düzgün, net ve adalet duygusunu güçlendirecek şekilde uygulanması ile disiplinin takım kapsamında benimsenip içselleştirilmesine buda takım içerisinde üyelerin hem birbirileri hem de üst yönetime olan güveni arttırarak pozitif bir duygusal ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır.Bireylerin genel olarak takım içinde belirlenmiş olan disiplin kuralları çerçevesinde duygularını tam olarak doğal hali ile ifade edip, göstermeleri mümkün olamayacağından yada kısıtlanacağından dolayı duygusal emek davranışlarına başvurmak zorunda kalabilmeleri mümkün hale gelebilmektedir.Bu durumda üyelerin rol yaparak yüzeysel davranış sergilemeleri veya gerçekten bu standartların gerekliliğine kendini inandırıp derin davranış ortaya koyarak tepki göstermeleri beklenmektedir. Ya da, sorunlu biri olarak kabul edilen bir takım üyesine karşı diğer takım üyelerinin karşılıklı olarak aynı anda göstermek zorunda kaldıkları çok değişik duygular ile tepki verilebileceklerdir. Bazen de üyeler, hiçbir rahatsızlık duymadan duygularını otomatik bir şekilde düzenleyerek takım disiplinine uyum sağlayabileceklerdir.

Takım etkinliğinin sağlanmasında önceden belirlenen görev dağılımı, kurallar, süreçler ve sorumluluklara, başka birinin zorlamasına ve ikazına gerek olmadan içsel kontrol mekanizmaları ile azami derecede itaat ederek uyum sağlama yeteneğini geliştiren takım disiplininin; takım içindeki bazı üyelerin yeterince benimsenmediği durumlar yaşanabilmektedir. Bu durumda sözkonusu üyenin diğer takım arkadaşlarınca dışlanma, eleştirilme ve hatta takımdan atılma gibi olumsuz sonuçlara

neden olan duygusal problemlerden etkilenmemek ve takım içinde kalabilmek için diğer arkadaşlarından daha fazla duygusal emek davranışları sergilemesini gerektirecektir. Yani takım içinde disiplin uygulamaları ne kadar fazla olur ise takım üyelerinin daha fazla duygusal emek davranışlarında bulunmalarını gerekli kılabileceği düşünülmektedir.

Bu durumun aksine her gün disipline bir şekilde rutin olarak yapılan görevler veya işler, bireylerin işlerini yaparken kendilerinden beklenen duygusal gösterim kurallarına çok fazla çaba göstermeksizin uyum sağlayabilmesini kolaylaştırabilir. Şöyleki takım içinde üzerine düşen görevleri mecburen yapmak zorunda olan bir üye için bu işleri yaparken çok fazla yüzeysel veya duygusal çeşitlilik davranışları sergilemesine gerek kalmadan daha çok derin veya otomatik duygusal düzenleme davranışları sergilemesi mümkün olabilecektir. Böylece duygusal emek çalışmaları için daha az yaratıcılık ve performana dönük daha fazla bilişsel kaynak harcamasına neden olacaktır. Sonuç olarak disiplinli bireylerden oluşan bir takımın üyelerinin daha çok derin ve otomatik dugusal düzenleme gibi duygusal emek mekanizmaları kullanmasının gerekli olabileceği beklenmektedir. Dolayısı ile;

H1:Disiplin, duygusal emek mekanizmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.2.1.2. Stres ve Duygusal Emek İlişkisi

Stres, özellikle yüksek rekabetin olduğu ortamlarda hem bireyler hem de takımlar üzerinde fiziksel ve psikolojik etkilere neden olmaktadır. Örneğin müşterilerle doğrudan ilişki içinde bulunan ve kendisinden örgüt tarafından belli bir performans beklentisi mevcut olan satış elemanlarının karşı karşıya kaldığı zorluklar, bu elemanların önemli ölçüde baskı ve stres yaşamalarına neden olmaktadır. Ayrıca yeni ürün geliştirme çabaları; hız, rekabete ve pazar baskılarına maruz kaldığından, takım içi stresin oluşması yönünde bir kaynak teşkil etmekte ve takım üyelerinin fiziki ve zihinsel sağlıkları da bu baskıdan etkilenebilmektedir. Bu nedenle stresin, yeni ürün geliştirme çabalarında bireylerin ve takımların performansları üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Tai, 2012). Stres; proje ile ilgili işler, süreçler ve

programlar ve diğer takım üyelerinin özellikleri ve davranışlarından da kaynaklanabilmektedir. Takım üyelerinin kendilerini güvenli ve etkili iş yapabilir kapasiteye sahip olduklarını hissetmeleri için psikolojik olarak güven duyacakları bir ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bir takım içinde kriz ve endişe ortaya çıktığında, takım üyeleri kendilerini güvensiz hissetmekte, sinirli ve korkmuş bir hale gelmektedir.Aynı şekilde bir proje kapsamında yaşanan bir kriz veya endişe; problemlerin çözümü , geliştirme sürecinin hızlandırılması ve ürünün zamanında pazara sunulması için takımın yüksek seviyede duygusal destek ve teşvik alması ihtiyacını beraberinde getirmektedir (Akgün et al., 2007b).

Stres; takım içinde bir endişe ve hatta kriz duygusu yarattığından takım üyeleri arasındaki yardımlaşma ve işbirliğini etkileyerek onların birbirlerine yakınlaşmasını, duygusal bağlar ve takımdaşlık oluşturmalarını da sağlayabilir.Stres değerlendirmelerinin bireysel olmaktan daha çok büyük ölçüde bireylerin ait olduğu toplumsal ortamda saklı olduğu, takım üyelerinin benzer baskı uyaranlarını alsalar bile bu uyaranları bir dereceye kadar benzer işleme tabi tutmakta oldukları ve bu benzer işlemlerin sonucunda takım üyelerinin benzer tepkiler verdiği hatta duygusal tepkilerde bir bulaşmaya da neden olduğu belirtilmiştir (Zahavy and Freund, 2007; Liu et al., 2008).Buda normalde duygusal gösterim kuralları konusunda çok da hassas olmayabilecek üyeleri dahi, duygusal olarak takıma uyum sağlayabilmek için duygusal emek davranış sergilemelerine neden olabilecektir.İş yaşamındaki çatışma ve gerginliğin öznel olarak yaşanmasının oluşturduğu baskı ile çalışanın satış performansı arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu da ileri sürülmektedir (Dyne et al., 2002). Stres, takım çalışması kapsamında bir düzeye kadar üyeleri girişimciliğe teşvik yönünde olumlu bir araç olarak kabul edilebilse de; iç ve dış kaynaklı sorunlar nedeni ile takım için belirlenmiş olan iş performans sonuçlarına erişmede bir başarısızlık endişesinin ortaya çıkması durumunda takımın tüm üyelerinin paylaştığı bir kriz ve endişeye de yol açabilmektedir.Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar da ,takım kriz ve endişesi gibi stres üreticilerin bireysel gerginliklere yol açması sebebi ile bu tür mesleklerde çalışanların iş performansı ile özellikle ilişki olabileceği ifade edilmiştir (Dyne et al., 2002). Buradan hareketle duygusal emek davranışlarının genel olarak bireyler üzerinde fiziki ve psikolojik gerileme yol açan stresin kaynağı olarak da kabul edilebilmektedir (Liu et al., 2008).

Takım stresi, yeni ürün geliştirme sürecinde takım üyelerince yaşanan kriz ve endişe hissinin ölçmek için kullanılan takım krizi ve takım endişesi olarak adlandırılan iki farklı bakış açısını içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Takım seviyesindeki stres üzerine güncel çalışmalar, takım üyelerinin korku ve endişe gibi duyguları ortak olarak deneyimlediklerini göstermektedir. Hatta takım üyelerinin proje süresince baskıların etkisi ile kriz ve endişeyi kollektif olarak hissedebilecekleri belirtilmektedir. Takım krizleri, aciliyet duygusu ile ilgili olup; takım kaygısı da yaşanılan korkuyu işaret etmektedir. Takım baskısı, tamamı ile kriz ve kaygı hissini ifade etmektedir (Akgün et al., 2007b).Yapılan araştırmalar iş yaşamında stresin belirli bir eşik noktasına dek iş çıktıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu,bu düzeyi aştığında veya yönetilemediği durumlarda ise tükenmişlik,işten soğuma ve ayrılma niyeti,uyumsuzluk gibi negatif tutum ve çıktıları beraberinde getirdiği belirtilmektedir (Günsel, 2014). Dolayısı ile bu çalışmada öncül olarak ele alınan stres, üst yönetimin kontrolünde ve bilinçli bir olarak kullanılan araç şeklinde görülmekte ve zararlı eşik seviyesini aşmaması beklenmektedir. Bu kontrollü stres çalışanların otomatik olarak davranışlarını beklentiler ve duygusal gösterim kuralları doğrultusunda şekillendirmelerine neden olmaktadır.

Goleman (2014)'a göre işyerinde sıklıkla strese; saygı eksikliği, aşağılanma, haksız muamele, kabalık, duyulmama hissi ve gerçekçi olmayan zaman çizelgelerinin neden olduğu belirtilmektedir. Ayrıca sürekli stresin; anksiyete, depresyon ya da travma sonrası stres bozukluğu gibi klinik semptomlara neden olabildiği bu nedenle bireylerin kendilerini stresli hissettiğinde kendisine ait stres duygularını / işaretlerini tanıyarak neler olup bittiğini anlamayı ve ardından aşırı duygusal tepkiler vermemeyi öğrenmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Buradan takım çalışması sürecinde stresin olumsuz etkilerini giderebilmenin yolu olarak takım üyelerinin bireysel ve takım olarak duygularını kontrol etmeyi öğrenmeleri ve örgütün ya da üst yönetimin bir zorlamasını veya talebini beklemeden kendilerin bir duygusal emek çalışmasına girişmeleri gerektiği anlaşılabilmektedir (Jarvi, 2015). Takım üyelerinin stres kaynaklarına uyum sağlayabilmesi için daha fazla duygusal emek davranışları göstermesi gerekecektir. Örneğin stres oluşturan mekanizmalara kişisel olarak karşı olan veya uyum sağlamakta zorlanan bir takım üyesi; takım içinde herhangi bir kriz ve endişe oluşmasına neden olmamak için takım hedeflerini gerçekleştirme yönünde

çaba safetmeye daha istekli görünebilir. Ancak bu durumda takıma uyum sağlamak için yüzeysel bir davranış sergilemesi ya da derin davranışla bu mekanizmaları doğal olarak kabul edip içselleştirmesi gerekecektir ki bu da o takım üyesinin daha fazla duygusal emek sarfetmesine yol açacaktır. Dolayısı ile;

H2: Kriz kaynaklı takım stresi, duygusal emek mekanizmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H3: Endişe kaynaklı takım stresi, duygusal emek mekanizmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.2.1.3. Güven ve Duygusal Emek İlişkisi

Güven; bir takım üyesinin takım olarak kendilerine verilen görevleri tamamlamak için diğer takım üyelerinin gerekli olan bilgi, beceri ve bütünlüğe sahip olduğuna inanması anlamına gelmektedir.Takım üyeleri birbirilerine yardım ettiklerinde takım içi güven artar.Tersine takım üyeleri diğer üyelerin yükümlülüklerini yerine getiremeyeceklerini düşündüklerinde güven azalır (O'Dwyer et al., 2012). Güvenin takım üyelerinin duygularının bilinirliğini arttırması beklenmekte olup ayrıca bireylerin geleceği kavrayışını,duygularını ve davranışlarını etkilediği,kişilerin birlikte çalışmasını birbirlerine daha fazla bağlılık hissetmelerini ve pozitif ilişkiler geliştirmelerine imkan sağladığı ifade edilmektedir (Schoorman et al., 2007). Bununla birlikte takım görevlerinin tamamlanması yüksek derecede dayanışmayı gerektirdiğinden dolayı takım çalışması bireysel çalışmaya nazaran daha fazla güvene ihtiyaç duymaktadır. Hem takım içi güven hem de işbirliğini içeren bir çalışma ortamının; iletişim, bilgi paylaşımı, ve odaklanma noktasında üyelere daha fazla imkan sağlaması dolayısıyla da daha yaratıcı çabalara ve çıktılara gebe olması beklenmektedir (Barczak et al., 2010). Yapılan araştırmalarda çalışanların birbirlerine karşı güven duymaya başlamalarının örgüt ikliminde önemli değişikliklere yol açtığı belirtilmiştir. Yani güven, takım içerisinde bireysellikten takımdaşlığa geçmeyi, işbirlikçi bir ortam ve bilgi paylaşımını desteklemektedir.

Güven; karar süreçleri ve uygulamalarda adalet algısını arttırmakta dolayısı ile takıma uyum ve takım hedefleri etrafında toplanmayı kolaylaştırmaktadır (Ghoshal

and Bartlett, 1994). Geçmiş çalışmalar, takım içindeki karşılıklı güvenin artması ve üyeler arasındaki bilgi paylaşımının geliştirilmesi sayesinde takım etkinliğinin arttırılabileceği yönünde bulgular ortaya konmaktadır. Bu bağlamda bilgi paylaşımı ve karşılıklı güvenin, işbirlikçi değer yaratmanın bir bileşeni olduğu ve yöneticilerin takım içindeki bilgi paylaşımını ve güveni kolaylaştıracak bir iklimi teşvik etmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Ayrıca işbirlikçi bir ortamının yaratılmasının, ortak hedefleri gerçekleştirmek için örgütteki kişilerin duygusal çabalarını birleştirme derecesine bağlı olduğu belirtilmektedir (Pinjani and Palvia, 2013).Güvenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi iş tutumlarının önemli belirleyicilerinden biri olduğu, örgütsel adaletin ise örgütsel bağlılık ve çalışanlar arasındaki güven ile pozitif bir ilişki içinde olduğu görüşü de örgütsel davranış yazınında hakim olduğu ifade edilmektedir. Örgüt içindeki güvenin, adalet ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ilişkide kısmi mediatör etkisine sahip olduğu da çeşitli çalışmalarda yer almaktadır (Wong et al., 2006).

Takım çalışmaları gibi bir sosyal birim içinde güven, takım üyelerinin birlikte çalışma yapabilme yeteneklerini arttırarak takımın performansını büyütme yönünde takım üyelerinin daha fazla işbirliği ve bilgi paylaşımda bulunmalarına neden olmaktadır. Bu durumda farklı hedefler ve bakış açılarına sahip üyelerden oluşan takımlarda, yanlış anlama, karmaşa ve iletişim bozukluğu potansiyelinin de yüksek olacağı belirtilmiştir (Barczak et al., 2010). Güven unsuru ile takım içerisinde bulunan çatışmaların uygun bir şekilde yönetilmesi ve olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi mümkün olmakta; bu sayede takım performansına önemli katkılar sağlanmaktadır (Akgün et al., 2007b).Böylesi bir ortamda güven, takım üyelerinin kendilerinden beklenen duygusal gösterim kurallarını sadece yüzeysel olarak değil aynı zamanda içselleştirerek derinlemesine sergilemelerine, hatta uzun vadede otomatik hale getirmelerine neden olabilmektedir. Bununla birlikte, artan sosyal etkileşim ile de paylaşılan/sergilenen duygu çeşitliliğinin de artmasını sağlanmaktadır. Dolayısıyla;

H4:Güven, duygusal emek mekanizmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.2.2.Duygusal Emek Mekanizmaları ile Takım Yaratıcılığı İlişkisi

Çalışanların ruhi durumlarının çalışanların yaratıcılığı üzerindeki olabilecek etkileri üzerine yapılan çalışmalarda ruh halinin, yaşam içinde nisbeten geçici olan, genelleştirilmiş, kısa vadede yaşanan ve dalgalanmalar içeren ve ortamsal şartlardan etkilenen duygusal durumlar olduğu belirtilmektedir.Ayrıca ruh halinin pozitif(yüksekten düşük seviyeye kadar değişen uyarma veya övme kaynaklı duygular)ve negatif(sıkıntı ve korkudan kaynaklı duygular)olmak üzere iki boyutunun varolduğu ve çalışanların pozitif bir ruh hali içinde olmasının bilişsel ve motivasyonel süreçleri geliştirdiği, yaratıcı düşünme ve problem çözme becerilerini arttırdığı belirtilmektedir.Yapılan araştırmada pozitif ruh halinin, yönetici ve iş arkadaş desteği ile çalışan yaratıcılığı arasında arabulucu ilişkisi olduğu öne sürülmektedir (Shalley et al., 2004).Çalışanların negatif bir ruh hali içinde olmasının çalışanın yaratıcılığı üzerinde önemli bir rolü olduğu ve tatminsizlik gibi olumsuz iş etkilerinin çalışan yaratıcılığı ile pozitif ilişki içinde olabileceği de belirtilmektedir (Zhou and George, 2001).Çalışanların iş baskısı hissettiklerinde işin zorlu ve soyut düşünce içeren yönlerini daha çok ihmal edebildikleri, baskı ile baş edebilme veya azaltma gibi amaçlar yüzünden telaşlandıklarında, sıradan eylemleri tercih ettikleri ve yaratıcı faaliyetlerden vazgeçtikleri ifade edilmektedir (Dyne et al., 2002).

Yeni ürün ve süreç geliştirme merkezi çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, örgüt içinde yaratıcılığın dikkate alındığı ve ödüllendirildiğinin tam olarak algılanması ve çalışanların duygularını net olarak yani daha az duygusal emek göstererek ifade edebildikleri takdirde negatif bir ruh halinin yaratıcılıkla pozitif bir ilişki,pozitif ruh halinin ise negatif ilişki içinde olabileceği bulunmuştur. Burada pozitif ruh hali bireye performansının yeterli olduğu başka bir çaba göstermesine gerek olmadığı, negatif ruh halinin ise bireye mevcut performansının yetersiz olduğu ve diğer bireylerden daha farklı bir şeyler ortaya koyması ya da yaratıcı fikirler ve uygulamalar geliştirmesine teşvik edici bir işaret veya bilgi sağladığı anlaşılmaktadır (George, 2007).Çalışanların duygularını anlayabilen üst yönetimin çalışanlar arasında destekleyici ilişkilerin kurulma ve korunma olasılığını arttıracağı ve oluşan güven ve saygının çalışanların misilleme korkusu olmadan alışılmamış fikirler önerme veya çelişkili görüşler ortaya koymada kendilerini serbest hissetmelerine yol açacağı

belirtilmektedir (Rego et al., 2007).Aksi durumda güven ve saygı azaldığında kişisel tercihlerin daha çok yer aldığı bir ortamın ortaya çıkabileceği ve bazı insanların problemlerin çözümü ve fırsatları yakalayabilmek için yaratıcı fikirleri ile katkı yapabilme iradelerini kaybetmelerine yol açabileceği ifade edilmektedir (Barczak et al., 2010). Barki and Hartwick (2001) bilgi sistemi geliştirme proje ekiplerinin proje hedeflerine ulaşılması konusunda algılanan anlaşmazlıklar ve müdahaleler durumunda olumsuz duygusal tepkiler yaşadıklarını ve bu nedenle hizmet odaklı proje ekipleri arasında daha fazla kişiler arası çatışma yaşanmasının bir nedeni olduğunu ifade etmektedirler. Hizmet odaklı proje ekipleriyle karşılaştırıldığında, teknoloji odaklı proje ekiplerinde görev çatışması ve bilgi alışverişinin, sorun çözme, karar verme ve yeni fikir üretmeyi yani yaratıcılığı kolaylaştıracağı ifade edilmektedir. Çapraz fonksiyonel takımlarda görev çatışmalarının duygusal çatışmalara neden olacağı gibi tersine takım üyeleri arasındaki duygusal çatışmaların görev çatışmalarına yol açabileceği ifade edilmektedir. Yani üyeler arasındaki duygusal anlaşmazlıklar takım üyelerinin birbirlerinin fikirlerini olumsuz olarak eleştirmeleri görev çatışmalarını tetikleyecektir (Chen, 2006).Buradan üyeler arasındaki duygusal çatışmaların, proje takımından beklenen yeni yaratıcı fikirlerin ve çözümlerin üretilmesini engellememesi açısından takım üyelerinden duygusal emek davranışları sergilemelerinin bir gereklilik olduğu söylenebilmektedir.

Duygusal emeğin, çalışan yaratıcılığının duruma özel bir öncülü olduğu,bir duygusal emek çalışması sözkonusu olduğunda, çalışanların gerçek duyguları ne olursa olsun(yüzeysel davranış), içsel duygularını örgütün belirlediği duyguları(derin davranış)olarak yaşayarak şekillendirebildiği yada dışarıya gerçekte hissettiği gibi yansıttığı belirtilmektedir.Her biri farklı bilişsel kaynak harcanımını ve duygusal emek ile yaratıcılığı ilişkilendiren bir psikolojik durumu içermekte olsa da hem yüzeysel hemde derin davranış ,müşterilere gerekli duyguların yansıtılmasında çalışanlara yardımcı olmaktadır.Yapılan çalışmalar sonucunda, derin davranışın daha az bilişsel kaynak kullanımı gerektirmekte olduğu, yüzeysel davranışın çalışanların yaratıcılığını negatif olarak etkilediği ancak derin davranışın ise yaratıcılığı pozitif olarak etkilediği bulunmuştur (Geng et al., 2013).Ayrıca duyguları anlama ve değerlendirme, bilişsel süreçleri ve karar vermeyi geliştirmek için duyguların kullanımı, duygular hakkında bilgi ve duyguların yönetimi gibi alt boyutları barındıran duygusal zeka kavramınında

önemli hale geldiği belirtilmektedir (Rego et al., 2007). Burada duygusal emek kavramının tanımında da yer alan duyguların kontrolü ,duyguları yönetme ve kontrol etme yeteneğini de kapsamaktadır.Bir yöneticinin çalışanlarının duygularını doğru olarak anlayıp değerlendirme yeteneği onları yönetmesine yardımcı olduğu gibi ,diğer kişilerin duygularını yönetmesi de empatiyi kolaylaştırır.Bu noktada çalışanların duygularının yönetilmesi yani duygusal emek davranışları ve bunlardan çalışanlara yarar sağlamak için rehberlik gerektiğinde üst yöneticilerin duygusal zekalarının(çalışanın duygularını anlama,eleştiriye karşı kendini kontrol,kendi kendini teşvik,kendi kendine duygusal kontrol,empati,diğer kişilerin duygularını anlama)çok önemli hale geldiği belirtilmektedir (Barczak et al., 2010).

Modern örgütlerde, kontrol ve yaratıcılık arasındaki çelişkilerden kaynaklı sorunlar ile karşı karşıya kalındığında, belli hedeflere ulaşmada genellikle önceden belirlenen standartlarda çalışma zorunlu hale gelmektedir. Bu durumda örgütlerin ve yöneticilerin çalışanlarını kontrol etmeleri ve etkilemelerini gerektirmekte olup devamlı verimli çalışmaların yapılabilmesi de kuvvetli kontrol sistemlerine, standartlaştırılmış işlemlere ve programlara bağlı olmaktadır. Ancak çevredeki değişimler ile zorlu rekabet ve fırsatlara cevap verebilmek için bu uygulamalar programlar, ürünler ve hizmetlerde değişim ve geliştirmelere de ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar yeni ve daha iyi yöntemlerle bunu gerçekleştirmeye çalışırken standartlar ve kontroller ile engellendiklerini hissetiklerinde bir ikilem ortaya çıkar. Bu çatışmanın çalışan üzerinde oluşturduğu gerilim, çalışan üzerinde hüsran ve kızgınlık gibi olumsuz duygulara yol açar. Genellikle bu duyguların kurbanı olarak çalışanların yaratıcılıkla ilgili birçok girişimleri daha doğma anında ölme tehlikesi ile karşı karşıya kalabileceği ifade edilmektedir (Rego et al., 2007).

Takım yaratıcılığı üzerine yapılan çalışmalar, takım düzeyinde güveninin takım yaratıcılığını arttıran bir işbirliği ortamını beraberinde getirdiğini göstermektedir (Barczak et al., 2010; Geng et al., 2013).Yaratıcılığa ve yaratıcılıkla ilgili süreçlere (takımdaşlık,etkili iletişim vb.) önem verilen takımlarda, bir sinerjinin meydana geldiği sonucuna varılmaktadır (Shalley et al., 2004; Dul and Ceylan, 2014). Takım yaratıcılığı; bireylerin açık iletişim içinde olmalarını ve bir sinerji ile birlikte sorunlar karşısında ortak hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu sosyal etkileşim ile birlikte

bireysel yaratıcılığın takım düzeyine çıkması mümkün olabilmektedir. Burada duygusal emek; takımın bir bütün olarak hareket etmesine yani 'ben' değil 'biz' haline gelmesine imkan sağlayan önemli bir etmen haline gelmektedir. Takım çalışmasının başında önce yüzeysel olarak sergilenen davranışların içselleştirilerek derin davranışa, bir aşamadan sonra otomatik hale gelmesi ve takım üyelerinin bir uyum içerisinde hareket ederek daha fazla duygu paylaşımı ve etkileşimde bulunmaları sözkonusu olacaktır. Ayrıca duygusal gösterimlerinin derinlemesine ve otomatik duygusal tepki haline gelmesi ile çalışma hayatındaki karmaşılıklar ve zorluklar içinde bireylere bazı kısa yollar sunarak, duygusal uyaranlara karşı her defasında ne tarzda bir tepki verileceğini artık düşünmeye gerek bırakmadığından bireyin zihinsel ve bilişsel olarak daha az çaba sarfetmesini sağlayabilecektir. Bu da takım üyelerinin sahip oldukları bireysel yaratıcılık potansiyelini takım düzeyine daha istekli ve bilinçli bir şekilde taşımalarını sağlayacaktır. Dolayısı ile;

H5: Yüzeysel davranış, takım taratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H6:Derin davranış, takım yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H7: Duygu çeşitliliği takım yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H8: Otomatik duygusal düzenleme, takım yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.2.3.Duygusal Emek İle Takım Performansı İlişkisi

Duygular; bilgi, düşünce ve eylemleri göstermede önemli bir rol oynamakta olup, ürün ve süreç geliştirme faaliyetleri esnasında diğer bireylerin yanı sıra bireyin kendi endişeleri de gözönüne alındığında, duyguların serbestçe ifade edilmelerinin bireylere belli olayları ve durumları değerlendirmelerine ve duruma uygun cevap vermelerine imkan sağladığı belirtilmektedir. Çalışanların duygularını serbetçe ifade edebildiklerinde doğal olarak bir memnuniyet veya tatmin duygusu yaşadıkları ve bununda büyük bir olasılıkla örgütteki iş tatmini ve bağlılığı arttıracağı bulunmuştur. Bunun sonucunda firma yenilikçiliğinin gelişeceği hatta çalışanların duygularının tanınması ve serbestçe ifade edebilmesinin sağlanmasının duygusal deneyimlere ve durumlara gösterilen tepkiyi yönetme veya gizlemede sert eğilimlere neden olabilecek olan sosyal endişeyi azalttığı belirtilmektedir (Ashforth and Humphrey, 1995).Ayrıca

bu durumun kişilerin öfke,düşmanlık,stres,endişe ve gerginlik gibi olumsuz duyguları deneyimlemelerinde önemli olduğu,ürün ve süreç geliştirme faaliyetleri sürecinde olumsuz iş ilişki davranışlarına ve daha az işbirliği,yaratıcılık ve iş performansına yol açacağı ifade edilmektedir (Akgün et al., 2009; Collins et al., 2015).

Duygusal Yetenek Teorisi'de örgütlerin; çalışanların duygularının etkili bir şekilde düzenlendiği ve yönetildiği duygusal alanlar olduğu kabul edilmektedir. Örgütler; teşvik, ifade serbestliği, oyunculuk, deneyimleme, mutabakat ve tanınma gibi duygusal dinamikler olarak bilinen bazı alt süreçleri kullanarak çalışanların duygularını yönetebilmektedir. Bu dinamiklerin kişinin diğer kişiler ile etkileşim halinde iken karşısındaki kişinin duygularını nasıl algıladığını, değerlendirdiğini, bilebildiğini ve ifade edebildiğini göstermektedir. Bu dinamikler kişiler arasında duyguların gösterim ve düzenlemesini yansıttığı belirtmektedir (Akgün, et al., 2009).Ayrıca duygusal yetenek kavramı içindeki ifade serbestliği; proje süreci boyunca kurallara uygun olarak gerçek duyguların sergilenmesindeki çeşitliliği kolaylaştırma yeteneğini, deneyimleme ise; duyguların çeşitliliğini tanımlama ve onları kabul etme ve içselleştirmede, derinlemesine bir anlayış ile hareket edebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Akgün et al., 2011)

Bir proje takım yöneticisi, üyelerinin duygusal deneyimlerini ne ölçüde tahmin eder, ayırt eder ve anlar ise takım üyelerinin de duyguları hakkında konuşurken kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayacak aynı zamanda üyelerin birbirinin ihtiyaçlarını, isteklerini, arzularını ve duygusal deneyimlerini daha iyi anlamalarına da yardım edebilecektir.Buda bir proje takımınında takım çalışmasının arttırılması ve takım uyumunu oluşturulmasında meşru bir uygulama olarak duyguların çeşitliliğine yol açmaktadır.Teknoloji ve Yenilikçilik literatüründe yazılım projelerin başarısının, takım üyeleri arasında bilgi ve beceri etkileşimine bağlı ve yoğun sosyal etkileşimleri gerektiren doğal bir sürece bağlı olduğu belirtilmektedir (Akgün et al., 2011).Firma yenilikçiliğinin etmenlerinden ve firma yetkinliklerinin bir parçası olan duygusal yeteneğin, firma performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve özellikle yeni ürünler ve hizmetler için yenilikçi fikirlerin ortaya koyduğu süreçler ve yeni yöntemlerin, yaratıcı bireylerin duyguları ile yakın ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışanlara karar vermede serbestlik tanındığında sübjektif duyguların ve empatik

farkındalığın uygulamaları sayesinde yeni fikirlerin oluşturulmasının ve geliştirilmesinin mümkün olacağı ifade edilmektedir (Akgün, et al., 2009).

Takım üyelerinin duygularını eleştirilme korkusu olmadan ve hiçbir şeyden çekinmeden bedensel olarak gösterdiklerinde ,keşif, tartışma ve yansıma yolu ile ürünler için yeni fikirler ve çözümler ürettikleri ifade edilmektedir (Savelsbergh et al., 2012).Bu açıdan yazılım geliştirme takımlarının duygusal yeteneğinin,bu çalışmada ele alınan takım performansının alt boyutlarından olan pazar hızı ve pazar başarısı ile pozitif olarak ilişkili olduğu geçmiş çalışmalarca da gösterilmiştir (Akgün et al., 2011).Duygusal yeteneğin işbirlikçi ve yardımlaşma davranışlarını teşvik etmesi, takım üyeleri arasında iletişimi arttırması ve kişilerarası ilişkilerdeki çatışmaları azaltması nedenleri ile ,örneğin ürünün pazara sunulma hızının arttırılmasında takımın doğal bir şekilde görevlerini yapmasını ve proje ile ilgili bilgi paylaşımına daha fazla istekli olmasına neden olacaktır (Barczak et al., 2010).Ayrıca daha hızlı yazılım geliştirme süreçlerinde, hem bireyin hemde takım üyelerinin duygularının yönetiminin önem kazandığı belirtilmektedir (Akgün et al., 2011).Duygusal emeğin çalışanın sağlığı ve psikolojik iyiliğinden, müşteri hizmet performansı ve memnuniyetine kadar geniş bir alan içerisinde, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkilere sahip olduğu belirtilmektedir. Farklı duygusal emek stratejilerinin farklı çıktılarla ilişkili olduğu örneğin, yüzeysel davranış bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde derin davranıştan daha zararlı etkileri sergileme eğilimi gösterdiği ayrıca derin davranışın müşteriler nezdinde pozitif sonuçlara katkısı olsa da yüzeysel davranışın kötü müşteri tepkileri ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Liu et al., 2008).

Proje takımı üyeleri yeni bir ürünün başarılı bir şekilde pazara sunulmasında üst yönetimden bir baskı ile karşılaştıklarında veya proje başarısızlığa uğradığında işlerini kaybedebileceklerini hissettiklerinde, yeni ürünü önceden belirlenen orijinal süresinde veya öncesinde geliştirerek pazara sunabildikleri ve sözkonusu endüstri için normal olarak kabul edilen yeni ürün geliştirme süresinden daha kısa sürede tamamlayabildikleri belirtilmektedir (Akgün et al., 2007b).Yeni veya geliştirilecek bir ürün için, hem planlanan tarihte veya öncesinde prototip ürünün geliştirilmesi, piyasaya hızlı, üst yönetimin ve son kullanıcıların talep, beklenti ve memnuniyetini karşılayarak ve en yakın rakiplerinden önce sunulması(pazar hızı) ve hem de satış, kar,

yatırımın geri dönüş süresi, pazar payı ve hacim beklentilerinin(pazar başarısı) gerçekleştirilebilmesi çok zorlu bir süreç olarak kabul edilebilir. Proje takım üyelerinin duygusal ve fiziksel açıdan bu denli ağır ve zorlu süreci herhangi bir sorun, çatışma ve tükenmişlik yaşamadan tamamlamaları ihtimalinin çok düşük olduğu gerçek iş yaşamının içinde normal bir olgu olarak görülmektedir. Bu süreçte takım üyelerinin duygusal ve fiziksel açıdan bu zor ve motivasyon bozucu ortam içinde takım içi bilgi paylaşımının, üyelere düşen görevlerin zamanında tamamlanmasının ve üyelerin teknik bilgi ve iletişim becerilerini en üst düzeyde bu sürece katabilmesi için en önemli şartlardan biri de takım üyelerinin biribirleri olan iletişimde gerçek veya aniden oluşan duygularını hiçbir denetimden geçirmeden bir duygusal gösterim olarak sunmamalarının gerekliliğidir. Zira kızgınlık, kıskançlık, yorgunluk, terfi ve kariyer beklentileri, önemsenme, tanınma vb.bir takım insani duygu ve tutumların etkisi ile sözkonusu proje hedeflerinin gerçekleşmesinin tehlikeye girmesi her zaman beklenebilir bir durumdur. Bu tür sorunlara meydan verilmemesi için ya proje ekibinin oluşturulması evresinde, üst yönetimce uygun görülen ve önceden belirlenen belirli duygusal gösterim kurallarının üyelere bildirilmesi ya da sorunun çıkacağının hissedilmesi durumunda üyelerden acilen bu duygusal gösterim kurallarına uymaya riayet etmeleri sağlanması yani kısaca bir duygusal emek çalışmasının yapılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, takım performansının temelinde, takım üyelerinin bireyselliği aşarak takım hedefleri doğrultusunda ve işbirliği içerisinde bireysel çaba ve yeteneklerini sinerjik olarak kullanmaları yatmaktadır. Bu noktada takım üyelerinin arasındaki bilgi paylaşımı, işbölümü, takım amaç ve hedeflerine bağlılıkları büyük önem taşımaktadır. Takım üyelerinin bireysel olarak takıma atanmaları, onların potansiyellerine tam olarak kullanarak takım çalışmasına gireceklerini garanti etmemektedir. Burada karşımıza duygular ve duyguların takım amaç ve hedefleri dogrultusunda yönlendirilmesi konusu çıkmaktadır. Buradan hareketle takım ruhunu sağlamak ve korumak üzere bu çalışmada yeni bir yaklaşım olarak Duygusal Emek Mekanizmaları/İçsel Dinamikleri ileri sürülmektedir. Bu kapsamda öncelikle duygusal gösterim kurallarının yüzeysel davranış olarak sergilenmesi, takım çalışmasının ilerlemesiyle birlikte derinleştirilmesi ve sonunda otomatik bir hale gelmesi ile takım

içerinde karşılıklı duygu paylaşımı, etkileşim, takımdaşlık ve sinerji artacak ve takım performansına olumlu alarak yansıyacaktır. Dolayısı ile;

H9:Yüzeysel davranış, pazar hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H10:Derin davranış, pazar hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H11:Duygu çeşitliliği pazar hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H12: Otomatik duygusal düzenleme, pazar hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H13:Yüzeysel davranış, pazar başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H14:Derin davranış, pazar başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H15: Duygu çeşitliliği, pazar başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H16:Otomatik duygusal düzenleme, pazar başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.2.4.Takım Yaratıcılığı ve Takım Performansı İlişkisi

İlgili yazın incelendiğinde yenilikçilik performansı ile firmanın yaratıcılığı destekleyici çalışma ortamı arasındaki ilişki üzerinde yapılan farklı çalışmalarda bu ilişkiyi birbirleriyle çelişen sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Ancak yaratıcılığı destekleyen bir çalışma ortamının, daha çok yeni ürün verimliliğini ve yeni ürün başarısını arttırdığı yönündeki bulguları içeren çalışmalar genel anlamda kabul görmektedir (Dul and Ceylan, 2014). Liderliğin, katılımcıların isimlerinin gizli kalması,fikir üretmeye odaklanma, fikirleri dile getirmek için eşit fırsat verilmesi ve mükemmel performansın takdir edilmesi durumunda takım yaratıcılığı olumlu etkilediğini bulunmuştur.Bununla birlikte,bilgisayar ortamına dayalı bir iletişimin kullanılmasının anlaşmazlık korkusu ve değerlendirilme etkisini azaltmakta olduğu ve yeni fikirlerin tek bir kişiye değilde takımın diğer üyelerinin de katılımı ile üretilmesinin nicelik bakımından takımın yaratıcılığını ve dolayı ile takım performansını arttırdığı ifade edilmektedir (Chamakiotis ve et al., 2013).

Proje takımları bazında üretilen yeni fikirlerin, takımın her bir üyesi tarafından ifade edilen farklı düşünce ve bakış açılarından türetilme olasılığının yüksek olabileceği yani bir kişinin fikri diğer insanların yeni fikirlerine ilham olabileceği belirtilmektedir. Genellikle takım yaratıcılığının bireysel yaratıcılıktan daha fazla

etkili olduğu kabul edilmekte ve daha yüksek kalitede fikirler üretilmesine yardım ettiği ifade edilmektedir (Paulus, 2000). Bununla birlikte takım yaratıcılığı, firmanın rekabet gücünü korumak için takımların yeni fikirler ve çözümler üretmesi anlamına gelmekte olup; yaratıcılığın ifade özgürlüğü, takım özellikleri ve yönetim desteği gibi örgütsel şartlara bağlı olduğu; takım üyelerinin arasındaki iletişim, destek ve amaç netlik seviyesi yüksek olduğunda takım üyelerinin daha yaratıcı ve yenilikçi olmaya eğilimli olabileceği belirtilmektedir (Barczak et al., 2010; Chen, 2006).

Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, çalkantılı ve rekabetçi ortam ve ürünlerin kısa ömürlü olması nedenlerinden dolayı, yeni ürün geliştirme veya AR-GE çalışmalarında proje takımlarından sıradışı bir performans elde etmede, yaratıcılığın giderek daha fazla önem kazanmakta olduğu ifade edilmektedir. Takım yaratıcılığı üyeler arasında bir tartışma süreci ve takım etkileşiminin teşvik edilmesini de kapsamakta olup, proje takımlarında yaratıcılığın teşvik edilmesi müşteriyi ve pazarı öğrenme ve yeni ürünün dizaynı konusunda takım üyelerini cesaretlendirmektedir. Hatta yaratıcı problem çözme süreçleri, proje üyelerini birbirleri ile daha fazla etkileşimine yönlendirmekte ve yeni ürün pazar başarım performansının ortaya koyulmasına neden olduğu belirtilmektedir (Chen, 2006).Çalışanlar, çalışmalarında yaratıcılık sergilediklerinde, ellerindeki görevleri ile ilgili çok faydalı ve yeni çözümler üretebilmektedirler. Yaratıcı çözümler verimliliği arttırmak için mevcut uygulama ve süreçlerin iyileştirilmesi veya daha verimli olan alternatif uygulama ve süreçlerin keşfedilmesi şeklinde olabilmektedir. Her iki durumda da çalışanların bireysel iş performanslarını geliştirmelerine imkan sağlanmaktadır. Takım içindeki bireysel yaratıcılık kapasitesinin artması takım içindeki diğer üyelerinde daha yeni ve faydalı fikirleri kendi çalışmalarında uygulamaları ve geliştirmelerine yol açabileceği sonuçta tüm takımın veya örgütün performansını arttıracağı belirtilmektedir (Dul and Ceylan, 2014).

Proje takımları; iş hayatında karmaşık sorunları çözme, yeni yaklaşımlar getirme, daha yenisini veya iyisini, daha ekonomik olarak, kısa sürede ve orijinal bir şekilde yapmak amacıyla oluşturulmaktadır. Takımlar genellikle bir çalışanın potansiyelini aşan karmaşık ve zor görevler için kullanılmaktadır. Karmaşık görevler, sıra dışı yaklaşımlar ve çözümler gerektirmektedir. Özellikle karmaşık ve bilgi yoğun

projelerde belirli görevleri yerine getirirken üyeler; duygusal, süreçsel ve kaynaksal problemler, müşteri talep ve isteklerindeki ani değişimler ve rekabetçi piyasa ortamındaki belirsizliklerden kaynaklı sorunlar ile yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Bu sorunlara rağmen organizasyonca beklenen performans ve sonuçlara erişebilmek için gerekli yeni, farklı ve hızlı çözümlerin bulunması ve uygulanmasında takım yaratıcılığının önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. BİT sektöründeki yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinde, rakiplerden ve sektör için normal kabul edilen süreden önce ve üst yönetimin; satış, kar, yatırım geri dönüş, hacim beklentilerine ilave olarak tüm bu süreçten memnuniyetlerini de sağlacak şekilde projelerin gerçekleştirilme beklentilerinin çok yüksek olduğu bilinmektedir. Genellikle projelerin planlama aşamasında istenen ürününün niteliğine, uzmanlık alanları, insan gücü ve tamamlanma süresine göre optimum seviyede bir proje takımı oluşturulmaya çalışılır. Ancak ileri teknoloji ile çalışılan BİT sektöründe yüksek seviyede ticari rekabet, proje karmaşıklığı, çevresel belirsizlikler ve son kullanıcı talebindeki ani dalgalanmalara veya değişimlere duyarlı bir ürün veya hizmet beklentisinin mevcut olması, beraberinde proje takımı için büyük sorunlar getirebilmektedir. Planlanan tarihten önce, kusursuz ve yukarıda belirtilen proje performans beklentileri karşılayacak şekilde ürün ortaya koyabilmek için takım üyelerinin karşılaştıkları sorunlara çözüm, anlık talep değişimleri ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek için bireysel yaratıcılık kabiliyetlerini topluca sergilemelerini gerekli kılmaktadır.

Ayrıca yaratıcılık doğası gereği rutin üretim süreçlerine, beklenmedik sorunlara veya son kullanıcı taleplerindeki anlık değişimlere sıradışı, yeni veya eşsiz çözümler getirebilme anlamına da gelmektir. Bununla birlikte bazen müşterilerin talep ettiği değilde talep edecekleri tahmin edilen yeni ürün veya hizmetlerin de üretilmesini kapsamaktadır. Bu çözümlerin, mevcut üretim tekniğinin ve geleneksel yöntemlerin dışına çıkılması yolu ile üretim süresinin kısaltılması, pazara sunum hızının yükseltmesi ya da ürünün ilk tasarım özelliklerine rekabetin boyutunu değiştirecek ve iç/dış müşterilerin tercihlerini cezbedecek özelliklerin kazandırılması şeklinde olması durumunda, üst yönetimin; satış, kar ve hacim gibi pazar performans beklentilerine olumlu yönde katkıda bulunulmasına yol açması beklenmektedir. Dolayısı ile;

H17:Takım yaratıcılığı ile pazar hızı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H18:Takım yaratıcılığı ile pazar başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.5.Duygusal Emek Boyutları ile Takım Yaratıcılığı ve Takım Performansı arasındaki İlişkide Proje Süreç Karmaşıklığının Moderatör Rolü

Proje karmaşıklığı; mevcut projede iletişim kanallarının, geliştirme aşamalarının ve ticarileştirme sürecinin takım üyeleri tarafından daha önceki yeni ürün geliştirme projelerindeki uygulamalarından ne denli farklı uygulandığını ifade etmektedir (Lynn and Akgün, 1998). İlgili yazında proje karmaşıklığının, bir ürünün çalışmasını anlamadaki göreceli zorluk ile ilgili olduğu belirtilmekte olup, buradaki karmaşıklık bir dizi kritik karar kriterlerine dayanarak herhangi bir değerlendirmede ki güvenirlik derecesine de etki etmektedir. Bir kaç seçenek var ise seçim basit ve bellidir. Bireyler doğal olarak seçmek isterler ancak çok fazla seçeneğin mevcudiyetinde çelişkili yargı kriterlerinin bir araya gelmesi işi zorlaştırarak bir belirsizliğe yol açar. Proje takımları yenilikçi fikirler, çözümler ve eylemler gerektiren son derece karmaşık görevler ile uğraşmanın yanı sıra bu faaliyetlerin, işletmenin diğer faaliyetleri ile koordinasyonunu da sağlamak zorundadırlar (Hassan et al., 2013).Takımlar yenilikçi ürünler geliştirmede belirsizlik ve karmaşıklıkla dolu bir alanda faaliyet göstermek zorundadırlar.Yeni ürün geliştirme takımlarında belirsizliğin iki önemli kaynağının proje için tasarım çalışmalarını içeren belirsizliğin derecesini gösteren Ortam; diğeri ise müşterilerin ürüne olan taleplerinden kaynaklanan belirsizliği gösteren Pazar; olduğu belirtilmektedir.Bu kaynaklara ilave olarak zaman baskısı, örgütsel iyilik için projenin öneminin farkındalığı, performansın izlenebilirliği ve takım stresinin önemi de büyük olduğu belirtilmektedir (Edmondson and Nembhard, 2009).

Standish Grup(2001)' in çalışmalarına göre bilgi yoğun projelerinin %16-28 'i ilk olarak planlanan ve hedeflenen tüm özellikler ve işlevleri ile verilen zaman ve bütçe dahilinde başarılı olarak tamamlanmış olduğundan; başarılı olarak,%23-40'ının tamamlanamadan ve hiçbir uygulama yapılamandan iptal edildiğinden ;''başarısız'' olarak ve %33-53'ünün de bütçe aşımı, süre gecikmesi ve öncelikle belirlenen özellikler ve işlevlerden daha az sonuçlar üretmesi sebepleri ile ;''rededilmiş'' olarak

sonuçlanmaktadır. Yüksek orandaki başarısızlığın nedeni olarak yeni ürün geliştirme projelerinin sıra dışı birçok uygulamanın olduğu büyük bir karmaşıklık içermesidir. Proje karmaşıklığı, özellikle yeni ürün geliştirme projelerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesini daha zor hale getirmekle birlikte, genellikle karmaşık ve zor niteliklere sahip olan yeni ürün geliştirme projelerinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için de takım üyelerinin yüksek motivasyon sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Geraldi (2009), proje süreç karmaşıklığını; yeni ürün geliştirme süreçlerinin yürütülmesini güçleştiren bir unsurlar bütünü olarak ifade etmektedir. Proje süreç karmaşıklık düzeyinin ise, iletişim kanallarının, geliştirme aşamalarının ve ticarileştirme sürecinin takım üyelerinin geçmişteki projelerinde uyguladıklarından ne derece farklı olduğunun değerlendirilmesi ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Lynn and Akgün, 1998). Bu da proje karmaşıklık derecesi düşük olanlara nazaran karmaşıklık seviyesi yüksek projelerde takım üyelerinin görevlerine maksimum düzeyde motive olmalarını, aralarındaki bağların daha kuvvetli olarak daha sık etkileşime girmelerini, işbirliği ve sinerji içerisinde sanki tek bir vücutmuş gibi hareket etmelerini gerektirmektedir.

Özellikle bilgi yoğun proje takımlarınca gerçekleştirilmekte olan yeni ürün veya hizmet geliştirme projelerinde karmaşıklık derecesinin yüksek olmasının; bireylerin görevlerine ile ilgili faaliyetlere ve bu görevleri tamamlamaya olan ilgilerinin artması konularında bireylerin heyecanlandırması, bu heyecanın da takım yaratıcılığını teşvik etmesi beklenmektedir. Muhtemelen, takım üyelerinin motivasyonları, proje karmaşıklaştıkça yükselmekte olup aynı zamanda karmaşık görevlerin beraberinde getireceği baskı ve endişe, takım üyelerinin daha sık etkileşime geçip daha yoğun bir duygusal emek davranışı sergilemelerine de neden olabilecektir. Bu doğrultuda proje daha zorlu ve karmaşık bir hal aldıkça, takımdan beklenen yeni fikir, buluş veya süreç gibi görev sonuçlarına ulaşılması zorlaştığından, kişilerarası çatışma, rekabet, kriz, endişe ve suiistimal gibi olayların azalması beklenmektedir. Bununla birlikte üyelerin duygusal olarak dışa vurumu kontrol edebilme ya da sorunların yaşanmasını engelleme için çaba sarfetmeleri ve örgüt üst yönetimi tarafından daha fazla desteklenmeleri gerekmektedir. Çevresel belirsizlik ve proje karmaşıklığının; takım kriz ve endişe algısı (Akgün et al., 2007b),takım öğrenmesi ve performansı (Chollet et al., 2012) ve pazara sunum hızı (Akgün et al., 2007b) üzerinde anlamlı bir etkisi

olabildiği ifade edilmektedir.Özellikle yeni ürün geliştirme takım çalışmalarında(öğrenme,yönetim desteği vb.) projelerin karmaşıklığı;çevresel belirsizliklere bağlı olarak değişebilmekte örneğin ürün geliştirme süreci hakkında birçok bilinmeyenler sebebi ile daha fazla karmaşık projelerde daha az olanlarına göre takım endişesinin daha büyük olacağı ifade edilmektedir (Akgün et al., 2014).

Takım seviyesinde görev türü ve proje karmaşıklığı, takım davranışını ve takım performansını etkileyen temel ögeler olarak kabul edilmektedir (Awiram et al., 2013). Bununla birlikte proje süreç karmaşıklığının takım üyelerini bilgi paylaşımı noktasında teşvik edici olabileceği bunun da o proje takımının başarılı takım performansına erişiminde önemli fırsatlar sağlayabileceği ifade edilmektedir (Park and Lee, 2014). Yine saha çalışmaları sonucunda proje karmaşıklığı ve proje belirsizliği gibi proje özelliklerinin, proje yönetimi ile performans ilişkilerini ılımlaştırdığı (Salomo et al., 2007) bulunmuş olup, yeni ürün geliştirmedeki karmaşıklık ve belirsizliğin takımın yenilikçilik derecesi ile çok sıkı ilişkili olduğu belirtilmektedir (Stanko et.al., 2012).Yeni ürün geliştirme projelerindeki yüksek karmaşıklık; süreç ve çevresel belirsizlikleri de içerdiğinden dolayı takım üyelerinin hem bireysel hem de ortaklaşa olarak baskı hissetmelerine, sonucunda ise tüm takımın ,takım düzeyinde bir krizi veya korkuyu ortak olarak deneyimlemelerinin söz konusu olduğu ifade edilmektedir (Akgün et al., 2007b). Çevresel belirsizlik ve proje karmaşıklığının; takım kriz ve endişe algısı (Akgün et al., 2007b) ,takım öğrenmesi ve performansı (Chollet et al., 2012) ve pazar hızı (Akgün et al., 2007b) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu gösteren çok sayıda çalışmanın mevcut olduğu da görülmektedir.

Proje karmaşıklığı ve yeni ürün geliştirme takımın büyüklüğünün, takımın bilgiyi işleme,takım öğrenmesi ve performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve özellikle yeni ürün geliştirme işlemleri (unutma/unlearning,doğaçlama ve öğrenme vs.),takımın büyüklüğü ve projelerin karmaşıklığına göre değiştiği belirtilmektedir (Chollet et al., 2012).Örneğin büyük takımlara göre daha az hiyerarşik onay ve bürokrasiye sahip olan küçük takımlarda, fikirlerlerde değişim sağlanması daha hızlı olmakta, program ve inançlarda değişim sürecinde artan çatışmaların çözümü daha az süre aldığı ve proje karmaşıklığının; yeni ürün için yeni teknolojilerin ne ölçüde kullanıldığının ölçülmesi ile belirlendiği belirtilmektedir (Akgün et al., 2007a).Görev

veya proje süreç karmaşıklığının takım üyelerinin etkileşim düzeyini etkileyerek görev çatışması ve kişilerarası çatışma arasında pozitif bir ilişki oluşturacağı, sonucunda da bireylerarası çatışmaların görev çatışmalarını teşvik edeceği belirtilmiştir. Bununla birlikte takım içinde kişilerarası anlaşmazlık ve hoşnutsuzluğun artabileceği ve takım yenilikçiliği ve performansını olumsuz olarak etkilemesi beklenmektedir (Shalley et al., 2004; Chen, 2006)

Sonuç olarak proje süreç karmaşıklığı; bir projenin geçmişteki projelerden farklı olmasını, rutinin dışına çıkılmasını gerektiren durumları ifade etmektedir. Böylesi bir proje yapısı, proje takımları üzerinde bir baskıyı da beraberinde getirerek onların daha fazla duygusal emek davranışları sergilemelerini gerektirecektir. Yani proje süreç karmaşıklığı arttıkça duygusal emek davranışları ve takım yaratıcılığı arasındaki ilişki şiddetlenmektedir. Dolayısı ile;

H19:Proje Süreç Karmaşıklığı arttıkça duygusal emek mekanizmaları, takım yaratıcılığı arasındaki ilişki şiddetlenmektedir.

Benzer şekilde yapılan çalışmalarda çevresel belirsizlik ve proje karmaşıklığının ,takım kriz ve endişe algısı,takım öğrenmesi ,takım performansı ve pazar hızı üzerinde anlamlı bir etkileri olduğu da gözlemlenmektedir (Akgün et al., 2007b). Proje karmaşıklığının takım üyelerinin birbirleri ile bilgi paylaşımında bulunmalarında bir tetikleyici olabileceği bunun da o proje takımının başarılı takım performansına erişiminde önemli fırsatlar sağlayabileceği belirtilmektedir (Awiram et al., 2013 ; Park and Lee, 2014).Yüksek seviyede görev karmaşıklığı; proje çalışmalarında belirlenen hedeflere en başarılı şekilde ulaşabilmek için yeni fikirlerin, çözümlerin ve diğer takım üyeleri ile görev, fikir ve koordinasyon gerektiren aksiyonların daha fazla yapılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda proje süreç karmaşıklık derecesinin, takım üyelerinin etkileşim ve iletişim sıklığını, bilgi paylaşım ihtiyacını, takımsal öğrenmeyi, proje hedeflerine erişmede çeşitli çevresel belirsizliklerin de etkisi ile ortaya çıkabilecek takım içi kriz ve endişe duygusunun etkisini normalden daha şiddetli hale getirmesi beklenmektedir. Projenin karmaşıklık düzeyi arttıkça takım daha yaratıcı olmak zorunda kalacaktır. Bunun da proje takım performansına erişmede oluşturacağı olumsuz etkileri en aza indirilmesi veya yaşanmaması ve takım içi uyumun sürekliliğin sağlanması için takım üyelerinin birbirleri ile etkileşimde daha fazla duygusal emek

sarfetmelerini gerektirecektir. Bu sebeplerden ötürü proje karmaşıklığının, duygusal emek davranışları ile takım performansı arasındaki ilişkinin şiddetini etkileme potansiyeline sahip olması beklenmektedir. Dolayısı ile ;

H20:Proje Süreç Karmaşıklığı arttıkça, duygusal emek mekanizmaları ile pazar hızı arasındaki ilişki de şiddetlenmektedir.
H21:Proje Süreç Karmaşıklığı arttıkça, duygusal emek mekanizmaları ile pazar başarısı arasındaki ilişki de şiddetlenmektedir.

3.2.6.Duygusal Emek Boyutları ile Takım Yaratıcılığı ve Takım Performansı arasındaki İlişkide Üst Yönetim Desteğinin Moderatör Rolü

Algılanan örgütsel destek; örgüt değerlerinin çalışanların mutluluk ve refahına ne ölçüde katkı sağladığı ve onları ne düzeyde koruduğuna ilişkin olarak çalışanların genel inançlarını ifade etmektedir (Lima et al., 2013). İlgili yazında örgütsel desteğin önemi genel olarak kabul görmekte ve örgütün bir temsilcisi olarak bu desteği ortaya koyan yöneticilerden alınan desteğin gerçekten çok daha önemli olduğu belirtilmektedir. Yönetim desteği; sosyal desteğin başlıca öğelerinden biri olup yöneticilerin çalışanların katkılarının değerinin farkında olmaları ve onların mutluluğunu gözetmeleri anlamına gelmektedir (Peng, 2015).Yönetim desteği; proje takımları kapsamında işlerin yapılmasında rehberlik ve yardım ile üst yönetimin proje sürecine katılımları olarak da tanımlanabilmektedir (Grandey, 1999).

Yönetim desteği, yöneticilerinin çalışanlarına yakın ve anlayışlı davranışları olarak kavramsallaştırılmakta olup profesyonel ve insanı olarak çalışanlarını destekleyen yöneticilerin daha mutlu çalışanlara sahip olabilecekleri ifade edilmektedi (Özbingol, 2013).Bunun yanında çalışanların amaç, yönlendirme ve kaynaklar için yöneticilerine güvenmelerinin çok önemli olduğu,yöneticisine veya örgütüne bağlı çalışanlara sağlanan desteğin güven ile de ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Lima et al., 2013).Yöneticiler çalışanları ile olumlu ilişkiler kurduklarında ve örgüte karşı yükümlülükleri konusunda onların algılarını kavrayabildiğinde, çalışanlarının örgüte güvenlerinin çok daha yüksek olacağı belirtilmektedir (Wong et al., 2006).Yönetim

desteği, örgütün yapısal bağlamına dair bir nitelik olup, bir takımın her bir üyesini diğerlerine yardım etmeye ve onların takdirini kazanmaya sevk etmektedir. Bu açıdan yönetim desteğinin bir işbirliği ve takım ruhu oluşturma noktasında hayati bir rol üstlendiği görülmektedir. Ayrıca böylesi bir desteğin; takımın diğer oyuncularının uygun kaynaklara erişmesine, yönetimsel olarak alt kademedeki çalışanlara inisiyatif kullanma özgürlüğünün tanınmasına ve onlara rehberlik etmeye ve yetkilerini kullanmalarına yardım eden ve üst yöneticilerin kişisel yönlendirmelerine imkan veren mekanizmalarının kurulmasına da katkıda sağladığı görülmektedir (Ghoshal and Bartlett, 1994).Yönetim desteğinin takımların yüksek performans sergilemelerinde en önemli önkoşullardan biri olduğu, yönetici desteklerinin önemli bir sosyal etkileşim süreci halinde, uyumlu bir ortamı ve duyguları teşvik ederek, iş süreçleri esnasında çalışanlar için gerekli psikolojik ve faydalı desteği sağladığı tespit edilmiştir. Örgütler üyeleri için bu desteği geliştirir ve uygun ödüllendirme mekanizması kurarlarsa çalışanların stresini azaltacağı ve çalışma hayatında işi ile özdeşleşme ve katkısını daha da arttırmasını teşvik edeceği belirtilmektedir (Tai, 2012).Bir lider tarafından sağlanan duygusal desteğin projelerde kilit etmen olarak görülmekte olduğu ,bir liderin grubu veya takımı için bir duygusal ses veya tavır belirlemeye ,takımı etkileyen olayları takım üyelerinin nasıl yorumlayacaklarını ve tepki vereceklerini de etkilemeye muktedir olması gerektiği belirtilmektedir (Hekkala et al., 2011).Dolayısı ile bir lider yada üst yönetim tarafından sağlanan duygusal destek, çalışanların takım çalışması ve projeye karşı hissettikleri tutum ve davranışları pozitif etkilemekte ,bir takımdaşlık hissinin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Takım üyeleri üst yönetimin desteğini hissettiklerinde, kendilerinden beklenen duygusal davranış kalıplarını gerçekten deneyimleyerek derin olarak hissetmekte oldukları ifade edilmektedir.Takım içinde yaşanabilecek bir endişe ve kriz bireylerde bir duygusal rahatsızlık, baskı ve yorgunluğu teşvik edebileceğinden bu durumlarda bireyler sadece maddi teşviklerinden daha fazla moral desteğe,duygusal rahatlığa ve güvenliğe ihtiyaç gösterebileceklerdir.Bu destekleyici iklim benlik saygısı,özgüven ve risk almayı geliştirmekte, anksiyete ve krizle başa çıkmak için gerekli esnekliği teşvik edebilmektedir.Buradan hareketle bir takım içinde kriz ve endişenin var olması durumunda yönetim desteği, başarılı proje çıktıları için bir uyarıcı görevi yaptığı belirtilmektedir (Akgün et al., 2007b).Proje takım çalışmalarında; çevresel belirsizlik,

proje zorluğu ve karmaşıklığı, insan kaynağı ve bütçe eksiklikleri, proje tamamlanma zamanı, diğer takımlar ile rekabet, örgüt içi veya dışı çevre ile iletişim kurabilme ve destek almada yaşanan sorunlara sıklıkla rastlanılmaktadır.Ayrıca takım üyeleri arasında yaşanan anlaşmazlıkların ve disiplinsizliklerin giderilmesine dönük olarak ödül ve ceza mekanizmalarının adil olarak kullanılması ve üyelerin asli iş birimleri dışında çalıştıkları proje takımlarında harcadıkları ilave çaba veya yaratıcılığın sonucunda bekledikleri ilave kariyer ve kazançların garanti altında olduğuna yönelik inançlarının korunması gibi konularda da üst yönetim desteğine ihtiyaç duyulacağı beklenmektedir. Bu gibi durumlarda üst yönetim desteği sayesinde, takım içerisinde yaşanabilecek bir kriz yada üyelerin kendi kariyer hedefleri gibi bireysel konularda hissedebilecekleri endişe ve kaygı duygusu minimize edileceği gibi aynı zamanda üyelere ortak duygusal gösterim kurallarına uyum sağlama noktasında motivasyon sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel davranış yazınındaki çalışmalarda yönetici desteğinin, duygusal emek ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide moderatör bir değişken olarak da ele alındığı görülmektedir (Özbingöl, 2013).Çalışanlar, örgütün ve yöneticilerinin onların proje veya şirket için olan olumlu katkılarının farkında olduklarına inandığında ve karşılığında da örgütün yada yöneticilerinin, çalışanların kendilerinin faydası için olan yükümlülüklerini yerine getireceklerine olan güvenini daha da arttıracaktır. Yine çalışanlar yöneticilerin kendilerine güvendiğini hissettiğinde örgüt ile sosyal etkileşim içinde olma olasılıkları da artacak ve buna karşılık olarak da daha yüksek bir iş performansı,daha fazla örgütsel bağlılık ve güven söz konusu olacaktır (Lima et al., 2013).Bununla birlikte yönetici desteğinin, derin davranışın iş tatmini ve tükenmişlik üzerinde pozitif etkisini kuvvetlendirmekte ve yüzeysel davranışın da negatif etkisini hafifletmekte olduğu belirtilmektedir (Chen et al., 2012).Örgütsel davranış yazınında, yönetim desteğinin çeşitli davranışsal öncüller ile iş çıktılar arasındaki ilişkide moderatör rolünü inceleyen çok sayıda araştırmanın mevcut olduğu görülmektedir (Duke et. al., 2009; Grandey,2000; Roxana, 2013; Peng, 2015). Ruppel and Harrington (2000) ‘in yaptıkları çalışmada; proje yöneticileri ve takım üyeleri arasında iletişim seviyesi ne kadar yüksek olursa, aralarındaki güvenin de o derece artacağı ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiye olan güven arttıkça takım üyelerinden daha yüksek işe aidiyet görüleceği ve sonuçta takım üyelerinden sorunları çözme ve

görevleri yerine getirme konusunda daha yüksek yaratıcılık sağlanacağı ifade etmektedirler (Al-Rais, 2011). Üst yönetim desteğinin sağlandığı bir proje takım çalışmasında, takım üyelerinin bireysel hedefleri yerine takım ortak hedefini oluşturmaları, açık bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi geliştirmelerinin kolaylaşması beklenmektedir. Buda takım üyeleri arasında gelişen açık iletişim, yakınlık ve güven duygusu sayesinde çok daha az duygusal emek davranışlarında bulunmalarına neden olacaktır. Burada üst yönetim desteğinin beraberinde getirdiği güven ve açıklık mekanizmalarının/unsurlarının da etkisi olması beklenmektedir.

Bu çalışma kapsamında da yönetsel desteğin takımın duygusal emek davranışları ile takım yaratıcılığı ve performansı arasındaki ilişkideki moderatör rolü araştırılmaktadır. Nitekim duygu gösterim kuralları çalışanlar tarafından olumlu algılandığında, çalışanların duygusal emek sergilemek için daha az çaba sarf etmeleri gerekecektir (Özbingöl, 2013).Bu görüşe paralel olarak Nixon et al. (2010) düzenli olarak duygusal emek kullanımı gerektiren işlerde, çalışanların desteklendiklerini hissettiklerinde; gösterim kurallarına daha gönülden uyarak bu desteğin karşılığını verme eğiliminde olacakları yönünde görüş bildirmektedir. Proje yöntemi alanında yapılan çalışmalarda da proje sürecinde yönetim desteğinin yüksek olması durumunda takımın hissettiği kriz ve endişe'nin takımın öğrenmesi ve pazara sunma hızını ve yeni ürün başarısını pozitif olarak etkilediği belirtilmektedir. Özellikle ürün, süreç ve müşteri ile ilgili problemlerin çözümünde hissedilen kriz ve endişe takım üyelerini daha fazla çaba sarfetmeye ,zamanında veya öncesinde ürün geliştirmeye ve başarılı olarak pazara sunmasına teşvik ettiği belirtilmektedir (Akgün et al., 2007b).

Sonuç olarak; üst yönetim desteği takımların yüksek performans sergilemeleri noktasında önemli koşullardan biri olup, takım çalışmalarında önemli bir sosyal etkileşim süreci halinde uyumlu bir ortamı ve duyguları teşvik ederek iş süreçlerinde çalışanlar için gerekli psikolojik ve faydalı desteği sağlamaktadır (Tai, 2012). Üst yönetim desteğinin sağlanması durumunda takım üyelerinin bir proje başarısızlığı durumunda karşı karşıya kalabilecekleri olumsuz sonuçlara karşı kendilerini güvende hissedebilecekleri söylenebilir. Tam tersi bir durumda proje çıktısı ürünün önceden belirlenen sürede veya öncesinde, rakiplerinden de önce olarak pazara sunulması ve bir sonraki aşamada beklenen pazar başarısına ulaşması durumunda elde edecekleri

maddi ve manevi kazançların garantörü olarak üst yönetim desteğini yanlarında hissettiklerinde, takım üyelerinin daha gerçekçi ve samimi duygusal gösterimlerde bulunması olasılığı yüksektir. Bu durumda takım üyelerinin daha az duygusal emek çalışması ile beklenen pazar hızı ve pazar başarısına ulaşılması mümkün olacaktır. Dolayısıyla;

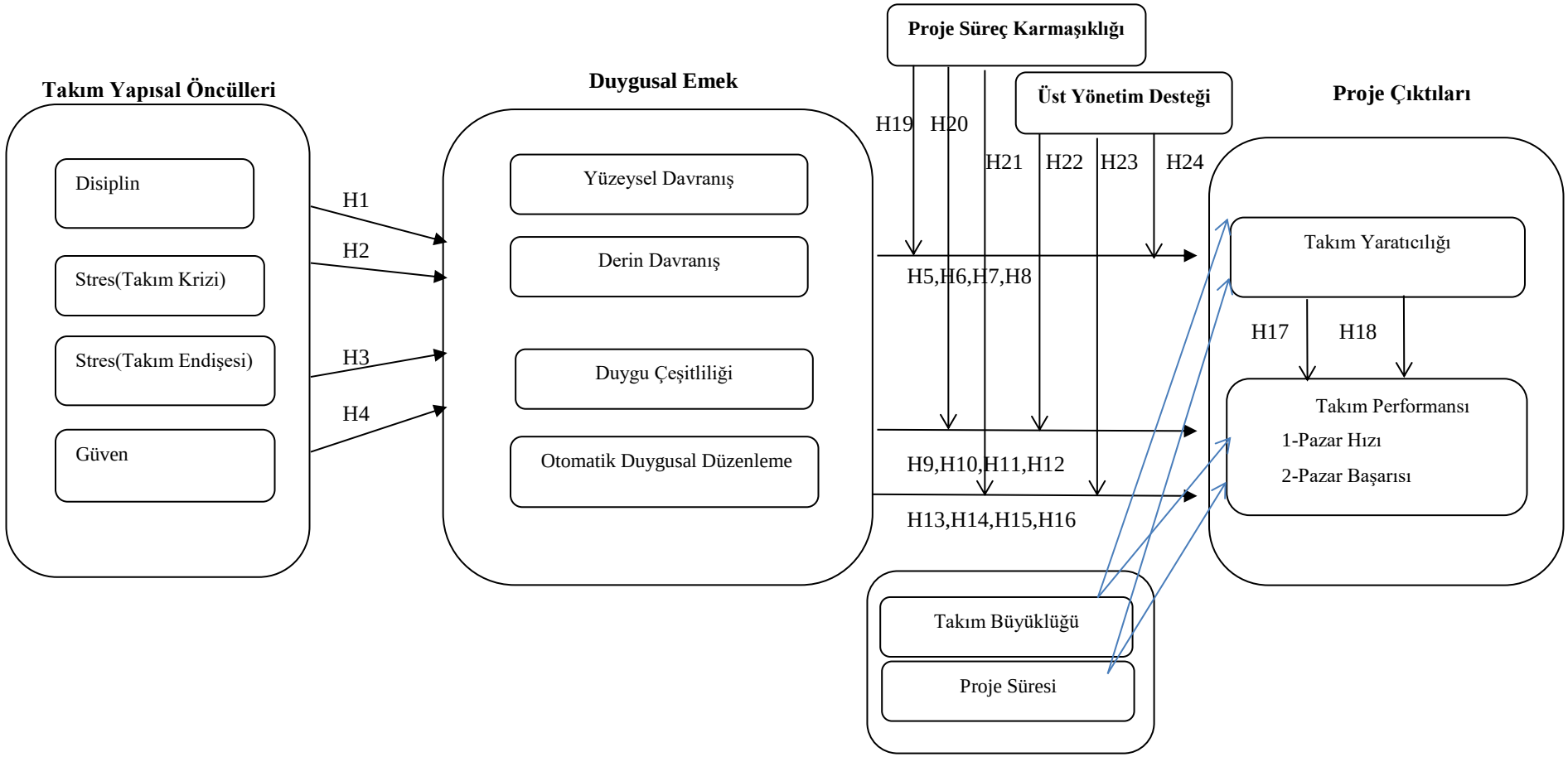
H22; Üst yönetim desteği arttıkça, duygusal emek mekanizmaları ile pazar hızı arasındaki ilişki şiddetlenmektedir.
H23; Üst yönetim desteği arttıkça, duygusal emek mekanizmaları ile pazar başarısı arasındaki ilişki şiddetlenmektedir.

Yönetim tarafından desteklendiklerini hisseden çalışanların yaratıcılıklarını potansiyellerini daha fazla kullandıklarını ifade edilmektedir (Tai, 2012). Yönetim desteği örgüt içinde hem yeni ürün geliştirmeyi kolaylaştıran bir kültür ve iklimi luşturabilmekte hem de yenilik üzerinde yönetimin önemli rolünü göstermektedir. Yönetim desteği aynı zamanda, çalışanların bilgi paylaşımı yönündeki davranışlarını desteklemede kullanılacak temel bir yönetsel araç olarak da kabul edilmektedir (Buch et al., 2014). Proje takımlarında üst yönetim desteği; bir takımın karşılaştığı zorlukları aşmasına yardımcı olma, takımı teşvik etme, iletişim kanallarnı açık tutma, karar alma süreçlerini kolaylaştırma ve ihtiyaç duyulan kaynakları sağlama şeklinde gerçekleşebilmektedir (Carbonell and Escudero, 2009). Takım üyelerinin üst yönetim ilgi ve desteğini yeterince hissetmelerinin projeleri daha fazla sahiplenmelerine ve daha yenilikçi fikirlere yol açabilecek riskli seçenekleri deneme yönünde daha açık ve istekli oldukları da görülmektedir (Chollet et al., 2012).

Yapılan çalışmalar sonucunda, derin davranışın daha az bilişsel kaynak kullanımı gerektirmekte olduğu, yüzeysel davranışın çalışanların yaratıcılığını negatif olarak etkilediği ancak derinlemesine davranışın ise yaratıcılığı pozitif olarak etkilediği bulunmuştur (Geng et al., 2013). Yeni ürün geliştirmesi gibi zorlu, stresli ve çevresel faktörlerin her an olumsuz etkilerine açık bir proje çalışmasında, takımdan beklenen yaratıcılık yani yeni fikir, buluş veya süreç gibi görev sonuçlarına ulaşılması çeşitli nedenler sebebi ile engellenebilecektir. Bu duruma yol açabilecek çatışma, rekabet, kriz, endişe ve suiistimal gibi olayların olmaması veya en aza indirilmesi için

takım üyelerinin duygusal gösterimlerini kontrol edebilmeleri, bu sorunların yaşanmaması için ilave bir çaba sarfetmeleri ve örgüt üst yönetimi tarafından daha fazla desteklenmeleri beklenmektedir. Dolayısı ile;

H24:Üst yönetim desteği arttıkça, duygusal emek mekanizmaları ile takım yaratıcılığı arasındaki ilişki şiddetlenmektedir.



Şekil 3.1.Araştırma Modeli

4. METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, Mayıs 2016 - Ocak 2017 tarihleri arasında ,Türkiye'de ,İstanbul ve Ankara'da telekomünikasyon ve bilişim sektöründe faaliyet göstermekte olup en önde gelen ilk 500 bilişim firması içinde yer alan, yeni ürün veya hizmet geliştirme çalışmalarında bulunan ve sektör içindeki pazar payları açısıdan Türkiye'de bulunan BİT şirketlerinin %93'nü işaret eden özel şirketler ele alınmıştır. Anket formları, katılımcılara elden ve e-mail üzerinden ulaştırılmıştır. Yaklaşık 9 aylık bir süre içinde anket yöntemiyle veriler toplanarak, kontrollü bir şekilde tek bir MS Excel platformuna aktarılmıştır.

Araştırmaya katılmayı kabul eden 26 firmadan 25 'i anketleri doldurarak geri dönüş yaptıklarından dolayı, 149 projeye dair 356 anket (birden fazla proje ile katılan firmalar da olmuştur) elde edilmiştir. Ancak 2 ve daha az katılımcısı olan ve aynı proje çalışması içinde olma şartını karşılayamadığı tespit edilen anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla nihai örneklem 25 firmaya ait 85 proje takımından toplam 291 anket olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın kısıtları ile ilgili olarak analiz birimi olarak aynı projede çalışmış olan beyaz yakalı çalışanlar seçilmiştir. Herhangi bir ayrım yapılmadığı takdirde, örneğin araştırma, herhangi bir projede, beyaz veya mavi yakalı olarak çalışan çalışanlar ile yapıldığı takdirde elde edilen bulgular farklılaşabilirdi. Ayrıca bu çalışmada sadece Telekomünikasyon alanında bilgi ve iletişim sektörüne odaklanılmıştır, dolayısı ile farklı sektörler için farklı sonuçlar ortaya çıkabilirdi.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında da belirtildiği gibi anket yönetimi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda tutarlı ve anlamlı sonuçlar elde edebilmek için anket tasarımı literatür

taramasıyla teorik bir temele dayandırılarak oluşturulmuştur. Anket 8 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik değişkenleri içermektedir. İkinci bölüm takım yapısal öncülleri, üçüncü bölüm duygusal emek davranışları, dördüncü bölüm takım yaratıcılığı, beşinci bölüm takım performansı, altıncı, yedinci ve sekizinci bölümlerde de proje süreç karmaşıklığı, üst yönetim desteği ve çevresel belirisizlik gibi moderatör değişkenlerine ait sorular yer almaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler önceki çalışmalarda daha çok analiz birimi birey alınarak geliştirilmiş ölçekler olup, takım seviyesine adapte edilmiş 5'li Likert tipi ölçekler olarak Türkçe' ye uyarlanmışlardır. 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 ve proje süresi ise oranlı ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada, etkin proje takımlarına ilişkin yapısal faktörler olarak ele alınan yapısal öncüller ile ilgili olarak güven için Park et al. (2014), disiplin için Gibson and Birkinshaw (2002), stres için Akgün et al. (2007b)'nin, çalışmalarında yer alan ölçekler takım seviyesine adapte edilmektedir. Güven için 6, disiplin için 4 ve takım kriz ve takım endişesinden kaynaklanan stresin her biri için ise 3'er soru kullanılmaktadır. Duygusal emek değişkeninin alt boyutları olan yüzey ve derin davranışlar için Öz (2007) ve Grandey (1999) 'da kullanılan Brotherdige and Lee (2003) tarafından geliştirilen sorular kullanılmıştır. Duygusal düzenleme için Wong et al. (2006) 'ce kabul edilen ve duygusal zeka ölçeğini kullanarak geliştirilen ve Çekmecelioğlu et al. (2012) tarafından kullanılan sorular ayrıca duygusal çeşitlilik için ise Brotheridge and Lee (2003)'nin çalışmalarındaki sorular ekip seviyesine göre uyarlanmış ve ankete dahil edilmiştir. Yüzeysel ve derin davranışların her biri için 5 soru, otomatik duygu düzenlemesi için 7 soru ve duygusal çeşitlilik için 3 soru bulunmaktadır. Yeni ürün veya hizmetin pazara sunulması sürecinde, takım üyelerinin bireysel yaratıcılık yeteneklerini takımının ortak yaratıcılığı olarak ortaya koymalarında gösterdikleri başarı, Rego et al. (2007)'nin çalışmalarından takım seviyesine adapte edilen 8 soru ile ölçülmektedir. Bir proje takımının yeni bir ürün veya hizmeti en etkin, verimli ve hızlı bir şekilde geliştirilerek pazara sunulabilme başarısınının (Pazar hızı ve Pazar başarısı) o takımın bir proje performansı olarak

ölçülebilmesi için ise Akgün et al. (2007c)'in çalışmalarından uyarlanan 17 soru kullanılmaktadır.

Bunlarla birlikte ilgili literatür, proje çıktılarının proje süreç karmaşıklığı ve üst yönetim desteği ile de yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Chollet et al., 2012; Akgün et al., 2007b; Park and Lee, 2014; Peng, 2015; Özbingöl, 2013).Proje süreç karmaşıklığının duygusal emek dinamikleri/davranışları ile proje çıktıları arasındaki moderatör rolünü ölçmek amacıyla; aslı Jaworski and Kohli (1993)'ye ait olup Akgün et al. (2007b)'nin çalışmasından adapte edilen 3 soru kullanılmaktadır. Ayrıca Ghoshal and Bartlett (1994) tarafından geliştirilen ve Birkinshaw and Gibson (2002) 'in çalışmalarında kullandığı 5 soru, üst yönetim desteğinin duygusal iş gücü dinamikleri ve proje çıktıları arasındaki moderatör rolünü ölçmek için takım seviyesine adapte edilerek kullanılmıştır. Her ne kadar bu tez çalışmasının odağı olmasa da, daha önceki araştırmalarda temel değişkenleri etkiledikleri gösterilmiş olan takım büyüklüğü ve proje süresi, kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Bu değişkenler ile ilgili olarak ;

Proje Süresi; Proje çalışmasının süresi, belki de takım performansının temel kritik unsurlarından biridir. Proje tamamlandıktan sonra takım dağıtılacaksa takım kısa süreli, üyelerin gelecekteki projelerde de birlikte çalışma beklentisi var ise uzun süreli olarak kabul edilmektedir Bradley et al. (2002).Takım üyelerinin örgütün belirlediği gösterim kurallarına uymak üzere proje süresi boyunca sarf edecekleri duygusal emek davranışı, projenin süresinin uzunluğuna göre farklılaşabilmektedir. Bir proje takım çalışması sürecinde takım üyelerinin aralarında veya müşterileri ile olan etkileşimlerinin süresi de takım üyelerinden beklenen duygusal emeğin türünü ve yoğunluğunu etkilemektedir. Bu nedenle bu çalışmada proje süresi bir kontrol değişkeni olarak kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında proje süresi, sözkonusu projenin başlangıcı ile yeni ürünün tamamlanarak pazara sunulması arasında geçen zamanın ay olarak ölçümü şeklinde ölçülmekte olup bu ölçümlerin logaritmik değerleri analize dâhil edilmiştir.

Takım Büyüklüğü; Takım büyüklüğü ürünün ilk prototipinin ortaya konmasından pazara sunumuna kadar geçen süre içinde takımda var olan temel üyelerinin sayısı

olarak ölçülmektedir (Akgün et al., 2007c). Geçmiş çalışmalar, takım büyüklüğü arttıkça takım üyelerinin takımdan alacağı destek algısını azalabileceği, bunun da bireysel seviyedeki çalışmalarda bir takım kayıplar oluşmasına yol açabileceğinden hareketle takım büyüklüğü ve bireysel performans arasında negatif bir ilişki olduğu yönünde bulgular ortaya koymaktadır (Mueller, 2011). Takım büyüklüğünün artmasının üyelerin yaratıcılık ve yenilikçilik yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında olumsuz bir etkiyi beraberinde getirmesi münkündür. Diğer yandan takımın büyümesi ile birlikte uzmanlık ve yetenek havuzunun daha fazla zenginleşmesi söz konusu olacağından bunun da takımın yaratıcılık ve performans gibi çıktıları üzerinde olumlu etkisinin olabilmesi mümkündür. Tüm bu açıklamalar ışığında bu çalışmada takım büyüklüğü bir kontrol değişkeni olarak ele alınmaktadır. Takım büyüklüğü, analiz kısmında sözkonusu proje çalışmasında bilfiil görev yapan kişi sayısının logaritmik değerleri olarak yer almaktadır.

Anket soruları İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye her iki dili de bilen konusunda uzman akademisyenler tarafından çeviri yapılmış, tartışılıp değerlendirilmiş ve tekrar gözden geçirilerek sorular teoriyle uyumlu olarak son hallerini almışlardır. Anket sorularının oluşturulması için öncelikle ilgili literatür incelenmiş, akademisyen ve anket uygulayıcılarının görüşleri alınmış ve konunun uzmanları ile birlikte ankete son hali verilmiştir. Kullanılacak ölçeklerin belirlenmesinin ardından anketin taslağı, örgütsel davranış ve yenilik alanlarında uzmanlığını ispatlamış Türkiye`de teknoloji ve yenilik yönetimi alanında çalışmalarda bulunan üç akademisyen tarafından tartışılıp değerlendirilerek gerekli revizyonlar yapılmıştır. Anket sorularının hem Türkçe`ye hemde takım seviyesine uygunluğu kontrol edilmiştir. Anketin Türkçe, ye uygunluğunu test etmek amacıyla çeşitli üniversitelerdeki yaklaşık 20 yüksek lisans öğrencisi tarafından ön teste tabii tutulmuş olup olumlu geri dönüşler alınmıştır. Ayrıca İstanbul'da telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren büyük ve önemli telekomünikasyon firmalarının satış, operasyon, müşteri ilişkileri ve destek birimlerinden rastgele olarak seçilen az 30 orta ve üst düzey yönetici anketin içeriğini ve maddelerin anlamlığını değerlendirmişlerdir. Yanıtlayıcılar, maddeleri ve içeriği anlamada hiçbir zorluk çekmediklerini ifade etmiş olup anketin içerik geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür

4.3. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın Evreni; Türkiye'de telekomünikasyon ve bilişim sektöründe faaliyet göstermekte olan ve yeni ürün veya hizmet geliştirme çalışmalarında bulunan firmalardan oluşmaktadır.Araştırma evrenini temsil etmesi için, Türkiye BİT sektörünü yakından takip eden en önemli ayınlardan biri olan Bilişim500 (www.bilisim500.com)organizasyonu tarafından her yıl yayınlanan Türkiye İlk Beşyüz Bilişim Şirketi Raporu dikkate alınmaktadır.Bu bağlamda, 2015 yılı raporunda İstanbul ve Ankara civarında bulunan 30 firma, kolay erişilebilirlik temelinde örnek kitle olarak seçilmiştir. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK-www.btk.gov.tr)'nun açıkladığı 2013-2014-2015 dönemini kapsayan son 3 yılın verilerine göre bu 30 şirket, satış gelirleri ve çalışan sayısı bakımından sektörün % 93'ünü kapsamaktadır. Ayrıca bu firmaların büyük çoğunluğu Borsa İstanbul(BİST)'da şirket hisselerinin işlem görmekte, Sermaye Piyasası Kurulu(SPK)denetiminde olup, ISO ve Avrupa Kalite Standartlarına uygun olarak faaliyette bulunmaktadır.

Anketin son halinin verilmesinin ardından bu firmaların üst düzey yöneticileri ile telefon veya e-posta ile irtibat kurularak çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Güven ortamı oluşturabilmek adına verilerin doktora tezi için bilimsel bir amaç için toplanmakta olduğu vurgulanmıştır. İletişime geçilen 30 firmadan 26`sı çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Anketler mail yolu ile veya elden çalışmanın amacı belirterek dağıtılmıştır. Anketleri doldurma sürecinde tek yanlı kaynak hatasını minimuma indirgemek amacıyla aynı proje çalışmasında bulunmuş ve proje faaliyetlerine dair yeterli bilgiye sahip en az bir müdür, proje yöneticisi veya daha üst düzey yönetici veya daha alt düzey ünvana sahip en az iki proje üyesinin anketi cevaplanması istenmiştir. Katılımcıların belirlenmesinin ardından, her bir katılımcı; cevaplarının, şirket ve proje bilgilerinin isimsiz olarak değerlendirileceği ve bu cevaplar ile katılımcıların kendileri, firmaları ya da geliştirdikleri ürünler arasında bir bağlantı kurulmayacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Katılımcıların anketlerin genel olarak değerlendirileceği ve katılımcıların bilgisinin hiçbir şekilde açıklanmayacağı konusunda bilgilendirilmeleri sayesinde, herhangi bir olumsuz misilleme korkusu olmaksızın işbirliğine gitme yönündeki motivasyonlarını

arttırdığı görülmüştür. 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 sayesinde bireylerin endişelerinin azaltılması, onların cevaplarının sosyal olarak uyumlu, ılımlı olması ve yazarların bekledikleri şekilde düzenleme eğilimlerinin de düşürülmesi hedeflenmiştir (Podsakoff et al., 2003).

Örneklemimiz (i)sabit ve mobil telekomünikasyon alanında operasyon ,satış ve satış sonrası hizmet ve iş süreçlerinin belirlenmesi ve iyileştirilmesine ait süreç ,hizmet ,uygulama ve geliştirme projeleri, (ii)bakım işletme,tesis,şebeke altyapı dönüşümü,sanallaştırma,internet veri merkezi kuruluşu,enerji sistemlerinin kurulumu ve optimizasyonu,ana omurga veri şebekesi donanım ve yazılım upgrade vb.; operasyon uygulama projeleri, (iii)müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)programları,coğrafi bilgi sistemleri(CBS/GIS) ve sabit telekom altyapı şebekesi ile ulusal adres kayıt sistemi entagrasyonu,müşteri arıza ihbar ve çözüm sistemlerinin tek bir platformda toplanması,iklimlendirme simülasyon programı vb.;yazılım ve ar-ge projeleri, ile (iv)sabit ve mobil şebeke altyapı yatırım, planlama ve iş ortakları üzerinden tesis edilmesi vb.;planlama ve yatırım projeleri olmak üzere dört farklı türde projeden oluşmaktadır.Örneklemimizdeki katılımcılar,kıdemli mühendis/teknik uzmanlar(%32,6),ürün/proje müdürleri(%5,2),bölüm müdürleri(%4,8), mühendis/teknikerler(%44,4),genel müdür/direktörler(%1), başkan/sahipler(%0,7) ve diğer ünvanlar(%11,3)'dan oluştuğu görülmektedir. Örneklemin özellikleri Tablo 4.1'de verilmektedir.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcının Pozisyonu	**Sıklık(n)**	**Oran (%)**
Sahip/Başkan	2	0,7
Genel Müdür/Direktör	3	1
Bölüm müdürü	14	4,8
Ürün/proje müdürü	15	5,2
Kıdemli Mühendis/Teknik Uzman	95	32,6
Mühendis/Tekniker	129	44,4
Diğer	33	11,3
Sektör		
Üretim	1	0,3
Operasyon	206	70,8
Muhasebe/Finans	3	1
İnsan Kaynakları	0	0
Satış/Müşteri İlişkileri	18	6,2
Arge	41	14,1
Diğer	22	7,6
Proje Alanı		
Mühendislik(Arge, Operasyon, Planlama ve Yatırım)	241	82,8
Ticari(Satış, Pazarlama. ,Müşteri İlişkileri)	15	5,2
İmalat	4	1,4
Ar-Ge	9	3,1
Diğer	22	7,5
	Min/Max	**Ort.**
Takım Büyüklüğü(kişi)	2/900	27
Proje Süresi(ay)	2/120	20

4.4.Analiz ve Sonuçlar

4.4.1.Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirlik(EFA)

Değişkenlerin geçerliliği ve güvenilirliği test etmek amcıyla veriler öncelikle keşifsel faktör analizine (EFA) tabi tutulmuştur. Analizlere başlamadan önce, analiz birimimiz proje takımı olduğundan 291 anket, proje bazında kümelenerek 85 adet veriye indirgenmiştir. SPSS 21.0 paket istatistik programı kullanılmak suretiyle tüm anketler değerlendirilmiş ve 69 soru maddesi içeren 6 değişken,13 boyut için faktör dağılımının ve yapı geçerliliğinin testi için Keşifsel Faktör Analizi(EFA) yapılmıştır. EFA; değişkenler arasındaki yapılar içi korelasyonu inceleyen, karmaşık ilişkileri özetleyen, ölçümlerin güvenilirliği ve geçerliliği konusunda bilgi veren bir tekniktir. Faktör analizi değişkenler arasında var olan ortak değişimi ortaya çıkarır, birbirleri ile korelasyonlu olan gözlemlenmiş değişkenler setini aralarında korelasyon olmayan parçalar setine veya faktörler setine dönüştürür ve yapının kendisini temsil ettiği şeklinde yorumlanır. İlk olarak 69 soru üzerinde varimax rotasyon yöntemi ile açıklayıcı faktör analizi (EFA) gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda problemli sorular atıldıktan sonra her bir değişken için örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0,745 ile 0,927 değerleri arasında olduğu ve yine faktör analizi için değişkenler arasında yeterli ilişkinin varlığını gösteren Barlett's testinin de p<.001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucu Tablo 4.2'de verilmektedir.

Tablo 4.2:Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

DEĞİŞKENLER	**SORU SAYISI**	**KMO(>0.70)**	**Barlett's test ρ-sign(<0.1)**
Takım Yapısal Öncülleri	15	0.867	0.000
Duygusal Emek	20	0.874	0.000
Takım Yaratıcılığı	8	0.927	0.000
Takım Performansı	10	0.892	0.000
Proje Karmaşıklığı	3	0.745	0.000
Üst Yönetim Desteği	5	0.854	0.000

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda,disiplin ölçeğinden 1 ve takım performansı ölçeğinden 7 sorunun elenmesinin ardından ,takım yapısal öncüllerinin 4 faktörden oluşan bir EFA modeline, duygusal emek davranışlarının 4 faktörden oluşan bir diğer EFA modeline, takım yaratıcılığın tek boyutlu bir EFA modeline, takım performansının 2 boyutlu bir EFA modeline, proje karmaşıklığının tek faktörlü bir EFA modeline ve nihayetinde yönetim desteğinin de tek faktörlü bir diğer EFA modelinde toplandığı görülmektedir. EFA analizi sonrasında 69 adet sorudan oluşan anket ölçeğinden 8 soru çıkarılmış olup toplam 61 adet soru üzerinden değerlendirilmiştir.

Ölçeğimizin gerekli geçerlilik ve güvenilirlik kıstaslarını sağlamakta olduğu ayrıca tüm soruların faktör yüklerinin de 0,60 değerinin üzerinde olduğu görülmekte olup yapılan analiz sonuçları Tablo 4.3;4.4;4.5'te gösterilmektedir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra elde edilen ölçeği değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi (CFA)'ne geçilebileceği sonucuna varılmaktadır.

Tablo 4.3: Takım Yapısal Öncüllerine İlişkin Faktör Yükleri

DEĞİŞKENLER	**Faktör 1**	**Faktör 2**	**Faktör3**	**Faktör 4**
GÜVEN				
Takım üyelerimiz, proje esnasında bir problemle karşılaştıklarında biribirlerine açık ve dürüst davrandı.	0.790			
Takım üyelerimiz, proje esnasında kritik bir karar verirken birbirlerine yardım etti	0.827			
Takım üyelerimiz, proje esnasında biribirlerine yardımcı olmada daima istekliydi.	0.842			
Takım üyelerimiz, proje esnasında biribirlerine karşı daima arkadaşça davrandı.	0.820			
Takım üyelerimiz, proje esnasında biribirlerine tamamen güvenilir idi.	0.826			
Takım üyelerimiz, proje esnasında her zaman biribirlerine büyük bir güven duydu.	0.826			
DİSİPLİN				
Proje takımında proje hedeflerine dönük perfomansın titiz bir şekilde ölçümüne dayalı olarak ödüllendirme veya cezalandırılma uygulandı.				0.704
Proje takımında herkes bireysel performansından sorumlu tutuldu.				0.813

Proje takımında performansı yükseltmek için üyelere performans değerlendirme sonuçlarına dair geribildirimi sağlandı.				0.805
STRES(TAKIM KRİZİ)				
Takım üyelerimiz, bu projenin şirket veya bölüm içinde (düşük satış, kar vb.) karşılaşılan bir krizin üstesinden gelmede yardımcı olabileceğinin farkındaydı.			0.841	
Takım üyelerimiz, bu projenin çevre (rakipler, tedarikçiler ve yasal düzenlemeler) kaynaklı krizin azaltılabilmesine yardımcı olabileceğinin farkındaydı.			0.855	
Takım üyelerimiz, bu projenin müşteriler ve potansiyel kullanıcılar kaynaklı krizin çözümüne yardımcı olabileceğinin farkındaydı.			0.762	
STRES(TAKIM ENDİŞESİ)				
Proje takımı, bu projenin başarılı olarak lansmanı üzerine çalışırken şirket veya bölüm üst yöneticilerinden büyük bir baskı hissetti.		0.866		
Proje takımı, bu projenin başarısız olması durumunda işlerinin risk altına gireceğini düşündü.		0.842		
Proje takımı, genel olarak bu projede başarılı olma yönünde büyük bir baskı hissetti.		0.915		

Tablo 4.4:Duygusal Emek Davranışlarına İlişkin Faktör Yükleri

YÜZEYSEL DAVRANIŞ				
Takım üyelerimiz, proje esnasında sıkıntılı ve sinirli olduklarını birbirlerine belli etmemek için rol yaptı.			0.728	
Takım üyelerimiz, proje esnasında yansıtmaları gereken duygular ile gerçekteki ruh halleri uyuşmasa bile ; kendilerinden beklenen duyguları sergilemek için çalıştı.			0.727	
Takım üyelerimiz, proje esnasında içlerinden geçenleri birbirlerine hissettirmemek için gayret gösterdi.			0.772	
Takım üyelerimiz, proje esnasında, takım çalışmasına uygun davranmaları gerektiği için gerçek tepkilerini bastırdı.			0.804	
Takım üyelerimiz, proje esnasında kendilerinden beklenen duyguları sergileyebilmek için rol yaptı.			0.815	
DERİN DAVRANIŞ				
Takım üyelerimiz proje esnasında olayları diğer takım arkadaşlarının bakış açısı ile değerlendirmeye çalıştı.		0.676		
Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirlerine uyum sağlamak için içtenlikle çaba sarf etti		0.803		
Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirleri ile iletişim kurarken görevlerinin işbirliği içinde çalışmayı gerektirdiğinin farkındaydı.		0.752		
Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirleri ile iletişim kurarken diğer arkadaşlarının sorununu kendi sorunu gibi hissetti		0.764		
Takım üyelerimiz, proje esnasında işbirliği içersinde çalışırken genellikle neşeli görünmeye çalıştıklarında bir süre sonra kendilerini hakikaten neşeli hissetti.		0.662		
OTOMATİK DUYGUSAL DÜZENLEME				

Takım olarak proje esnasında her zaman kendimiz için hedefleri belirleyip bu hedefleri gerçekleştirmek için elimizden geleni yaptık.	0.615			
Takım olarak proje esnasında kendi kendimizi motive ettik.	0.623			
Takım olarak proje esnasında öfkemizi kontrol edip zorlukları akılcı olarak ele alıp aştık.	0.751			
Takım olarak proje esnasında birbirilerimize çok kızgın olsak da hızla sakinleşerek her zaman bu negatif duyguların üstesinden gelebildik.	0.694			
Takım olarak proje esnasında duygularımızı iyi kontrol edebildik.	0.758			
Takım olarak proje esnasında birbirimizin bakış açısı ile düşünebildik ve saygılı olabildik.	0.622			
Takım olarak proje esnasında birlikte çalışırken ve iletişime geçerken gerçek duygularımızı gizleyebildik.	0.601			
DUYGU ÇEŞİTLİLİĞİ				
Takım üyelerimiz, proje esnasında farklı duyguları gösterdi.				0.881
Takım üyelerimiz, proje esnasında farklı duyguları dile getirdi.				0.875
Takım üyelerimiz, proje esnasında diğer üyeler ile iletişim halinde iken çok farklı duygular sergiledi.				0.836

Tablo 4.5: Takım Çıktıları ,Moderatör ve Kontrol Değişkenlere ait Faktör Yükleri

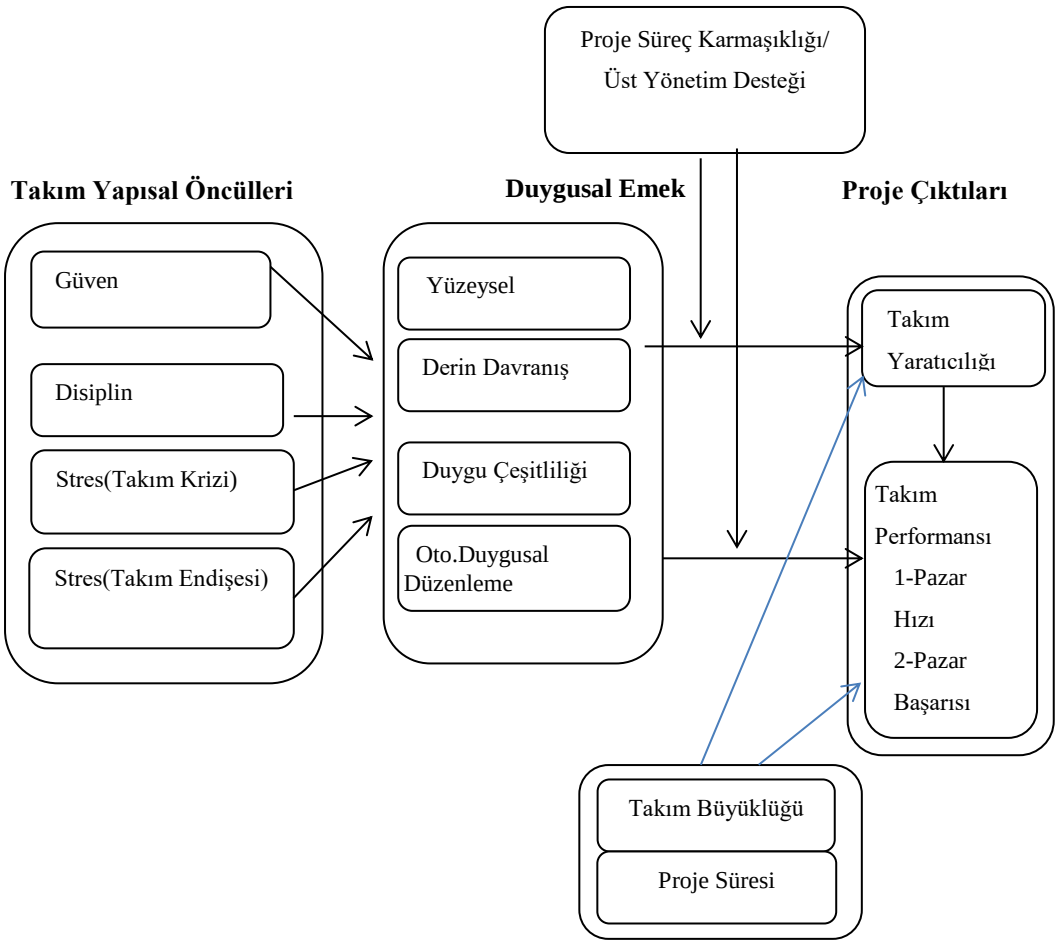
DEĞİŞKENLER	**Faktör1**
TAKIM YARATICILIĞI	
Takım üyelerimiz proje esnasında amaç ve hedeflere erişmek için yeni yollar önerdi.	0.874
Takım üyelerimiz proje esnasında performansı arttırmak için yeni ve pratik fikirler ortaya koydu.	0.847
Takım üyelerimiz proje esnasında kaliteyi arttırmak için yeni yöntemler önerdi.	0.832
Takım üyelerimiz proje esnasında diğer arkadaşlarının yenilikçi fikirlerini teşvik edip savundu.	0.829
Takım üyelerimiz proje esnasında bir fırsat verildiğinde yaratıcılıklarını sergiledi.	0.804
Takım üyelerimiz proje esnasında orjinal ve yenilikçi fikirlere sahipti.	0.785
Takım üyelerimiz proje esnasında sorunlara yaratıcı çözümler geliştirdi.	0.777
TAKIM PERFORMANSI(Pazar Hızı)	
En büyük rakibimizden daha hızlı piyasaya sunuldu	0.696
Endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı	0.824
Proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu.	0.806
Üst yönetim, tasarımdan tamamen ticarileşmeye dek geçen zamandan memnun kaldı.	0.813
TAKIM PERFORMANS(Pazar Başarısı)	
Hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı.	0.699

İlk yılın üretim ve ticarileşme beklentilerini karşıladı ya da aştı.	0.800
Hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı	0.843
Kar beklentilerini karşıladı ya da aştı	0.833
Yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı	0.818
Pazar payı beklentilerini karşıladı ya da aştı.	0.670
PROJE SÜREÇ KARMAŞIKLIĞI	
Proje esnasında bu takımda kullanılan geliştirme süreci şirketin daha önce sıkça kullandığı süreçlere benzemekte idi.	0.929
Proje esnasında bu takımda kullanılan ticarileştirme süreci şirketin daha önce sıkça kullandığı süreçlere benzemekte idi.	0.910
Proje esnasında fonksiyonel birimlerin tedarikçiler ve müşterileri ile iletişim kurmak için proje veya görevlerde kullandığı süreçler, şirketimizin daha önce sıkça olarak kullandığı iletişim süreçlerine benzer idi.	0.899
ÜST YÖNETİM DESTEĞİ	
Takım üyelerinin görev bazlı bilgi ve ustalığının gelişimi için büyük çaba sarf etti	0.773
Herkesin işlerini daha iyi yapabilmesi için yeterli yetki ve sorumluluk verdi.	0.819
Takımın tüm kademedeki üyelerine proje ile ilgili olarak Yönetimin aldığı kararları ulaştırmaya gayret etti.	0.866
Benzer projelerdeki en iyi uygulamaları, takımın tamamına hızlı bir şekilde yaydı.	0.835
Takımın tüm üyelerine ihtiyaç duydukları bilgilere erişim imkanı verdi.	0.761

4.4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği(CFA)

Araştırmaya ilişkin ölçümleri yapabilmek ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Yapısal eşitlik modeli (YEM)/Structurel Equation Modeling(SEM) dahilinde Partial Least Squares (PLS-Smart 3.0 Student version istatistiksel paket programı ile birlikte) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS; SEM kapsamında AMOS ve LISREL gibi kovaryans tabanlı klasik yaklaşımlardan farklı olarak, bileşen tabanlı yeni bir yaklaşımı temsil etmektedir. Kovaryans tabanlı klasik SEM uygulamaları, daha basit modeller (maksimum 8 latent/gizli değişkenli modeller ve daha geniş örneklemler için uygun bir nitelikteyken bileşen tabanlı SEM yaklaşımı (PLS) daha küçük örneklem büyüklükleri ve daha karmaşık modeller (modeldeki latent/gizli değişken sayısı için bir sınır verilmemektedir) için uygun bir analiz yöntemi olarak bilimsel çalışmalarda artan bir bilinirlik ve uygulama sahasına kavuşmaktadır (Tenenhaus, 2008). Aynı zamanda bileşen tabanlı SEM yaklaşımı (PLS), kovaryans tabanlı SEM yaklaşımlarından (AMOS, LISREL gibi…) farklı olarak normal dağılım varsayımını da içermemektedir(Chin,2001). Örneklem sayımızın da 85 olduğu da dikkate alındığında görece olarak küçük ve daha karmaşık modellere uygulanması önerilen bir yaklaşım olan bileşen tabanlı SEM`in (PLS) kullanılması araştırmamız açısından daha uygun görülmektedir.

Önceki çalışmalara paralel olarak duygusal emek, kompozit (second order) bir değişken olarak ele almak yerine her bir duygusal emek davranışının/dinamiğinin proje çıktılarını nasıl etkilediği, ayrıca bu etkinin proje karmaşıklığı ve üst yönetim desteğine göre nasıl farklılaştığı, bununla birlikte öncüllerin her bir duygusal emek dinamiğini nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Bu yaklaşımın temelinde duygusal emek dinamiklerine dair boyutların bir ya da daha fazla değişkenin ihmalinin, duygusal emegin gerçek etkisini azaltabilme veya takım kapsamındaki duygusal yönetim süreçlerinin gerçek yapısının doğru bir şekilde anlaşılmasını engelleyebilme olasılığı yatmaktadır. Ayrıca duygusal emeğin tek bir kompozit değişken yerine duygusal emek mekanizmaları olarak incelenmesi bu çalışmanın önemli bir çıktısı olarak görülmektedir.



Şekil 4.1:Teorik Model

Analizlere başlamadan önce, analiz birimimiz proje takımı olduğundan; 291 anket takım bazında kümelenerek 85 adet veriye indirgenmiştir. Hesaplanan bileşik güvenilirlik yani Composite Reliability(CR),Cronbach's Alpha(α) ve Çıkartılan Ortalama Varyans yani Average Variance Extracted(AVE) değerleri ile birlikte Tablo 4.6'da verilmektedir. Güvenilirliğin hesaplanmasında cronbach alfa(α), bileşik güvenilirlik (CR) ve hesaplanan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Tüm ölçümler için Tablo 4.6'da da görüldüğü üzere Cronbach alfa ve PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,70`in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50`yi aştığı görülmektedir

Tablo 4.6: Cronbach Alfa, Bileşik Güvenilirlik ve Hesaplanan OrtalamaVaryans

DEĞİŞKEN	**CR>0,7**	**AVE>0,5**	**α >0,7**
Güven	0,943	0,733	0,927
Disiplin	0,815	0,597	0,669
Stres(Takım Krizi)	0,900	0,751	0,834
Stres(Takım Endişe)	0,895	0,741	0,827
Yüzeysel Davranış	0,875	0,586	0,823
Derin Davranış	0,881	0,599	0,830
OtomatikDuygusal Düzenleme	0,892	0,583	0,854
Duygu Çeşitliliği	0,878	0,706	0,792
Takım Yaratıcılığı	0,936	0,645	0,921
Pazar Hızı	0,882	0,651	0,821
Pazar Başarısı	0,930	0,690	0,910
Proje Karmaşıklığı	0,935	0,828	0,901
Üst Yönetim Desteği	0,887	0,613	0,848

Bununla birlikte göstergelerin standardize edilmiş yüklemeleri de hesaplanmış ve yakınsak geçerliliği test edilmiştir. Analiz sonucunda; otomatik duygu düzenleme değişkeninden bir sorunun düşürülmesinin ardından Tablo 4.7'de görüldüğü üzere tüm soruların kendi faktörüne 0,60`ı aşan bir değerde yüklendiği görülmektedir. Bunu takiben de veriler, korelasyon analizine tabi tutularak 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 yüksek olmalıdır. Tablo 4.8`de görüldüğü üzere değişken çiftleri arasındaki korelasyon değerlerinin, AVE değerinin karekökünden düşük olduğu ve her bir faktörün ayrıştığını göstermektedir. Bu sonuç, güçlü bir şekilde ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerliliği gösterdiğini ortaya koymaktadır. Böylece ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 4.7: Faktör Yükleri

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4
GÜVEN				
Takım üyelerimiz, proje esnasında bir problemle karşılaştıklarında biribirlerine açık ve dürüst davrandı.	0,809			
Takım üyelerimiz, proje esnasında kritik bir karar verirken birbirlerine yardım etti	0,890			
Takım üyelerimiz, proje esnasında biribirlerine yardımcı olmada daima istekliydi.	0,891			
Takım üyelerimiz, proje esnasında biribirlerine karşı daima arkadaşça davrandı.	0,840			
Takım üyelerimiz, proje esnasında biribirlerine tamamen güvenilir idi.	0,842			
Takım üyelerimiz, proje esnasında her zaman biribirlerine büyük bir güven duydu.	0,860			
DİSİPLİN				
Proje takımında proje hedeflerine dönük perfomansın titiz bir şekilde ölçümüne dayalı olarak ödüllendirme veya cezalandırılma uygulandı.		0,817		
Proje takımında herkes bireysel performansından sorumlu tutuldu.		0,661		
Proje takımında performansı yükseltmek için üyelere performans değerlendirme sonuçlarına dair geribildirimi sağlandı.		0,829		
STRES(TAKIM KRİZİ)				
Takım üyelerimiz, bu projenin şirket veya bölüm içinde (düşük satış, kar vb.) karşılaşılan bir krizin üstesinden gelmede yardımcı olabileceğinin farkındaydı.			0,879	
Takım üyelerimiz, bu projenin çevre (rakipler,tedarikçiler ve yasal düzenlemeler) kaynaklı krizin azaltılabilmesine yardımcı olabileceğinin farkındaydı.			0,874	
Takım üyelerimiz, bu projenin müşteriler ve potansiyel kullanıcılar kaynaklı krizin çözümüne yardımcı olabileceğinin farkındaydı.			0,845	
STRES(TAKIM ENDİŞESİ)				
Proje takımı, bu projenin başarılı olarak lansmanı üzerine çalışırken şirket veya bölüm üst yöneticilerinden büyük bir baskı hissetti.				0,856
Proje takımı,bu projenin başarısız olması durumunda işlerinin risk altına gireceğini düşündü.				0,845
Proje takımı, genel olarak bu projede başarılı olma yönünde büyük bir baskı hissetti.				0,880
YÜZEYSEL DAVRANIŞ				
Takım üyelerimiz, proje esnasında sıkıntılı ve sinirli olduklarını birbirlerine belli etmemek için rol yaptı.	0,728			
Takım üyelerimiz, proje esnasında yansıtmaları gereken duygular ile gerçekteki ruh halleri uyuşmasa bile kendilerinden beklenen duyguları sergilemek için çalıştı.	0,712			
Takım üyelerimiz, proje esnasında içlerinden geçenleri birbirlerine hissettirmemek için gayret gösterdi.	0,713			

Takım üyelerimiz, proje esnasında, takım çalışmasına uygun davranmaları gerektiği için gerçek tepkilerini bastırdı.	0,826			
Takım üyelerimiz, proje esnasında kendilerinden beklenen duyguları sergileyebilmek için rol yaptı.	0,838			
DERİN DAVRANIŞ				
Takım üyelerimiz proje esnasında olayları diğer takım arkadaşlarının bakış açısı ile değerlendirmeye çalıştı.		0,757		
Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirlerine uyum sağlamak için içtenlikle çaba sarf etti		0,838		
Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirleri ile iletişim kurarken görevlerinin işbirliği içindeçalışmayı gerektirdiğinin farkındaydı.		0,806		
Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirleri ile iletişim kurarken diğer arkadaşlarının sorununu kendi sorunu gibi hissetti.		0,829		
Takım üyelerimiz, proje esnasında işbirliği içersinde çalışırken genellikle neşeli görünmeye çalıştıklarında bir süre sonra kendilerini hakikaten neşeli hissetti.		0,618		
OTOMATİK DUYGUSAL DÜZENLEME				
Takım olarak proje esnasında her zaman kendimiz için hedefleri belirleyip bu hedefleri gerçekleştirmek için elimizden geleni yaptık.			0,612	
Takım olarak proje esnasında kendi kendimizi motive ettik.			0,734	
Takım olarak proje esnasında öfkemizi kontrol edip zorlukları akılcı olarak ele alıp aştık.			0,786	
Takım olarak proje esnasında birbirilerimize çok kızgın olsak da hızla sakinleşerek her zaman bu negatif duyguların üstesinden gelebildik.			0,864	
Takım olarak proje esnasında duygularımızı iyi kontrol edebildik.			0,782	
Takım olarak proje esnasında birbirimizin bakış açısı ile düşünebildik ve saygılı olabildik.			0,780	
Takım olarak proje esnasında birlikte çalışırken ve iletişime geçerken gerçek duygularımızı gizleyebildik.			0,412	
DUYGU ÇEŞİTLİLİĞİ				
Takım üyelerimiz, proje esnasında farklı duyguları gösterdi.				0,857
Takım üyelerimiz, proje esnasında farklı duyguları dile getirdi.				0,841
Takım üyelerimiz ,proje esnasında diğer üyeler ile iletişim halinde iken çok farklı duygular sergiledi.				0,822

TAKIM YARATICILIĞI		
Takım üyelerimiz proje esnasında amaç ve hedeflere erişmek için yeni yollar önerdi.	0,825	
Takım üyelerimiz proje esnasında performansı arttırmak için yeni ve pratik fikirler ortaya koydu.	0,856	
Takım üyelerimiz proje esnasında kaliteyi arttırmak için yeni yöntemler önerdi.	0,825	
Takım üyelerimiz proje esnasında diğer arkadaşlarının yenilikçi fikirlerini teşvik edip savundu.	0,823	

Takım üyelerimiz proje esnasında bir fırsat verildiğinde yaratıcılıklarını sergiledi.	0,753	
Takım üyelerimiz proje esnasında yeni fikirlerin uygulanması için en uygun planları ve programları geliştirdi.	0,782	
Takım üyelerimiz proje esnasında orjinal ve yenilikçi fikirlere sahipti.	0,775	
Takım üyelerimiz proje esnasında sorunlara yaratıcı çözümler geliştirdi.	0,781	
TAKIM PERFORMANSI(Pazar Hızı)		
En büyük rakibimizden daha hızlı piyasaya sunuldu		0,780
Endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı		0,773
Proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu.		0,836
Üst yönetim, tasarımdan tamamen ticarileşmeye dek geçen zamandan memnun kaldı.		0,836
TAKIM PERFORMANSI(Pazar Başarısı)		
Hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı.	0,813	
İlk yılın üretim ve ticarileşme beklentilerini karşıladı ya da aştı.	0,791	
Hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,876	
Kar beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,870	
Yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı	0,849	
Pazar payı beklentilerini karşıladı ya da aştı.	0,780	
PROJE SÜREÇ KARMAŞIKLIĞI		
Proje esnasında bu takımda kullanılan geliştirme süreci şirketin daha önce sıkça kullandığı süreçlere benzemekte idi.		0,883
Proje esnasında bu takımda kullanılan ticarileştirme süreci şirketin daha önce sıkça kullandığı süreçlere benzemekte idi.		0,935
Proje esnasında fonksiyonel birimlerin tedarikçiler ve müşterileri ile iletişim kurmak için proje veya görevlerde kullandığı süreçler, şirketimizin daha önce sıkça olarak kullandığı iletişim süreçlerine benzer idi.		0,912
ÜST YÖNETİM DESTEĞİ		
Takım üyelerinin görev bazlı bilgi ve ustalığının gelişimi için büyük çaba sarf etti.	0,686	
Herkesin işlerini daha iyi yapabilmesi için yeterli yetki ve sorumluluk verdi.	0,861	
Takımın tüm kademedeki üyelerine proje ile ilgili olarak Yönetimin aldığı kararları ulaştırmaya gayret etti.	0,841	
Benzer projelerdeki en iyi uygulamaları, takımın tamamına hızlı bir şekilde yaydı.	0,677	
Takımın tüm üyelerine ihtiyaç duydukları bilgilere erişim imkanı verdi.	0,828	

Tablo 4.8: Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Güven	Disiplin	Tak. Krizi	Tak.End.	Yüz.Dvr.	Der.Dvr.	Oto.Duy.	Duy.Çeş.	Tak.Yar.	Paz. Hızı	Paz. Baş.	Prj.S.Kar maşık.	Üst Yön.	Tak.Büy	Prj.Sü.
Güven	-														
Disiplin	0,437**	-													
Tak. Krizi	0,611**	0,351**	-												
Tak. Endişe	-0,183*	-0,113	0,017	-											
Yüz. Davr.	0,001	0,080	0,271**	0,361**	-										
Derin Davr.	0,678**	0,444**	0,651**	-0,092	0,228**	-									
Oto.Duyg.	0,604**	0,379**	0,627**	-0,039	0,266**	0,760**	-								
Duygu Çeşit.	0,050	0,138*	0,216**	0,221**	0,294**	0,273**	0,279**	-							
Takım Yar.	0,621**	0,376**	0,571**	-0,065	0,114	0,680**	0,654**	0,206**	-						
Paz. Hızı	0,526**	0,334**	0,610**	0,040	0,130*	0,496**	0,486**	0,253**	0,507**	-					
Paz. Baş.	0,292**	0,052	0,476**	0,197*	0,318**	0,376**	0,373**	0,158*	0,495**	0,600**	-				
Proje S.Kar.	0,249**	0,070	0,210**	-0,402**	-0,110	0,150*	0,037	-0,048	0,179*	0,065	0,072	-			
Üst Yön.	0,572**	0,532**	0,420**	-0,211**	-0,046	0,479**	0,445**	0,149*	0,535**	0,351**	0,178*	-	-		
Tak.Büy.	0,077	-0,022	0,140*	-0,101	0,087	0,132*	0,199*	-0,092	0,071	0,018	-0,007	0,057	0,001	-	
Proje Sür.	-0,056	0,051	-0,025	-0,001	0,059	-0,096	-0,099	-0,036	-0,028	-0,077	0,008	0,030	-0,102	0,292**	-
CR ; > 0,7	0,943	0,815	0,900	0,895	0,875	0,881	0,892	0,878	0,936	0,882	0,930	0,935	0,887		
AVE ; > 0,5	0,733	0,597	0,751	0,741	0,586	0,599	0,583	0,706	0,645	0,651	0,690	0,828	0,613		
Cr α ; > 0,7	0,927	0,669	0,834	0,827	0,823	0,830	0,854	0,792	0,921	0,821	0,910	0,901	0,848		
Ortalama	4,23	3,19	3,96	3,14	3,19	3,81	3,99	3,43	4,04	3,78	3,72	3,71	3,93	-	-
Standart Sapma	0,72	0,90	0,74	1,06	0,90	0,75	0,59	0,85	0,65	0,75	0,66	0,84	0,74	-	-

4.5.Hipotez Testleri

Literatür araştırması sonucu araştırma modeli ortaya konmuş ve hipotezler oluşturulmuştur:

H1:Disiplin, duygusal emek mekanizmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2:Kriz kaynaklı takım stresi, duygusal emek mekanizmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3:Endişe kaynaklı takım stresi, duygusal emek mekanizmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4:Güven, duygusal emek mekanizmaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5:Yüzeysel davranış, takım yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6:Derin davranış, takım yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H7:Duygu çeşitliliği takım yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H8:Otomatik duygusal düzenleme, takım yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H9:Yüzeysel davranış, pazar hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H10:Derin davranış, pazar hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H11:Duygu çeşitliliği pazar hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H12: Otomatik duygusal düzenleme, pazar hızı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H13:Yüzeysel davranış, pazar başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H14:Derin davranış, pazar başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H15: Duygu çeşitliliği, pazar başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H16:Otomatik duygusal düzenleme, pazar başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H17:Takım yaratıcılığı ile pazar hızı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H18:Takım yaratıcılığı ile pazar başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H19:Proje süreç karmaşıklığı arttıkça, duygusal emek mekanizmaları, takım yaratıcılığı arasındaki ilişki şiddetlenmektedir.

H20:Proje süreç karmaşıklığı arttıkça, duygusal emek mekanizmaları ile pazar hızı arasındaki ilişki de şiddetlenmektedir.

H21:Proje süreç karmaşıklığı arttıkça, duygusal emek mekanizmaları ile pazar başarısı arasındaki ilişki de şiddetlenmektedir

H22; Üst yönetim desteği arttıkça, duygusal emek mekanizmaları ile pazar hızı arasındaki ilişki şiddetlenmektedir.

H23; Üst yönetim desteği arttıkça, duygusal emek mekanizmaları ile pazar başarısı arasındaki ilişki şiddetlenmektedir.

H24:Üst yönetim desteği arttıkça, duygusal emek mekanizmaları ile takım yaratıcılığı arasındaki ilişki şiddetlenmektedir.

Şekil 4.1`de gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla latent değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren Smart PLS analizi kullanılmaktadır**.** Bu analizde Model1:Proje karmaşıklığı ve Üst yönetim desteği olmadan, Model2:Proje karmaşıklığı moderatör etkisi ve Model3:Üst yönetim desteği moderatör etkisi altında analizler yapılmıştır.

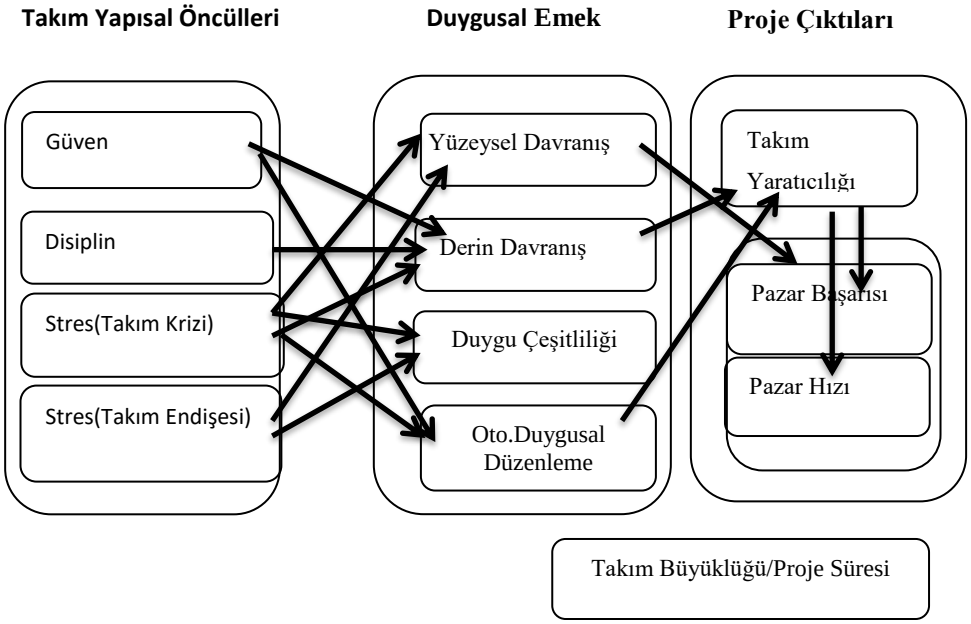
Model1:

Tablo 4.9'da gösterildiği üzere sonuçlar, hipotezlerimizin büyük bir kısmını doğrular niteliktedir.

Yapısal öncüllerle ilgili olarak; disiplin ile derin davranış arasında (β=0,144, p<0,1 pozitif bir ilişki sergileyerek **H1'de kısmen desteklenmektedir**. Buna ilaveten analiz sonuçları takım krizinin, yüzeysel davranış(β = 0,35, p < 0,01), derin davranış (β = 0,36, p < 0,01) ,duygu çeşitliliği(β = 0,23, p < 0,1 ve otomatik duygusal düzenleme (β =0,39, p <

0,01) ile pozitif ilişkili olduğunu göstermekte; böylece de **H2 desteklenmektedir**. Takım endişesi ile yüzeysel davranış (β = 0,32, p < 0,01) ve duygu çeşitliliği (β = 0,21, p < 0,1) arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermekte; bu bağlamda **H3 kısmen desteklenmektedir**. Güvenin, derin davranış (β = 0,39, p < 0,01) ve otomatik duygusal düzenleme (β = 0,32, p < 0,01) ile pozitif ilişkili olduğu; böylece de **H4`ün kısmen desteklendiği** görülmektedir.

Duygusal emek mekanizmaları ve Proje çıktıları ile ilgili olarak; derin davranış (β = 0,43, p < 0,01) ve otomatik duygusal düzenleme(β = 0,36, p < 0,01) ile takım yaratıcılığı arasındaki pozitif ilişkinin varlığını ortaya koymakta, böylece **H6 ve H8 desteklenmekte, H5 ve H7 desteklenmemektedir**. Bununla birlikte bulgular, yüzeysel davranış ile pazar başarısı (β = 0,27, p<.0,05) arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermekte böylece **H13 desteklenmektedir.** Ayrıca takım yaratıcılığı ile pazar hızı (0,27, p<.0,05) ve pazar başarısı (β = 0,45, p<0,01) arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermekte böylece **H17 ve H18 desteklenmektedir.** Değişken ilişkileri Şekil 4.2'de görülmektedir.



Şekil 4.2:(Model1):Teorik Model Değişken İlişkileri

Tablo 4.9: Hipotez Analiz Sonuçları

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H1	Disiplin→ Yüzeysel Davranış	0,093	**Kısmen Desteklendi**
	Disiplin → Derin Davranış	0,144*	
	Disiplin → Duygu Çeşitliliği	0,138	
	Disiplin→OtomatikDuygusal Düzenleme	0,114	
H2	Takım Krizi→ Yüzeysel Davranış	0,355***	**Tamamen Desteklendi**
	Takım Krizi → Derin Davranış	0,361***	
	Takım Krizi → Duygu Çeşitliliği	0,236*	
	TakımKrizi→OtomatikDuygusal Düzenleme	0,393***	
H3	Takım Endişesi→ Yüzeysel Davranış	0,329***	**Kısmen Desteklendi**
	Takım Endişesi → Derin Davranış	-0,01	
	Takım Endişesi → Duygu Çeşitliliği	0,211*	
	Takım Endişesi →OtomatikDuygusal Düz.	0,04	
H4	Güven→ Yüzeysel Davranış	-0,195	**Kısmen Desteklendi**
	Güven → Derin Davranış	0,393***	
	Güven → Duygu Çeşitliliği	-0,116	
	Güven→Otomatik Duygusal Düzenleme	0,324***	
H5	Yüzeysel Davranış → Takım Yaratıcılığı	-0,11	Desteklenmedi
H6	Derin Davranış → Takım Yaratıcılığı	0,439***	**Desteklendi**
H7	Duygu Çeşitliliği→ Takım Yaratıcılığı	0,015	Desteklenmedi
H8	Otomatik Duygusal Düzenleme → Takım Yaratıcılığı	0,364***	**Desteklendi**
H9	Yüzeysel Davranış → Pazar Hızı	-0,049	Desteklenmedi
H10	Derin Davranış → Pazar Hızı	0,222	Desteklenmedi
H11	Duygu Çeşitliliği→ Pazar Hızı	0,114	Desteklenmedi
H12	Otomatik Duygusal Düzenleme → Pazar Hızı	0,175	Desteklenmedi
H13	Yüzeysel Davranış → Pazar Başarısı	0,273**	**Desteklendi**
H14	Derin Davranış → Pazar Başarısı	-0,007	*Desteklenmedi*
H15	Duygu Çeşitliliği→ Pazar Başarısı	-0,007	*Desteklenmedi*
H16	Otomatik Duygusal Düzenleme→ Pazar Başarısı	0,041	*Desteklenmedi*
H17	Takım Yaratıcılığı → Pazar Hızı	*0,270***	**Desteklendi**
H18	Takım Yaratıcılığı → Pazar Başarısı	*0,457****	**Desteklendi**
Kontrol Değiş.	Takım Büyüklüğü → Takım Yaratıcılığı	-0,075	Desteklenmedi
	Proje Süresi → Takım Yaratıcılığı	0,077	Desteklenmedi
	Takım Büyüklüğü → Pazar Hızı	-0,038	Desteklenmedi
	Proje Süresi → Pazar Hızı	-0,022	Desteklenmedi
	Takım Büyüklüğü → Pazar Başarısı	-0,08	Desteklenmedi
	Proje Süresi → Pazar Başarısı	0,03	Desteklenmedi

$^{*}p < .1$, $^{**}p < .05$, $^{***}p < .01$

Kontrol değişkenleri açısından sonuçlar değerlendirildiğinde ise, projenin takım büyüklüğü ve proje süresinin, duygusal emek davranışları ile takım yaratıcılığı ve performansı arasındaki ilişkide istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca bu araştırma kapsamında duygusal emek mekanizmaları ile takım yaratıcılığı ve takım performansı gibi proje çıktıları arasındaki ilişkide proje süreç karmaşıklığı(model2) Şekil 4.3'te ve üst yönetim desteğinin(model3) Şekil 4.4'te moderatör rolü incelenmektedir.

Model 2

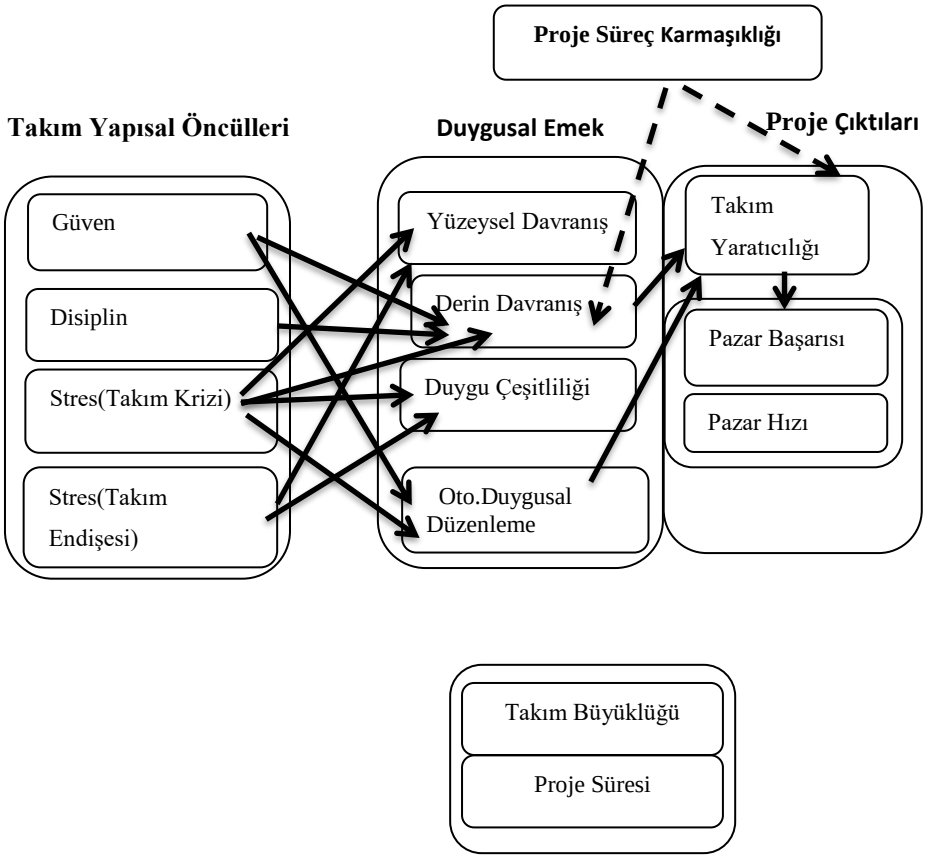
Tablo 4.10'da görüldüğü üzere bulgular proje süreç karmaşıklığının, sadece derin davranış ile takım yaratıcılığı (β = 0,25, $p < 0,1$) arasındaki ilişkide moderatör bir role sahip olduğunu doğrulamaktadır. Diğer bir deyişle örneklemimizde yer alan firmaların proje takım çalışmalarında proje süreç karmaşıklığı arttıkça derin davranış ile takım yaratıcılığı arasındaki ilişki daha şiddetlenmektedir. Dolayısıyla bulgular **H19'u kısmen desteklemektedir**.

Tablo 4.10: Proje Süreç Karmaşıklığının Duygusal Emek Mekanizmaları ile Takım Yaratıcılığı Arasındaki İlişkide Moderatör Rolü

Hipotez	İlişkiler	*β*	Sonuçlar
H19	Derin Davranış * Proje Süreç Karmaşıklığı.→ Takım Yaratıcılığı	0,251*	**Kısmen Desteklendi**

$^{*}p$ <.1, $^{**}p$ < .05, $^{***}p$ < .01

Ancak beklenenin aksine araştırma bulguları duygusal emek mekanizmaları ile takım performans çıktıları arasındaki ilişkide proje süreç karmaşıklığınınn moderatör rolüne dair bir kanıt sağlamamakta, dolayısıyla **H20 ve H21 desteklenmemektedir.** Değişken ilişkileri Şekil 4.3'de görülmektedir.



Şekil 4.3:(Model2):Proje Süreç Karmaşıklığı Moderatör Etkisi

<u>Model3</u>

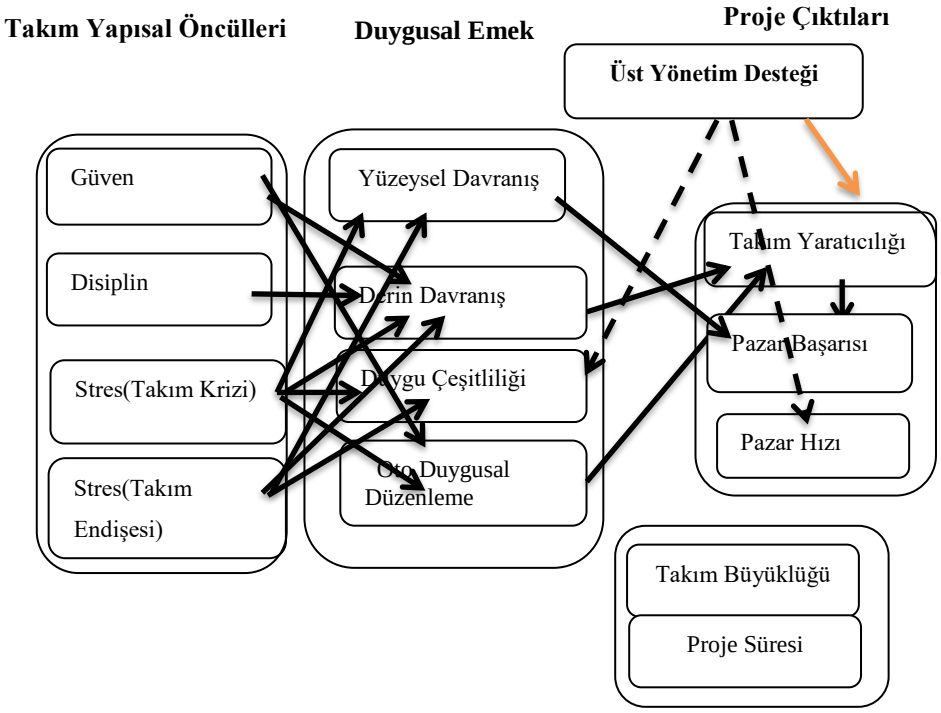
Tablo 4.11'de görüldüğü üzere bulgular; üst yönetim desteğinin, sadece duygu çeşitliliği ile takım performans çıktılarından biri olan pazar hızı**(**β = 0,24, $p < 0,05$ **)**arasındaki ilişkide moderatör bir role sahip olduğunu doğrulamaktadır. Diğer bir deyişle örneklemimizde yer alan firmaların proje takım çalışmalarında üst yönetim desteği arttıkça duygu çeşitliliği ile pazar hızı arasındaki ilişki daha şiddetlenmektedir. Dolayısıyla bulgular **H22'i kısmen desteklemekte** ancak **H23 desteklenmemektedir.** Ayrıca beklenenin aksine araştırma bulguları duygusal emek dinamikleri ile takım yaratıcılığı arasındaki ilişkide üst yönetim desteğinin moderatör rolüne dair bir kanıt sağlamamakta, dolayısıyla **H24 desteklenmemektedir.**

Ancak Üst Yönetim desteği (β = 0,23, $p < 0,1$)ile takım yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Değişken ilişkileri Şekil 4.4'de görülmektedir.

Tablo 4.11: Üst Yönetim Desteğinin Duygusal Emek Mekanizmaları ile Takım Yaratıcılığı/Performansı Arasındaki İlişkide Moderatör Rolü

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H22	Duygu Çeşitliliği*Üst Yönetim Desteği→ Pazar Hızı	0,239**	**Kısmen Desteklendi**
	Üst Yönetim Desteği→ Takım Yaratıcılığı	0,225*	**Direkt ilişki**

$^{*}p$ <.1, $^{**}p$ < .05, $^{***}p$ < .01



Şekil 4.4:Model 3:Üst Yönetim Desteği Moderatör Etkisi

Tablo 4.12`de Smart PLS programı kullanılarak ve proje süreç karmaşıklığının moderatör değişken olarak alınması ile elde edinilen sonuçlara göre model,takım yapısal öncüllerinin yüzeysel davranıştaki değişimin %22($R^2$=0,22)'ni, derin davranıştaki değişimin %56`nı duygu çeşitliliğindeki değişimin %11`ni, otomatik duygusal düzenlemedeki değişimin %47`ni açıkladığını göstermektedir. Modelde sunulan öncüller, kontrol değişkenleri takım büyüklüğü, proje süresi ve duygusal emek mekanizmaları ise takım yaratıcılığındaki değişimin %58'ni açıklamaktadır. Yine hepsi birlikte pazar hızında %36 ve pazar başarısındaki değişimin %38`ni açıklamaktadır.

Tablo 4.12: Model 2 açıklama kuvveti(PK Moderatör)

Uyum ölçekleri	İçsel Değişkenler	Moderatör öncesi	Moderatör sonrası
R^2	Yüzeysel Davranış	0,22	0,22
	Derin Davranış	0,56	0,56
	Duygu Çeşitliliği	0,11	0,11
	Otomatik Duygusal Düz.	0,47	0,47
	Takım Yaratıcılığı	0,52	0,58
	Pazar Hızı	0,32	0,36
	Pazar Başarısı	0,32	0,38

Tablo 4.13`de üst yönetim desteğinin moderatör değişken olarak alınması ile elde edinilen sonuçlara göre model; takım yapısal öncüllerinin yüzeysel davranıştaki değişimin %22`sini, derin davranıştaki değişimin %56`sini, duygu çeşitliliğindeki değişimin %11`ini, otomatik duygusal düzenlemedeki değişimin %47`ini açıkladığını göstermektedir. Modelde sunulan öncüller, kontrol değişkenleri takım büyüklüğü, proje süresi ve duygusal emek mekanizmaları ise takım yaratıcılığındaki değişimin %56'nı açıklamaktadır. Yine hepsi birlikte pazar hızındaki ve pazar başarısındaki değişimin %39`unu (R^2 = 0,39) açıklamaktadır. Tüm bulguların özeti Tablo 4.14 ve 4.15'de verilmektedir.

Tablo 4.13: Model 3 açıklama kuvveti(ÜYD Moderatör)

Uyum ölçekleri	İçsel Değişkenler	Moderatör öncesi	Moderatör sonrası
R^2	Yüzeysel Davranış	0,22	0,22
	Derin Davranış	0,56	0,56
	Duygu Çeşitliliği	0,11	0,11
	Otomatik Duygusal Düzenleme	0,47	0,47
	Takım Yaratıcılığı	0,56	0,56
	Pazar Hızı	0,32	0,39
	Pazar Başarısı	0,32	0,39

Tablo 4.14: Bulguların özeti: Direk İlişkiler

	Yüz.D.	Derin D.	Duygu Çeş.	Oto.D.D.	Tak.Yar.	Paz.H	PazarB.
Güven		(+)√		(+)√			
Disiplin		(+)√					
TakımK.	(+)√	(+)√	(+) √	(+)√			
Takım E.	(+)√		(+) √				
Yüz.D							(+)√
Derin D.					(+)√		
Duygu Çeş.							
Oto.D.D.					(+)√		
Takım Y.						(+)√	(+)√

Tablo 4.15: Bulguların özeti: İnteraktif (Moderatör) İlişkiler

İnteraktif İlişkiler	
Derin Davranış*Proje Karmaşıklığı.→ Takım Yaratıcılığı(Model 1)	(+)√
Duygu Çeşitliliği*Üst Yönetim Desteği → Pazar Hızı(Model 2)	(+)√

Harmen Mayer Tek Faktör Testi; Çapraz fonksiyonel olarak tasarlanan anketin sistematik (common method bias) hatadan etkilenip etkilenmediğini test etmektedir. Bu test 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. Özdeğeri birin üstünde çok sayıda değişken olmaması ve % toplam varyans değişimini hiçbir faktörün varyansın tamamını tek başına açıklayamamamaması (en yüksek varyanslı tek faktör %29,40 verilerin sistematik hatadan etkilenmediğini ortaya koymaktadır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Araştırmanın bu bölümünde bir önceki bölümde kantitatif olarak sunulan bulgular değerlendirilecek ve çalışmanın literatüre yaptığı katkılar üzerinde durulacaktır. Son olarak ise çalışmanın kısıtlarına değinip, gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.

5.1. Tartışma ve Yorumlar

Bu çalışmada, hem Teknoloji ve Yenilik Yönetimi, Proje Yönetimi ve Örgütsel Davranış gibi çeşitli alanlardan araştırmacılar hem de proje yöneticileri için proje takımlarında duygusal emek davranışları, öncülleri ve sonuçları bağlamında teorik ve ampirik olarak incelenmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse bu çalışmada proje takımlarının köklerinin dayandığı örgütün bağlamına yani örgütün kültürel, politik ve öğrenme yönlü dinamiklerine dair yapısal unsurların bu takımlarda duygusal emek davranışının şekillendirilmesi ve sürdürülmesi yönündeki öncül rolü araştırılarak ve duygusal emeğin takım çıktıları -takım yatıcılığı ve takım performansı- üzerine nasıl yansıdığı sorusuna cevap aranarak takımlarla ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Bununla birlikte proje takımlarında duygusal emek davranışları ile takım çıktıları arasındaki ilişkinin proje karmaşıklığı ve üst yönetim desteği ne göre nasıl farklılaştığı da bu çalışmada araştırılmaktadır. Bu noktada bu bugüne dek genellikle bireysel düzeyde ve hizmet sektörü çalışanları kapsamında incelenen duygusal emek davranışları proje takımları düzeyinde ele alınmıştır. Bununla birlikte öncülleri ve çıktıları ile bütünsel bir perspektifte incelenmesi açısından bu çalışma ile geçmiş çalışmalara nazaran orijinal bir nitelikte olması sayesinde, takım yönetimi yazınında önemli bir boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır. Nitekim şu ana dek gerçekleştirilen literatür taramasında duygusal emek davranışını proje takımları düzeyinde öncülleri ve çıktıları ile bütünsel bir şekilde ele alan bir yaklaşıma rastlanabilmiş değildir. Özellikle telekomünikasyon ve bilişim sektörlerindeki hizmet ve ürün geliştirme

faaliyetleri kompleks bir nitelik taşıdığından ve her bir proje takımı kendi spesifik özellik ve değerlerine sahip olduğundan dolayı bu çalışmanın duygusal emek teorisine yeni bir bakış açısı kazandırması hedeflenmektedir.

Bu tez çalışması kapsamında proje takımlarında duygusal emek davranışları; yüzeysel davranış, derin davranış, otomatik düzenleme ve duygu çeşitliliği olmak üzere dört boyutlu olarak kurgulanmaktadır. Dört boyutlu bu duygusal emek kurgusunda proje üyelerinin yakın çalışmaya başlamaları ile birlikte gösterim kurallarını uymak amacıyla öncelikle rol yapacakları (bknz. yüzeysel davranış), zamanla bu gösterim kurallarını gerçekten hissetme yönünde çaba sarfederek, içselleştirecekleri (bknz. derin davranış) ve nihayetinde üyelerin artık çaba sarfetmeksizin kendiliğinden bu davranış kurallarını sergileyecek hale gelecekleri (bknz. otomatik düzenleme) düşünülmektedir. Bununla birlikte duygusal gösterimlerin, yüzeysellikten otomatik tepki olarak sunulmasına doğru evrilerek, sergilenen duygu çeşitliliğinin artması (bknz. duygusal çeşitlilik) beklenmektedir. Bu çalışmada proje takımları için geliştirilen dört boyut yahut aşamalı bu duygusal emek kurgusunun ‘’Duygusal Emek Mekanizmaları’’ adı altında kullanabileceği de ileri sürülmektedir.

Bununla birlikte bu araştırma kapsamında örgütsel bağlamı oluşturan yapısal öncüller - güven, disiplin,takım stresi- ile proje takım üyelerinin sergilemekte oldukları duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bulgular,(i)disiplinin derin davranış, (ii) güvenin derin davranış ve otomatik duygusal düzenleme, (iii) takım stresinin ilk boyutu olan takım krizinin tüm duygusal emek boyutları, ve (iv) takım endişesinin yüzeysel davranış ve duygu çeşitliliği üzerindeki pozitif ve anlamlı etkilerine dair kanıt sağlayarak yapısal bağlamın duygusal emek üzerindeki öncül rolünü gözler önüne sermektedir.

Yapısal bağlama ilişkin olarak ele alınan ilk öncül olarak güvenin, duygusal emek boyutlarından olan derin davranış ve otomatik düzenleme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu diğer bir deyişle güven

arttıkça üyelerin sergilemekte olduğu derin davranış ve otomatik duygusal düzenlemenin de arttığı görülmektedir (*Barczak et al., 2010; Geng et al., 2013; Al-Rais, 2011).*Proje takımı üyelerinin diğer üyelere ve yönetime karşı hissettikleri güven duygusu üyelerin gerçekte hissetmedikleri duyguları içselleştirerek kendi duyguları gibi benimsemelerini kolaylaştıracak, böylece takım üyeleri daha az duygusal emek harcayarak derin davranışlar sergileyebilecektir. Bununla birlikte proje takımı kapsamındaki güven, üyelerin çok fazla rasyonel ve öznel sorgulamaya gitmeden kendilerinden beklenen duygusal tepkileri otomatik duygusal düzenleme ile dışavurumları üzerinde de önemli bir tetikleyici rolü üstlenmektedir.

İkinci yapısal öncül olarak bu çalışmada yer alan disiplinin takım üyelerinin yalnızca Derin Davranış gösteriminde bulunmasına neden olduğu görüldü *(Ghoshal and Barlett, 1994; Manz, 2009).*Proje takımı performansının takibi, ölçümü, değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına dair takım üyelerine geri besleme sağlanmasını içermekte olup; ödül ve ceza uygulamalarıyla da desteklenmektedir. Takım içi disiplin ortamının, takım üyelerin yalnızca derin davranış gösteriminde bulunmasına neden olduğu görülmektedir. Bu açıdan proje kapsamında belirli standart ve kuralların istikrarlı bir şekilde uygulanması anlamına gelen disiplinin takım üyelerinin duygusal uyumu sağlamalarını kolaylaştırdığı görülmektedir. Zira takım kapsamındaki tüm üyelerin kayıtsız şartsız uymak zorunda olduğu bu standartlar ve kurallar bütünün varlığı, her üyenin adil bir şekilde aynı kurallara tabi olacağından dolayı, üyelerin kendi düşünce, tutum ve yaklaşımlarına uymayan davranış kalıplarını sergilemelerinin oluşturacağı içsel çatışma ve gerilimleri minimalize etmeye bir dayanak teşkil edebilecektir. Bu prosedürel adalet algısı, beraberinde üyelerin kendilerinden sergilemeleri beklenen davranış kalıplarını içselleştirmelerini yani derin davranış gösterimini kolaylaştıracak; dolayısıyla taktıkları maskeyle bütünleşmeleri yönünde önemli bir katkı sağlayacak, duygusal açıdan daha az etkilenecek; duygusal emek davranışının duygusal çelişki ve tükenmişlik gibi olumsuz etkileri de azalacakır.

Son yapısal öncül olarak bu çalışmada yer alan takım stresi; takım krizi ve endişesi olmak üzere iki alt boyutta incelenmekte olup; bulgular, takım krizinin; tüm duygusal emek boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu görüldü *(Dyne et al., 2002; Zahavy and Freund, 2007; Liu et al., 2008; Jarvi, 2015).*Proje çalışması kapsamında proje kaynaklı olarak hissedilen bir krizin; üyeleri bu krizi aşmak üzere her türlü fedakarlığa yönlendiren önemli bir motivatör rolü üstleniyor olabilir. Üyeler, öncelikle gerçekten hissetmeseler dahi krizi aşmak üzere kendilerinden beklenen davranış kalıplarına uymak üzere rol yapmakta ve bu rol zamanla içselleştirilerek gerçekten hissedilmekte; hatta bir noktadan sonra otomatikleşerek üyelerin duygusal anlamda bilinçli bir çaba göstermesine gerek bile kalmamaktadır. Bununla birlikte krizi aşabilmek yönünde gerekli işbirliğini sağlayabilmek üzere üyeler daha fazla duygu sergilemekte; böylece duygu çeşitliliği de artmaktadır. Stresin ikinci alt boyutu olan takım endişesinin; yüzeysel davranış ve duygu çeşitliliği üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu görüldü. Projenin zamanında tamamlanamaması gibi bir riskin gerçekleşmesinin üyelerde yaratabileceği korkudan kaynaklanan ve takım içinde kolektif olarak hissedilen endişenin; üyeleri en azından rol yaparak bile olsa bu endişe ortamında kendilerini güvende hissetmeye yöneltmekte olduğu ve yüzeysel davranış olarak bu sahne performansını en azından görünüşte daha zengin bir yelpazede duyguların sergilenmesi sonucunu beraberinde getirmekte olduğu görülmektedir. Bu bulgular; BİT sektöründeki proje takımlarında, takım etkililiğini belirleyen ve bu çalışmada ele alınan yapısal bağlamın, duygusal emek üzerindeki öncül rolünü gözler önüne sermektedir.

Üçüncü olarak bu çalışma; proje takımlarında duygusal emek mekanizmalarının takım yaratıcılığı ile takım çıktıları -proje başarısı ve proje hızı- üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Bulgular; i-)proje takımlarında sergilenen duygusal emek mekanizmalarından sadece derin davranış ve otomatik duygusal düzenlemenin takım yaratıcılığı üzerinde direk, pozitif ve anlamlı yansımaları olduğunu ortaya koymaktadır. *Dyne et al. (2002); Geng et al. (2013)'in takım krizi ile Barczak et al. (2010); Akgün et al. (2007b); Geng et al. (2013); Al-Rais (2011'*in güven yapısal bağlamının bireysel yaratıcılık

ile ilişkisinin varlığına dair bulgularını bu ilişkiyi derin davranış ve otomatik duygusal düzenleme davranışları üzerinden kurmakta olduğunu ve ayrıca *Ghoshal and Barlett (1994)*'in ifade etmiş olduğu disiplinin takım yaratıcılığı ile ilişkisini ise derin davranış üzerinden kurmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu açılardan araştırma bulgularının mevcut literatür ile paralellik göstermekte olduğu anlaşılmaktadır.

Daha açık bir ifade ile proje takımlarında üyelerin proje sürecinde duygularını derin davranış ve otomatik duygusal düzenleme gibi diğer mekanizmalara göre daha az efor harcayarak ifade etmeleri, üyelerin kendilerinden beklenen duygusal gösterim kurallarına uyum sağlayabilmek için bilişsel olarak çok daha az kaynak harcamaları, böylece yaratıcı fikirlere daha rahat odaklanabilmelerine neden olacaktır. Bununla birlikte, duygusal çatışma ve tükenmişlik gibi duygusal emeğin negatif yansımalarına bu boyutlar kapsamında daha az rastlanmaktadır. İçselleştirilmiş hatta otomatiğe bağlanmış duygusal davranışlar ile birlikte üyeler arası iletişim ve işbirliğinin de artması olasıdır. Daha pozitif iş tutumları ve yaratıcılık yönünde daha fazla bilişsel kaynağın ayrılması bu iletişim ve işbirliğine eklenince takımın daha yaratıcı fikirler üretme potansiyeli de artacak; böylece proje çalışması kapsamında takım yaratıcılığı da artacaktır.

İlave olarak sonuçlar, duygusal emek mekanizması bileşenlerinden sadece yüzeysel davranış ile pazar başarısı arasında direk, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Sadece yüzeysel davranış ile pazar başarısı arasında direk, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. *Collins et al.(2015); Dyne et al. (2002);Akgün et al. (2007b)* 'in ifade ettikleri stres ile pazar başarısı ilişkisini takım endişesi-yüzeysel davranış-pazar başarısı ilişkisi ile sağlamakta olduğu anlaşılmakta olup bu açıdan bu bulgunun da ilgili literatür ile parelellik göstermekte olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, proje takım üyelerinin kendilerinden beklenen davranış kalıplarına gerçekten hissetme yahut içselleştirme gibi bir çabaya daha girişmeksizin göstermelik olarak uyma yönündeki çabalarının, yeni ürüne dair kar, yatırımın geri dönüş oranı, müşteri memnuniyeti, gibi üst yönetimin beklentilerini karşılamasına destek olan

önemli bir unsur olduğunu açığa çıkartmaktadır. Ancak derin davranış, duygu çeşitliliği ve otomatik duygusal düzenleme mekanizmaları ile Pazar başarısı arasındaki direk herhangi anlamlı bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte bir kanıt sağlamamaktadır. Bu sonuç, duygusal emek mekanizmasının diğer bileşenleri ile pazar başarısı arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Duygusal emek mekanizması kapsamındaki boyutlar – yüzeysel davranış, derin davranış, otomatik düzenleme, duygusal çeşitlilik- arasındaki güçlü korelasyonlar da dikkate alındığında bu mekanizmaların pazar başarısını, yüzeysel davranış üzerinden etkiliyor olmaları söz konusudur. Örneğin, bu mekanizmaların pazar başarısını, yüzeysel davranış veya dolaylı olarak derin davranış/otomatik duygusal düzenleme-takım yaratıcılığı-pazar başarısı ilişkisi üzerinden etkiliyor olmalarının söz konusu olabileceği düşündürmektedir. Özellikle de diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda bu mekanizmaların pazar başarısı üzerinde kısmi bir etkiye sahip olma potansiyelleri mevcuttur. Bu açıdan bakıldığında duygusal emek dinamiklerinin etkileri bir dinamiğin diğerini tetikleyebilme potansiyeli de değerlendirildiğinde, diğer dinamiklerin yarattığı duygusal bağlamdan bağımsız bir şekilde gerçekleşmemektedir.

İlginç bir şekilde bu çalışma bulguları; duygusal emek mekanizmaları ile pazar hızı arasında ilişkinin varlığını destekler nitelikte bir kanıt sağlamamaktadır. Bu sonuç iki farklı nedenden kaynaklanabilir. Bunlardan ilki; örneklemin kendine has niteliklerine bakmak faydalı olabilir. Bu çalışma bilişim ve telekomünikasyon sektörü kapsamında faaliyet göstermekte olan proje takımları üstünde gerçekleşmekte olup; bu projeler ağırlıklı olarak yazılım geliştirme ve sistem kurmayı içermektedir. Yazılım sektörü, doğası gereği hızlı bir sektör olup, bir yazılım ürünün eskimesi, bir üst versiyonunun piyasaya sürülmesi ortalama olarak 2,5 ay sürmektedir. BİT sektöründe genel olarak proje sürelerinin diğer sektörlere göre doğası gereği zaten çok daha kısa olması (bu çalışmanın örnekleminde ki proje sürelerinin ortalaması:20 ay) ve bu sektörde doğal olarak belli bir hızın hakim olmasından dolayı duygusal emek mekanizmaları ile pazar hızı arasında belirgin bir ilişkinin varlığına rastlanmamış olabilir. Diğer neden ise, duygusal emek mekanizmalarının pazar

hızını, derin davranış/otomatik duygusal düzenleme-takım yaratıcılığı-pazar hızı ilişkisi üzerinden etkiliyor olmasından kaynaklanmış olabileceğini düşündürmektedir.

Dördüncü olarak bu araştırma proje takımlarında takım yaratıcılığı ile takım çıktıları arasındaki ilişkileri de incelemekte olup bulgular; takım yaratıcılığının pazar hızı ve pazar başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, yaratıcılığı destekleyen bir çalışma ortamının pazara sunulan yeni ürün miktarı (yeni ürün verimliliği) ve yeni ürün satışlarını arttırdığı yönündeki geçmiş araştırmalar ile de paralellik arz etmektedir *(Chen, 2006; Dul and Ceylan, 2014; Akgün et al.2009;2011).* Takımın yeni fikirler üretebilme, problem çözebilme ve alternatifler geliştirebilme yetisi olarak da ifade edebileceğimiz yaratıcılık potansiyeli; takımın sadece yeni ürün ortaya koymanın yanında mevcut iş süreçlerinin daha da verimli ve etkin hale getirmelerine de imkan sağlayabilir. Bu sayede projenin planlanan tarihten veya rakip ürünün piyasaya sunulmasından önce tamamlanması ve piyasaya sunulması mümkün olabilir.

Nihayetinde bu çalışma, duygusal emek mekanizmalarının proje çıktıları üzerindeki durumsallıklarını da incelemektedir. Bulgular göstermektedir ki; Proje karmaşıklığı arttıkça derin davranış ile takım yaratıcılığı arasındaki ilişkinin şiddetlendiği bunun da *Shalley et al. (2004); Stanko et.al. (2012)*'nun proje karmaşıklığı-takım yaratıcılığı ilişkisine ait bulgularını proje karmaşıklığı-derin davranış-takım yaratıcılığı/takım takım performansı üzerinden sağlanmakta olduğu ayrıca *Akgün et al. (2007b)*'in ifade ettiği proje karmaşıklığı-takım yaratıcılığı ilişkisinde proje karmaşıklığının takım krizi-derin davranış/otomatik duygusal düzenleme ilişkisi üzerinden takım yaratıcılığını etkilemekte olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan da sonuçlar mevcut literatür ile paralellik arz etmektedir.

Üst yönetim desteği arttıkça duygu çeşitliliği ile pazar hızı arasındaki ilişkinin de şiddetlendiğini ortaya koymaktadır. Projenin geçmişteki projelerden farklılığının, rutinin dışına çıkılmasını gerektiren durumların bir

göstergesi olarak proje karmaşıklığı (*Akgün et al. 2007b; Salomo et al. 2007; Stanko et al. 2012),*duygusal emek mekanizmalarından derin davranış ile takım yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi modere etmektedir. Anlaşılmaktadır ki karmaşık projelerin beraberinde getireceği baskı, takım üyelerinin daha sık etkileşime geçmelerine ve yönetim belirlediği duygusal gösterim kurallarına derin davranış ile uyum sağlamalarına neden olmaktadır. İşbirliği ve sinerji içerisinde sanki tek bir vücutmuş gibi hareket eden proje takımının yaratıcılık potansiyeli de buna bağlı olarak yükselmektedir. Bununla birlikte üyelerin örgüt değerlerinin kendilerine refahı konusunda ne ölçüde katkı sağladığı ve yönetim tarafından ne düzeyde korunduklarına ilişkin algıları olarak ifade edilebilen üst yönetim desteği *(Lima et al., 2013*),üyelerin örgüte ve yönetime dair daha pozitif tutum ve duygular geliştirmesine neden olabilir *(Duke et al. 2009; Grandey, 2000a:2000b).* Bu da takım üyelerinin sergileyeceği duygusal çeşitliliğe yansımaktadır. Takım çalışması kapsamında artan pozitif duygu çeşitliliği, çalışma ortamını daha pozitif ve neşeli bir hale getirebilmekte; böylece takım işbirliği ve sinerji içersinde çalışabilmekte; proje daha hızlı ilerleyebilmektedir.

Beklenenin aksine sonuçlar, proje karmaşıklığı ve üst yönetim desteğinin duygusal emek mekanizmaları ile pazar başarısı arasındaki ilişkiyi etkilemediğini (moderator olarak) göstermektedir. Ancak araştırmamızda üst yönetim desteği ile takım yaratıcılığı arasında direkt ve pozitif bir ilişki bulunmuş olup bu açıdan *Barczak et al. (2010)*'ın üst yönetim desteği –takım yaratıcılığı ilşkisine dair bulgusu desteklenmektedir. Bu sonuç çalışma örnekleminin kendi özel bağlamından kaynaklanıyor olabilmektedir. Telekomünikasyon sektörü projeleri doğası gereği yüksek seviyede karmaşıklıklar içermekte olup zaten sektör çalışanlarının buna alışkın olduklarını düşündürmektedir. Bu sektördeki proje takım çalışmalarında genellikle servis, operasyon, planlama-yatırım, yazılım, arge ve ticari süreçlere ait ürün veya hizmetlerin ticari başarısından daha çok teknolojik yeterlilik, taahhüt şartnamelerini ve müşteri beklentilerini en üst seviyede karşılamaya odaklanılmaktadır. Nitekim, örneklemimizdeki proje süreleri ortalama 20 ay olup telekom ve bilişim gibi müşteri beklentilerinin ve teknolojinin çok hızlı

değişmekte olduğu hizmet sektörlerinde ortalama 20 ay gibi bir proje süresi oldukça uzun bir süre olarak kabul edilmektedir. Dolayısı özellikle hizmet sektörüne ait projelerin doğası geregi belirsizlik ve kompleksliklerinden kaynaklı karmaşıklık dereceleri ne olursa olsun, proje takım çalışanları en kısa sürede ve en optimum maliyetle ürün veya hizmetin ortaya konulmasına odaklandıklarından proje karmaşıklığının duygusal emek mekanizmaları ile pazar başarısı arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi olmaması anlaşılabilmektedir.

Beklenenin aksine, proje süreç karmaşıklığının duygusal emek mekanizmaları ile pazar başarısı/pazar hızı ve üst yönetim desteğinin duygusal emek mekanizmaları ile pazar başarısı arasındaki ilişkiyi moderatör olarak etkilemediği görülmektedir. Ancak bu araştırmanın diğer bulgularından hareketle proje karmaşıklığının bu ilişkileri takım yaratıcılığı üzerinden dolaylı olarak kurabilmekte olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca BİT sektörü projelerinin doğası gereği yüksek seviyede belirsizlik ve karmaşıklıklar içermesi ve zaten sektör çalışanlarının da buna alışkın olmalarından kaynaklanabileceğini düşündürmektedir. Gerçekten de bu sektördeki proje takım çalışmalarında genellikle servis, operasyon, planlama/yatırım, yazılım, arge ve ticari süreçlere ait ürün veya hizmetlerin ticari başarısından daha çok teknolojik yeterlilik, taahhüt şartnameleri ve müşteri beklentilerini en üst seviyede karşılama, en kısa sürede ve en optimum maliyetle ürün veya hizmetin ortaya konulmasına odaklanılmaktadır.

Bu araştırma bulguları, özellikle bilişim ve telekomünikasyon sektörü üst yönetimi ve proje yöneticiler için bir kısım önerileri de beraberinde getirmektedir. Takım düzeyinde yaratıcılığı arttırmak, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve pazara sunma sürecini hızlandırmak ve ürünlerin pazar başarısını yükseltmek için, proje takımlarında duygusal emek mekanizmaları önemli bir yönetsel araç olarak karşımıza çıkmakta olup yöneticilerin yönetsel bir araç olarak bu duygusal emek mekanizmalarını oluşturup yönetebilmeleri önerilmektedir. Duygusal emek mekanizmalarının üst ve/veya proje yöneticilerince doğru ve etkin olarak kurgulanarak uygulanması ile örgüt veya

takım içinde yüksek güven iklimi, yapıcı sorgulama, olumlu geri ve ileri bildirim, içten takdir ve ödüllendirme gibi değerlerin oluşturulması proje takımında yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır. 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 gerçek veya derin davranış ile içselleştirilmiş duygulara dayalı işbirliğini ve karşılıklı etkileşimleri desteklemeleri,

iii-) iv-) Takım üyelerinin duygusal uyum ve sinerjiyi sağlamasında daha az bilişsel kaynak ve duygusal çaba harcayarak bu kaynakları daha çok yaratıcılık için kullanmalarının temin için üyeler üzerinde derin davranış ve otomatik duygusal düzenleme mekanizmalarını kullanmayı tercih etmeleri,

iv-)Bireyler üzerinde oluşturduğu duygusal sorunlardan dolayı çok sık başvurulması önerilmese de ürünün tasarlanandan daha önce piyasaya veya iç müşterilerin kullanımına sunulması gerekli olduğu acil ve olağanüstü durumlarda, takım üyelerinin yüzeysel davranışı kullanmaya yönlendirmeleri,

v-)Bu araştırmanın sonuçlarına göre, takım üyelerinin özellikle derin davranış ve otomatik duygusal düzenleme gibi önemli duygusal emek mekanizmalarına kolaylıkla uyum sağlayabilmesi için de örgütsel davranış literatüründe son yıllarda önemi anlaşılmış olan ikna ve müzakere(persuasion and negotiation) tekniklerinin de üst yönetimlerce daha fazla kullanılması,

vi-)Proje takımına duygusal zekası yüksek, deneyimli elemanlar seçilmesi ile takım ruhu ve işbirliğinin hüküm sürdüğü bir çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılması,

vii-)Hedeflenen proje çıktılarına başarılı bir şekilde erişebilmesi için takım içi duygusal birlikteliği bozacak her türlü olumsuz durumda gerektiğinde ve zamanında müdahale edebilmek için de yöneticilerin kendileri üzerinde de bu duygusal emek mekanizmalarını kullanmaları önerilmektedir.

Bunlarla birlikte proje çalışmasından beklenen performans ve yenilikçilik kriterlerinin ne olduğunun ve bu projenin çalışan, şirket ve sektör açısından ne derece önemli olduğunun takım üyelerine önceden bildirilerek

üyelerin belli bir oranda baskı hissetmelerinin sağlanmasının gerekli olabileceği düşünülmektedir. Dolayısı ile bu çalışmada öncül olarak ele alınan stres; üst yönetimin kontrolünde ve bilinçli bir olarak kullanılan araç şeklinde görülmekte ve zararlı eşik seviyesini aşmaması beklenmektedir. Bu şekilde uygulanan kontrollü stresin çalışanların otomatik olarak davranışlarını beklentiler ve duygusal gösterim kuralları doğrultusunda şekillendirmelerine yardımcı olacağı beklenmektedir.

Ayrıca proje takım yöneticilerinin, hedeflenen proje çıktılarına başarılı bir şekilde erişilebilmesi için takım içi duygusal birlikteliği bozacak her türlü olumsuz durumda gerektiğinde müdahale edebilmesi ve proje süreci ve takım üyeleri üzerindeki kontrolü koruması için üst yönetim tarafından ceza ve mükafat konularında yetkilendirilmiş olması gerekmektedir. Bunun için de literatürde yer alan duygusal emek kavramından hareketle geliştirilerek ilk defa bu çalışma bağlamında ileri sürülmekte olan duygusal emek mekanizmaları yönetimin proje takımı üzerinde kontrol ve müdahalesi için büyük bir önem taşımakta olabileceği düşünülmektedir.

Üst ya da proje yöneticilerinin bu duygusal emek mekanizmalarını bir yönetim aracı olarak ustalıkla oluşturabilmesi ve yönetebilmesi beklenmektedir.Örneğin proje ekibinin üyeleri birlikte yakın çalışmaya başladığında, ilk önce gösterim kurallarına uymuş görünür gibi görünmek için tamamen içselleştirmeden kendilerinden beklenen duygusal gösterimlerde bulunmaları (bkz.yüzeysel davranış), bu duygusal gösterim kurallarını gerçekten hissetme çabalarıyla içselleştirerek kendilerinin doğal bir tepkisi olarak ortaya koymalarının sağlanmaları (bkz.derin davranış) ya da her projeye, takım üyelerinin niteliğine ve şirketin iç/dış paydaşlarına göre değişen veya farklılaşan duygusal çeşitlilik içinde bir avukat gibi duygusal davranışları sergilemelerinin sağlanması (bkz.duygusal çeşitlilik) ve nihayetinde duygusal emek kurallarına uyum sağlayabilmek için çaba sarfeden takım üyelerinin bir hemşire gibi kendiliğinden otomatik olarak bu davranış kurallarını sergilemelerinin (bkz.otomatik duygusal düzenleme) sağlanabileceği düşünülmektedir.

Duygusal emek mekanizmalarının üst ya da proje yöneticileri tarafından doğru ve etkili bir şekilde uygulanması, organizasyon ya da takım içinde yüksek güven ortamı, yapıcı sorgulama/eleştiri, olumlu geri veya ileri bildirim, içten takdir ve ödüllendirme gibi değerlerin oluşumuna önemli katkı sağlayacaktır. Bu açıdan duygusal emek mekanizmalarının proje takımlarında yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların ortaya çıkmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Ayrıca takım çalışması sürecinde, zararlı eşik seviyesini aşmayan kontrollü bir stres, güven ve disiplin ortamının oluşturulması, üyelerin duygusal uyum ve sinerji sağlamak için diğer mekanizmalara göre daha az bilişsel kaynak ve duygusal çaba harcamalarını sağlanmak ve bu kaynakları daha fazla yaratıcılık için kullanmalarına yol açmak için derin davranış, otomatik duygusal düzenleme ve duygusal çeşitlilik mekanizmalarını kullanmaya yönlendirme; ve üyeleri acil, olağanüstü ve hızlı çözümler gerektiren durumlarda yüzeysel davranış göstermelerine dönük uygulamalarda bulunulması, takım çalışması sürecinde duygusal emek mekanizmalarının temeli olarak düşünülebilmektedir.

Değerler, bilindiği üzere insan davranışlarının nedenlerini açıklar, kararlar için bir rehber olur, bireye ve kurumlara itibar ve saygınlık kazandırır. Değerler Temelli Yönetim(value-based management)'e önem veren örgütlerde, eğemen olan ve olması istenen; davranışların, dikey veya yatay düzeydeki ilişkiler ile bedensel ve sözsel iletişim biçimlerinin ve ne anlam içerdiklerinin saptanması sürecinin en verimli biçimde yönetilmesidir. Bir kurum veya takım içinde uygulanan değerler temelli yönetim sayesinde, işine yürekten bağlı, kurum aidiyeti yüksek, daha az kontrol edilme ihtiyacı duyan ve iş disiplinine sahip çalışanlar arasında kişilik özelliklerinden kaynaklı olumsuz ve yıkıcı davranışların önlenmesi, yöneticilerin doğrudan müdahelesinin en aza indirilmesi ve takım içi uyumun sağlanmasının daha kolay olacağı ancak böyle bir örgütsel iklimin oluşturulması için de özel bir emek harcanmasının gerekmekte olduğu görülmektedir. Bu noktada duygusal emek kavramının uygulamaya dönük bir tekniği olan ve bu çalışma ile ilk defa ortaya konulan duygusal emek mekanizmaları, değerler temelli yönetim

kavramı içinde kullanılabilecek bir emek türü olarak kabul edilebileceği düşünülmektedir.

İlave olarak bu çalışma sonuçları, proje takımlarında takım yaratıcılığının takım çıktıları -hem yeni ürünün pazar başarısı hem de pazar hızı- üzerindeki hayati rolünün de altını çizmekle birlikte, üst/proje yöneticilerinin takım düzeyinde kollektif yaratıcılığı arttırabilmesi için;

(i)Derin davranış ve duygusal düzenleme mekanizmalarını tercih edebilecekleri,
(ii-)Proje karmaşıklığı durumlarında bile takımın yaratıcılığını arttırmak için takım üyelerinin birbirleri arasındaki duygusal paylaşımları, derin davranış mekanizmasına tabi tutmalarını sağlamaları bunun içinde yukarıda belirtildiği gibi bazı ikna ve müzakere tekniklelerini kullanabilecekleri,
iii-) Takım üyeleri arasında ardarda farklı veya ani duygusal gösterim değişikliği gerekli olan proje çalışmalarında, takımın beklenenden daha kısa sürede ürün veya hizmetin pazara sunumuna odaklanmalarını sağlamak için üst yönetim desteğinin normalden daha fazla takım tarafından hissedilmesinin sağlamalarının gerekli olabileceği düşünülmektedir.
iv-)Hedeflenen proje çıktılarına başarılı bir şekilde erişebilmesi için takım içi duygusal birlikteliği bozacak her türlü olumsuz durumda gerektiğinde ve zamanında müdahale edebilmek için de yöneticilerin kendilerinin de bu Duygusal Emek Mekanizmalarını kullanmaları önerilmektedir.

Sosyal ve duygusal zekası yüksek olan bireyler; başkalarının duygularını daha kolay anlayabilmekte, değerlendirebilmekte, empatiyapabilmekte ve kelimelerini ve davranışlarını buna göre seçerek ifade edebilmektedir. Bu kişisel beceri veya kabiliyet; bir örgüt veya takım içinde çalışanların biribirleri ile güvene dayalı ilişkiler kurulabilme ve gerekli işbirliğini yapmalarında kilit bir öneme sahip özellik olarak görülmektedir. Bireysel seviyedeki sosyal ve duygusal zeka becerilerinin örgüt veya takım seviyesinde bir temel beceri ve kabiliyete dönüştürülebilmesi ile proje takımından beklenen performans ve

yaratıcılık gibi sonuçlarda çok daha büyük oranda sürdürülebilirlik ve verimlilik sağlanabileceği düşünülmektedir.

Bu aşamada bireysel duygusal zekanın örgüt veya takım duygusal zekasına evrilmesinde ve etkin takım yönetimi için bu çalışmada ilk defa ileri sürülmekte olan Duygusal Emek Mekanizmaları olarak ifade edilen duygusal emek davranışları(yüzeysel ve derin davranış, duygu çeşitliliği ve otomatik duygu düzenleme) bir strateji olarak uygulanabilir görülmektedir. Örneğin proje kickoff(başlangıç) toplantısında proje yöneticisi tarafından üst yönetimin bu projeden beklentileri, proje süresi ve projenin tüm paydaşları ve son kullanıcılar tarafından başarılı olarak kabul edilebilmesi için belirlenen performans kriterleri detaylı ve dikkat çekici bir şekilde tüm takım üyelerine bildirilebilir. Bu sayede takım üyelerinin ortak bir hedef doğrultusunda birleşebilmesinin, ancak takım içinde duygusal davranış uyumluluğunun sağlanması ile mümkün olacağı ifade edilebilir. Proje toplantılarında ya da açık ofis çalışma düzeni içindeki iş yaşamında, takım üyelerinin güleryüzlü, samimi gözükmeye çalışması, diğerlerinin dikkatini dağıtacak şekilde yüksek ses tonu ve asabi yüz ifadeleri ile konuşulmaması, olabilecek çatışmalar ve tartışmaların uzatılmadan bitirilmesi gibi davranışların beklenildiği ifade edilebilir. Takım üyelerinden birinin veya bir kısmından beklenmedik bir şekilde sergilenebilecek kural dışı davranışlar karşısında diğer takım üyeleri üzerinde olası olumsuz etkilerini kısa vadede nötralize edebilmek adına sözkonusu üyeler ile birebir görüşme yapılarak, her duruma özel farklı duygusal gösterimlerde bulunma veya içselleştirmeden sanki bir rol yaparmış(yüzeysel davranış) gibi bir duygusal emek göstermeleri istenebilir. Olayın geçici olarak halledilmesi sonrasında, sorunun tekrarlanmaması hatta projenin bitimine kadar takım içi duygusal uyumun korunması için ise öncelikle sorunlu üyeler ve gerekirse diğer tüm üyeler ile birebir görüşmeler yapolarak bu çalışmada da ele alınan takım yapısal öncüllerinin yani disiplin kurallarının uygulanması ve kontrollü bir stres ortamının yaratılmasının daha uygun olabileceği düşünülmektedir.

Bunlara ilave olarak; ikna ve müzakere teknikleri etkin bir biçimde kullanılarak, takım üyelerinin takımın ancak bu belirlenmiş duygusal gösterim kurallarını uygulamaları sayesinde proje başarısına ulaşabileceklerine kanaat getirmeleri sağlanabilir. Bu sayede duygusal davranış kurallarını içselleştirip kendi normal duygusal tepkileri gibi benimsemeleri (derin davranış) hatta bu duygusal çabayı daha da az bilişsel kaynak harcamak üzere otomatik olarak yaparak(otomatik duygusal düzenleme) hem bireysel hem de takım olarak beklenen proje performansına daha büyük katkı sağlanabileceği beklenmektedir. Ayrıca bu duygusal emek mekanizmaları sayesinde proje sonuçlarına başarılı olarak ulaşılmasını engelleyebilecek, takımın etkinliğini yitirmesine hatta dağılmasına varabilecek gizli veya açık olarak bireyler arasındaki olumsuz duygusal davranışların etkisinin yok edilebileceği ya da hafifletilebileceği düşünülmektedir.

5.2.Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen bir kısım metodolojik kısıtları mevcuttur. Kesitsel olarak, bağımsız değişkenlere dair soruları cevaplayan kişiler bağımlı değişkenlere dair soruları da cevapladıkları için bu çalışmanın özellikle ortak yöntem varyansı sorunu (common method bias) gibi sistematik bir hatadan etkilenme olasılığına açık olduğu belirtilmelidir. 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 %27.33)göstererek sistematik hatanın çalışma açısından bir problem olmadığını ispatlamaktadır.

Örneklemin karakteristikleri de çalışma sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen bir diğer kısıttır. Bu araştırma, sadece telekomünikasyon ve bilişim sektörü içinde, İstanbul ve Ankara'da faaliyet gösteren Türk firmaları üzerinde

yani ulusal bir bağlamda gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılarca, bu çalışmanın sonuçları değerlendirilirken farklı sektörlerde ve kültürel yapılarda farklı sonuçların ortaya çıkabileceğini göz ardı edilmemelidir. Bu araştırma ABD, Asya veya Avrupa'nın teknoloji ve sanayileşme açısından gelişmiş şehirlerinde yapılmış olsa bile yine de kültürel olarak sınırlı kalacaktır. Bu bakımdan İstanbul ve Ankara şehirlerini kapsayan Türkiye'den bir örneklem, sonuçların yorumlanması ve uygulanması açısından bazı kısıtlamalara sahip olduğu belirtilmelidir. Bunlara ilave olarak örneklem boyutunun (N=85) nispeten çok da büyük değildir; daha büyük bir örneklemin proje takımlarını daha başarılı temsil etmesi mümkün olabilir.

Bu çalışmada örneklemimiz sadece telekom ve bilişim sektöründe ve daha çok hizmet odaklı şirketleri ve proje takımlarını içermektedir. Gelecekteki çalışmalarda bu model ve ilgili değişkenleri yazılım, yüksek teknolojili imalat, kimya, sağlık, inşaat vs. gibi belli sektörler içinde sanal, matriks veya fonksiyonel takımlar kapsamında incelenebilir. Ayrıca, duygusal emek mekanizmaları ve bunun yönetim sürecinin, süreç, strateji ve hizmet yeniliği gibi diğer yenilik türlerinin yanısıra firma performansı, çevikliği ve esnekliği üzerindeki rolü de araştırılabilir. Duygusal emek dinamiklerinin ve takım yapısal öncüllerinin liderlik türleri ile olan ilişkileri ve sözkonusu proje çıktıları üzerindeki etkileri de ilginç bir araştırma alanı olarak belirtilebilir.

Her ne kadar 1980'li yıllardan beri gündemde olan duygusal emek kavramının takım seviyesinde uygulanması henüz çok bakir bir alan olsa bile, gelecek araştırmalar için önemli bir potansiyele sahiptir. Örneğin takım seviyesinde duygusal emek dinamikleri arasındaki ilişkiler araştırılabilir. Bununla birlikte duygusal emek dinamiklerinin farklı çeşitlerdeki ürün geliştirme projelerinde (radikal ve ya artımsal) üstlendiği fonksiyonun ne derece farklılaştığı incelenebilir.

BİT sektörü doğası gereği bilgi emek yoğun bir yapıya sahip olup diğer sektörlerden çok daha fazla yüksekokul ve üniversite mezunu bireylerin çalışma alanıdır.Yapılan az sayıda çalışmada ,bireylerin eğitim seviyesi ile

yaratıcılık ilişkisi incelenmiş olup bireysel yaratıcılık ile eğitim seviyesi arasında pozitif bir ilişki (*Fasco, 2001 ; Mishra et all., 2016*) ve zayıf bir ilişki *(Cicirelli, 1965)* olduğu ifade edilmiştir. Ancak takım üyelerinin eğitim seviyesi ile takım yaratıcılığı ile ilişkinin araştırıldığı çok sayıda çalışma bulunmamakta olup bu alanda çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda yöneticilerce takım yaratıcılığının arttırılmasında daha çok derin davranış ve otomatik duygusal düzenleme gibi duygusal emek mekanizmalarının tercih edilmesi önerilmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin örgütçe istenilen bu duygusal mekanizmalarına razı olup uyum sağlayabilmelerinin ancak onların ikna edilebilmeleri ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. Bunun için takım yaratıcılığının arttırılmasında takım üyelerinin eğitim seviyeleri ile ikna edilebilme seviyesi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışma yapılabilir.

Bireylerin çalışma ortamındaki davranışları ve hem bireylerin hem de organizasyonun etkililiği, sağlığı ve refahının anlaşılması ve iyileştirilmesi ile ilgili Endüstriyel ve Örgütsel (I-O) psikoloji alanında ve ayrıca değerler temelli yönetim ve ikna / müzakere teknikleri için bu çalışmada tartışılan duygusal emek mekanizmaları yeni bir strateji olarak incelenebilir.

Son olarak bu çalışma ile takım seviyesinde bazı yapısal öncüllerin (güven, disiplin, stres) duygusal emek dinamiklerini etkilediği, duygusal emek dinamiklerinin de proje çıktıları (takım yaratıcılığı, pazar başarısı ve pazar hızı) üzerinde anlamlı etkileri bulunduğu ve ayrıca proje karmaşıklığı ve üst yönetim desteği gibi önemli bazı faktörlerin bu ilişki üzerinde etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir.Araştırmacılar, sözkonusu duygusal emek mekanizmalarının, takım yapısal öncülleri ve yapısal öncüllerin de proje çıktıları üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu araştırabilirler. Bu sayede daha yaratıcı, yenilikçi ve performans başarısına odaklı etkili takım çalışmaları yapabilecek takımların oluşturulması ve yönetilmesinde, yöneticilerin kullanabileceği daha farklı bir yönetimsel mekanizmalar ortaya konulabilir.

5.3. Sonuç

Bilim ve Teknolojinin doğal olarak gerçekler ve mantık temelinde yapılması gerekliliği bu alanlarda duyguların kullanılmasından korkulması anlamına gelmemektedir. Mantık ve Duygular ilk bakışta birbirlerine zıt kavramlar olarak görülse de her ikisi biribirini tamamlar ve güçlendirir. Her ikisinin uygun kombinasyonu, karşı karşıya kalınan zorluklarla başedilebilmesi ve yeni alanların keşfedilmesi için çok kritik bir öneme sahiptir.

Etkili bir proje takımın da, takım üyelerinin ortak amaçlara erişmek için büyük bir özveri göstermeleri, elde edebilecekleri tüm özgürlüğe ve alınması gerekli tüm sorumluluklara sahip olmaya çabalamaları gerekmektedir. Anlamlı bir şeye adanmış olma, daha büyük birşeye ait olma ve önemli yetkilere sahip olma, yaratıcılık ve yenilikçilik için çok önemli olduğu söylenebilir. Bunu sağlamak için de takım ruhu, hedefe adanmışlık ve takıma bağlılık gibi kavramlar önemli hale gelmektedir.

Bu tez çalışmasında ele alınan duygusal emek kavramı, son otuz yıldır literatürde yer almasına rağmen daha çok bireyler üzerinde ve daha çok duygusal ve az sayıda da bireysel performans sonuçları bağlamında ele alındığı görülmektedir. Ancak son yirmi yıldır baş döndürücü biçimde ilerleyen teknolojik gelişmeler bunun tetiklediği sürekli artan müşteri beklenti ve talepleri, rekabet koşulları altında var olmak isteyen şirketleri yeni örgütsel iş birimleri (grup veya takım)oluşturmaya ve çalışanlarını sadece bir üretim aracı veya robot olarak değilde daha insanı ve duygularını öncelleyen yeni yönetimsel mekanizmalar kullanarak yönetmeye yönlendirmiştir.

Ancak mantık ve gerçekçiliğin geçerli olduğu, ileri teknoloji, kompleks, çok paydaşlı iş süreçlerinin ve çevresel belirsizliklerin var olduğu, rekabet seviyesi yüksek, yaratıcılık ve yenilikçilik seviyesinin çok yüksek olduğu veya olmasının gerekli olduğu, pazar talebinden daha çok pazara rakiplerinden daha

önce ve yüksek pazar başarısı ile ürün veya hizmet sunumunun çok önemli olduğu telekomünikasyon ve bilişim alanında, hizmet sürecinin kendi özel bağlamında duygusal emek mekanizmalarının oynadığı role dair literatürdeki boşluk henüz doldurulabilmiş değildir.

Bu tez çalışmasında, proje takımları bağlamında yönetimsel bir araç olarak duygusal emek mekanizmalarının gelişimini ve uygulamasını etkileyen bazı yapısal/bağlamsal faktörler ve bunların proje çıktıları üzerindeki etkisi konusunda bilinmezliklerin biraz da olsa açıklığa kavuşturulması hedeflenmiştir. Bu amaçla duygusal emek kavramı ve bugüne kadar yapılan çalışmalar öncelikle derin bir literatür taraması ile incelenerek, duygusal emeğin kökenlerine bir nebze inilmeye çalışılmıştır. Ghoshal and Bartlett (1994) ile Gibson and Birkinshaw (2002)'in çalışmaları dogrultusunda etkili proje takımlarının oluşturulmasında; güven, disiplin, stres ve yönetimsel destek, duygusal emek mekanizmalarını etkileyen, en önemli yapısal öncüller olarak ele alınmaktadır. İlave olarak bu çalışma ile ilk kez ortaya konularak ilgili literatüre katkıda bulunulmaya çalışılan duygusal emek dinamiklerinin/mekanizmalarının takım yaratıcılığı ve proje çıktıları üzerindeki etkileri de test edilmektedir.

Sonuçlar, duygusal emek mekanizmalarının yeni ürün veya hizmetlerdeki takım yaratıcılığı, pazar hızı ve pazar başarısı üzerindeki pozitif etkisini destekler yönde kanıtlar sağlamaktadır. Dolayısıyla proje takım üyelerinin proje sürecindeki sunmakta olduğu duygusal gösterimlerin, şirket veya takım yöneticileri tarafından belirlenen duygusal emek mekanizmaları yardımı ile düzenlenmesi ve yönlendirilmesinin, takımın yaratıcılık kapasitesi ile projelerin hızı ve başarısı üzerindeki etkisi gözler önüne serilmektedir. Bununla birlikte sonuçlar, proje süreç karmaşıklığının duygusal emek dinamiklerinden biri olan derin davranış ve takım yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi moderatör olarak etkilediğini de göstermektedir. Ayrıca üst yönetim desteğinin de benzer biçimde duygusal gösterim çeşitliliği ile pazar hızı arasındaki ilişkiyi moderatör olarak etkilediğini göstermektedir.

Bu çalışma ile bir araya getirilip takım seviyesinde adapte edilen ölçekler yolu ile hem bazı takım yapısal öncülleri hemde duygusal emek mekanizmaları ölçülebilir hale getirilmiş olup, bu açıdan bu araştırmanın gelecek yıllardaki araştırmacılar için duygusal emek kavramı ve mekanizmaları üzerine yapacakları çalışmalar için önemli kaynak olabileceği tahmin edilmektedir.

KAYNAKLAR

Adams S.L. , Anantatmula V., (2010), " Social and Behavioral Influences on Team Process", Project Management Journal, 41, 4, 89–98, Project Management Institute Published online in Wiley Online Library.

Aga D.A., (2016), " Factors affecting the success of development projects: A behavioral perspective'',Tilburg:CentER,Center for Economic Research.

Akgün A.E, Keskin H., Özdemir M., (2004), "Geçici(Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler'', İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,18, 3-4.

Akgün A.E., Keskin H., Byrne J., Aren, S. (2007a), "Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance". Technovation,27(9), 501-513.

Akgün A.E, Byrne J. C., Lynn G. S., Keskin H., (2007b), "Team stressors, management support, and project and process outcomes in new product development projects", Technovation 27 ,628–639.

Akgün A.E, Keskin H., Byrne J., Imamoglu Z., (2007c), "Antecedents and consequences of team potency in software development projects'', Information & Management 44 ,646–656.

Akgün A. E. , Keskin H. , Byrne J. C., Lynn G. S., (2009), " Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis", J. Eng. Technol. Manage., 26, 103–130.

Akgün A. E., Keskin H., Byrne J.C, Günsel A., (2011), " Antecedents and Results of Emotional Capability in Software Development Project Teams'', J Prod Innov Manag 28:957–973, Product Development & Management Association.

Al-Rais M.M., (2011), " The Effect of Geographic Dispersion, Language Differences, and Planning Effectiveness on Communication and Project Effectiveness: A Case Study from a Multinational Environment in the UAE, Dissertation submitted in partial fulfillment of MSc Project Management Faculty of Business, The British University in Dubai.

Ashfort B.E., Humprey, R.H., (1993), "Emotional Labor in service roles:the influence of identity", Academy and Management Journal, 18, 88-115.

Ashforth B.E., Humphrey, R.H., (1995), " Emotion in the workplace: a reappraisal'', Human Relations 48, 97–125.

Ashkanasy N.M., (2003),“Emotions in organizations:A multilevel perspective’’, Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy Research in Multi-Level Issues, 2,9–54 Copyright by Elsevier.

Ashkanasy N.M., Humphrey R.H., (2011), “Current Emotion Research in Organizational Behavior, Emotions in Organizational Behavior’’, Emotion Review 3, 2 ,214–224.

Auch F., Symth H., (2009), “ The cultural heterogeny of Project firms and project teams’’, International Journal of Managing Projects in Business 3 ,3, 443-461,Emerald Group Publishing Limited.

Aviram E.U., Zwikael O., Restubog S.L.D.,(2013) “Revisiting Goals, Feedback, Recognition, and Performance Success: The Case of Project Teams’’, Group & Organization Management XX(X) 1–31,SAGE.

Babnik K., Sirca N.T , Dermol V.,(2014),“Individuals learning in work teams:Support to knowledge management initiatives and an important source of organizational learning’’, Procedia - Social and Behavioral Sciences 124, 78 – 185.

Barczak G., Lassk F. ,Mulki J., (2010), “Antecedents of Team Creativity: AnExamination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture, Creativity and Innovation Management’’,19 ,4 Blackwell Publishing Ltd.

Barki H., Hartwick, J., (2001)., “Interpersonal conflict and its management in information system development”. Mis Quarterly, 195-228.

Barutçugil İ., (2004), “Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi“, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Başaran İ. E., (2000), “ Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü”, Ankara: Umut Yayınları.

Becker W.J., (2010), “ Shared Display Rules and Emotional Labor in Work Teams” , A Dissertation Submitted to the Faculty of the Committee on Business Administration,The University of Arizona,,USA, UMI Number: 3403254.

Berry G.R., (2011), “A Cross-Disciplinary Literature Review: Examining Trust on Virtual Teams, Performance Improvement “, Quarterly, 2 4 (3). 9–2,8, International Society for Performance improvement Published online in Wiley Online Library.

Bradley J., White B.J, Mennecke B.E,(2002), “Teams and Tasks: A Temporal Framework for the Effects of Interpersonal Interventions on Team Performance”, Supply Chain and Information Systems Publications and Papers, Iowa State University Digital Repository@IowaState University.

Brotheridge C.M, Grandey A.A, (2002), “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work” Journal of Vocational Behavior 60, 17–39,Elsevier Science.

Brotheridge C.M Lee R.T., (2003), “Development and validation of the Emotional Labour Scale”, Journal of Occupational and Organizational Psychoiogy ,76, 365-379.

BTK (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu), (2016), İletişim Hizmetleri İstatistikleri,https://www.btk.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Resmi-Istatistikler(15/05/2016).

Bubshait A.A., Farooq G., (1999), “Team Building and Project Success”,Cost Engineering, 41,7, ABI/INFORM Global pg. 34.

Buch R., Dysvik A., Kuvaas B., Nerstad C.G.L., (2014), “ It Takes Three To Tango:Exploring The Interplay Among Training Intensity,Job Autonomy And Supervisor Support In Predicting Knowlodge Sharing “, Human Resource Management Wiley Periodicals, Inc.

Buck R. , (1994), “Social and emotional functions in facial expression and communication: The readout hypothesis. “ Biological Psychology, 38, 95-115.

Carbonell P., Escudero A.R., (2009), “Relationships among team’s organizational context,innovation speed, and technological uncertainty:An empirical analysis”, J. Eng. Technol. Manage. 26, 28–45, Elsevier.

Çekmecelioğlu H.G.,Günsel A.,Ulutaş T., (2012), “ Effects Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction: An Empirical Study On Call Center Employees”,8th International Strategic Management Conference,Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 ,363 – 369.

Chamakiotis P., Dekoninck E.A., Panteli N., (2013), “Factors Influencing Creativity in Virtual Design Teams: An Interplay between Technology, Teams and Individuals, Creativity And Innovation”, Management, 22, 3, John Wiley & Sons Ltd.

Chen M.H., (2006), “Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process’’, Creativity and Innovation Management, 15, 1, Blackwell Publishing.

Chen Z., Sun H., Lam W., Hu Q., Huo Y. , Zhong J.A., (2012), " Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction,burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance", The International Journal of Human Resource Management, 23, 4, 826–845, Taylor & Francis

Cheung Y. L., (2006), "Testing an Integrated Emotional Regulation Strategies Model among Chinese Service Employees: An Investigation o f the Role o f Service Culture and Emotional Expressivity", A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor o f Philosophy In Psychology, The Chinese University of Hong Kong. UMI Number: 3254616, ProQuest.

Cheung F.Y, Tang C.S., (2010), "Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses" ,Applied Psychology:Health and Well-Being, 2 (3), 323–339.

Chin W.W., (2001), "PLS-Graph User's Guide", C. T. Bauer College of Business, University of Houston, Houston, TX; availableonline at http://www.lemon628.idv.tw/bilab/km/files/plsgraph30manualhubona_276.pdf.

Chollet B., Brion S., Chauvet V., Mothe C., Geraudel M., (2012), "NPD Projects in Search of Top Management Support :The Role of Team'' Leader Social Capital, M@n@gement, 15(1), 43-75.

Chu K-H.L., (2002), " The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes, Doctoral Dissertation", USA: Virginia Polytechnic Institute and State University Hospitality and Tourism Management. UMI Number: 3106780, ProQuest.

Cicirelli V. G., (1965), " Form of the relationship between creativity, IQ, and academic achievement" Journal of Educational Psychology, 56(6), 303-308.http://dx.doi.org/10.1037/h0022792.

Collins A.L, Jordan P.J., Lawrence S.A, Troth A.C, (2015), " Positive affective tone and team performance: The moderating role of collective emotional skills",Cognition and Emotion, 30, 1, 167–182.

Conroy S., Becker W., Menges J., (2017), "The Meaning of My Feelings Depends on Who I Am:Work-Related Identification Shape Emotion Efffects In Organizations",Academy of Management Journal, 60, 3, 1071–1093.

Constanti P., Gibbs P., (2004), "Higher Education Teachers And Emotional Labour",International Journal of Educational Management. 18, 4.

Costanzo L.A ,Tzoumpa V., (2008), “Enhancing organisational learning in teams: has the middle manager got a role?’’, Team Performance Management 14 ,3/4,146-164 Emerald Group Publishing Limited 1352-7592.

Cooper K.R, Ayman S., (2010), “ Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zeka (Çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar)”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Cüceloğlu D., (2012), “İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları”, Remzi Yayıncılık, İstanbul .

Dayan M., Elbanna S., (2011), “Antecedents of Team Intuition and Its Impact on the Success of New Product Development Projects”, Journal of Product Innovation Management 28(S1):159–174.

Denison D.R., Dutton J.E., Kahn J., Hart S.L. (1996), “ Organizational Context and Interpretation of Strategic Issues;A Note on CEOs’ Interpretations of Foreign Investment”., Journal o f Management Studies 33,4, Blackwell Publishers Ltd.

Diefendorf J.M., Gosserand R.H., (2003), “Understanding the emotional labor process: a control theory perspective”, Journal of Organizational Behavior J Organiz. Behav. 24, 945-959.

Diefendorff J. M., Richard, E. M.,(2003), “Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions”, Journal of Applied Psychology, 88 (2),284–294.

Dodge K. A., (1991), “ Emotion and social information processing: In J. Garber&K.A. Dodge (Eds.), The development of emotion regulation and dysregulation” (159–181). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Domagalski T.A., (1999),“Emotion in organizations: main currents”, Human Relations 52, 833–853

Duke A.B., Goodman J.M.,Treadway D.C.,Breland J.W., (2009), “Perceived Organizational Support as a Moderator of Emotional Labor/Outcomes Relationships”, Journal of Applied Social Psychology, 39, 5, 1013–1034.

Dul J., Ceylan C., (2014), “The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm’s Product Innovation Performance”, Prod.Innov. Managemet.

Dyne L.V, Jehn K.A., Cummings A., (2002), “Differantial effects of strain on two forms of work performance:individual employee sales and creativity’’,journal of organizational Behaviour,23,57-74.

Edmondson A.C,Nembhard İ.M, (2009), “ Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits’’, The Journal of Product Innovation Management,26:123–138.

Ekman P., (1992), “An argument for basic emotions”,Cognition and Emotion, 6, 169-200.

Ekman P., (1999), “Basic emotions .In T. Dalgleish & T.Power (Eds.)”,Handbook of cognition and emotion. 45–60, New York Wiley

Ernst H., (2002), “Success factors of new product development: a review of the empirical literatüre” International Journal of Management Reviews, 4(1), 1-40.

Eroğlu E., (2010), “Örgütsel İletişimin Çalışanların Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi”, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi,6, 3, 18-33.

Fask D.,(2001), “Education and creativity,Creativity research journal, 13(3-4), 317-327.,DOI:10.1207/S15326934CRJ1334_09

Fineman S., (1993), “ Emotion in Organizations’’, Sage Publications, London.

Fineman S., (2003), ’’Understanding Emotion at Work.’’, Sage Publications, London.

Fisher CD., (2000), “Mood and emotions whileworking: missing pieces of job satisfaction?” J. Organ. Behav. 21:185–202.

Fitch J.L., Ravlin E.C., (2004), “Team-based discipline: a theoretical framework”, Team Performance Management 10 ,1/2, 5-11 Emerald Group Publishing Limited.

Fornell C., Larcker, D. F. , (1981), “ Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, Journal of marketing research, 18(1), 39-50.

Frese M., Zapf, D., (1994), “Action as the core of work psychology: a German approach.” In H. C. Triandis, M. D.Hough, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, 4 271–340.Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Fridlund A. J. (1994), “Human facial expression: An evolutionary view”, San Diego, CA, US: Academic Press.

Frijda N. H., (1986), “ The emotions”, Cambridge: Cambridge University Press.

Frijda N.H., (1988), “The Laws of Emotion”, American Psychologist, 43, 349-358.

Frijda N. H., Manstead,A. S. R., Bem,S., (2000) , “ Emotions and beliefs: How feelings influence thoughts”,Cambridge, UK7 University Press

Fung H.P., (2014),“ Relationships among Team Trust, Team Cohesion, Team Satisfaction, Team Effectiveness and Project Performance as Perceived by Project Managers in Malaysia”, AENSI Journals Australian Journal of Basic and Applied Sciences

Furnell A.B., (2008), “Exploring The Relationship Between Burnout, Emotional Labour And Emotional İntelligence: A Study On Call Centre Representatives, Master Dissertation”,South Africa: Industrial Psychology At The University Of Stellenbosch

Furst S., Blackburn R., Rosen B.,(1999), “Virtual team effectiveness: a proposed research agenda Info Systems”, J, 249-269, Blackwell Science Ltd.

Gardner W. L., Martinko, M. J., (1988), “ Impression management in organizations”, Journal of Management, 14, 321-338

Gathumbi P.M., (2016), ”Factors Influencing Implementation of Information Technology Projects in Telecommucation Sector:A Case of Safaricom”,Kenya,Master Thesis In Project, Planning and Management of The University of Nairobi.

Gençöz F. ,Motan İ., (2007), “ Duygularımızın İfadesi ve Duygusal Zeka. Psikolojik Sağlığımızı Nasıl Koruruz?”,II. Ankara: ODTÜ Yayıncılık.

Geng Z., Liu C., Liu X., Feng J. ,(2013), “The effects of emotional labor on frontline employee creativity’’,International Journal of Contemporary Hospitality Management. 26, 7, 1046-1064.

George J. M. ,(2007), “Creativity in organizations”,The Academy of Management Annals 1, 439–77.

Geraldi J. G., (2009), “What complexity assessments can tell us about projects:Dialogue between conception and perception’’Technology Analysis & Strategic Management, 21, 665-678.

Ghalip A.T., (2009), “The Effectiveness of Project Teams” The British University in Dubai Master of Science in Project Management Dissertation.

Ghoshal S. And Bartlett C.A., (1994), " Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management". Strategic Management Journal, 15, 91-112.

Gibson C B., Birkinshaw J., (2002), "Contextual Determinants of Organizatioanl Ambidexterity" ,CEO Publication T02 -6 415 Center of Effective Organizations ,Marshall Scholl of Businesss University of Southern California-Los Angeles.

Glomb T.M., Tews M.J. (2004), " Emotional Labor : A Conceptualization and Scale Development", Journal of Vocational Behavior , 64 , 1-23.

Goleman D., (2005),'' Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?'', (Çev. Banu Seçkin)

Goodwin R.E, Groth M.,Frenkel S.J, (2011), "Relationships between emotional labor, job performance, and turnover,Journal of Vocational Behavior 79 ,538–548.

Gosserand R.H., (2003), "An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Luisiana: Luisiana State University.

Gosserand H. R. ,Diefendorff M. J., (2005), " Emotional Display Rules and Emotional Labour: The Moderating Role of Commitment", Journal of Applied Psychology, 90(6), 1256–1264.

Grama B., Botone D., (2009), "The Role OF Emotions In Organizational Behaviour, Annals of the University of Petroşani, Economics, 9(3), 315-320

Grandey A.A., (1998), "Emotional labor. A concept and its correlates", Paper presented at the First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego, CA.

Grandey A.A., (1999), "The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance",Yayınlanmış Doktora tezi, Colorado State University, Colorado.

Grandey A. A., (2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor",Journal of Occupational Health Psychology, 5, 95-110.

Grandey A. , (2003), "When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", Academy of Management Journal. 46.10.2307/30040678

Gross, J. J., (1998), "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review",Review of General Psychology, 2, (3), 271–299

Gross J., (1998a), “Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology”. Journal of Personality and Social Psychology, 74(1), 224—237

Gross J., (1998b), “The emerging field of emotion regulation:An integrative review”, Review of General Psychology,2(3), 271-299.

Grove S. J., Fisk, R. P., (1989), “ Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective.’In R. A. Giacalone& P. Rosenfeld (Eds.), Impression management in the organization 427-438, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Guy M.E, Newman M.A, Mastracci S.H., (2008), “Book;Emotional labor: putting the service in public service”, M.E.Sharpe Armonk, 10504 New York ,ISBN 978-0-7656-2116-0.

Guzzo R. A., Shea, G. P., (1992), “Group performance and intergroup relations in organizations”, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology 3, 269-313. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Günsel A., (2008), “Yeni ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Yeteneği Etkileyen Faktörler ve Bunun Proje Performansına Etkileri’’, Gebze Yüksek Tekonoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Doktora Tezi.

Günsel A., (2014), “The Effects Of Emotional Labor On Software Quality:The Moderating Role of Project Complexity”, Journal Of Global Strategic Management 16.

Hassan L., Shaw D., Shiu E., Walsh G. ,Parry S., (2013), “ Uncertainty in ethical consumer choice: a conceptual model, Journal of Consumer Behaviour”, J. Consumer Behav.,12: 182–193, Published online in Wiley Online Library.

Hur W.H. et al.,(2013), “The moderating role of perceived rganizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes”, Management Decision,53,3,605-624,Emerald Group Publishing Limited.

Hançerlioğlu O. ,(2011), “ Felsefe Sözlüğü”, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Handelsman J.B., (2011), “The Relationships Between Individual Characteristics, Work Factors, and Emotional Labor Strategies in the Prediction of Burnout among Mental Health Service Providers”, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida, UMI Number: 3506305 by ProQuest LLC.

Hatfield E., Cacioppo, J.T., Rapson,R.L., (1994), “Emotional Contagion”,Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Pressman Feeling. Berkeley: University of California Press.

Hekkala R., Newman M., Urquhart C., Heiskanen A.,(2011), “ Emotions in Leadership in an IOIS Project”, Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences.

Hochschild A. R. , (1983), “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling”, Berkeley: University of California Press.

Hochschild A. R., (2003), “Book: The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling”, Berkeley,Los Angeles,London,: Twentieth Anniversary Edition With a New Afterword University of California Press,

Ilgen D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., Jundt, D. , (2005), “Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models”. Annu. Rev. Psychol., 56, 517-543.

Imose R.A., (2016), “Diversity and Emotional Labor in Student Project Teams:Initial Tests of ATeoretical Framework”,Master Thesis, Northern Illinois University Dekalb,Illinois,ProQuest Number: 10158938

Jarvi P. A. C., (2015), “Emotion Regulation Methods of Finnish IT Leaders’’, Master’s Thesis, Faculty of Social Sciences,Norwegian School of Hotel Management.

Jetu F.T., Riedl R., (2012), “Determinants of Information Systems and Information Technology Project Team Success: A Literature Review and a Conceptual Model’’,Communications of the Association for Information Systems, 30, 27455-482.

Johnson H-A.M., (2007), “Service With a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies”, Doctoral thesis, University of South Florida.

Kalkan V. D. , (2008), “Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri”, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Gebze, Kocaeli.

Katzenbach J. R., Smith,D.K., (2004), “The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization’’, Collins Business Essentials (Paperback).

Katzenbach J.R., Smith D.K., (2005), “The Discipline of Teams’’, Harvard Business Review, the high-performance organization.

Kay H. , Lin C. , (2002), " The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes", Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of the equirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Mng., Blacksburg.

Keçeli S.K., (2015), "Dinamik Bir Yetenek Olarak Stratejik Çift Yönlülük ve Firma Performansı: Örgüt Bağlamındaki Davranışsal Öncülleri ve Şebekeleşmenin Moderatör Etkisi", Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli.

Kelly J. R., Barsade, S. G., (2001), "Mood and emotions in small groups and work teams", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 99–130.

Klarner P, Sarstedt M., Hoeck M., Ringle C.M, (2013), " Disentangling the Effects of Team Competences, Team Adaptability, and Client Communication on the Performance of Management Consulting Teams'', Long Range Planning 46,258-286, Elsevier Ltd.

Konrad S., Hendl C., (2001), "Duygusal Zeka Sayesinde Bir Hayat: Duygularla Güçlenmek (Çev. Meral Taştan)", Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Köksel L., (2009), "İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurtzberg T.R.,(2005), "Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams", Creativity Research Journal, 17, 51-65.

Lewis K. M. ,(2000), "When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders", Journal of Organizational Behavior, 21, 221–234.

Liao S., Fei W., Chen C., (2006),"Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries", Journal of Information Science 33; 340 originally published online.

Lima M.S, Michel J.W., Caetano A., (2013), "Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships", Journal of Applied Social Psychology 43,418–427, Wiley Periodicals, Inc.

Liu Y., Prati M., Perrewe P.L, Ferris G.R., (2008), "The Relationship Between Emotional Resources and Emotional Labor: An Exploratory Study",Journal of Applied Social Psychology, 38, 10, 2410–439.

Liu J., Liu X., Zeng X. ,(2011), "Does transactional leadership count for team innovativeness?The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy", Journal of Organizational Change Management 24 3, 282-298 Emerald Group Publishing Limited.

Liu Y.X. , Hartel E.C, (2013), "Workgroup emotional exchanges and team performance in China", Asia Pacific Journal of Human Resources 51, 471–490, Australian Human Resources Institute.

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.

Lorber M.F., (2012), "The Role of Maternal Emotion Regulation in Overreactive and Lax Discipline", Journal of Family Psychology ,26, 4, 642–647 ,American Psychological Association.

Lynn G.S., Akgün A.E., (1998), "Innovation strategies under the uncertainty: a continence approach'', Eng Manag J 10:11–17.

Mahato M.M., Kumar P., Raju P.G., (2014), "Impact of Emotional Labor on Organizational Role Stress – A Study in the Services Sector in India", Procedia Economics and Finance 11,110 – 121, ScienceDirect.

Mann S., (2006), " Expectations of emotional display in the workplace'' Leadership &Organizational Development Journal, 28(6):552-570.

Manz C.C., (2009), "Emotional Discipline:The Power to Choose How You Feel", Published by Berrett-Koehler Publishers.

Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey P., (2000), "Emotional Intellegience Meets Traditional Standarts for An Intelligience,Intellgience", 27(4):267-298,Elsevier Science.

Meyer J, Allen N (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research, andApplication", Sage Publications.

McPhail K., (2004), "An emotional response to the state of accountingeducation: developing accounting students'emotional intelligence", Critical Perspectives on Accounting 15,629–648.

Millson M.R., (2015), " Exploring the Nonlinear Impact of Organizational Integration on New Product Market Success",Prod.Innov.Manag. 32(2):279–289,Product Development & Management Association.

Mishra M., Garg, K., Nagpal, T., (2016), " Relationship between creativity traits and academic performance of management students.Man InIndia"https://www.researchgate.net/publication/304943263_Relationship_between_creativity_traits_and_academic_performance_of management_students.

Morris J. A., Feldman D.C., (1996), “The Dimensions, antecedents and consequences of emotional Labor”, Academy of Management Review, 21, 4, 986-1010

Mueller J.S., (2011), “ Why individuals in larger teams perform worse’’, Organizational Behavior and Human Decision Processes 117 ,111–124.

Mussnug K.J., Hughey, (1997), “A. W. “The truth about teams”, Training in Quality, 5 (1), pp.19-25.

Nixon A.E, Yang, Spector P.E., Zhang X., (2010), “Emotional Labor in China: Do Perceived Organizational Support and Gender Moderate the Process?” Stress and Health 27: 289–305, John Wiley & Sons, Ltd.

O'Dwyer O., Conboy K., Lang M., (2012), “ Agile Practices: The Impact on Trust in Software Project Teams”, Article in IEEE Software,Researchgate.

Othman A. K., Abdullah, H. S., Ahmad, J., (2008), “ Emotional Intelligence, Emotional Labour and Work Effectiveness in Service Organisations: A Proposed Model the Journal of Business Perspective”, 12, 1.

Özbingol B., (2013), “Impact of Emotional Labor on Organizational Outcomes:A Comperative Study in Public and Private Universities”,Doktora Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı.

Öz E.U, (2007), “Effect of Emotional Labor on Employess’work Outcomes”, Doctoral Thesis, Marmara University, Social Sciences Institue.

Pala T., (2008), “Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Park J., Lee, J., Lee, H., Truex, D.,(2012), “ Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship commitment in IT services’’.International Journal of Information Management 32, 459–468.

Park J., Lee J., (2014), “Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust”, International Journal of Project Management 32,153–165.

Paulus P.B., (2000), “ Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups’’, Applied psychology: An international review”, 49,237–62.

Pekrun R., Frese, M. (1992), “Emotions in work and achievement’’. International review of industrial and organizational psychology”, 7, 153-200.New York: Wiley.

Penarroja V., Orengo V., Zornoza A., Hernandez A., (2013), “ The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust”, Computers in Human Behavior 29 ,967–974, Elsevier Ltd.

Peng Y.P., (2015), “ Buffering the Negative Effects of Surface Acting: The Moderating Role of Supervisor Support in Librarianship”, The Journal of Academic Librarianship 41,37–46.

Perlovsky L.I., (2006), “Fuzzy Dynamic Logic. New Math. and Natural Computation”, 2(1), pp.43-55.

Pinjani P., Palvia P.(2013), “ Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams’’, Information & Management 50,144–153.

Prieto G., Bellard E., Schneider S.C., (2003), “ Experiencing Diversity, Conflict, and Emotions in Teams’’ Applied Psychology:An International Review, 52(3), 413–440.

Pirola-Merlo, Mann L., (2004), “The relationship between individual creativity and team creativity:aggregating across people and time’’, Journal of Organizational Behavior ,25, 235–257.

PMI(2013), “A Guide to Project Management Body of Knowledge” ,(PMBOOK Guide),Fifth edition.

Podsakoff P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P., (2003), “Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies”,Journal of applied psychology, 88(5), 879.

Podsakoff P.M., Organ, D., (1986), “Reports in Organizational Research: Problems and Prospects”, Journal of Management 12, 531-545.

Pugliesi K., (1999), “The consequences of emotional labor: Effects oon work stress, job satisfaction and well-being”. Motivation and Emotion,23, ,125-154.

Purvanova R.K., (2013), “ The Role of Feeling Known for Team Member Outcomes in Project Teams’’, Small Group Research,XX(X) 1–34,SAGE.

Rabey G., (2003), “The Paradox of teamwork’’,Industrial and Commercial Training Volume 35,4,158-162,Emerald.

Rafaeli A., Sutton,R., (1987), “Expression of emotions as part of work role”.Academy of Management Review, 32, 245-273.

Rafaeli A., Sutton,R., (1989), “The expression of emotion in organizational life’’.In B.M.Staw ve L.L.Cummings (Ed.). Research on organizational behavior. Greenwish, CT: JAI Pres.

Rasmussen T.H., Jeppesen H.J.,(2006), “Teamwork and associated psychological factors: A review, Work & Stress’’, 20(2), 105-128, ISSN 0267-8373 print/ISSN 1464-5335 onlineTaylor& Francis.

Rego A., Sousa, F., Pina Cunha, M., Correia, A., Saur-Amaral, I. (2007), “Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study’’.Creativity and Innovation Management, 16, 250–64.

Richards J. M., Gross, J. J.,(2000), “Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keeping one’s cool”, Journal of Personality and Social Psychology, 79, 410-424.

Roxana A.C., (2013), “Social Support as a Mediator Between Emotion Work and Job Satisfaction”, Procedia - Social and Behavioral Sciences 84, 601 – 606.

Salomo S., Weise J., Gemünden H.G., (2007), “ NPD Planning Activities and Innovation Performance : The Mediating Role of Process Management and the Moderating Effect of Product Innovativeness”, Prod Innov Management, 24,285–302, Product Development & Management Association.

Salovey P., Mayer, J., (1990), “Emotional Intelligence, in Imagination”, Cognition, and Personality,9,185-211.

Savelsbergh C., Gevers J., Heijden B., Poell R.F.,(2012), “Team Role Stress:Relationships With Team Learning and Performance in Project Teams”, Group & Organization Management XX(X) 1–34,SAGE.

Seiler S., Lent B., Pinkowska M., Pinazza M., (2012), “An integrated model of factors influencing project managers' motivation Findings from a Swiss Survey”, Elsevier, International Journal of Project Management 30, 60–72.

Scherer K. ,(1984), “On the nature and function of emotion: A component process approach”, In K. R.Scherer & P. E. Ekman (Eds.), Approaches to emotion, 293-317, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Scherer K., (1984a), “Emotion as a multicomponent process: A model and some cross-cultural data”, In P.Shaver (Ed.), Review of Personality and Social Psychology,5, 37-63).

Schoorman F. D , Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007), “ An Integrative Model of Organizational Trust: Past,Present and Future”, Academy of Management Review, 32, 2, 344–354.

Shalley C., Zhou J., Oldham G.R., (2004), “ The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?’’, Journal of Management 30(6) ,933–958.

Smith C. A., Ellsworth, P. C., (1985), “Patterns of cognitive appraisal in emotion”, Journal of Personality and Social Psychology, 48, 813-838.

Stanko M A., Castillo F.J.M. , Aleman J.L.M., (2012), “ Speed to Market for Innovative Products,Blessing or Curse’’,Prod Innov.Management ,29(5):751–765.

Steinberg J. R., Deborah M.F., (1999), “Emotional Labor Since The Managed Heart”, Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561, 8-26.

Strauss A., Farahaugh, S., Suczek, B., Wiener, C., (1980), “Gefuhlsarbeit.Ein Beitrag zur Arbeits- and Berufssoziologie (Sentimental work. A contribution to industrial and occupational sociology)” Kolner Zeitschrift fur Soziologie und Sozialpsychologie, 32, 629–651.

Stewart G. L., Barrick, M. R., (2000), “Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type”, Academy of management Journal, 43(2), 135-148.

Sutton R., and Rafaeli A., (1988), “Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores”, Academy of Management Journal 31 (3): 461–87.

Tai C.L., (2012), “The relationships among leader social support, team social support, team stressors and team performance”, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 57,404 – 411.

TBD (Türkiye Bilişim Derneği), (2015), “Bilişim Sektörü Değerlendirme Raporu,Türkiye Bilişim Derneği, www.bilisim500.com”,(15.05.2016)

TDK (Türk Dil Kurumu), (2018), “Felsefe Terimleri Sözlüğü”.

Thompson V.A., (1976), “ Bureaucracy and the Modern World”, General Learning Press, New York, p.115.

Tierney P., Farmer, S. M., Graen, G. B., (1999), “An examination of leadership and employee creativity:The relevance of traits and relationships’’, Personnel Psychology, 52: 591–620.

Tooby J., Cosmides, L., (1990), “The past explains the present: Emotional adaptations and the structure of ancestral environments”, Ethology and Sociobiology, 11, 375,24.

Totterdell P.and Holman D., (2003), “Emotion Regulation in Customer Service Roles:Testing a Model of Emotional Labor”,Journal of Occupational Health Psychology 8, 1, 55–73.

Tracy S.J., (2005), “Locking Up Emotion: Moving Beyond Dissonance for Understanding Emotion Labor Discomfort, Communication Monographs”,72, 3, 261-283, National Communication Association.

Valtanen A., (2012), “Critical success factors in ICT standardization Assessing internet and communication industries’’,Information Systems Science Master's thesis, Department of Information and Service Economy Aalto University School of Economics,Finland.

Wardlaw P., (2015), “How Does Psychological Liability Affect the Relationship Between Psychological Capital and Team Quality?”,A Dissertion. Presented to the Faculty of The College of Business at Bellevue University, UMI Number: 3710755, ProQuest LLC.

Waters N.M. Beruvides, M.G.(2012), “An Empirical Study of Large-Sized Companies With Knowledge Work Teams and Their Impacts on Project Team Performance’’, Engineering Management Journal, 24, 2.

Watson D., Tellegen. A., (1985), “Toward a consensual structure ofmood”, Psychological Bulletin, 98, 219-235.

Weiss H. M., Cropanzano, R., (1996), “Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work”, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior 1–74, Greenwich, CT: JAI Press.

Wharton Amy S., (2009), “The Sociology of Emotional Labor”, The Annual Review of Sociology, 35,147-165.

Wong Y.T, Ngo H.Y., Wong C.S., (2006), “ Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises’’, Journal of World Business 41,344–355, Elsevier Inc.

Yalçın R.C.,(2012), “Bazı öncülleri ve sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül bir araştırma”,Doktora tezi, ,T.C.KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

Yaylacı Ö. G., (2006), “Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği”, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Zahavy A.D., Freund A., (2007), “ Team effectiveness under stress:A structural contingency approach”, J. Organiz.Behav.28,423–450 Published online in Wiley InterScience.

Zapf D., (2002), “Emotion Work and Psychological Well-Being. A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations”, Human Resource Management Review 12: 237–68.

Zehir C., Özşahin M., (2008), “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen faktörler:Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması’’, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (2), 266-279.

Zhou J., George, J. M., (2001), “When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice’’, Academy of Management Journal, 44: 682–696.

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet ÇELİKYAY, 1969 yılında İskenderun/Hatay’da dünyaya geldi.1987 yılında başladığı Yıldız Teknik Üniversitesi(YTÜ) Elektrik Mühendisliği Bölümünü 1991 yılında tamamladı. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi(İTÜ)Fen Bilimleri Enstitüsü Elektrik Mühendisliği Bilim Dalında başladığı yüksek lisans eğitimini 1994 yılında ve İstanbul Üniversitesi İşletme

İktisadi Enstitüsü İşletmecilik İhtisas Programını (MBA) 1993 yılında tamamladı. 2012 yılında GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Doktora eğitimine başladı.1991 yılından bu yana Türk Telekomünikasyon AŞ. İstanbul İl ve Bölge Müdürlüklerinde sırası ile Mühendis, Şef Mühendis, Network Yönetim Sistemleri Müdürü olarak görev yaptı.2017 yılından itibaren Türk Telekom Teknoloji Genel Müdür Yardımcılığı bünyesinde Uzman Proje Yöneticisi olarak profosyonel çalışma hayatına devam etmektedir. Düzce Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Dr.Ögretim Üyesi Hicran HAMZA ÇELİKYAY ile evli olup, Emir ve Ece isimlerinde iki çocuğu bulunmaktadır.

EKLER

EK A: Tez Çalışması kapsamında kullanılan Anket

Sayın İlgili,

Bu Anket formu©, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülmekte olan **"DUYGUSAL EMEK KAVRAMI, ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI: PROJE TAKIMLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA"** isimli Doktora tez konusunun uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu tez çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Alınacak cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve istenildiği takdirde elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar çalışmalarınızda başarılar dileriz.10/05/2016

©Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN, aakgun@gtu.edu.tr
Doktora Öğrencisi: Mehmet ÇELİKYAY , mcelikyay@gmail.com;
GSM:505 3698565

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
Faaliyet Gösterdiği Sektör :	☐ Telekomünikasyon/Bilişim ☐ Sağlık ☐ Otomotiv ☐ Çimento/Hazır Beton ☐ İnşaat ☐ Lojistik ☐ Kimya/Petrol/Lastik ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Diğer
İşletmede Çalışan Sayısı :	
İşletmenin Yaşı : :	
Çalıştığı Bölüm :	☐ Üretim ☐ Muh./Finans ☐ İnsan Kay. ☐ Satış/Müşteri İlş. ☐ Operasyon ☐ ARGE ☐ Diğer

GÜVEN					
Bu ölçekte;**((1) Kesinlikle atılmıyorum,(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.Takım üyelerimiz, proje esnasında bir problemle karşılaştıklarında birbirlerine açık ve dürüst davrandı.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Takım üyelerimiz, proje esnasında kritik bir karar verirken birbirlerine yardım etti	☐	☐	☐	☐	☐
3 Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirlerine yardımcı olmada daima istekliydi.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirlerine karşı daima arkadaşça davrandı.	☐	☐	☐	☐	☐
5 Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirlerine tamamen güvenilir idi.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Takım üyelerimiz, proje esnasında her zaman birbirlerine büyük bir güven duydu.	☐	☐	☐	☐	☐
DİSİPLİN					
Buölçekte;**((1) Kesinlikle atılmıyorum,(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

1. Proje takımında proje hedeflerine dönük performansın titiz bir şekilde ölçümüne dayalı olarak ödüllendirme veya cezalandırılma uygulandı.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Proje takımında herkes bireysel performansından sorumlu tutuldu.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Proje takımında performansı yükseltmek için üyelere performans değerlendirme sonuçlarına dair geribildirimi sağlandı.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Proje takımında yer alan tüm üyeler, proje hedefleri kritik başarı faktörlerini ölçme/tedbir alma konusunda çaba gösterdi.	☐	☐	☐	☐	☐
STRES(Takım Krizi)					
Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum**,**(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Takım üyelerimiz, bu projenin şirket veya bölüm içinde (düşük satış, kar vb.) karşılaşılan bir krizin üstesinden gelmede yardımcı olabileceğinin farkındaydı.	☐	☐	☐	☐	☐
2-Takım üyelerimiz, bu projenin çevre (rakipler, tedarikçiler ve yasal düzenlemeler) kaynaklı krizin azaltılabilmesine yardımcı olabileceğinin farkındaydı.	☐		☐	☐	☐
3-Takım üyelerimiz, bu projenin müşteriler ve potansiyel kullanıcılar kaynaklı krizin çözümüne yardımcı olabileceğinin farkındaydı.	☐	☐	☐	☐	☐
STRES(Takım Endişesi)					
4-Proje takımı, bu projenin başarılı olarak lansmanı üzerine çalışırken şirket veya bölüm üst yöneticilerinden büyük bir baskı hissetti.	☐	☐	☐	☐	☐
5-Proje takımı, bu projenin başarısız olması durumunda işlerinin risk altına gireceğini düşündü.	☐	☐	☐	☐	☐
6-Proje takımı, genel olarak bu projede başarılı olma yönünde büyük bir baskı hissetti.	☐	☐	☐	☐	☐
YÜZEYSEL DAVRANIŞ					
Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum**,**(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Takım üyelerimiz, proje esnasında sıkıntılı ve sinirli olduklarını birbirlerine belli etmemek için rol yaptı.	☐	☐	☐	☐	☐
2-Takım üyelerimiz, proje esnasında yansıtmaları gereken duygular ile gerçekteki ruh halleri uyuşmasa bile kendilerinden beklenen duyguları sergilemek için çalıştı.	☐	☐	☐	☐	☐
3-Takım üyelerimiz, proje esnasında içlerinden geçenleri birbirlerine hissettirmemek için gayret gösterdi.	☐	☐	☐	☐	☐
4-Takım üyelerimiz, proje esnasında, takım çalışmasına uygun davranmaları gerektiği için gerçek tepkilerini bastırdı.	☐	☐	☐	☐	☐
5-Takım üyelerimiz, proje esnasında kendilerinden beklenen duyguları sergileyebilmek için rol yaptı.	☐	☐	☐	☐	☐
DERİN DAVRANIŞ					
Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum**,**(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Takım üyelerimiz proje esnasında olayları diğer takım arkadaşlarının bakış açısı ile değerlendirmeye çalıştı.	☐	☐	☐	☐	☐
2-Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirlerine uyum sağlamak için içtenlikle çaba sarf etti.	☐	☐	☐	☐	☐

3-Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirleri ile iletişim kurarken görevlerinin işbirliği içinde çalışmayı gerektirdiğinin farkındaydı.	☐	☐	☐	☐	☐
4- Takım üyelerimiz, proje esnasında birbirleri ile iletişim kurarken diğer arkadaşlarının sorununu kendi sorunu gibi hissetti	☐	☐	☐	☐	☐
5- Takım üyelerimiz, proje esnasında işbirliği içersinde çalışırken genellikle neşeli görünmeye çalıştıklarında bir süre sonra kendilerini hakikaten neşeli hissetti.	☐	☐	☐	☐	☐
OTOMATİK DUYGUSAL DÜZENLEME					
Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum**,**(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Takım olarak proje esnasında her zaman kendimiz için hedefleri belirleyip bu hedefleri gerçekleştirmek için elimizden geleni yaptık.	☐	☐	☐	☐	☐
2-Takım olarak proje esnasında kendi kendimizi motive ettik.	☐	☐	☐	☐	☐
3-Takım olarak proje esnasında öfkemizi kontrol edip zorlukları akılcı olarak ele alıp aştık.	☐	☐	☐	☐	☐
4-Takım olarak proje esnasında birbirilerimize çok kızgın olsak da hızla sakinleşerek her zaman bu negatif duyguların üstesinden gelebildik.	☐	☐	☐	☐	☐
5-Takım olarak proje esnasında duygularımızı iyi kontrol edebildik.	☐	☐	☐	☐	☐
6-Takım olarak proje esnasında birbirimizin bakış açısı ile düşünebildik ve saygılı olabildik.	☐	☐	☐	☐	☐
7-Takım olarak proje esnasında birlikte çalışırken ve iletişime geçerken gerçek duygularımızı gizleyebildik.	☐	☐	☐	☐	☐
DUYGU ÇEŞİTLİLİĞİ					
Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum**,**(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Takım üyelerimiz, proje esnasında farklı duyguları gösterdi.	☐	☐	☐	☐	☐
2- Takım üyelerimiz, proje esnasında farklı duyguları dile getirdi.	☐	☐	☐	☐	☐
3-Takım üyelerimiz, proje esnasında diğer üyeler ile iletişim halinde iken çok farklı duygular sergiledi.	☐	☐	☐	☐	☐
TAKIM YARATICILIĞI					
Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum**,**(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1- Takım üyelerimiz proje esnasında amaç ve hedeflere erişmek için yeni yollar önerdi.	☐	☐	☐	☐	☐
2- Takım üyelerimiz proje esnasında performansı arttırmak için yeni ve pratik fikirler ortaya koydu.	☐	☐	☐	☐	☐
3- Takım üyelerimiz proje esnasında kaliteyi arttırmak için yeni yöntemler önerdi.	☐	☐	☐	☐	☐
4- Takım üyelerimiz proje esnasında diğer arkadaşlarının yenilikçi fikirlerini teşvik edip savundu.	☐	☐	☐	☐	☐
5- Takım üyelerimiz proje esnasında bir fırsat verildiğinde yaratıcılıklarını sergiledi.	☐	☐	☐	☐	☐
6- Takım üyelerimiz proje esnasında yeni fikirlerin uygulanması için en uygun planları ve programları geliştirdi.	☐	☐	☐	☐	☐

7- Takım üyelerimiz proje esnasında orijinal ve yenilikçi fikirlere sahipti.	☐	☐	☐	☐	☐
8- Takım üyelerimiz proje esnasında sorunlara yaratıcı çözümler geliştirdi.	☐	☐	☐	☐	☐
TAKIM PERFORMANSI					
Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum**,**(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bu Proje…					
1-Hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı.	☐	☐	☐	☐	☐
2-İlk yılın üretim ve ticarileşme beklentilerini karşıladı ya da aştı.	☐	☐	☐	☐	☐
3-Hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı	☐	☐	☐	☐	☐
4-Kar beklentilerini karşıladı ya da aştı	☐	☐	☐	☐	☐
5-Yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı	☐	☐	☐	☐	☐
6-Üst düzey yöneticilerin beklentilerini karşıladı ya da aştı.	☐	☐	☐	☐	☐
7-Planlanan bütçe sınırları içinde ya da altında piyasaya sunuldu.	☐	☐	☐	☐	☐
8-Geliştirme maliyeti tahmin edilen seviye ya da daha aşağısında gerçekleşti.	☐	☐	☐	☐	☐
9-Üretim maliyeti tahmin edilen seviye ya da daha aşağısında gerçekleşti.	☐	☐	☐	☐	☐
10-Pazar payı beklentilerini karşıladı ya da aştı.	☐	☐	☐	☐	☐
11-Müşteri beklentilerini karşıladı ya da aştı.	☐	☐	☐	☐	☐
12-Teknik performans beklentilerini karşıladı ya da aştı.	☐	☐	☐	☐	☐
13-Gelecek fırsatlar için teknik altyapı sağladı.	☐	☐	☐	☐	☐
14-En büyük rakibimizden daha hızlı piyasaya sunuldu.	☐	☐	☐	☐	☐
15-Endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı.	☐	☐	☐	☐	☐
16-Proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu.	☐	☐	☐	☐	☐
17-Üst yönetim, tasarımdan tamamen ticarileşmeye dek geçen zamandan memnun kaldı.	☐	☐	☐	☐	☐
PROJE KARMAŞIKLIĞI					
Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum**,**(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Proje esnasında bu takımda kullanılan geliştirme süreci şirketin daha önce sıkça kullandığı süreçlere benzemekte idi.	☐	☐	☐	☐	☐
2-Proje esnasında bu takımda kullanılan ticarileştirme süreci şirketin daha önce sıkça kullandığı süreçlere benzemekte idi.	☐	☐	☐	☐	☐
3-Proje esnasında fonksiyonel birimlerin tedarikçiler ve müşterileri ile iletişim kurmak için proje veya görevlerde kullandığı süreçler, şirketimizin daha önce sıkça olarak kullandığı iletişim süreçlerine benzer idi.	☐	☐	☐	☐	☐
ÜST YÖNETİM DESTEĞİ					
Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum**,**(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Üst Yöneticilerimiz;					
1-Takım üyelerinin görev bazlı bilgi ve ustalığının gelişimi için büyük çaba sarf etti.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Herkesin işlerini daha iyi yapabilmesi için yeterli yetki ve sorumluluk verdi.	☐	☐	☐	☐	☐
3.Takımın tüm kademedeki üyelerine proje ile ilgili olarak Yönetimin aldığı kararları ulaştırmaya gayret etti.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Benzer projelerdeki en iyi uygulamaları, takımın tamamına hızlı bir şekilde yaydı.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Takımın tüm üyelerine ihtiyaç duydukları bilgilere erişim imkanı verdi.	☐	☐	☐	☐	☐
ÇEVRESEL BELİRSİZLİK					
Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum**,**(2)Katılmıyorum(3) Kararsızım (4)Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Bu sektörde, tüketicilerin ihtiyaçlarını bilmek hiç de kolay değildi.	☐	☐	☐	☐	☐
2-Bu sektörde, rakiplerin stratejilerini anlamak hiç de kolay değildi.	☐	☐	☐	☐	☐
3-Bu sektörde, rakiplerin ürün tanıtımlarını önceden tahmin etmek hiç de kolay değildi.	☐	☐	☐	☐	☐
4-Bu sektörde, teknolojiyi edinmek hiç de kolay değildi.	☐	☐	☐	☐	☐
5-Bu sektörde, teknoloji hızla değişmekteydi.	☐	☐	☐	☐	☐