

T.C.

**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YAZILIM GELİŞTİRME PROJE TAKIMLARINDA KOLLEKTİF
EMPATİNİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI**

ABDURRAHMAN YAVUZ CEBECİOĞLU

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2015

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YAZILIM GELİŞTİRME PROJE
TAKIMLARINDA KOLLEKTİF EMPATİNİN
ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI**

**ABDURRAHMAN YAVUZ CEBECİOĞLU
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HALİT KESKİN**

**GEBZE
2015**

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04/11/2015 tarihinde tez savunma sınavı yapılan ABDURRAHMAN YAVUZ CEBECİOĞLU'NUN tez çalışması İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : PROF. DR. HALİT KESKİN

ÜYE

: PROF DR. ALİ EKBER AKGÜN

ÜYE

: PROF. DR. HÜSEYİN İNCE

ÜYE

: PROF. DR. OYA ERDİL

ÜYE

: PROF DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Kollektif empati ile ilgili olarak yapılan çalışmalar gün geçtikçe artmakta olsa da kollektif empatinin yazılım geliştirme takımları gibi grup seviyesinde ele alındığı çalışmalar çok azdır. Bu araştırma ile kollektif empatiye dair literatür genişletilerek yazılım geliştirme takımlarında kollektif empatinin öncüllerinin ve sonuçlarının neler olduğu, kollektif empatinin yazılım geliştirme projelerinin başarısı ve hızına ne derece etki ettiği incelenmektedir.

Yapılan bu çalışma ile kollektif empatinin grup içerisindeki bireylerin birbirlerinin duygu ve düşüncelerini anlama (bilişsel), bu duygularla uyumlu hisleri taşıma (duygusal) ve bunlara karşılık olarak tepki verme (davranışsal) olarak üç boyuttan oluşan bir yapı olduğu ortaya konulmaktadır. Yine bu bağlamda kollektif empatinin ölçülmesine yönelik olarak literatürden yola çıkarak tamamen yeni bir ölçek ortaya konulmuştur.

122 yazılım geliştirme projesi üstünde kısmi en küçük kareler (PLS) tekniği kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada; takımdaki bireylerin birbirlerine karşı olan ön yargılarının düzeyinin, takım kollektivizminin, takım kültürel sıklığının (takım normlarının), takım elemanlarının birbirlerine olan güveninin, takım içerisindeki iletişimin derecesinin, takım üyelerinin önceden birbirlerine olan aşinalığının, takım üyelerinin kararlara katılım derecesinin kollektif empatinin gelişimine etkisi olduğu gösterilmektedir.

Yine kollektif empatinin yazılım geliştirme takımlarında takım öğrenmesini iyileştirici ve proje maliyetlerini düşürücü etkilerinin olduğu görülmektedir. Aynı zamanda kollektif empatinin takım öğrenmesi ve proje maliyetleri üstünden proje başarısını ve proje hızını etkilediği ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Kollektif Empati, Yazılım Geliştirme, Proje Yönetimi, Proje Takımları

SUMMARY

Although the studies about the collective empathy increases as the time goes by, there are very few researches in which the collective empathy is handled as a group level phenomenon like software development teams. In this study, by enhancing the literature about the collective empathy, the antecedents and consequences of collective empathy in software development teams and the degree of the effect of collective empathy to the success and speed of the software development projects was explored.

In this study it was stated that collective empathy is a construct composed of three dimensions as the individuals in the group understanding others' feelings and thoughts (cognitive), feeling in accordance with those feelings (affective) and responding in reaction to those feelings (behavioural). In this context, a completely new scale to measure collective empathy was developed evolving out of the current literature.

In this research conducted over 122 software development projects by using partial least squares, it was shown that the level of the stereotypes of the individuals in the team against each other, team collectivism, team cultural tightness (team norms), the trust of the team members to each other, the degree of communication in the team, the familiarity of team members in the past, the degree of the team members' attendance to the decisions have effects on the development of collective empathy.

In addition to those, it was found that collective empathy has effects of enhancing team learning and reducing project costs. By the same time it was also shown that collective empathy affects project success and project speed through team learning and project costs.

Keywords : Collective Empathy, Software Development, Project Management, Project Teams.

TEŞEKKÜR

Doktora alıőmasının baőından, bu tez alıőmasının tamamlanmasına kadar geen süreçte yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen tez danıőmanım sayın Prof. Dr. Halit Keskin hocama, görüş ve nerileri ile çalıőmama zenginlik katan sayın Prof. Dr. Ali Ekber Akgün hocama, eleőtiri ve düzeltmeleri ile çalışmanın tamamlanmasına katkıda buldukları için sayın Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş, sayın Prof. Dr. Oya Erdil, sayın Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu ve sayın Prof. Dr. Hüseyin İnce hocalarıma ve manevi desteklerini daima üstümde hissettiğim aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. EMPATİ	7
2.1. Empatinin Tanımı ve Tarihçesi	7
2.2. Empati ve İlişkili Kavramlar	11
2.2.1. Empati ve Duygusal Zeka	11
2.2.2. Empati ve Sempati	13
2.3. Empatinin Boyutları	16
2.4. Empatik Döngü Modeli	20
2.5. Empatinin Ölçülmesi	21
3. KOLLEKTİF EMPATİ	25
3.1. Kolektif Empatiyle İlişkili Kavramlar	25
3.1.1. Grup Duyguları	25
3.1.2. Duygusal Olarak Zeki Takım (Empatik Takım)	32
3.1.3. Kendinin Farkında Olan Takım	32
3.1.4. Takım Duygu Tanıma Doğruluğu	33
3.1.5. Duygusal Yetenek ve Deneyim Dinamikleri	34
3.1.6. Örgütsel Şefkat	35
3.1.6.1. Kolektif Farketme	36
3.1.6.2. Kolektif Hissetme	37
3.1.6.3. Kolektif Tepki	38
3.2. Kolektif Empatinin Tanımlanması	40

3.3. Kolektif Empatinin Boyutları	43
3.4. Empati - Kolektif Empati Karşılaştırması	48
4. YAZILIM GELİŞTİRME TAKIMLARI ve KOLLEKTİF EMPATİ	51
4.1. Yazılım Geliştirme Takımları ve Yazılım Geliştirmenin Doğası	51
4.2. Yazılım Geliştirme Takımlarında Kolektif Empatinin Önemi	58
5. TEORİK ÇERÇEVE ve ARAŞTIRMA MODELİ	65
5.1. Kolektif Empatinin Öncülleri	65
5.1.1. Takım İletişimi	65
5.1.2. Takım Elemanı Bilgisi (Takım Aşinalığı)	69
5.1.3. Takım Kolektivizmi	72
5.1.4. Takım Güveni	74
5.1.5. Katılımcı Liderlik	77
5.1.6. Takım Üyeleri Arası Önyargısızlık Düzeyi	80
5.1.7. Takım Kimliği	82
5.1.8. Takım Kültürünün Sıklığı (Grup Normları)	86
5.1.9. Takım Uyumu	90
5.2. Kolektif Empatinin Sonuçları	94
5.2.1. Takım Öğrenmesi	94
5.2.3. Daha Düşük Proje Maliyeti	100
5.3. Kolektif Empati Proje Başarısı İlişkisi	102
5.3.1. Proje Başarısının Tanımı	102
5.3.2. Kolektif Empatinin Proje Başarısına Etkileri	108
5.4. Teorik Model	116
6. ARAŞTIRMA	117
6.1. Ölçeklerin Oluşturulması	117
6.2. Veri Toplama Süreci	120
6.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	125
6.4. Hipotez Testleri	139
7. TARTIŞMA, SONUÇ VE YORUMLAR	151
7.1. Tartışma ve Yorumlar	151
7.2. Kısıtlar ve Öneriler	162

7.3. Sonuçlar	166
8. KAYNAKLAR	169
ÖZGEÇMİŞ	197
EKLER	198

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Kısaltmalar	Açıklamalar
HEÖ :	Hogan Empatik Ölçeği
DEAÖ :	Duygusal Empatinin Anketle Ölçülmesi
KTİ :	Kişilerarası Tepkisellik İndeksi
TDTD :	Takım Duygu Tanıma Doğruluğu
DTD :	Duygu Tanıma Doğruluğu
BT :	Bilgi Teknolojileri
KVK :	Karar Vermeye Katılım
GAD :	Gruplar Arası Duygular Teorisi
CPM :	Critical Path Method
YEM:	Yapısal Eşitlik Modeli
KFA :	Keşifsel Faktör Analizi
DFA:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
PLS:	Kısmi En Küçük Kareler Tekniği (Partial Least Squares)
CR:	Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability)
AVE:	Çıkartılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	Sayfa
2.1: Duygusal Zekanın Kavramsallaştırılması	12
2.2: Empati - Sempati İlişkisi	14
2.3: Empatik Döngü Modelinin Şematik Gösterimi	21
3.1: Örgütlerde Duyguların Beş Seviyeli Modeli	26
4.1: Başarı ve Başarısızlık Modeli	54
5.1: Empatik Beceriye Oluşturan Davranışlar	67
5.2: Gruplararası Duygular Modeli	83
5.3: Demir Üçgen	103
5.4: Takım Çalışması için İhtiyaç Duyulan Beceriler Spektrumu	110
5.5: Teorik Model	116

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	Sayfa
3.1: Empati – Kollektif Empati Karşılaştırması	48
4.1: Modellerin Yönleri	56
4.2: Anlayış ve Fırsatlar	57
4.3: Yazılım Projelerinin Başarısına Etki Eden Faktörler	64
5.1: Dört Başarı Boyutu	105
5.2: Karekök Başarı Kriterleri	105
6.1: Projelere Göre Firma Bazında Çalışan Sayısı Dağılımı	122
6.2: Projelerin Süresinin Dağılımı	123
6.3: Proje Takımlarının Sektörel Dağılımı	123
6.4: Proje Takımlarının Büyüklük Dağılımı	123
6.5: Katılımcıların Proje Dahilindeki Konumlarının Dağılımı	124
6.6: Katılımcıların Proje Dahilindeki Bölümlerinin Dağılımı	124
6.7: Kollektif Empatinin Öncüllerine Ait Faktör Yükleri	127
6.8: Kollektif Empatiye Ait Faktör Yükleri	130
6.9: Proje Çıktılarına Dair Faktör Yükleri	131
6.10: Değişken Faktör İlişkisi	132
6.11: Korelasyon Tablosu	135
6.12: Komposit Güvenilirlik ve Ortalama Varyans	137
6.13: Ortalama değerler, standart sapma ve cronbach α	138
6.14: Takım iletişiminin kolektif empati üstündeki etkileri	142
6.15: Takım elemanı bilgisinin kolektif empati üstündeki etkileri	142
6.16: Takım kolektivizminin kolektif empati üstündeki etkileri	143
6.17: Takım güveninin kolektif empati üstündeki etkileri	143
6.18: Katılımcı liderliğin kolektif empati üstündeki etkileri	144
6.19: Takım önyargısızlık düzeyinin kolektif empati üstündeki etkileri	144
6.20: Takım kimliğinin kolektif empati üstündeki etkileri	145
6.21: Takım kültürel sıklığının kolektif empati üstündeki etkileri	145

6.22: Takım uyumunun kolektif empati üstündeki etkileri	145
6.23: Kolektif empatinin takım öğrenmesi üstündeki etkileri	146
6.24: Takım öğrenmesinin proje başarısı üstündeki etkileri	146
6.25: Takım öğrenmesinin proje hızı üstündeki etkileri	146
6.26: Kolektif empatinin daha düşük proje maliyeti üstündeki etkileri	147
6.27: Daha düşük proje maliyetinin proje başarısı üstündeki etkileri	147
6.28: Daha düşük proje maliyetinin proje hızı üstündeki etkileri	147
6.29: Ara değişken hipotezlerinde doğrudan ve dolaylı ilişkiler	149
6.30: Kontrol değişkenlerinin çıktılar üstündeki etkileri	149
6.31: Modelin bağımlı değişkenleri açıklama kuvveti	150
7.1: Toplam Açıklanan Değişim	165

1. GİRİŞ

Son yıllarda, işletmelerde duyguların etkinlik, performans ve başarıya olan katkıları daha fazla miktarda ilgi çekmektedir. Çünkü duygular, örgütlerde tutumların oluşmasının ve davranışların tam merkezindedir (Ashkanasy and Daus, 2002, s. 82). Bunun sonucu olarak da duygular, grubun başarısı üstünde etkisi olan bir faktör olarak tanımlanmışlardır (Stubbs, 2005, s. 12).

Bununla ilgili olarak, duyguların anlaşılması, yönetilmesi ve daha fazla katkı yapıcı şekilde kullanılabilmesi için duygusal yetenek, duygusal zeka, empati, kolektif empati vb. çeşitli mekanizmaların varlığı ortaya konulmuştur. Salovey ve Mayer'in (1990), orijinal duygusal zeka yapısı, birinin, kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme ve yönetme yeteneğini içermektedir. Bu yeteneğin kullanımı ile bireyler; problem çözme, karar verme, düşünce ve eylemlerini yönlendirmede daha başarılı olmaktadır. Duygusal zekanın, liderlik ve takım çalışmasına olumlu etkileri bulunmaktadır. Duygusal olarak zeki yöneticiler, örgütlerindeki duygusal iklimi okuyabilmekte ve çalışanlarının duygusal ilgilerini anlayabilmektedirler (Ashkanasy and Daus, 2002, s. 82).

Grup seviyesinde, duyguların tesbit edilmesi, bir grubun, üyelerinin duygusal tecrübelerini öngörme, ayrıştırma ve anlama yeteneğine karşılık gelmekte, böylece grup üyeleri, diğerlerinin duygularına karşılık verebilmektedir. Duygusal düzenleme, bir grubun, üyelerinin hissedilen ve ifade edilen duygularını bilinçli veya bilinçsiz olarak yönetme çabalarına karşılık gelmekte, böylece üyelerin duygusal tecrübeleri, işteki performansı artırıcı bir işlev üstlenmektedir (Reus and Liu, 2004, s.255).

Grup seviyesinde duyguların önemini ortaya koyan bir etken de, duyguların gruplar içerisinde paylaşılmasıdır. Duygular, grup içerisinde sosyal olarak, üyelerden birbirine sirayet etme veya geçici olarak vekaleten yaşanması şeklinde iki farklı biçimde paylaşılabilir (Kelly and Barsade, 2001, s.106). Duygusal sirayet, çalışma grubu

dinamiklerinde belirgin bir rol oynamaktadır. Duygusal sirayet, sadece gruptaki insanların ruh halini değil aynı zamanda grup hayatı için önemli olan, grup üyeleri arasındaki grup dinamiklerini, bilişleri, tutumları ve davranışları hem bireysel, hem de grup düzeyinde etkilemektedir (Barsade, 2002, s. 670). Çalışma gruplarında bu derece önem taşıyan duyguların paylaşılması ile ilgili bir diğer yol da, duyguların vekaleten yaşanmasıdır. Duyguları başkası adına, geçici olarak yaşamamanın en önemli yolu ise empatidir.

Empati kavramı ile ilgili bu güne kadar, sanattan psikolojiye, psikiyatriden sosyolojiye kadar çeşitli dallarda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar empatinin, tutum ve davranışlar üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Mesela bulgular göstermiştir ki, empatik ilgi, diğerlerine yardımcı olmaya neden olmakta, AIDS hastaları, evsizler, mahkumlara karşı davranışları değiştirmekte (Batson et al., 1997, s. 107), saldırgan davranışları azaltmakta (Stephan and Finlay, 1999), önyargıları ve ayrımcılığı ortadan kaldırmakta (Mealy and Stephan, 2009; Batson et al., 1997, s.106), yani tutum ve davranışları olumlu yönde değiştirmektedir.

Empatinin iş dünyasına katkıları ile ilgili çalışmalar da (Goleman et al., 2002; Reus and Liu, 2004; Mealy and Stephan, 2009; Luca and Tarricone, 2001; Roche, 2005; Kellett et al., 2002) mevcut olmakla birlikte, psikoloji ve psikiyatri gibi alanlarda yapılan çalışmalarla karşılaştırılınca göreceli olarak daha azdır. Aynı zamanda çalışma grupları açısından empatinin, etkinliğe, proje başarısına ne tür etkileri olduğu üstünde, mesela duygusal zeka kadar durulmamıştır. Oysa ki takımlar, belirli hedefleri olan ve bu hedefleri ortak değerleri içerisinde paylaşmakta olan, uyumlu ve işbirlikçi bir şekilde etkileşim içerisinde olmak zorunda olan iki veya daha fazla bireyden oluşan gruplar olarak görülmektedir (He et al., 2007, s.262). Takım üyeleri arasındaki iletişimin ve etkileşimin kalitesi, aynı nihai hedefe doğru çalışan takım üyeleri arasındaki ilişkilerin iyileşmesine yardımcı olarak, oluşan güven, iş tatmini ve artan motivasyon üstünden projelerin başarı ve etkinliğine katkı sağlamaktadır (Brenner, 2007). Duyguları paylaşmanın, takım üyelerini birbirine daha fazla yakınlaştırma potansiyeli bulunmaktadır. Duyguları paylaşmak, önemli sosyal bağları sürdürmeye, yenilemeye ve

güçlendirmeye katkı sağlamaktadır. Paylaşılan duygu yoğunlaştıkça, bu sosyal sonuçlar daha yüksek çıkmaktadır (Rime, 2007, s. 317). Bu konuda en önemli mekanizmalardan biri ise kuşkusuz empatidir. Yaptığımız bu çalışma ile empati kavramının iş dünyasında daha iyi anlaşılabilmesi ve değerlendirilebilmesi, böylece daha verimli, etkin, performanslı takımlar elde edilmesinin sağlanabilmesine katkıda bulunmak amaçlarımızdan biridir.

Bugüne kadar kolektif empati konusunda yapılmış pek fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Kolektif empati ile ilgili literatür incelendiğinde; Duygusal Olarak Zeki Takım (Goleman et al., 2002), Kendinin Farkında Olan Takım (Goleman et al., 2002), Takım Duygu Tanıma Doğruluğu (Elfenbein et al., 2007) ve Örgütsel Şefkat (Kanov et al., 2004) kavramlarının işleyiş ve süreçleri açısından kolektif empatiyle kesişmekte olduğu görülmektedir. Fakat bu kavramların açık bir biçimde kolektif empatiyle ilişkisi ortaya konmamıştır. Kolektif empatinin ne olduğu ve etkilerinin neler olduğu ilk defa açıkça, Deneyim Dinamiği (Huy, 1999) kavramı çerçevesinde Akgün et al., (2007b, 2009) tarafından ele alınmış ve ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Yakın zamanda Roberge (2013) kolektif empatiyi bir grup içerisinde bir diğeri için hisseden insanların karşılıklı anlaşması olduğunu iddia etmiş ve daha sonra kolektif empatiyi takım çeşitliliği ve performans ilişkisinde ılımlılaştırıcı olarak not etmiştir. Muller et al. (2014) kolektif empatinin kurumsal hayırseverlik karar verme sürecinde yer aldığını ve ihtiyaç içerisinde olan diğerlerine yardım etmek için topluca paylaşılan arzu olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmalar ve teoriler kolektif empatinin, bireysel empatiden farklı olduğunu göstermişlerdir. Bireyler kişisel olarak kendileri dahil olmasalar veya empatiyi doğuran olaya doğrudan maruz kalmasalar bile paylaşım süreçleri üstünden kolektif empatiyi yaşayabiliyorlar (Rime, 2007). Buna ek olarak kolektif empati sürekli olarak tekrar canlandırılmakta ve herhangi bir bireyin yalnız başına yaşayacağı empatiden daha yüksek yoğunluklarda sürdürülmektedir (Rime, 2007).

Grup içerisinde empatinin bilişsel ve duygusal boyutlarını açıkça tartışan Roberge (2013) hariç geçmişteki çalışmaların çoğu kolektif empatiyi bölünmez tek bir faktör olarak ele almışlardır (Akgün et al., 2011; Huy, 1999; Muller et al.2014).

Bu çalışmamızda, bir olgu olarak varlığını bildiğimiz kolektif empatinin ne olduğu daha derinlemesine ele alınarak, ortaya konmakta ve bunun gerek işletmelerimizde daha başarılı takım ve grup çalışmaları yapılması konusunda aydınlatıcı olarak kullanılması için kendi bulgularımız sunulmakta, gerekse de akademik anlamda üzerinde fazla durulmamış bir konu irdelenmiş bulunmaktadır. Böylece hem uygulama sahasında, hem de akademik olarak yapılan çalışmanın faydalı olacağı umulmaktadır. Yapılan çalışma, öncelikle kolektif empatinin, yazılım geliştirme takımlarında proje başarısına etkisini ortaya koymaya çalışmaktadır. Proje başarısı üstündeki kolektif empatiye dair bu bulgular, hem daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacak, hem de işletmeler açısından yararlı olacaktır.

Kollektif empatiyle ilgili literatür incelemesinde konunun önceden çok fazla ele alınmaması yüzünden ortaya çıkan bir eksiklik de, kolektif empatinin nasıl ölçüleceğine dair elimizde net bir araç olmamasıdır. Hogan Empati Testi (1969), Duygusal Empatinin Anket Ölçeği (Mehrabian and Epstein, 1972) ve Kişilerarası Tepkisellik İndeksi (Davis, 1980) gibi empati ölçekleri, bireysel birer empati ölçeği olmalarının ötesinde, çeşitli şekillerde eleştiriye uğramaktadırlar.

Akgün et al. (2007b, 2009) tarafından geliştirilen deneyim dinamiği ölçeği ise genel itibari ile kolektif empatiyi ölçmekte (duyguları anlamak, hissetmek ve tepki vermek) başarılı olsa da, kavramı ölçmede daha derinlemesine irdelleyici sorulara ihtiyaç bulunmaktadır. Böylece karşıdaki insanların duygularını açığa kavuşturmak, bu duygularla ilişkili bir duyguya sahip olmak ve empatik bir tepki vermek konuları daha detaylı bir şekilde ortaya konabilecektir. Deneyim dinamiği ölçeğinde empatik tepki vermek, empatinin doğası gereği sadece iletişimsel olarak ele alınmıştır. Fakat iletişimsel tepkilerin dışında davranışsal tepkiler de ele alınmalıdır. Bu çalışma ile kolektif empatiyi ölçme konusuna daha fazla odaklanan bir ölçek geliştirilmiştir.

Her ne kadar daha önceki çalışmalara ve teorilere dayansa da kolektif empati ile ilgili literatür artmakta ve büyümektedir ve kolektif empatinin belirli bir tür çalışma grubunda (mesela yazılım geliştirme proje takımlarında) deneysel bir araştırması hala literatürde eksiktir. Konunun ölçülmesi ve ortaya konmasında evren olarak yazılım geliştirme takımları hedef alınmıştır. Çünkü geçmiş yıllarda yazılım geliştirme projelerinde yaşanan başarısızlıklarla ilgili olarak çok fazla şey yazılmıştır. Kaynaklar, bu başarısızlıkları; bütçeyi veya proje takvimini aşan ve sıklıkla sadece çalışmayan projeler olarak açıklamaktadır. Sadece A.B.D.'de 1995 yılında, Bilgi Sistemleri projelerinde 59 milyar \$'lık bir maliyet aşımı gerçekleşmiş ve iptal olan yazılım projelerinde 81 milyar \$'lık bir ek maliyet ortaya çıkmıştır (Klein et al., 2002, s. 81). Bunun en temel sebebi ise yazılım geliştirme projelerinin sadece teknoloji ile ilişkili bir konu olmayıp, gerek proje takımı içerisinde ve gerekse diğer paydaşlarla olan iletişim ve etkileşimin çok ön planda olduğu birer sosyo teknik aktivite olmalarıdır (Akgün et al., 2007a; Tenenberg, 2007; Sawyer, 2004). Bu bakımdan yazılım geliştirme takımlarında, insanların duyguları ve düşünceleri ile anlaşılabilir, davranışların buna göre düzenlenmesi projelerin başarısı açısından önemli hale gelmektedir. Bu konuda mesela Klein et al., (2002, s. 81) yazılımcılarda aranan temel nitelikler arasında empatiyi de saymaktadır. Böylece bu çalışma ile yazılım geliştirme takımlarında kolektif empati teorisini iyileştirmek adına tüm takım üyeleri (mesela programcılar, testçiler, sistem geliştiriciler) takım arkadaşlarının duygularını algıladıkları veya hayal ettikleri, kısmen diğerlerinin duygularını hissettikleri, ve proje sırasında takımlarında olumlu sosyal davranışlar gösterdiklerinde kolektif empatinin ortaya çıktığı iddia edilmektedir (Singer and Lamm, 2009). Bu şekilde bu çalışma ile özel olarak, sosyal bakış açısı alma, hayali olarak kendin dahil olma, ve duygusal tepkisellik içeren Bandura'nın (1986) empati kavramsallaştırması ile uyumlu olarak, kolektif empatinin yazılım geliştirme proje takımlarında üç özelliği / boyutu (bilişsel, duygusal ve davranışsal empati) olduğu iddia edilmektedir.

Kollektif empati ile ilgili literatür incelemesinde kolektif empatiyi etkileyen pek çok faktörün varlığını tesbit etmekle birlikte, bunların arasından 2 ana başlık altındaki

etmenlerin daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre kolektif empatinin öncülleri bu çalışmada aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir;

- a) Topluluk olarak birlikte olma ve hareket etme durumu (Takım Uyumu, Takım Kolektivitizmi, Takım Kültürel Sıkılığı (Takım Normları), Takım Kimliği, Katılımcı Liderlik)
- b) Takım Samimiyeti (Takım yeleri Arası nyargı Düzeyi, Takım Güveni, Takım Elemanı Bilgisi, Takım İletişimi)

Kolektif empatinin sonuçları itibariyle ise takım öğrenmesi ve projenin maliyetleri üstünden proje başarısına etkileri incelenmektedir. Her ne kadar bu araştırmanın temel olarak odak noktasında olmamakla birlikte, bazı değişkenlerin modeldeki anahtar değişkenleri etkilediği bilindiğinden, bu değişkenlerin kontrol altında tutulması gerekmektedir. Bu çerçevede, proje takımının büyüklüğü ve projenin süresi ise bu konuda kontrol değişkenleri olarak ele alınmaktadır.

Çalışmada oluşturulan teorik model çerçevesinde, kolektif empatinin, öncülleri ve sonuçları ile arasında öngörülen ilişkiler, yazılım geliştirme proje takımları bağlamında test edilmektedir.

2. EMPATİ

2.1. Empatinin Tanımı ve Tarihçesi

Empatinin, anlaşmazlık ve çelişkilerle dolu zor bir geçmişi bulunmaktadır. Felsefe, teoloji, etoloji, psikoloji, sosyoloji ve tıp bilimlerindeki katkılarla yüzyıllardır üzerinde tartışılmasına rağmen, olgunun doğası hakkında bir mutabakata varılamamıştır (Preston and de Waal, 2002, s. 1).

Günlük kullanımda, kendimizi başkasının yerine koyma olarak yerleşmiş bulunan empatinin, kesin, açık ve kabul görmüş ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Redmond (1989), empati kavramını saran bir tanımlama bataklığından söz etmektedir. Konu ile ilgili olarak Carl Rogers (1975), empati teriminin bir çok şekilde tanımlandığını ve kendisinin de çeşitli tanımlamalar yaptığını belirterek problemi ortaya koymaktadır. Mesela Rogers, 1959'da empatiyi, bir kimsenin içsel referans çerçevesini doğru olarak algılamak, onun duygusal unsurlarını ve anlamlarını, sanki o kimse kendisi imiş gibi yaşamak ve bu <imiş gibi> olma koşulunu mutlaka yerine getirmek olarak tanımlamıştır. Bu, danışan kimsenin bir şeyden incinmesini veya hoşlanmasını, danışman kimsenin bunları kendi hissetmiş ve nedenlerini böylece algılamış gibi hissetmesidir. Rogers, 1975'de ise, empatinin bir durumdan çok bir süreç olduğu ve diğerinin özel algı dünyasına girme ve tamamen onun içinde olma anlamına geldiğini söylemektedir.

Yine bu sorunla ilgili olarak Book (1988), empatinin genellikle yanlış anlaşılan bir kavram olduğunu iddia etmekte ve hem kavramsal, hem de anlamsal olarak karışıklık olduğuna işaret etmektedir. Anlamsal karışıklık, empatinin; sempati, nezaket, tasvip etme gibi benzer kavramlarla karıştırılmasından kaynaklanmaktadır. Kavramsal karışıklık ise, terapistin kendisinin empatik olması ile, empatinin ruhsal (psişik) sürecinin içi arasında klinik bir ayırım olmamasından kaynaklanmaktadır (Book, 1988).

Gerçekten de empatinin ne olduğu konusundaki görüşler, zaman içinde değişikliğe uğramaktadır. Başka bir deyişle empatinin tanımı ile tarihçesi yakından ilişkilidir. İlk olarak 1897’de Lipps, dışardaki bir objeyi, örneğin bir sanat eserini bütün halinde kendine maletme, absorbe etme sürecine einföhlung adını vermiştir (Barrett-Lennard, 1981). Einföhlung, estetikte, gözlemcinin, kendi kişiliğini, düşündüğü nesnenin içerisine yansıtma kapasitesine dayanan sanatsal çalışmanın değerlendirilmesi teorisi olarak tanımlanmıştır (Levy, 1997, s. 180).

Kavram, algılayanların kendilerini algının nesnelere haline getirmeleri eğilimine, yani bir çeşit animizme (canlılık, doğacılık) işaret etmektedir. Bu subjektif nitelikler nesnenin içerisinde var olarak kabul edilmekte, nesnelere görüldüğü gibi hissedilebilmektedir. Lipps (1903, 1905) kavramı daha çok psikolojik bağlamda kullanmaktadır (Eklund, 2003).

İngilizce bir kelime olan empati ise, Yunanca empatheia kelimesinden gelmekte ve tutku, tutkuyla duygulanma veya çok fazla duygulanmak anlamlarına gelmektedir (Levy, 1997, s. 179). Titchener (1909) tarafından, Lipps’in kullandığı einföhlung teriminin, kendimizi içlerine okuyarak veya hissederek nesnelere insanlaştırılması işlemi olarak tercüme edilmesi sonucu oluşmuştur.

Empati 20. yüzyıl başında tartışılmaya başlandıktan sonra, Carl Rogers (1949, 1951, 1957, 1959, 1986) ve Heinz Kohut’un (1971, 1977, 1984) çalışmaları ile psikoloji biliminde popüler olmuş ve empati kavramına psikoterapide önem verilmeye başlanmıştır. Kohut (1977) empatiyi, zihni durumları incelemek için bilimsel bir yöntem olarak kabul etmekte ve psikoanalizin kendisini bu zihinsel durumları çalışmayla sınırlaması gerektiğini iddia etmektedir. Rogers (1959) ise psikolojik değişim için empatiyi yeterli ve gerekli bir koşul olarak görmektedir. Bütün bu çalışmalarda empati, terapinin nasıl ve niçin çalıştığını anlamada temeldir. Fakat estetikten farklı olarak, psikolojideki empati, bilimsel metodlarla araştırılmıştır (Duan and Hill, 1996). Empati, daha sonra psikolojinin başka alt disiplinlerinde de kendine hayat bularak, diğergamlığın (Batson, 1987, Hoffman, 1977), sosyal hüküm vermenin (Krulowitz, 1982), çocukların

bilişsel gelişimin (Hoffman, 1977) nedeni olarak çalışılmıştır. Daha sonraki yıllarda empatiyi, yönetim bilimi ve örgütsel davranış yönünden de ele alan çalışmalar (Goleman et al., 2002; Reus and Liu, 2004; Mealy and Stephan, 2009; Luca and Tarricone, 2001; Roche, 2005; Kellett et al., 2002) yapılmıştır.

Bütün bu çalışmalarda empati terimi; mizaçsal, durumsal ve süreç olarak üç farklı yaklaşımla ele alınmıştır (Duan and Hill, 1996). Mesela bazı teorisyenler (Book, 1988; Buie, 1981; Danish and Kagan, 1971; Easser, 1974; Feshbach, 1975; Hoffman, 1982, 1984b; Hogan, 1969; Kerr, 1947; Mead, 1934; Buie, 1981; Sawyer, 1975; Rogers, 1957; Davis, 1983; Ianotti, 1975), empatiye, kişisel bir özellik veya genel bir özellik olarak yaklaşmıştır. Bunlara göre bazı bireyler, kişisel olarak diğerlerinden daha empatiktir.

Diğer araştırmacılar empatiye, duruma özel bir durum olarak yaklaşmışlardır (Rogers, 1949, 1951, 1957, 1959; Barrett-Lennard, 1962; Katz, 1963; Greenson, 1960, 1967; Truax and Carkhuff, 1967; Feshbach and Roe, 1968; Stotland, 1969; Carkhuff, 1969; Batson and Coke, 1981; Hoffman, 1984a). Empatinin, olaylara özel bilişsel-duygusal durum olarak değerlendirilmesi düşüncesine göre, empati, birinin empatik gelişiminden bağımsız olarak, yaşanan empatik tecrübeye bağlı olarak değişmektedir.

Empatinin, belirli durumlarda, terapistler ve danışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilenen teorisyenler, empatiyi, çok safhalı bir süreç olarak kavramsallaştırmıştır (Barrett-Lennard, 1981; Basch, 1983; Emery, 1987; Hoffman, 1984b; Katz, 1963; Reik, 1948; Rogers, 1975; Kohut, 1974; Gladstein, 1983; Bennett, 1995). Bu teorisyenler, an be an yaşanan empati deneyimi ile ilgilenmişler ve empatik bir durumu üretme ve iletme içeren süreçleri incelemişlerdir. Terapistin, terapi sırasında empatiyi yaşarken birden fazla elemanı içeren çeşitli aşamaları olan bir süreçten geçtiğini iddia etmişlerdir. Yani empati, diğerlerinin duygularını paylaşma yeteneği veya mizacı ve üstünden bu duygusal paylaşımın gerçekleştiği süreçtir (Kelly and Barsade, 2001; Lazarus, 1991).

Empati kavramına, birkaç farklı yaklaşım olduğundan ve kavrama farklı anlamlar yüklenmiş olduğundan empatinin tanımı önemlidir. Bu noktada, bugüne kadar yapılmış olan empati tanımlarından bazıları verilerek kavram çerçevesinde oluşan karışıklık ortaya konulmaktadır. Daha sonra bu tanımların çizdiği çerçeve içerisinde bu çalışmanın dayanak olarak aldığı empati tanımı verilmektedir.

Bu tanımlara göre empati; bir kişinin, kendisini, hayali olarak, diğerinin düşünce, duygu ve eylemlerine aktarması (onun yerine geçirmesi) ve dünyayı onun gibi yapılandırması (Dymond, 1949), farkındalık, anlama, diğerinin durumunu, şartlarını veya şuurunu bilmek (Eklund, 2003), bir diğerinin duygusunu anlamak ve bunları kendisinin tekrar yaşaması (Salovey and Mayer, 1990, s.194), bir diğerinin duygularının duygusal yönden takdir edilmesi, kendinizi bir diğerinin yerine koyma yeteneği (Millington, 2008, s.23), birilerinin ne hissettiğinin anlaşılması ve her ne kadar bazıları bu hissedilen duyguyu uygun bulmasa da, kişinin bu duyguyu yaşama hakkını onaylamak (Rice, 1998, s.27), birinin, bir diğerinin deneyimlerini (bakış açısı, düşünceler, fikirler, bilişler, arzular, eyleme geçme niyetleri ve özellikle motivasyonlar ve duygular) hissederken, kendisini, onun deneysel dünyasına hayali olarak yerleştirme becerisi (Alma and Smaling, 2006, s.204), zihinsel durumları, bir diğer kişiye atfetme becerisi ve gözlemcide, diğer kişinin zihni durumlarına uygun duygusal tepkiyi vermek (Baron et al., 2004), her gün zihin okuma (Ickes, 2003), kendisini, bir başkasının iç dünyasında düşünme ve hissetme kapasitesi (Kohut, 1984), bir başkasının duygusal durum veya koşulunu anlayış ve diğer kişinin hissettiği duyguya benzer olan duygulanma tepkisi (Eisenberg, 2002) olarak ifade edilmiştir.

Her ne kadar yakın zamanda yapılan çalışmaların çoğu empatiyi bir duygu olarak kullansa da, Blum (1980) ve Lazarus (1991) gibi bazı yazarlar, empati terimi için şefkat kelimesini kullanmışlardır. Blum (1980) için, şefkate götüren anahtar, diğerinin acısı için duyulan diğergam ilgi ve bunu hafifletme arzusudur. Lazarus (1991) için empati, belirgin bir duygu değil ama içeriği, birinin empati kurduğu diğer kişinin yaşadıklarına dayanan değişken bir duygusal tepki olabilir. Yine Ickes (1993), empati kuranın tarafında duygu barındırmayan empatik doğruluk terimini ortaya atmaktadır. Ickes

(1993), empatik doğruluğu, bir kişinin, diğer kişinin düşünce ve duygularının özel içeriğini anlaması yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Görüldüğu üzere empati ile ilgili araştırmaların tarihçesinde empati hakkında yapılmış pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bu araştırma boyunca, geçmişteki empati tanımlamalarından ortaya çıkartılmış olduğu üzere, empatinin bir başkasının duygu ve düşüncelerini anlama, farkedilen duygu ile aynı veya uyumlu bir duygunun hissedilmesi ve buna karşılık olarak davranışsal bir tepkinin verildiği bir süreç olduğuna dair yaklaşıma (Barrett-Lennard, 1981; Kanov et al., 2004; Lazarus, 1991; Bandura, 1986; Rogers, 1975; Mealy and Stephan, 2009; Irving and Dickson, 2004; Goldstein and Michaels, 1985) dayanılmıştır.

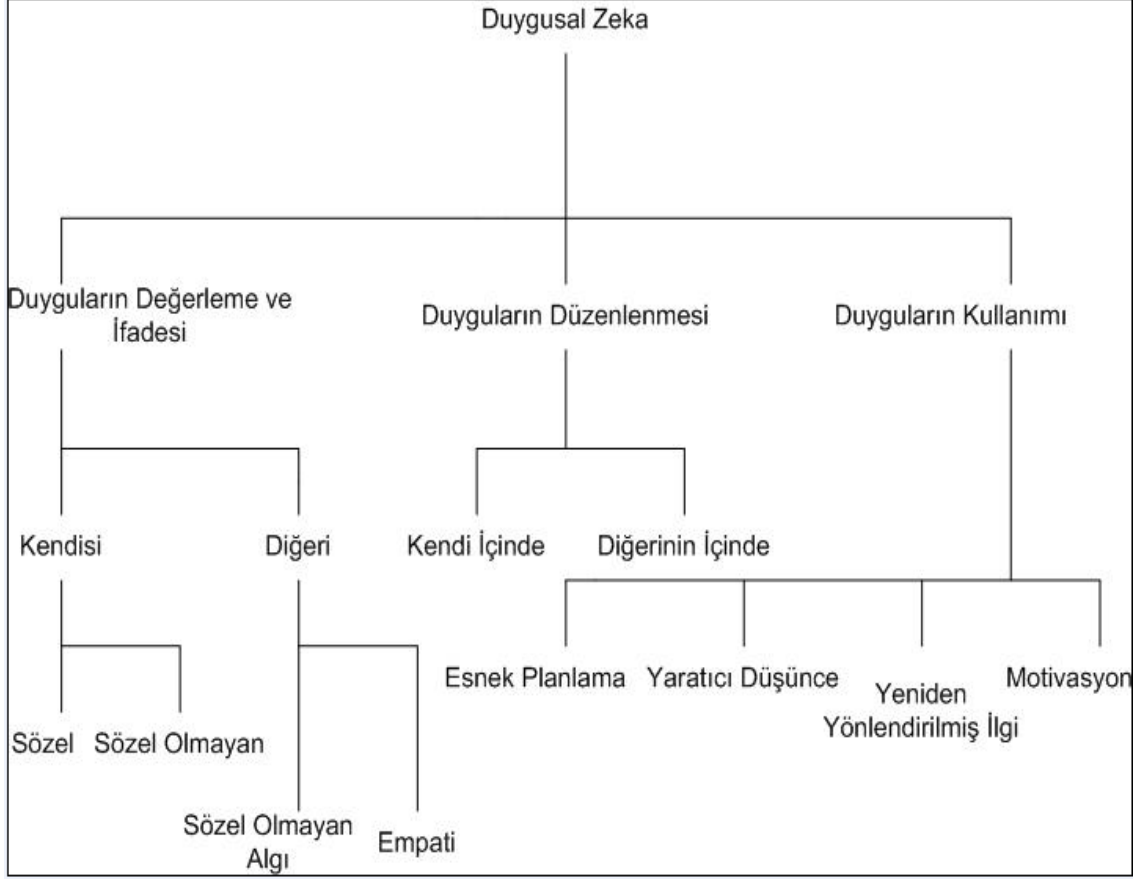
2.2. Empati ve İlişkili Kavramlar

2.2.1. Empati ve Duygusal Zeka

Salovey ve Mayer (1990), Gardner'ın (1983) çoklu zekalar teorisinden yola çıkarak duygusal zeka kavramını üretmişlerdir. Duygusal zeka, duygularla ilgili yeteneklerin bir kümesidir (Salovey and Mayer, 1990). Duygusal zeka, bilişsel zekadan ayrı olarak, gerçek bir zeka olarak kavramsallaştırılmıştır (Cote, 2007).

Duygusal zeka, sosyal zekanın bir alt kümesi olup, birinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözleme, bunları ayırıştırma ve birinin düşünce ve eylemlerini yönlendirmede bu bilgiyi kullanma yeteneğini içermektedir (Salovey and Mayer, 1990, s.189). Duygusal zeka ile ilişkili becerilerini geliştirenler, kendi duygularını anlamakta ve ifade etmekte, diğerlerinin duygularını tanımakta, bu duyguları düzenlemekte ve bu duygularla uyumlu davranışları motive etmek için insanların ruh hallerini ve duygularını kullanmaktadırlar. Bu kavramsallaştırma şekil 2.1'de gösterilmektedir (Salovey and Mayer, 1990, s.200).

Bu tanım beş etki alanı tanımlamaktadır. Bu etki alanları; birinin duygularını bilmek, bu duyguları yönetmek, birini motive etmek, diğerlerindeki duyguları tanımak ve ilişkileri ele almaktan oluşmaktadır (Luca and Tarricone, 2001).



Şekil 2.1. Duygusal Zekanın Kavramsallaştırılması (Salovey and Mayer, 1990, s.190).

Goleman (1998b), Salovey ve Mayer'in (1990) modelini geliştirmiştir. Buna göre duygusal zeka; kendinin farkında olma, kendini düzenleme, empati, motivasyon ve sosyal beceriler'den oluşmaktadır.

Her ne kadar bazı benzerlikler olsa da, Mayer ve Salovey ile diğer araştırmacı ve yazarların duygusal zeka yapı tanımlarında farklılık vardır. Bu bağlamda Mayer et al. (2000), diğer araştırmacıların duygusal zeka ile ilgili olarak düşündükleri bazı kavramların, zekadan çok kişilikle ilgili olduğunu iddia etmiştir. Mesela Bar-On (1997) tarafından duygusal zeka içerisinde düşünülen iddialılık, kendine saygı ve bağımsızlık

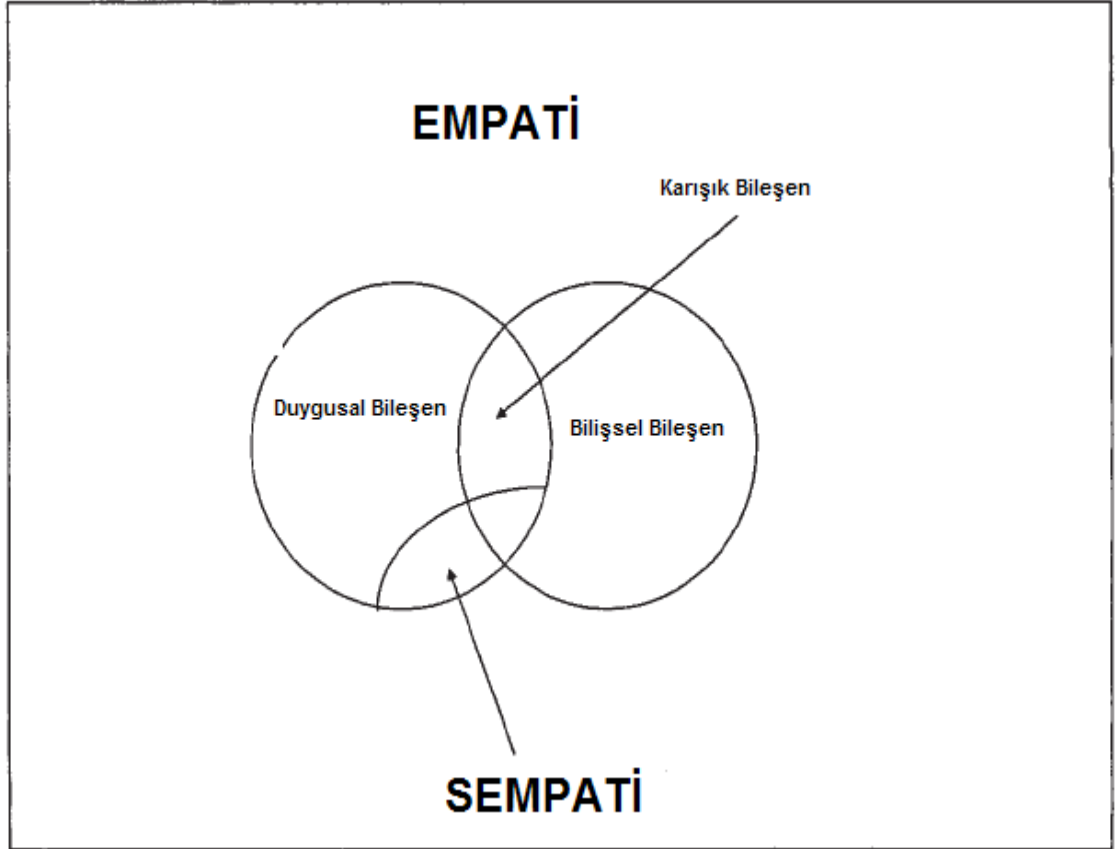
kavramları ile Goleman'ın (1998a), duygusal zeka yapısı içerisinde yer alan motivasyon ve empati kavramları Mayer et al. (2000) tarafından duygusal zekanın sınırları dışarısında olarak kabul edilmiştir.

Bütün bu yaklaşımlardan empati ve duygusal zekanın farklı kavramlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar, duygusal zekayı tanımlarken, duygusal zekayı oluşturan bileşenler arasında empatiyi de saymışlar ve empatinin duygusal zekanın yapısında bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Mesela Huy(1999)'a göre, bireysel düzeyde, empati, duygusal zekanın merkezi bir niteliğini temsil etmektedir. Fakat bu konuda bir konsensüs mevcut değildir. Duygusal zekanın orijinal tanımında empati bulunmamaktadır.

2.2.2. Empati ve Sempati

Tanımı net olmayan kavramlardan biri de sempatidir. Sempatinin orijinal hali olan "sympathia" kelimesindeki "sym" ya da "syn" öneki, "ile", "ile birlikte" ya da "birlikte" anlamına gelmekte ve bu kavram da empati ile sıklıkla aynı veya benzer anlamlarda kullanılarak karıştırılmaktadır. Bazı araştırmacılar empatinin, sempati, şefkat, sevecenlik ve benzerleri gibi duyguları içerdiğini iddia etmişlerdir (Batson, 1987, 1991; Batson and Eklund, 2007, s. 65).

Sempatinin, empati ile benzerlik ve farklılığını Baron vd (2004), grafiksel olarak ortaya koymuşlardır (Şekil 2.2). Buna göre empatinin duygusal ve bilişsel yönleri bulunmaktadır. Duygusal yönü ile bir diğerinin duygusunu görerek / öğrenerek tetiklenen diğerinin duygusu ile uyumlu bir duyguyu hissetmek ve bilişsel yönü ile bir diğerinin hissedebilecekleri, düşünebilecekleri ve yapabileceklerini anlamak ve / veya tahmin etmek kastedilmektedir. Sempati ise, bir diğerinin acısını görerek / öğrenerek ve onun acısını hafifletme isteği uyandırarak tetiklenen bir duyguyu hissetmek şeklinde tanımlanmıştır (Baron et al., 2004).



Şekil 2.2. Empati - Sempati İlişkisi (Baron et al., 2004).

Gözlemci, gerçekten, diğerinin acısını hafifletme yönünde eyleme geçmeyebilir ama en azından gözlemci, diğer kişinin acısını azaltacak uyumlu eylemi gerçekleştirmeyi isteme duygusuna sahiptir. Böylece, Şekil 2.2’de sempati, empatinin özel bir alt kümesi olarak gösterilmiştir. Bu noktada sempatinin oluşması için, empatinin, hem bilişsel hem de duygusal elemanlarına gereksinim olduğu iddia edilmiştir (Baron et al., 2004).

Örnek vermek gerekirse, kışın bir evsizin yanından geçilirse ve onlara yardım etme konusunda hisli ve hassas olunursa, bu sempati olarak sayılmaktadır. Mesela, aynı bölgedeki diğer pek çok evsiz insanı ve hepsine yardım etmenin neredeyse imkansız olduğu düşünülerek, yapılacak eylemin anlamsız olduğu hissine kapılabilir. Böylece geçilip gidilir ve hiç bir şey yapılmazsa, bu tepki yine de, sempati sayılmaktadır çünkü

bir diğeri acısını azaltma arzusu hissedilmiştir. Ama eğer, evsiz insanın duygusuna (mesela umutsuzluk) uyumlu bir duygu hissedilir ama onun acısını azaltmak için herhangi bir arzu duyulmazsa, o zaman bu duygu da sempati değil ama empati sayılmaktadır (Baron et al., 2004).

Hoffman'ın (1991), empati geliştirme teorisine göre, çocuk yaklaşık 1-1.5 yaşında iken ve kendi ile diğeri arasındaki farkı algıladığı zaman, empatik acı, sempatik acıya dönüşmektedir. Bu görüşe delil olarak çocukların gösterdiği şu gelişim seyri gösterilmektedir;

1 - Dönüşümün olduğu varsayılan yaştan önce, çocuklar başkaları acı çekerken tıpkı kendileri acı çekiyormuş gibi mutsuz olmakta ve kendileri için rahatlık aramaktadırlar.

2 - Bu yaştan sonra ise acı çeken birini görünce yine mutsuz olmaktadır ama eylemleri bariz bir şekilde mağdura yardım etmeye yöneliktir (Hoffman, 1991).

Empati ile sempati birbirinden farklı, ayrıştırılabilir yapılardır. Genel konsensusa göre sempati, birinin diğeri duyguları hakkında nasıl hissettiğinin değerlendirilmesidir. Bu açıdan, sempati, karşıdakinin duygularına karşı verilen tepkiyi içerdiği için, duygusal empati ile benzeşmektedir. Fakat duygusal empati de bu tepki, diğeri ile aynı duyguyu hissetmek (duygu ahengi) şeklindedir. Fakat sempati de aynı duyguyu hissetmek şeklinde olmayabilmektedir. Sempati, bir diğeri duygularını anlamak açısından bilişsel empati ile de benzeşmektedir. Fakat sempati de, buna ilave olarak duyguların anlaşılmasına bir değer biçme de vardır. Mesela, biri, diğeri üzüntüsünü anlayabilmekte veya paylaşabilmekte (bilişsel / duygusal empati) ve daha sonra bu kişinin refahı ile ilgilenmektedir (sempati). Ya da biri, diğeri duygularını paylaşabilmekte ve anlayabilmekte (duygusal / bilişsel empati) ama bu insanın bunları hakettiğini düşünebilmektedir (sempati yok) (Jolliffe and Farrington, 2006).

Sempati çoğunlukla bir diğèrinin acısına ilgi duymak olarak tanımlanırken, empati, kendini psikolojik olarak bir başka kişinin yerine koyarak diğèrinin duygularını paylaşmak olarak değèlendirilmektedir (Lazarus, 1991, s.287). Sempati sıklıkla, bir diğèr kişinin veya bir grubun duygularından etkilendiğimiz ve özellikle acılarına karşı duyarlı olduğumuz zaman, bir diğèrinin duygularını veya ilgilerini paylaşarak bir diğèri gibi düşünme ve hissetme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Empati ise, bir diğèrinin duygularını vekaleten yaşama olarak tanımlanmaktadır (Lazarus, 1991, s.288). Millington'a (2008, s.23) göre de, sempati, psikoterapilerde sanki acı iki insana birden aitmişçesine hasta ile duyguları paylaşmak demektir ve empatiden farklıdır. Sempati duygusal olarak yorucudur ve konsültasyon sırasında faydalı değildir.

Verilen tanımların ortaya koyduğu üzere, empati ve sempati arasındaki temel farklılık, diğèrinde farkedilen duyguya karşılık oluşan duygular ve tepkilerdedir. Sempati de, diğèrinin acısını azaltma ve refahını artırma yönünde duygu ve arzuların oluşması gerekmektedir. Empati de ise böyle bir zorunluluk yoktur. Aynı zamanda Lazarus'un (1991) tanımından yola çıkarak, sempatik duyguların daha kişiye özel duygular olduğu ama empatik duyguların tamamen vekaleten duygular olduğunu belirtmek gerekir.

2.3. Empatinin Boyutları

Uzun yıllar boyunca araştırmacılar, empatinin tanımı üzerinde mutabakat sağlayamamışlardır. Tanım üzerindeki bu karışıklık doğal olarak empatinin boyutlarının ne olduğu konusunun da netleştirilememesine yol açmaktadır.

Empati kavramının, sadece kavramsal olarak empatinin farklı düzlemlerini birleştiren bilimsel bir tanımının olmamasının ötesinde, aynı zamanda empatinin doğasının, birçok işlevinin ve kendisini oluşturan kişiler içi ve kişiler arası süreçlerin açığa kavuşturulması konusunda da sıkıntı vardır (Neyer vd, 1999, s. 420). Mesela, Johnson ve arkadaşları tarafından (1983) yapılan, Hogan'ın (1969) empati ölçeğinin

faktör analizi, empatinin çok boyutlu olduğunu teyit etmektedir ama bileşenlerin neler olduğu çok açık değildir.

Bazı araştırmacılar empatinin bilişsel yönünü, bazı araştırmacılar ise empatinin duygusal yönünü vurgulamaktadırlar. Fakat çoğunun üzerinde uzlaştığı görüş, empatinin hem duygusal hem de bilişsel yönünün bulunduğuudur. Mesela İckes'e (1997) göre empatinin bileşenleri hem duygusal hem de bilişseldir. Son yıllarda oluşan ve kabul gören anlayış ise empatinin bilişsel, duygusal ve de davranışsal bileşenleri olduğu yönündedir.

Empatinin bilişsel boyutu, diğerlerinin duygularını anlamayı vurgulamaktadırlar. Bu teoriler, aynı zamanda, rol – alma, diğerinin bakış açısına geçiş ve benmerkezcilikten uzaklaşarak tepki verme gibi bilişsel süreçlere de karşılık gelmektedir. Yakın zamandaki terminolojide ise bilişsel bileşen olarak “akıl okumaya” karşılık gelmektedir. Temel olarak bu, yaşadıklarını bilmesi şartıyla, birinin kendi bakış açısını bir kenara bırakmasını, bir mantıksal durumun (veya tutumun) diğer kişiye yüklenmesini ve onların mantıksal durumunun yaklaşık içeriğinin çıkarılmasını içerir. Bu anlayış ve çıkarsama süreçlerine ek olarak, bilişsel eleman aynı zamanda, bir diğer kişinin davranışı veya mantıksal durumunu tahmin etme becerisini de gerektirmektedir (Baron et al., 2004; Dymond, 1949; Kerr and Speroff, 1954; Barrett-Lennard, 1962, 1981; Borke, 1971; Deutsch and Madle, 1975; Kalliopuska, 1986; Katz, 1963; Kohut, 1971; Rogers, 1986; Woodall and Kogler-Hill, 1982).

Empatinin duygusal bileşeni bir gözlemcinin, bir diğerinin duygusal durumuna karşı olan duygusal tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda duygusal empatinin üç çeşidi vardır (Baron et al., 2004):

1 Gözlemcideki duygu, gözlemlenen kişinin duygusu ile uyumlu olmaktadır (mesela başka birinin korkusunu gördüğünüz zaman, siz de korkarsınız).

2 Gözlemcideki duygu, her ne kadar tam olarak aynı olmasa da, bir açıdan diğer kişinin duygusal durumuna uyumlu olmaktadır (mesela, bir diğer kişinin üzüntüsü nedeni ile acıma duygusu hissedebilirsiniz)

3 Gözlemciye duyu, diğeri acısına karşı ilgi veya şefkatten biri olabilmektedir. (Baron et al., 2004; Stotland, 1969; Mehrabian and Epstein, 1972; Stotland et al., 1978; Allport, 1961; Langer, 1967)

Bazı araştırmacılar ise empatinin hem bilişsel hem de duygusal yönünü vurgulamışlardır (Deutsch and Madle, 1975; Hoffman, 1977; Coke et al., 1978; Brems, 1989; Shantz, 1975; Strayer, 1987; Gladstein, 1983)

Genel olarak kabul gördüğü üzere empatinin bilişsel ve duygusal yönleri bulunmaktadır. Bunlara ek olarak empati kuranın, diğeri karşılık olarak verdiği tepkiyi içeren bir de davranışsal yönü mevcuttur. Bazı araştırmacılar, empatinin bu yönünü de vurgulamışlardır (Mealy and Stephan, 2009; Kanov et al., 2004; Bandura,1986; Irving and Dickson, 2004).

Yani daha sonraki gelişmeler, empatinin bir iletişim becerisi olduğu yönündedir. Terapist için danışan ile iletişim ihtiyacı varsa, kaçınılmaz olarak empatinin davranışsal bir bileşeni olmalıdır. Her ne kadar empatik bir tepki, ortaya çıktığı temelden, yani terapistin içsel sürecinden ayrı olarak ele alınamasa da, onu bir iletişim tepkisi olarak ele almak faydalıdır. Empati, bilişsel yön, duygusal yön ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan eylemi ifade eden davranışsal yönün bir birleşimi olarak görülmektedir. Yani, empati kuracak kişi, karşısındakinin dünyasını anlamalı (bilişsel), onunla duygulanmalı (duygusal) ve bu anlayış ile hissettiği duyguyu karşısındakine iletmelidir (davranışsal) (Irving and Dickson, 2004). Barrett-Lennard (1981, s.93), Elliott et al. (1982) ve Goldstein and Michaels (1985)'un empatiyi, dikkat, deneyim ve iletişim dizisinden oluşan bir olgu olarak kavramsallaştırma düşüncesi de, empatinin, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları olduğu yönündeki düşünce ile tutarlıdır. Barrett-Lennard (1981) bunu empatik döngü modeli olarak isimlendirerek kavramsallaştırmıştır.

Boyutlar üzerine benzer bir tanımlama, Kanov vd (2004) tarafından empati ile yakın bir kavram olan şefkat kavramı için de verilmiştir. Şefkati, bireysel bir özellik ve bir bireyi de şefkatli veya merhametsiz olarak düşünmek yaygındır. Ters olarak, şefkat, hem bireylerde hem de kolektiflerde (topluluk) bulunabilen, dinamik bir süreç veya alt

süreçler kümesi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Her birisi benzersiz bir biçimde şefkat sürecine katkı sağlayacak şekilde bu alt süreçler; farketme, hissetme ve tepki verme olarak tanımlanmaktadır (Kanov et al., 2004, s.809).

Empati ve şefkat karşılaştırılarak, bu karşılaştırma sonucunda şefkatin, bir diğerinin acısına daha derinden katılım olduğu iddia edilmiştir. Buna göre, şefkat empatiyi içerebilir ama aynı zamanda, acısına yas tutmak veya katılmak şeklinde, ıstırap çeken kişiyle tam bir bağlantıyı içerdiği iddiası vardır. Diğer bir araştırmada ise, hem empati, hem de sempati, bir başka kişinin refahı için ilgi duyma şeklinde duygusal tepkilerle karakterize olduğu için, empati, şefkat ile eş anlamlı görülmüştür. Bu tür bir çalışmada, empati, bir başkasının yaşadıklarını değerlendirme ve anlama, aynı zamanda bu kişinin durumuna karşı bir duygusal tepkiyi içerecek şekilde kavramsallaştırılmıştır (Kanov et al., 2004, s.815). Kanov et al. (2004, s.812), şefkati, birbirleri ile ilişkili üç elemandan oluşan bir süreç olarak değerlendirmektedir: diğerinin acısını farketmek, diğerinin acısını hissetmek ve bu kişinin acısına tepki vermek.

Farketmek

Şefkat sürecinde kritik olan ilk adım, diğer kişinin acısının farkına varmaktır. Farketme, diğerinin acısının bilişsel olarak farkedilmesi biçiminde veya bu kişinin sıkıntısına karşı gösterilen bilinç dışı bir fiziksel veya duygusal tepki üstünden yaşanmaktadır (Kanov et al., 2004, s.812).

Hissetmek

Şefkat, sözcük anlamı olarak diğeri ile acı çekmek demektir. Şefkatli duygular, acı içerisinde olan veya acı çeken kişinin durumunun hayal edildiği veya hissedildiği empatik ilgiyi çağrıştırmaktadır. Empatik ilgi duymak için, acı çeken kişinin acısını onun bakış açısından anlamak gerekmektedir (Kanov et al., 2004, s.813).

Tepki Vermek

Şefkat sonuçta, insanları, kişinin ıstırabını hafifletecek veya daha tolere edilebilir hale getirecek şekilde davranışlara sevk eden ve diğer kişinin ıstırabından sağlanan,

empatik bir duygusal tepkidir. Şefkat terimi, bir diğ erinin acısına bir tepki olarak ve bu acıyı hafifletme veya acı çekene bu acıyla yaşamada yardımcı olma amacı ile gerçekleştirilen herhangi bir eylem veya gösterime karş ılık olarak kullanılmaktadır (Kanov et al., 2004, s.814).

Şefkat sürecinde görüldüğü üzere şefkatin, farketmek, hissetmek ve tepki vermek yönleri, sırası ile empatinin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarına karş ılık gelmektedir. Bu temellerden hareket edilerek (Irving and Dickson, 2004) ve empatinin model döngüsü de göz önüne alınarak, bir empatik tepki boyutu olduğu için, bu araştırmada da davranışsal boyut da dikkate alınmakta ve empati, bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç boyutlu kabul edilmektedir.

2.4. Empatik Döngü Modeli

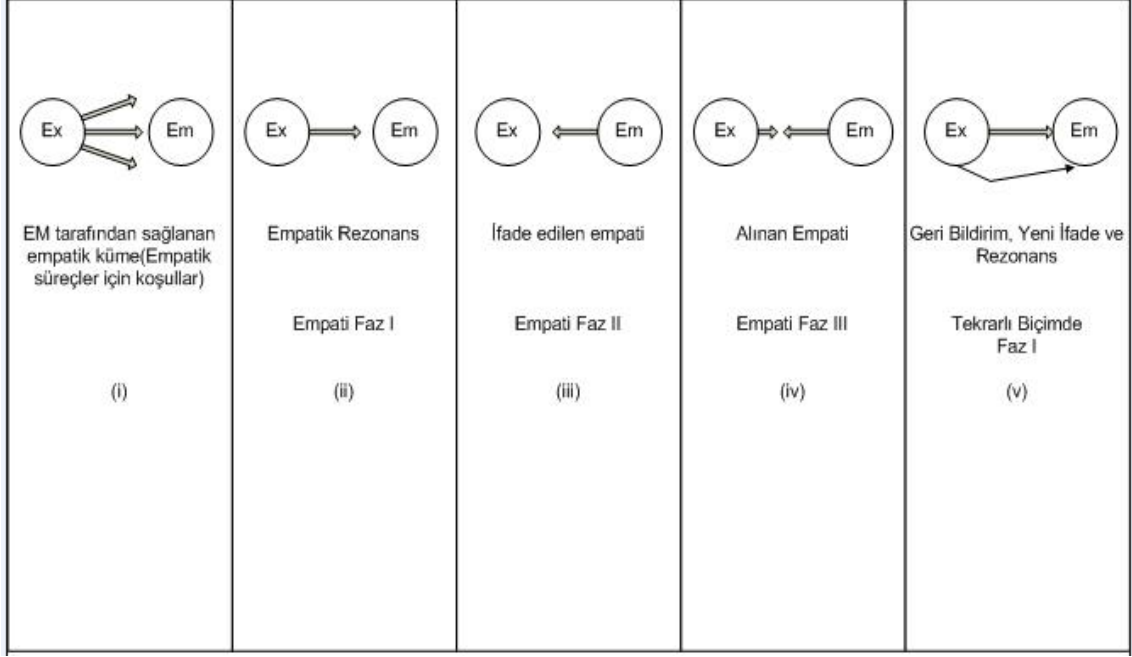
Barrett-Lennard'ın (1981), döngüsel modeli empatinin üç safhasını tanımlayan; empatik dikkat, ifade edilen empati ve alınan empati alt süreçlerinden oluşmaktadır.

Bu model şekil 2.3'de gösterildiği üzere beş adımlı, empatinin nasıl gerçekleştiğini gösteren bir süreçlerin döngüsü veya dizisi olarak ifade edilmektedir. Bu adımlar;

1. Adım : A, kendi deneyimini ifade eden B'ye (A'nın alıcı olduğunu umarak, bekleyerek veya güvenerek) dikkat kesilmektedir.
2. Adım : B'nin doğrudan veya dolaylı olarak ifade ettiği yönler A için gerçek, açık ve bilinir hale gelecek şekilde A, B'yi okumaktadır.
3. Adım : A, B'nin yaşadıkları ile ilgili farkındalığını iletişim yollarından biri ile ifade etmekte veya göstermektedir.
4. Adım : B, A'nın kişisel anlayışı ile ilgili olarak, A'nın tepkisine dikkat vermektedir.
5. Adım : B, A'nın tepkisine iki şekilde geribildirimde bulunmaktadır. Birincisi; A'nın, B'nin yaşadıkları ile ilgili paylaştığı bakış açısı ile ilgili onaylama veya

düzeltilmez (3.Adımda anlatılan). Diğeri ise B'nin, A ile kişisel anlayış ilişkisi ile ilgili algıdır.

Son olarak, B geri bildirim haricinde de ifade verdiği sürece, A'nın ilgisi tazelenmekte ve döngü tamamlanmaktadır. Akabinde döngü, 2.Adım'dan taze içerikle yinelenmektedir (Barrett-Lennard, 1981).



Şekil 2.3. Empatik Döngü Modelinin Şematik Gösterimi (Barrett-Lennard, 1981).

2.5. Empatinin Ölçülmesi

Bugüne kadar pek çok araştırmacı ve yazar (Davis, 1979, 1980; Hogan, 1969; Mehrabian and Epstein,1972; Barrett-Lennard, 1962; Batson, 1987; Dymond, 1949; Feshbach and Roe, 1968; Elliott et al., 1982; Hogan, 1969; Truax and Carkhuff, 1967; Eisenberg et al., 1987; Krebs, 1975; Stotland, 1969) tarafından empatiyi ölçtüğünü iddia eden pek çok ölçek geliştirilmiş durumdadır.

Geliştirilen bu kadar çok ölçeğe rağmen araştırmacılar bunların çoğunun başarısız olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Mesela, deneklere sunulan birtakım senaryolar üstünden oluşturulan Chapin Sosyal Anlayış Testi (Chapin, 1942), bir empati ölçeği olarak kabul edilmekle birlikte bilgiye dayalı olarak farklı sonuçlar verebileceği ve empatinin kendinden çok, sosyal ve kişilerarası etkinlik ile daha yakın ilişkili olduğu için empatiden daha fazlasını içermektedir. Benzer şekilde Dymond (1948, 1949, 1950), değerlendirme formlarının kullanıldığı bir empatik yetenek ölçeği geliştirmiştir. Fakat bu ölçek, kullanışsız olduğu ve metodolojik temelleri açısından sorgulanmıştır. Kerr'in geliştirdiği (1947) Empati Testi'nin ise geçerliliği, eleştirmenler tarafından sorgulanmıştır (Hogan, 1969).

Daha geniş kullanılan bir test ise Hogan Empati Ölçeği'dir (Hogan, 1969). Hogan Empati Ölçeği'nin 64 ögesi vardır ve birbirleri ile göreceli olarak ilişkisiz olan 4 faktöre sahiptir ve bu faktörler; sosyal benlik güveni, itidalli olmak, duyarlılık ve uyumsuzluktur. Sadece bu faktörlerden de anlaşılacağı üzere, bu ölçeğin de saf bir empati ölçeği olmadığı açıktır. Gerçekte, bu faktörlerden sadece biri (duyarlılık) doğrudan empati ile ilişkilidir. Hogan Empati Ölçeği daha çok, bir sosyal beceri ölçeği olarak düşünülmektedir (Baron et al., 2004). Daurio (1978), Hogan Empati Ölçeğinin (Hogan, 1969), sosyo politik zekayı, IQ veya sosyal zeka'dan daha iyi tahmin ettiğini bulmuştur.

Mehrabian and Epstein (1972) tarafından geliştirilen Duygusal Empatinin Anket Ölçeği , bir bireyin, diğerinin deneyimine güçlü bir biçimde tepki verme eğilimini değerlendirme gibi açık bir amaçla tasarlanmıştır. 7 alt ölçek içermektedir. Araştırmacılar, ölçeğin öğelerinin tek bir yapı oluşturmaya yatkın olduğu ve bu tek yapının, belirgin olarak insanların duygularından çok, genel olarak çevreye karşı duygusal tepkileri ölçtüğü iddiasını taşımaktadırlar. Böylece, Duygusal Empatinin Anket Ölçeği'ndeki bazı öğeler, duygusal empatiyi ölçbilse de, ölçek bir bütün olarak empatiyi ölçmede başarısızdır (Baron et al., 2004).

Davis (1980), empati için, bu çok boyutlu yaklaşıma dayanan, bir bireysel farklılık ölçümü geliştirmiştir (Kişilerarası Tepkisellik İndeksi, KTİ). Empatiyi, tek kutuplu

(bilişsel veya duygusal) bir yapı olarak değerlendirmek yerine, KTİ'nin altındaki mantık, empatinin birbirleri ile ilişkili fakat birbirlerinden kesin olarak ayrıştırılabilir yapılar kümesi olarak değerlendirilebileceğidir. 28 öğeden oluşan KTİ, beyana dayalı, her biri empatinin ayrı bir yönünü ölçen, 7 ögeli 4 tane alt ölçekden oluşan bir ölçektir. Bu alt ölçeklerden; Bakış Açısı Alma, anlık olarak diğerlerinin psikolojik bakış açısını kendine uydurma eğilimini, Fantazi (Hayal Gücü), cevap verenlerin kendilerini hayali olarak, kitaplardaki, filmlerdeki ve oyunlardaki hayali karakterlerin yerine koyarak duygu ve düşüncelerini hissetmesini, Empatik İlgi, sempatiyi, “diğeri odaklı” duyguları ve acı olaylar yaşayan diğerleri için ilgiyi ve Kişisel Kaygı ise, “benlik-odaklı” kişisel bunalım ve yoğun kişilerarası ilişkilerde hissedilen rahatsızlığı ölçmektedir. Bakış açısı alma, empatinin bilişsel tarafıyla, diğer üç alt ölçek ise duygusal tarafıyla ilgilenmektedir (Davis, 1983).

Alt ölçeklerden; Bakış Açısı Alma, bilişsel Hogan ölçeği ile yüksek derecede ilişkilidir. Hayal Gücü ve Empatik İlgi, Hogan ölçeği ile daha az ilişkili iken, Kişisel Kaygı belirgin olarak ters orantılıdır. Bu tesbite zıt olarak, Bakış Açısı Alma, Mehrabian ve Epstein ölçeği ile en az ilişkili olan alt ölçektir. Kişisel Kaygı da, Mehrabian ve Epstein ölçeği ile, Bakış Açısı Alma ölçeği gibi düşük oranda ilişkilidir. Buna karşın Hayal Gücü ve Empatik İlgi, Mehrabian ve Epstein ölçeği ile yüksek oranda ilişkilidir. Bunlar da KTİ ölçeğinin, diğer bilinen ölçeklerle uyumlu olduğunu göstermektedir (Davis, 1983).

Jolliffe ve Farrington'un (2004), empati ve suçlarla arasındaki ilişkiyi incelediği ve sistematik olarak yapılan çalışmalarını gözden geçirdiği çalışmasında kullandığı ölçekler; Hogan Empati Ölçeği (HEÖ) (Hogan, 1969), Duygusal Empatinin Anketle Ölçülmesi (DEAÖ) (Mehrebian and Epstein, 1972) ve Kişilerarası Tepkisellik İndeksi'dir (KTİ) (Davis, 1980). HEÖ'nün bilişsel empatiyi, DEAÖ'nün duygusal empatiyi ve KTİ'nin ikisini de ölçtüğü düşünülmektedir (Jolliffe and Farrington, 2006).

Kişilerarası Tepkisellik İndeksi'nin Baron et al. (2004) ve diğer bazı araştırmacıların bakış açısından, bugüne kadar geliştirilmiş en iyi empati ölçeği olduğu

ifade edilmektedir. Çünkü KTİ'deki dört faktörün üçü doğrudan empati ile ilişkilidir. Fakat, Hayal Gücü alt ölçeğindeki bazı öğeler nedeniyle , KTİ'nin empatiden daha geniş süreçleri de ölçtüğü şeklinde şüpheler vardır. Bu alt ölçekler, hayal kurma becerisini ve duygusal benlik kontrolünü değerlendirebilmektedir ve bu faktörler, empati ile korelasyon içerisinde olabileceği gibi, kendilerinin empati olmadığı açıktır (Baron et al., 2004).

Akademik çalışmalarda hala yeni ölçekler geliştirme çalışmaları sürmektedir. Boyatzis vd (2000), çalışmalarında geliştirdikleri Duygusal Rekabet Stoğu isimli ölçek içerisinde empatiyi de ölçmüşler ve bu empati ölçümünün, örgütsel farkındalık gibi sosyal farkındalık yetenekleri ile ilişkili olduğunu ve liderlik, iletişim ve diğerlerini geliştirmek gibi sosyal becerilerden farklı olduğunu bildirmişlerdir.

Çok boyutlu bir empati modelinden çok, empatinin duygusal bir boyutuna dayansa bile, empatinin altı farklı bileşenini (empatik acı çekme, olumlu paylaşım, tepkisel ağlama, duygusal ilgi, diğerleri için hissetmek, duygusal sirayet) ölçtüğünü ifade ettikleri ölçekleri ile Caruso ve Mayer (1998) bu ölçek geliştirme çalışmalarına bir başka örnektir.

Her ne kadar empati on yıllar boyunca psikolojinin pek çok alanında merkezi bir rol oynasa ve pek çok ölçek geliştirilse de, ölçülmesi araştırmacılar için iddialı bir alan olarak kalmıştır. Mesela kendi-bildirimli empati ölçümleri yetersizdir çünkü cevap verenler, empatik tecrübelerinin ya farkında değildirlere veya söyleme konusunda isteksizdirler (Kellett et al., 2002).

Özet olarak, her ne kadar empatiyi ölçmek için dikkat çekici bir miktarda gayret sarfedilmiş olsa da, geçerli ölçümler hala eksiktir. Empatinin tanımı ve ölçümü arasında, özellikle terapide boşluklar vardır. Bunlara ilave olarak, insan algılarının sınırları yüzünden, geleneksel ölçekler, içsel bir tecrübe (bilişsel veya duygusal) veya deneyimler dizisi (içsel ve dışsal) olarak tanımlandığında empatiyi nitelemede yetersiz kalmaktadır (Duan and Hill, 1996).

3. KOLLEKTİF EMPATİ

3.1. Kollektif Empatiyle İlişkili Kavramlar

Kollektif empati için bugüne kadar çeşitli kavramlarla tanımlamalar yapılmıştır;

- Grup Duyguları
- Duygusal olarak zeki takım (empatik takım),
- Kendinin farkında olan takım,
- Takım duygu tanıma doğruluğu,
- Deneyim dinamikleri ve
- Örgütsel şefkat kavramları

gerek yapıları, gerekse içerdikleri süreçler itibari ile kollektif empati ile ilişkilidir veya kollektif empati kavramını kısmen veya tamamen içermektedir.

3.1.1. Grup Duyguları

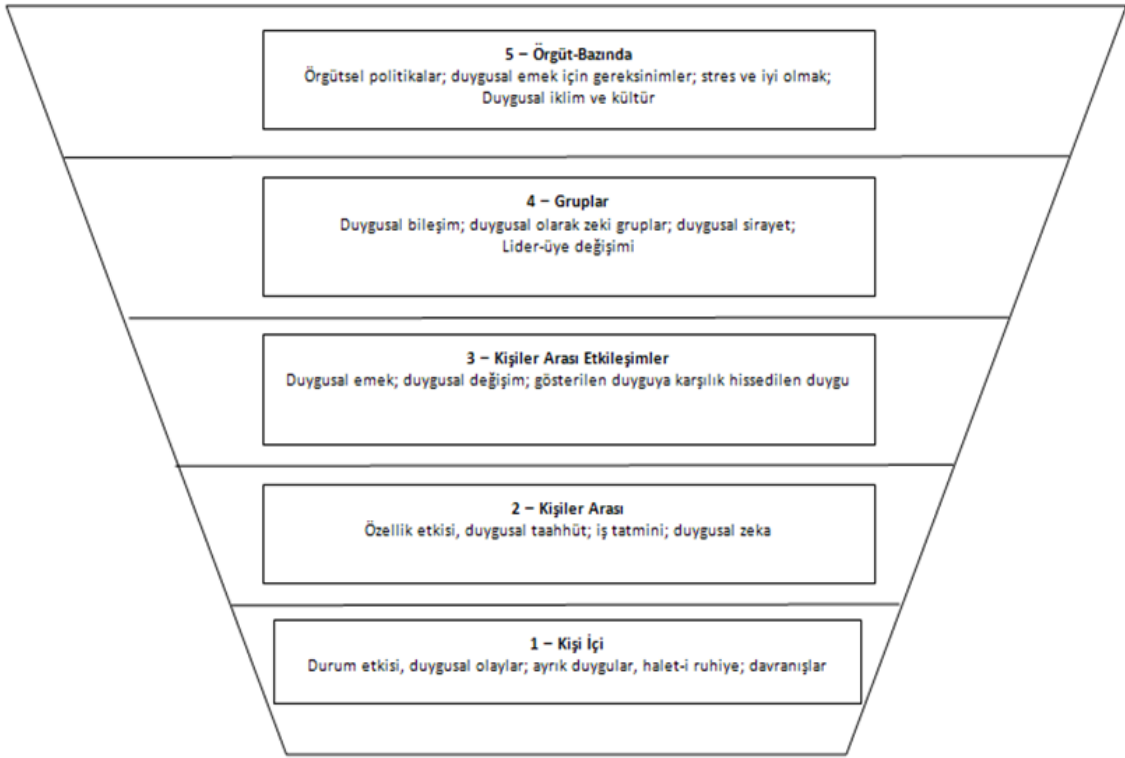
Bir çalışma grubu, kendileri ve diğerleri tarafından sosyal varlık olarak görülen, grup üyeleri olarak yaptıkları görevler yüzünden birbirleri ile dayanışma içerisinde olan, bir veya daha fazla sosyal sisteme dahil olan (mesela toplum, organizasyon) ve diğerlerini etkileyen görevleri yapan bireylerden oluşmaktadır (Bartel and Saavedra, 2000).

Bir grup, ortak hedefleri başarmak için, bir diğeri ile düzenli olarak çalışan, iki veya daha fazla insandan oluşan bir topluluktur şeklinde tanımlanmaktadır. Grup üyeleri, ikili ve kollektif bir temelde etkileşmekte ve doğal olarak bireylerin tüm algılar ve tecrübeleriyle karşılaşmaktadırlar (Ashkanasy, 2003). Gibson (2001, s.5), bir grubu, sınırlı sayıda insanın, karşılıklı sorumluluğu olduğu, bir dizi paylaşılan hedefe ulaşmak

için düzenli olarak etkileşim kurdukları, üyeleri tarafından anlamlı bir birim olarak tanınan sosyal bir topluluk olarak tanımlamaktadır.

Gruplar kırılıgandır ve genellikle olması gerekenin altında performans göstermektedirler. Grupların eylemleri hem trajedi, hem de zaferle sonuçlanabilmektedirler. Etkin çalışma gruplarının yönetimindeki önemli bir nokta, grupların duygusal bir yönünün olmasıdır. Etkin bir yönetim için bu duygusal yönün anlaşılması şarttır (Barsade and Gibson, 1998, s.98).

Burada da belirtildiği üzere, çalışma grupları sosyaldir. Yani duyguların büyük önemi vardır.Ashkanasy (2003), şekil 3.1’de gösterildiği üzere örgütlerde duyguların beş seviyeli bir modelini ortaya koymuştur.



Şekil 3.1. Örgütlerde Duyguların Beş Seviyeli Modeli (Ashkanasy, 2003).

Bu modele göre grup duyguları ve örgüt bazında duygular kişilerarası etkileşimlerden sonra gelmektedir ve örgütsel politikalar, örgütsel kültür, duygusal olarak zeki gruplar, duygusal sirayet gibi kavramlarla yakın ilişkilidir.

Çalışma grubu üyeleri, görevlerini yerine getirirken, müşterek olarak paylaşılan ruh hali ve duygular geliştirmektedirler (Bartel and Saavedra, 2000). Ruh halinin grup üyeleri arasında sirayet edeceği yönündeki beklenti, hem bireysel, hem de grup düzeyinde, güçlü bir biçimde desteklenmektedir (Barsade, 2002, s.665).

Çalışma gruplarının duygusal tonlar geliştirebileceği gösterilmiştir. Grup üyelerinin kişisel mizacı, pozitif (negatif) ruh hali ortaya koyuyorsa, tüm grubun da duygusal tonu aynı zamanda pozitif (negatif) olmaktadır. Çalışma grubu üyeleri, işlerini yaparken grup duygularını paylaşmakta ve bu duygular, duygu durumlarının üyeler arasındaki ince ama sürekli transferi sonucu ortaya çıkmaktadır (Bartel and Saavedra, 2000). Çünkü insanlar bir duyguyu yaşadıkları zaman, cinsiyetleri, eğitimleri, kültürleri veya hissedilen duygu ne olursa olsun, bu duygu hakkında konuşmaktadırlar. Duygunun sosyal olarak paylaşılması, karşısındakinde de bazı duyguları uyandırmakta ve duygular sosyal paylaşımına sebep olurken, sosyal paylaşımın hedefindeki kişilerde de duyduklarını üçüncü kişilerle paylaşma eğilimi oluşmaktadır. Bir başka şekilde söylenirse, ikincil bir sosyal paylaşım beklenmektedir. Bir duygunun paylaşılmasının sosyal olarak sonuçları ikincil sosyal paylaşım ile bitmemektedir. İkincil paylaşımın hedefindeki kişi de, dinlerken bazı duygular hissetmektedir. Bu da, bu kişiden üçüncül bir paylaşım beklentisine götürmektedir. Duygu paylaşımı, duyguların hem zaman, hem de mekan içerisinde genişçe yayıldığı göstermektedir. Duyguyu paylaşmanın, etkileşim içinde olan insanları birbirine daha yakın hale getirme potansiyeli vardır (Rime, 2007).

Bir grubun üyeleri, çalışma hayatı boyunca, yoğun sosyal etkileşimle, bilinçli veya bilinçsiz olarak diğerlerinin duygularını ve duygu-ilişkili davranışlarını taklit etmektedirler. Bu duygusal sirayet benzer duyguların grup bazında geliştirilmesini sağlamaktadır. Çalışma grubu üyeleri birbirlerine yakın olarak çalıştıklarında, diğerlerinin duygularını yakalamada hassastırlar. Bir grup üyesinin gülerken sevincini

ifade etmesi, diğer üyeleri, gülmeye ve sevinçli hissetmeye sevketmektedir (Reus and Liu, 2004, s.253).

Geleneksel olarak duygular, kişinin kendi hedefleri, arzuları ve kaynakları dikkate alınarak, bireysel bir olgu olarak düşünülmüştür. Bireysel düzey duygusal deneyimler, grubun duygusal bileşimini oluşturmak üzere birleşmektedir. Bu bileşimsel süreç, bireysel düzeydeki duygusal deneyimler paylaşıldıkça ve diğer grup üyeleri arasında yayıldıkça oluşmaktadır. Bunun için iki ana duygusal paylaşım süreci vardır. Bunlar duygusal sirayet ve vekalet duygudur (Kelly and Barsade, 2001, s.106).

Duygusal Sirayet : Duygusal sirayet, bir bireyin ruh hali ve duygularının yakınındaki diğer bireylere transfer olduğu süreçlere karşılık gelmektedir (Kelly and Barsade, 2001, s.106).

Vekalet Duygu : İnsanlar aynı zamanda, diğer insanların duygularını vekaleten yaşayarak duyguları paylaşabilmektedirler. Bunlardan biri insanları gözlemlemek ve onları model olarak almaktır (Modelleme). Empati ise bir başka tür vekaleten duygusal deneyimdir ve duygusal modellemeden farklı çalışmaktadır (Kelly and Barsade, 2001, s.108).

Hatfield et al. (1992, 1994), diğer bir insanı otomatik olarak taklit etme ve yüz ifadelerini, vücut hareketlerini, seslendirmelerini senkronize etme ve böylece duygusal olarak yaklaşma şeklinde tanımlanan ilkel bir duygusal sirayet modeli ortaya koymuşlardır. Davranışsal taklit ve senkronizasyon, bireyleri duygusal olarak diğerleri ile ahenkli hale getirmektedir. Buna göre bireyler, taklit ettikleri yüz, duruş ve ses ifadeleriyle tutarlı duygular hissetme eğilimine girmektedirler. İnsanlar, duyguyu modellemeyi tercih edebilmektedirler, böylece gruba birlikte sosyalleşmeyi ve gruba entegrasyonu veya açık olarak gruba yaranmayı, yani gruba karşı hoş görünmeyi seçmektedirler (Kelly and Barsade, 2001, s.112).

Araştırmalardaki deliller, takımlarda ruh hali bağlantısı için gerekli elemanların varlığını desteklemektedir. İlk olarak, bir kişinin ruh halinin diğerinde benzer ruh haline neden olduğuna dair deliller vardır. İkinci olarak, bu olgunun bilinçli ve bilinçsiz sirayet süreçlerinin bir sonucu olduğuna dair deliller vardır. Üçüncü olarak, zaman içerisinde birinin ruh halindeki değişimin diğer bir kişinin ruh haliyle senkronize olabileceğine dair deliller vardır. Aynı zamanda takımlardaki ruh hali bağlantısı, katılımcı insanların karakteristiklerine ve birbirleri ile olan ilişkilerine dayanmaktadır ve ruh hali bağlantısının bu karakteristiği kişiler arası çıktıları etkilemektedir (Totterdell et al., 1998, s.1505).

Farklı meslekten çalışmaların sonuçları, insanların ruh halleri ile işteki takım arkadaşlarının kollektif ruh hali arasında zaman içinde belirgin ilişki göstermektedir. Ruh halleri arasındaki bu ilişkiler, insanların ruh halinin, zaman içinde takım içerisindeki ruh halleriyle bağlantılı olarak, işteki takım arkadaşlarının kollektif ruh halinden etkilendiğini göstermektedir (Totterdell et al., 1998, s.1513).

Grup duygusu geleneksel olarak, grup içerisindeki bireylerin duygu ve davranışlarını dramatik bir biçimde şekillendiren güçlü bir kuvvet olarak düşünölmektedir. Bunun en zorlayıcı örnekleri, bireylerin kendi bilincinin bazı elemanlarını, ayrı bir kişi olmanın kendi farkındalığını kaybediyor göröndükleri, kalabalıkların psikolojik etkileridir. Böylece grup üyelerinin bireysel bilinci üstünde ve ötesinde bir kollektif veya grup duygusu nitelikleri üretilmektedir (Barsade and Gibson, 1998, s.83).

Sonuç olarak, bireyler kendi duygusal eğilimlerini gruba getirmektedirler ve bu farklı duygusal eğilimler, etkileşim ve dayanışmaya bağlı olarak gösterilen duygusal ifadeler ve tepkiler üzerinden karıştırılmakta, ısıtılmakta ve çözülmektedir. Bu, farklı duygusal eğilimlerin birleştirilmesinin sonucunda grup seviyesi duygusal eğilimler (grubu karakterize eden duyguları ifade etme yolları) ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu eğilimler, daha sonra, bir bütün olarak, grubun sebep olduğu sosyal etkiler veya

grubun sosyal normları şeklinde, tüm üyelerin kendi bireysel duygularını kısıtlayan ve biçimlendiren bir güç olarak hissedilmektedir (Barsade and Gibson, 1998, s.96).

Bu grup duygularının, grup seviyesinden aşağıya (yukarıdan aşağıya yaklaşımı) ve aynı zamanda bağımsız grup üyelerinin duygularının birleşik etkisi olarak yukarı doğru (aşağıdan yukarıya yaklaşımı) hareket ettiği görülmektedir (Barsade and Gibson, 1998, s.82) .

Grup duygusu, grubun üyeleri üstünde duygusal bir norm kontrolü olarak da yorumlanmıştır. Normatif bakış açısı, kontrol ederken, aynı zamanda, genel olarak grup duygusunu daha tutkulu ve aşırı tepkilere götüren değil, daha çok, grup duygusunu, üyelerin duygu ve duygusal ifadeleri için normatif kısıtlar olarak tarif etmektedir (Barsade and Gibson, 1998, s.84).

Grup normlarının bu etkisi sonucu; grup üyeleri, kendi hedeflerine ulaşmak, gruba uyum sağlamak ve gruptan başka faydalar sağlamak için görünüşteki duygusal gösterimlere uyum sağlamaktadırlar. Bu şekilde davranan bir takım üyesi, her ne kadar bu duyguları içselleştirebilse de, gerçekten ifade edilen duyguları hissetmek veya içselleştirmek zorunda değildir. Yani kişi, vekaleten hissetmesi gereken grup duygusunu gerçekten hissedebilmekte veya grubun duygusal normlarına uyum sağlamak için sadece yüzeysel olarak grup duygusunu hissettiğini gösterebilmektedir (Kelly and Barsade, 2001, s.112).

Bu şekilde, grup duygusu, grup içerisindeki bireylerin duygu ve davranışlarını dramatik bir biçimde şekillendiren ve bireysel olarak üyelerin bilinci üstünde ve ötesinde bir kolektif güç olarak düşünülmektedir (Barsade and Gibson, 1998, s.83). Duygu, grup seviyesinde bir yapı olarak değerlendirilecek kadar yeterli biçimde kolektiftir (Kelly and Barsade, 2001, s.102).

Grupların ruh hali ve ihtiyaçları vardır ve kolektif olarak hareket etmektedirler (Goleman et al., 2002). Bir kolektif varlık olarak grubun iki önemli duygusal özelliği

vardır. Birincisi, kolektif, niteliksel olarak bireylerin katkılarının toplamından niteliksel olarak farklı bir duygusal karakter almaktadır. İkinci olarak, üretilen duygusal karakter, bireysel üyelerin eğilimlerinden daha uça olma eğilimindedir. Gruplarda oluşturulan duyguların homojenliği basitçe katılımcı bireylerin “ortalama duygusal karakteri” değildir ve belirli bireysel üyelerin etkisinin bir sonucu değildir. Daha çok, gruplardaki bireyler daha önceden sahip olmadıkları yeni karakteristikler göstermeye başlamaktadırlar (Barsade and Gibson, 1998, s.84).

Gruplarla ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar, duyguların takım, grup veya örgüt bazında yer alıp, kolektif bir hal alabileceğini ortaya koymuşlardır. Buna göre sistemin kendisine ait bir ruh hali, duygusal tonu oluşmakta ve bireyler bu sistemik duyguya uyum sağlamaktadırlar. Sistemik duygunun meydana gelmesi, bireylerin sisteme kendi duygusal eğilimlerini taşıyarak karşılıklı etkileşimlerle olmakta ve çeşitli mekanizmalarla kolektif bir duygu oluşmaktadır. Kolektif duygunun oluşması duygusal sirayet, rol yapma, taklit etme, ortak yaşanan bir duygusal duruma tepki veya empati gibi vekaleten duyguları taşıma şeklinde bilinçli ve bilinçaltı çeşitli mekanizmalarla gerçekleşmektedir. Ortaya çıkan sistemik duygu (grup, takım veya örgüt duygusu), mensup olan bireyler üzerinde duygusal olarak normatif veya düzenleyici bir kuvvet olarak işlev görerek kolektif duygunun tamamen yerleştirilmesi ve benimsenmesini sağlamaktadır.

Kolektif bir duygunun, duygusal sirayet, karşılaştırma, taklit veya empati ile ortaya çıkması, bireylerin, grup, takım veya örgüt gibi sistemler içerisinde de diğerlerinin duygusal durumlarını yakalamada başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Yakalanan bu duyguların paylaşılması grup duygusunun yayılmasına sebep olmaktadır. Bu şekilde sosyal bir bağlamda bir sistemin tüm üyelerinin, diğerlerinin duygularını anlaması, hissetmesi ve paylaşması, böylece tüm sistem bazında kolektif bir duygunun oluşması kolektif empatinin bir olgu olarak varlığına ve bunu oluşturacak mekanizmaların mevcut olduğuna işaret etmektedir. Grup duygularının bireylerin kişisel duygularından farklılaşması, kolektif empatinin bireylerin tek tek kurdukları empatiden farklı olduğu sonucuna götürmektedir. Kolektif empati, üyelerin kurduğu empatinin

toplamından farklı bir karakterde ortaya çıkmaktadır. Empatinin kolektifleşmesi, bireylerin tek tek diğerlerine empati kurmalarından daha öte bir sonuç doğurmaktadır. Grup duygularının aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya, yani bireyden gruba ve gruptan bireye doğru oluşması yaklaşımlarına dayanarak; sisteme mensup üyelerin tümünün, diğerlerine karşı empati kurması ve bu empatik olma eğiliminin ve farkedilen duyguların paylaşılması, tüm sisteme yayılması, kolektif bir biçimde empatik tepki verilmesi şeklinde sistem seviyesinde bir empati ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan sistem seviyesinde empatik olma eğilimi, bir kural, norm, veya düzenleyici güç halinde değerler ve kültürün bir parçası olarak yerleşerek gruptan ortaya çıkan sosyal etkiler olarak hissedilmektedir. Tüm bu süreç kolektif empatiyi oluşturmaktadır. Kolektif empati, grup üyeleri arasında gerçekleşebileceği gibi, diğer grupların üyelerine karşı da ortaya çıkabilmektedir.

3.1.2. Duygusal Olarak Zeki Takım (Empatik Takım)

Duygusal olarak zeki olan bir takım, tüm ilişki becerilerinin temeli olan empatinin kolektif olarak eşitine sahip olmaktadır. Örgütteki diğer anahtar grupları (ve dışındakileri), takımın başarısına katkıda bulunan olarak tanımlamakta ve bu gruplarla iyi çalışma ilişkileri geliştirmek için tutarlı eylemde bulunmaktadır. Takım düzeyinde empatik olmak, sadece nazik olmak demek değildir. Takım düzeyinde empatik olmak, tüm sistemin gerçekten neye ihtiyaç duyduğunu anlamak ve tüm katılımcıları daha başarılı kılacak ve tüm katılımcıların elde edilen çıktılardan tatmin olmasını sağlayacak bir şekilde arkasından gitmek demektir (Goleman et al., 2002).

3.1.3. Kendinin Farkında Olan Takım

Takım üyeleri, grubun ruh hali ve ruhsal ihtiyacını farkederek, kendinin farkında olmayı uygulamaya başlarsa, bir diğerine empati ile tepki verme eğilimine girmektedirler. Takım içerisinde bir diğerine empati göstermek, takımı, pozitif normlar oluşturmaya, desteklemeye ve dış dünya ile ilişkileri daha etkin yönetmeye

götürmektedir. Takım düzeyinde sosyal farkındalık, – özellikle empati – bir takımın, örgütün gerisi ile etkin ilişkiler inşa etmesi ve sürdürmesine yardımcı olan temeldir (Goleman et al., 2002).

Bir takım, kendinin farkında olmayı grup içerisinde paylaşılan ruh halleri ve takım üyelerinin duygularına karşı dikkatli olmakla ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, kendinin farkında olan takımın üyeleri, bireylerin ve tüm grubun gizli duygusal akımlarına uymaktadırlar. Tüm üyeler bir diğerine karşı empati kurmaktadır ve grup duygularına karşı tetikte olmayı ve müşterek anlayışı destekleyecek normlar vardır (Goleman et al., 2002).

3.2.4. Takım Duygu Tanıma Doğruluğu

Grupların ruh halleri ile ilgili araştırmalar, duygu tanıma becerisinin takım düzeyinde olabileceğini söylemektedir. Bir çalışma grubunun üyeleri tarafından verilen tutarlı duygusal reaksiyonlar olarak tanımlanan “duygusal tonlar” her takım için farklı olabilmektedir. Benzer şekilde, hem hemşireler, hem de muhasebecilerin bireysel ruh hallerinin, zaman içerisinde, yakınlarındaki iş arkadaşlarının kollektif ruh halinden etkilendiğine dair deliller ortaya konmuştur. Bu çalışmalar, çalışma grubu üyelerinin duygu durumlarının, anlamlı bir biçimde bir takım seviyesi olgusu olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Benzer duyguları hissetmeye götüren, bu bulgular için vurgulanan mekanizma, paylaşılan tecrübelerden ayrı olarak, bir diğer kişinin duygusal durumunu yakalamak demek olan, duygusal sirayettir. Buna göre, bir insanın, diğerinin duygusal durumunu tutarlı olarak anlaması için, onu tanıyabilmesi gerekmekte ve böylece duygu tanıma, duygusal sirayetin yapı taşlarından biri olmaktadır (Elfenbein et al., 2007).

TDTD (Takım Duygu Tanıma Doğruluğu) için, takım içi korelasyon kullanılarak, takım arkadaşları arasında yakınsama gösterilmektedir. Mevcut sonuçlar, takımların, bir diğerinin duygusal durumlarını anlamlı olarak algılama becerisini paylaşabileceğini

göstermektedir – ve bu yetenek, genel becerideki bireysel farklılıkların saf bir toplamından daha fazlası gibi gözükmetedir (Elfenbein et al., 2007).

3.1.5. Duygusal Yetenek ve Deneyim Dinamikleri

Bireysel duygusal zeka, birinin kendisine ait olan ve diğerinin yaşamış duygularını yönetmeyi içerirken, duygusal yetenek, bir grubun, genişçe paylaşılmış duyguları (mesela gruplar içerisinde hangi kapsama kadar duygusal sirayetin oluşacağı) ve diğer grupların duygularına ek olarak bireysel üye duygularının ele alınma yeteneğini kapsamaktadır (Reus and Liu, 2004, s.257).

Örgütsel düzeyde duygusal yetenek, bir örgütün, üyelerinin duygularını, kabul etmesi, tanınması, ayrıştırması, katılması ve örgütün duygularla ilişkili normları ve rutinlerinde belirtmesine karşılık gelmektedir. Bu rutinler, kesin belirli duygusal durumları ifade eden veya uyandıran örgütsel davranışları yansıtmaktadır ve bunlar duygusal dinamikler olarak isimlendirilmektedir (Huy, 1999).

Örgütsel düzeyde duygusal deneyim, bir örgütün, radikal değişim sırasında ortaya çıkan çeşitli duyguları tanımlama çabalarının kalitesi, bunları kabul ve içselleştirme ve derin bir anlayış ile hareket etmeye karşılık gelmektedir. Bu deneyim davranışları, tüm örgüt üyelerinin eğitimi ve yönetimi gibi organize eylemleri içermektedir ve özellikle değişim ajanları olmak üzere, diğerlerinin duygularına karşılık olarak aynı veya uygun bir başka duygunun yaşanması ve bu içsel deneyim üzerine iletişim kurulması veya harekete geçilmesidir. Örgüt üyeleri, diğer bireylerin bakış açısını anlamak ve ifade edilen duyguları belirlemek için, diğerleri tarafından verilen ince sosyal ipuçları ve işaretlerini doğru olarak okuma yeteneği üzerine eğitilebilmektedir (Huy, 1999).

“Duygusal dinamikler” in kullanımı, duygusal yeteneğin mikro ve makro düzeyleri arasında bir köprü kuran, bir ara bakış açısı sağlamakta ve duygusal yeteneklerin bireysel ve örgütsel düzeyleri arasındaki sınırı ortadan kaldırmaktadır. Duygusal dinamikleri kullanmak, bireysel veya örgütsel düzeyleri ihmal etmediği gibi, aynı

zamanda örgütsel duygusal yeteneği bu düzeylerden biri ile sınırlandırmamaktadır. Bu örgütsel dinamiklerden biri de “deneyim dinamiği”dir. Deneyim dinamiği, bir örgütün; duyguların çeşitliliğini tanımlama, onları kabullenme ve içselleştirme ve derin bir anlayış üzerine hareket etme çabalarının kalitesine karşılık gelmektedir (Akgün et al., 2007b).

Deneyim dinamiği, empatiyi, örgütsel düzeyde yansıtmaktadır. Bu, örgütsel kültür içerisine gömülmüş, insanların karşılıklı veya kolektif empatisidir. Bu bakış açısından, deneyim dinamikleri (kolektif empati), dinlemeyi, diğerleri ile ilgilenmeyi, duygularını anlamayı teşvik etmekte ve örgüt içerisindeki insanlar arasında yardımlaşma davranışları ve çalışma ittifakını artırarak daha yüksek bir firma yenilikçiliğine götürmektedir. Aynı zamanda deneyim dinamiği, diğerlerine, kendine değer verilme ve önem hissi iletmektedir. Bununla bağlantılı olarak ortaya çıkan kendine saygı, diğerleri ile çalışma konusunda gelişmiş bir arzuya götürebilmektedir. Mesela, yeni ürün geliştirme projelerinde, tasarımcılar, üretim bölümü ve diğer bölümlere karşı açık fikirli davranarak istifade etmekte ve projeleri zamanında, başarılı bir şekilde bitirmek için duygusal farklılıkları dikkate almaktadırlar. Özellikle, insanlar, diğer üyelerin nasıl hissettiğini bilmek ihtiyacıdadır. Çünkü böylece düşünce çerçevelerini, tutumlarını ve duygularını birleştirmekte ve grup üyelerinin fonksiyonları arası farklılıkları azaltmak için, birey olarak grup üyelerinin duygusal tepkilerini anlamaktadırlar. Bu durum da, terslikleri ve hayal kırıklıklarını azaltmaya ve çatışma durumlarını çözmeye ve iz üzerinde kalmaya yardımcı olmaktadır (Akgün et al., 2009).

3.1.6. Örgütsel Şefkat

Örgütsel şefkat, bir sistemin üyeleri kolektif olarak, bu sistemin üyeleri tarafından yaşanan acıyı farketmesi, hissetmesi ve tepki vermesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu alt süreçlerin, örgütsel bağlamda yasalaştırılması ve örgüt üyeleri arasında yayılması durumunda kolektif olduğu iddia edilmektedir. Tepki vermenin kolektif olması içinse, bireyler arasında koordine edilmiş olması gerekmektedir. Buna ek olarak örgütsel şefkatin ortaya çıkması için, değerler, uygulamalar ve rutinler gibi çeşitli sistematik

örgütsel özellikler tarafından, yasalaştırılması, yayılması ve koordine edilmesi gerekmektedir (Kanov et al., 2004, s.810).

Örgütsel şefkat, bir örgütün üyelerince gerçekleştirilen ve örgüt üyelerini hedef alan bir süreçtir. Buna göre örgütsel şefkat, sabit veya mutlak bir nitelik değildir ve “şefkatli” ve “şefkatsiz” örgütler arasında ayırımı gitmek pek mümkün değildir. Her ne kadar, kamuya ait olmayan yardım kuruluşları veya belirli tüzel hizmet örgütleri; misyonları, yaşam amaçları ve başarı hedeflerinden kaynaklanarak şefkate daha fazla yatkın olabilirlerse de, örgütsel şefkatin herhangi bir çeşit örgütte bulunabileceğine inanılmaktadır (Kanov et al., 2004, s.816).

Örgütlerin, ne bireyler gibi kelime anlamıyla acıyı farkedip, hissedip ve tepki verdiği varlıklarıdır, ne de örgütsel şefkat, sırf bireyler arasındaki şefkatin bir toplamıdır. Örgütsel şefkat daha çok, acıyı farketmenin, hissetmenin ve tepki vermenin bir grup örgüt üyesi arasında paylaşıldığı bir dizi sosyal süreci içermektedir. Örgüt içerisinde paylaşılacak ve böylece kolektif hale gelmek için bu süreçlerin her biri, yasalaştırılmalı, yayılmalı ve tepki verme de koordine edilmelidir. Sırasıyla bu mekanizmalar, değerler, uygulamalar ve rutinler gibi çeşitli sistemik örgütsel faktörler tarafından mümkün hale getirilmektedir. Kolektif olarak farketmek, hissetmek ve tepki vermek aynı zamanda, sisteme geri besleme yapmakta ve örgütlerle üyelerinin gelecekte acıya nasıl karşılık vereceğini etkilemektedir (Kanov et al., 2004, s.816).

3.1.6.1. Kolektif Farketme

Kolektif farketme, örgütsel şefkati oluşturan üç alt süreçten birisidir. Kolektif farketme basitçe, sosyal bir sistemdeki bir çok kişinin, birbirinden bağımsız olarak diğer bir kişinin acısını farketmesi değildir. Daha çok, sistemdeki bireylerin, acının mevcut olduğuna dair paylaşılan bir anlayışa sahip olduğu, bir sosyal sistemdeki acının kolektif olarak kabulüne karşılık gelmektedir. Bu kolektif süreçteki bireylerin rolünü anlamak önemlidir çünkü örgütler kendileri acıyı farkedememektedirler. Duygusal ipuçlarını yakalayabilen ve çevrelerinde ne olduğunu sezebilen daha çok bireysel örgüt üyeleridir.

Örgütler, belirli yapılarla, sistemlerle ve uygulamalarla, üyelerinin, çevrelerinde neler farkettiklerini ve nelere katıldıklarını etkileyerek, bu süreçte kritik bir rol oynamaktadırlar (Kanov et al., 2004, s.816).

Örgütsel özellikler, üyelerin, diğerlerinin acısını farketmesini, meşruluğunu görmesini, dikkat etmeye değer olmasını ve farkındalığının diğerleri ile paylaşılmasının boyutunu hem engellemekte, hem kolaylaştırmaktadır. Bu özellikler; üyelerin acıya karşı olan teyakuzunu artıran ve kendini bununla tanımladığı bir dil sağlayan örgütsel politikaları ve paylaşılan değerleri, üyeleri birbirine erişilebilir kılan ve örgüt içerisindeki çekilen acıları görmeyi kolaylaştıran örgütün fiziksel yapısının çeşitli yönlerini ve sistem içerisinde acının varlığına dair iletişimi kolaylaştıran örgütsel değerleri, politikaları, sistemleri ve teknolojileri içermektedir (Kanov et al., 2004, s.816).

3.1.6.2. Kollektif Hissetme

İnsanlar kollektif olarak ilgi hissettikleri zaman, sadece şefkatli bir biçimde acı çeken bir iş arkadaşlarının sıkıntısını paylaşmamakta, aynı zamanda bu duyguları daha geniş olarak bir diğeri ile paylaşmaktadırlar. Üyeler, hikayeler ve duygusal olarak anlamlı iletişim üstünden, aralarında acı çekenin deneyimlerine dair bir kollektif anlayışı geliştirebilmektedirler. Beraber çalışan insanlar, bilinçsiz olarak diğerlerinin duygularını yakaladıkları için, duygular aynı zamanda, duygusal sirayet süreci üstünden paylaşılmaya yatkın olmaktadır (Kanov et al., 2004, s.817).

Kollektif hissetme en çok, üyelerin, açık olarak duygularını ifade ettikleri, nasıl hissettikleri hakkında yaygın olarak konuştukları ve iş ve ev hayatı ile ilgili duygusal olarak dolu hikayeleri değiş tokuş ettikleri zaman örgütlerde ortaya çıkmaya yatkın olmaktadır. Bu tür üye davranışları, daha çok empatik ilgi duygularının yayılmasını ve yasalaştırılmasını mümkün kılan örgütlerde gerçekleşmektedir. Bu tür örgütlerin ana karakteristikleri; örgütün duygular ile ilişkili belirli örgütsel uygulamalarını, rutinlerini ve aynı zamanda değerlerini, normlarını ve işte kullanımı cesaretlendirilen hissetme dilini ve hikayelerinin türlerini içermeleridir (Kanov et al., 2004, s.818).

Üyeler, uyandırılan duygusal reaksiyonların paylaşılmış bir anlayışını ve kabulünü geliştirdikçe, kolektif duygular oluşturulmuş ve sürdürülmüş olmaktadır (Kanov et al., 2004, s.818).

Örgütsel kültür de aynı zamanda, işte, kolektif bir hissetmeyi mümkün kılmada önemli bir rol oynayabilmektedir. “Hissetme Kuralları” ve “Gösterim Kuralları”, kolektif hissetme kapasitesi olan bir örgütün örgütsel kültüründe önemli bir parçayı oynamaktadır. Hissetme ve gösterim kuralları, diğerlerinin acısına karşı sıcaklık ve ilgi duyulmasını ve ifade edilmesini desteklediği zaman, empatik ilgiyi kolektif olarak hissetmenin gelişmesi ve yayılması mümkün olmaktadır (Kanov et al., 2004, s.818).

Bir örgütte kolektif hissetmenin mümkün kılınmasına katkıda bulunan anahtar özelliklerden bir diğeri de liderliktir. Bir örgütün lideri, belirli duyguların açıkca ifade edilmesine örnek teşkil ettiği ve üyelerin acısına ilgi gösterdiği zaman, örgütteki diğer üyeler şefkatli duyguları meşru olarak yaşamaya ve açık olarak diğer iş arkadaşları ile paylaşmaya daha yatkın hale gelmektedirler (Kanov et al., 2004, s.819).

Kollektif hissetme aynı zamanda olumlu bir geri besleme döngüsünün bir parçasıdır. Kollektif olarak şefkat hisseden örgüt üyeleri, örgütün değerlerini ve normlarını pekiştirecek şekilde ve üstünden kolektif duyguların geleceğe doğru yayıldığı ve yasalaştırıldığı uygulamaların mümkün kılındığı yollarla birbirleri ile etkileşime geçmeye daha yatkın hale gelmektedirler (Kanov et al., 2004, s.819).

3.1.6.3. Kollektif Tepki

Her ne kadar, pek çok örgütte, rasgele olarak şefkatli davranışlar gösteren bireyler bulabiliyor olsak da, kolektif tepki kavramı, örgüt içerisindeki acıya karşı koordine edilmiş bir davranışsal cevaba karşılık gelmektedir. Yani, kolektif olarak şefkatli bir tepki vermek, üyelerin acıya karşı olan tepkisi yayıldığı ve yasalaştırıldığı zaman kısmen mümkün kılmaktadır ama sadece bu tepkiler bir şekilde koordine edildiği zaman gerçekten kolektif hale gelmektedir. Koordinasyon, üyelerin acıya karşı olan cevabı belirli bir kişi veya grup tarafından koordine edildiği merkezi bir süreç üstünden

gerçekleşmektedir. Koordinasyon aynı zamanda, insanlar, kendilerini organize edecek yollar bulduklarında, rollerin kendiliğinden ortaya çıkışı ve dönüşümü üstünden de gerçekleşmektedir. Kollektif şefkatli tepki verme; üyelerin, acıya cevap olarak diğerleri ile beraber nasıl eyleme geçecekleri ile ilgili değerlendirmeleri ve sistem içerisinde eylemlerini birbirleri ile nasıl ilişkilendirecekleri ile ilgili anlayışları üzerinden koordinasyonun başarılı olduğu, ihtimam gösterilen karşılıklı ilişkiler biçimini alabilmektedir. Kollektif akıl, insanların eyleme geçerken gösterecekleri ihtimama dayanmaktadır. Böylece örgütlerin kollektif olarak şefkatli tepki verme kapasitesi, üyelerinin acıya karşı karşılıklı ilişkilerine ne kadar ihtimam gösterdiklerine dayanmaktadır (Kanov et al., 2004, s.819).

Örgüt hayatındaki travmalara karşı, bazı örgüt üyeleri, çabucak ve hazır olarak reaksiyon gösterirken, diğerleri her halükarda tepki vermede başarısız olmaktadır ve bu durum örgütlerin kollektif tepki verme kapasitelerinde değişkenlik göstermesine sebep olmaktadır. Kapasitedeki bu farklılıkların; liderlik, değerler, yapılar ve sistemleri içerecek şekilde anahtar örgütsel özelliklerdeki farklılıklardan kaynaklandığı iddia edilmektedir. Bu özellikler, örgüt içerisinde acıya karşı belirli tür tepkileri yayma, yasalaştırma ve aynı zamanda bu eylemlerin etkin koordinasyonunu mümkün kılma potansiyeline sahiptir (Kanov et al., 2004, s.820).

Kollektif farketme ve hissetmede olduğu gibi, kollektif tepki verme, üyelerin, eylemleri üzerinden, sistemlere ve politikalara olan ihtiyaç ve değerlerini aydınlatacak ve örgüt içerisinde kollektif şefkatli eylemleri yasalaştırma, yayma ve etkin koordinasyonunu destekleyecek bir kültürü pekiştirecek bir döngü üretebilmektedir (Kanov et al., 2004, s.821).

Her ne kadar, üç alt süreci birbirinden bağımsız olarak incelemek, her birinin daha net anlaşılmasını sağlasa da, gerçekte bu kollektif süreçler birbirleri ile oldukça bağlantılıdır. Bir grup örgüt üyesi arasında farklı süreçler eşzamanlı olarak gerçekleşse de, herhangi bir süreç bir diğerini besleyebilmektedir (Kanov et al., 2004, s.821).

Örgütsel şefkat böylece, “geçişken hafıza sistemi” veya “kollektif akıl”ı anımsatacak şekilde çalışarak, farklı insan ve süreçlerin birbirine bağlantısını içermektedir. Böylece üyeler, sadece acı çekenı değerlendirerek değil ama kendi eylemlerinin diğerlerinininkiyle nasıl ilişkide olduğunun da farkında olarak düşünmekte, hissetmekte ve eyleme geçmektedir. Bir örgütte, üyelerin, örgütteki acıyı farketmesi, hissetmesi ve tepki vermesi şeklinde zenginleştirilmiş bir farkındalık oluşmaktadır. Örgütün, kendine karşı “özeni” veya belki de “dikkatliliği” denilebilecek bu durum, bir örgütün kollektif farketme, hissetme ve tepki verme kapasitesini sağlamaktadır (Kanov et al., 2004, s.821).

Şefkatin kollektif bir olguya dönüşmesini sağlayan süreçler (yayma, yasalaştırma ve koordinasyon), benzer biçimde diğer erdemleri de (mesela affetmenin, dürüstlüğün, bilgeliğin kollektif süreçleri) kollektif yapma potansiyeline sahiptir (Kanov et al., 2004, s.823).

Bütünsel olan “kollektif akıl” kavramından farklı olarak, çoğu örgütün kollektif farketme, hissetme ve eyleme geçme kapasitesinin örgüt boyunca eşit olarak dağılmadığı iddia edilmektedir. Bunun yerine, zamana ve duruma bağlı olarak farklılık göstermek üzere, örgütteki bazı bölümler ve birimlerde daha fazla şefkat gösteriminin olacağı düşünölmektedir (Kanov et al., 2004, s.821).

3.2. Kollektif Empatinin Tanımlanması

Kollektif, kelime anlamı olarak bir çok kimseyi veya nesneyi içine alan, birçok kişi ve nesnenin bir araya gelmesi sonucu olan veya ortaklaşa anlamlarına gelmektedir. Buna göre; kollektif empati, birden fazla kişiden oluşan bir grup veya takımın, hem üyelerinin birbirlerine karşı empati gösterdiği, hem de ortaklaşa olarak, diğer grup veya takımlara karşı empati gösterdikleri bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Kısacası birden fazla kimseyi içine alan ve ortaklaşa olan bir empatik olma durumudur.

“Duygusal Olarak Zeki Takımlar”, duygusal olarak zeki bireylerin toplamından fazlası olabilmektedir (Ashkanasy, 2003). Benzer şekilde kolektif empati, empati kuran bireylerin toplamından fazlasıdır.

Goleman et al. (2002)’ün, “Duygusal Olarak Zeki Takım” tanımlaması, kolektif empatiyi vurgulamakta ve özellikle de kolektif empatinin, kolektif, yani takım dışına olan yüzüne değinmektedir. “Duygusal Olarak Zeki Takım” kavramı, içerik olarak kolektif empatiye sahip olduğundan, “Duygusal Olarak Zeki Takım” tanımlaması, kolektif empatinin ilişkiler açısından öneminden ve tüm sistem katılımcılarının anlaşılması ve tatmin olmasından bahsetmektedir.

“Kendinin Farkında Olan Takım” tanımlaması, tüm takım üyelerinin birbirine ve takım dışındaki örgüt üyelerine karşı empati kurması, yine takım üyelerinin, takımın ortak duygusal halini edinmesi, müşterek bir anlayışa sahip olunması ve bunların takım bazında içselleştirilmesini içeren normlara değinerek, kolektif empatinin genel bir tanımını ortaya koymaktadır. Bu tanıma göre, grup veya takım, işlevini yerine getirirken bireylerin duygularını dikkate almakta ve duygular grup içerisinde paylaşılmaktadır. Bu paylaşımın en büyük mekanizması empatidir. Tüm üyeler diğerlerine karşı empati kurmaktadır. Bu empati kurma eylemi için tüm üyeler her an hazırdır ve bu empatik olma hali ve ortak bir anlayış, tüm grup veya takımca benimsenmiştir. Bu durumu destekleyecek normlar oluşmuştur.

Elfenbein et al. (2007), “Takım Duygu Tanıma Doğruluğu” kavramı ile, takımların; üyelerinin duygusal durumlarını anlayabileceğini, yani empati kurabileceğini, bu empatinin takım bazında olup, bu şekilde takım arkadaşlarının benzer anlayışa sahip olacağını ve bu anlayışın üyelerin empatik olma yeteneğinden daha fazlasını ifade ettiğini ortaya koyarak kolektif empatiye atıfta bulunmaktadır.

Huy (1999) ve Akgün (2007, 2009)’ün belirttiği üzere “Deneyim Dinamikleri”, duygusal yeteneğin örgütsel karşılığı olarak kullanılan Duygusal Dinamiklerden biri olup, örgüt düzeyinde kolektif empatiye karşılık gelmektedir. Buna göre, “Deneyim

Dinamiği”, örgütün; içerisindeki üyelerinin sahip olduğu duyguları, tanıma, anlama, kabul etme, bunları içselleştirme ve bütün bu süreçlerin gerçekleşmesi için bir anlayışa sahip olması bağlamında kolektif empatiyi tanımlamaktadır. Bu bağlamda kolektif empati, örgüt içerisinde, tüm üyelerin, diğerleri ile ilgilendiği, onların duygularını anlamaya çalıştığı, böylece birbirlerine karşılıklı olarak empati gösterdiği bir süreç ve kapasiteyi ifade etmekte ve bu süreç örgütsel kültür içerisinde yerleşik olup, norm ve rutinlerince de desteklenmektedir. Bunun sonucunda da tüm örgüt üyelerince benimsenmektedir. “Deneyim Dinamikleri” kavramı ile kolektif empatiyi, Huy (1999), örgüt içerisinde değişime olan etkileri açısından, Akgün (2009) ise, firma yenilikçiliği ve yeni ürün geliştirme projelerine olan katkıları açısından ele almıştır.

Lazarus (1991), empati yerine şefkat kelimesini kullanmayı yeğlediğini ortaya koymaktadır. Her ne kadar benzer süreçler taşısalar da, empati ve şefkatin farklı olgular oldukları çeşitli yazarlarca ortaya konmuştur. Buna göre şefkat için, acı çeken bir kişinin anlaşılması önemli iken, empati kurmak için kişinin duygularının illa acı çekmek şeklinde olması gerekmemektedir.

Buna karşın Lazarus’a benzer şekilde, şefkati empati ile aynı veya benzer değerlendiren anlayışlar da mevcuttur. Mesela

“Şefkat sonuçta, kişinin ıstırabını hafifletecek veya daha tolere edilebilir hale getirecek şekilde insanları davranmaya götüren ve diğer kişinin ıstırabından sağlanan, empatik bir duygusal tepkidir” (Kanov et al., 2004)

veya

“Şefkatli duygular, acı içerisinde olan veya acı çeken kişinin durumunu hayal ettiği veya hissettiği empatik ilgiyi çağırıştırır” (Kanov et al., 2004)

şeklinde yaklaşımlar da vardır. Şefkatin empati ile aynı olup olmamasının ötesinde kolektif empati ile örgütsel şefkat kavramları arasında çok yakın bir paralellik vardır.

Örgütsel şefkatten yola çıkarak kolektif empatiyi, bir sistemin (yani takım, grup veya örgütün) üyelerinin kolektif olarak, bu sistemin üyeleri tarafından hissedilen duyguları anlaması, hissetmesi, ve tepki vermesi olarak ortaya konulabilmektedir. Empatinin, duyguları anlamak (bilişsel), duyguları hissetmek (duygusal) ve tepki vermek (davranışsal) olarak üç boyutta ortaya konan bu alt süreçleri, örgüt bağlamında yasalaştırılırsa, örgüt üyeleri arasında benimsenirse, yaygınlaşırsa ve tepki verme de bireyler arasında koordine edilirse ortaya kolektif empati çıkmaktadır. Bu olgunun ortaya çıkması için, sistemin değerleri, uygulamaları, normları, rutinleri ve kültürü, söz konusu süreçlerin yasalaştırılması, yayılması ve koordinasyonunu sağlamalıdır.

Bu araştırmanın bağlamında, yine örgütsel şefkatin tanımına bağlı kalarak ve literatürdeki kolektif empati tanımlamalarına uyumlu olarak (Roberge,2013; Muller, 2014) empati kuranın, sistemler olmadığı, yani diğerlerinin duygularını anlayanın, bu duyguları hissedenin ve bunlara karşılık verenin sistemler değil bireyler olduğu ama kolektif empatinin bu bireylerin kurduğu empatinin toplamından da farklı olduğu iddia edilmektedir. Bu açıdan kolektif empati, empatik süreçlerin sistemdeki üyeler arasında paylaşıldığı bir dizi sosyal süreçtir. Bu bakış açısıyla empatinin bilişsel ve duygusal boyutları, değerler, rutinler, uygulamalar ve çeşitli mekanizmalarla mutlaka sistem içerisinde yasalaştırılmalı, yayılmalı, benimsenmeli ve davranışsal boyutu da koordine edilmelidir. Kısacası empatik olma hali sistem içerisinde içselleştirilmelidir. Kolektif empatinin bu alt süreçleri, sisteme geri besleme yaparak, gelecekte de üyelerin diğerlerinin duygularına kolektif olarak nasıl karşılık vereceğini etkileyecektir.

3.3. Kolektif Empatinin Boyutları

Bir grubun duygusal zekası, duygusal olarak zeki bir bireyin ifade ettikleri ile aynı yetenekleri kapsamaktadır: kendinin farkında olmak, kendinin yönetimi, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi. Farklı olan ise, duygusal zeka yetkinliklerinin bireyler ve tüm grupla ilişkili olmasıdır (Goleman et al., 2002).

Empatiye benzer bir kavram olan duygusal zekanın, bireyden grup düzeyine çıkarken aynı yetenekleri kapsamaması, kolektif bazda empatinin, bireysel empatinin tüm boyutlarını taşıması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yani kolektif empatinin, bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç boyutu vardır.

Gruplararası empatinin üç alt boyutu vardır: bilişsel, duygusal ve davranışsal (Mealy and Stephan, 2009). Her ne kadar gruplararası empati kavramı, bir grubun bir üyesinin tek olarak diğer grup üyelerine karşı empati duymasını içerse de, sonuçları itibari ile tüm grubu etkilemesi nedeniyle kolektif empatinin boyutları içerisinde bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarının mutlaka bulunması gerektiğini doğrular niteliktedir.

Kanov vd (2004), kolektif şefkat süreci olarak; şefkat sürecinin, farketme, hissetme ve tepki verme şeklindeki üç alt sürecinin kolektif yönleri olan kolektif farketme, kolektif hissetme ve kolektif tepki vermeyi öne sürmüşlerdir. Bu alt süreçlerden farketme, empatinin duyguları anlamayı içeren bilişsel boyutuna, hissetme, empatinin duyguları hissetmeye karşılık gelen duygusal boyutuna ve tepki vermede empatinin davranışsal boyutuna büyük paralellik göstermekte ve çoğu zaman aynı anlamları taşımaktadırlar. Dolayısı ile bu araştırmada da, kolektif empatinin bilişsel empati, duygusal empati ve davranışsal empati boyutlarının olduğu kabul edilmektedir.

Bu bağlamda kolektif bilişsel empati, kolektif empatinin üç boyutundan biridir. Kolektif empatinin bu yönü diğerinin bakış açısını alma, diğerlerinin dünyalarını anlama (Akgün et al., 2011), veya Goleman'ın (2001)

“Sizin dünyayı nasıl gördüğünüzü biliyoruz”

diye belirttiği ifadedeki kavramı çağrıştırmaktadır. Kolektif bilişsel empati, bir sosyal sistemdeki bireylerin birbirlerinden bağımsız olarak diğerlerinin duygularını anlamasından çok duyguların kolektif olarak anlaşılması, paylaşılması ve sistem tarafından kabul edilmesidir. Sistemler (takım, grup veya örgüt) birer insan olmadıkları

için duyguları anlayamazlar, dolayısı ile diğerlerinin dünyasını, duygularını yakalayıp, anlayacak olan bireylerdir. Sistemlerin belirli yapılar, uygulamalar ve kurallarla, bireylerin, çevrelerindeki olaylara katılımını ve algılarını etkileme gücü vardır. Üyelerin, diğerlerinin hangi duygularını ne kadar anlayacağı, ne kadar dikkat edeceği, bunların ne kadarını kabul edeceğini ve diğer üyelerle ne kadar ve nasıl paylaşımında bulunacağı içerisinde bulunan sistemin özelliklerine bağlıdır. Bu özellikler; ortak bir dil sağlayan örgütsel politikaları, değerleri, duyguların iletimini kolaylaştıran teknoloji ve yapıları ve üyelerin birbirine erişimini sağlayan örgütün fiziksel yapısını içermektedir.

Duygular anlaşıldıktan sonra kolektif empatinin ikinci boyutu ve alt süreci olan kolektif duygusal empati devreye girmektedir. Duygusal empati takım üyelerinin takım arkadaşlarının duygusal durumlarına karşı takındıkları duygusal reaksiyondur. Takım üyeleri farkettileri ve anladıkları diğer takım üyelerinin duygularını vekaleten hissederler. Empatinin bu boyutu

“sizinle hissediyoruz” (Goleman, 2001)

veya

“sizin için hissediyoruz” (Roberge, 2013)

ile ilişkilidir. Kolektif duygusal empati, kolektif bilişsel empati ile anlaşılan duyguların sadece sistemi oluşturan bireyler tarafından hissedilmesi demek değildir. Aynı zamanda hissedilen bu duyguların, hikayeler ve diğer anlamlı iletişim kanalları ile sistemdeki diğer üyelerle paylaşılmasını da gerektirmektedir. Bu paylaşımın sonucunda, empati kurulan kişinin deneyimleri ile ilgili olarak diğer üyeler arasında ortak bir anlayış gelişmektedir. Sistemlerin duygu ile ilişkili belirli uygulamalarının, rutinlerinin, değerlerinin, normlarının, hikayelerinin, empatik ilgi duygularının yayılmasını ve yasalaştırılmasını kolaylaştırdığı sistemlerde duygular açık olarak ifade edilir ve üyelerin hissiyatı ile ilgili hikayeler değiş tokuş edilir. Bu tür sistemler kolektif duygusal empatinin gerçekleşmesine daha yatkındır.

Duyguları kollektif olarak hissetmede içinde bulunulan takımın, grubun veya örgütün kültürü de çok önemlidir. İçerisinde bulunulan sistemin, grup duygularını üyelerinin nasıl hissedeceğine ve bunları nasıl ifade edip, göstereceğine dair olan “Hissetme Kuralları” ve “Gösterim Kuralları”, sistemin kültüründe önemli bir yer tutmaktadır. Hissetme ve gösterim kuralları, empati kurulana karşı dikkat kesilmesini, duygularının hissedilmesi ve ifade edilmesine taraftar olduğu zaman empatik ilgiyi kollektif olarak hissetmek daha olasıdır.

Kollektif olarak duyguları anlaşılabilir ve hissedilen örgüt üyeleri, birbirleri ile daha kolay biçimde etkileşime geçmektedirler. Bu geribesleme eylemi, örgütün değerleri ve normlarını pekiştirmekte ve kollektif duyguların gelecekte de sistem içerisinde yer tutacak şekilde yayıldığı ve yasalaştırıldığı bir süreç gerçekleşmiş olmaktadır.

Kollektif hissetme sonrası, kollektif empatik sürecin tamamlanması için üçüncü boyut olan kollektif davranışsal empati gerçekleşmektedir. Kollektif davranışsal empati, duyguları anlaşılabilir ve hissedilen bireye karşı verilen kollektif empatik tepkidir. Yani davranışsal empati takım üyelerinin takım içerisindeki diğerlerinin duygularına karşılık verebilme becerisini gösterir (Kanov et al., 2004). Empatik bir tepkinin gerçekleşebilmesi için en gerekli koşullardan biri üyeler arasındaki koordinasyondur. Bu koordinasyon belirli bir kişi veya grubun üstünden merkezi bir süreçle olabileceği gibi, üyeler arasında rollerin kendiliğinden dağılımı ile de olabilmektedir.

Kollektif davranışsal empati; koordinasyonun, üyelerin hissedilen duyguya karşılık olarak diğerleri ile nasıl eyleme geçecekleri ile ilgili değerlendirmesi ve sistem içerisinde eylemleri nasıl birbirleri ile ilişkilendirecekleri ile ilgili anlayışlarına dayanmaktadır. Bu değerlendirme ve anlayışın başarısı üyelerin karşılıklı ilişkilerine verdikleri öneme dayanmaktadır. Yani sistemin kollektif empatik tepki kapasitesi üyelerin ilişkilerine gösterdikleri ihtimama bağlıdır. Sistemlerin kollektif tepki verme kapasitelerini etkileyen bir diğer etken de sistemin liderlik, değerler, yapılar gibi temel özellikleridir.

Kollektif davranışsal empati de, tıpkı duyguları anlama ve hissetme de olduğu gibi, geri besleme ile kollektif empatinin sistemin kültürü içerisindeki konumunu pekiştirecek şekilde geri beslemede bulunmaktadır. Yine Kanov et al. (2004)'un örgütsel şefkat tanımlamasından yola çıkarak, gerçekte bu kollektif süreçlerin birbirleri ile oldukça bağlantılı olduğu söylenebilmektedir. Bir takım, grup veya örgüt üyesi arasında farklı süreçler eşzamanlı olarak gerçekleşse de, herhangi bir süreç bir diğerini besleyebilmektedir.

Böylece kollektif empatinin süreçleri arasındaki işleyişin de, tıpkı örgütsel şefkat gibi “kollektif akıl” benzeri işlev görerek farklı insan ve süreçlerin birbirine bağlantısını içermektedir. Böylece üyeler, kendi duygu, düşünce ve eylemlerinde, sadece empati kurulanı değerlendirerek değil ama aynı zamanda kendi eylemlerinin diğerlerinininkiyle nasıl ilişkide olduğunu da değerlendirmek zorundadırlar.

Akıl; bilgiyi işleme veya veriyi işleme ve insanın sinir sisteminde saklama mekanizması olarak tanımlanmaktadır. Bireysel seviyede, insanın bilgi işleminin bilişsel bakış açısını açıklamak için, edinme, oluşturma, depolama, işleme, eleme ve bilgini gerçekleştirimi gibi pek çok alt sürece gereksinim vardır. Biliş ile ilgili benzer görüşler, takımlar ve örgütler gibi daha yüksek düzeyde sosyal takımlar için de ele alınmıştır (Akgün et al., 2006, s. 211).

Grup içi iletişimin bilgi işleminin bir biçimi olarak görüldüğü, küçük gruplar ve kişiler arası ilişkiler literatüründeki araştırmalara göre kollektif biliş; elde etme, depolama, iletim, manipülasyon ve bilgi kullanımını içeren grup süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Gibson, 2001). Kollektif akıllı anlamının anahtarının, “akılın” varlıklar veya elemanlardan daha çok, bireyler arasındaki ilişkilerin şablonlarında ve bunlara atfedilen ağırlıklarda yerleşik olduğu ve grup aklını anlamının da sürece karşı özenli olmak olduğu iddia edilmektedir. Böylece her ne kadar her biri buna katkıda bulunsada, kollektif akıl, birbirinden ayrı olarak ele alınan bireylerde yerleşik değildir. Aynı şekilde bunların dışında da değildir. Grup üyelerinin eylemleri arasındaki ilişkilerde mevcuttur

(Gibson, 2001, s.6). Burada ifade edilen kolektif bilişin tanımı ele alındığında, her ne kadar ikisi farklı kavramlar olsa da; kolektif empatinin, bir süreç olması, kolektif bir niteliğe sahip olması, bilişsel bir boyut taşıması ve ilişkilere dayanması açısından, kolektif bilişle bağlantılı olduğunu görmek mümkündür.

3.4. Empati - Kolektif Empati Karşılaştırması

Tablo 3.1’de, empati ile kolektif empatinin ortak yönlerini ve farklarını ortaya koyarak, kolektif empatinin tanım ve özelliklerini açığa kavuşturmak hedeflenmektedir.

Tablo 3.1. Empati – Kolektif Empati Karşılaştırması.

	Empati	Kolektif Empati
1	Empati kuran ve empati kurulan olmak üzere 2 tarafı (Barrett-Lennard, 1981; Rogers, 1962, 1970 and 1975; Kohut, 1971, 1977; Dymond, 1949, Bennett, 1995).	2’den fazla tarafı vardır. Bunlar empati kuran üyeler ve empati kurulan kişilerden oluşmaktadır. Empati kurulan kişiler, empati kuranla aynı sisteme üye olabileceği gibi, sistem dışından da olabilmektedir (Goleman et al., 2002; Senge, 1990; Huy, 1999; Akgün et al., 2007, 2009, Kanov et al., 2004).
2	Empati kuran açısından kişisel bir süreçtir (Book, 1988; Rogers, 1975; Kohut, 1984; Bennett, 1995; Hoffman, 1982; Hogan, 1969; Davis, 1983; Buie, 1981+B10).	Empati kuran taraf açısından sistemin bütününe ilgilendirmektedir. Sistemin üyeleri açısından ortaklaşa bir sosyal süreçtir. Empatik olma eğiliminin tüm sistemce paylaşımını gerektirmektedir (Goleman et al., 2002; Senge, 1990; Huy, 1999; Akgün et al., 2007, 2009; Kanov et al., 2004).
3	Bir kişinin diğerine empati kurması ile gerçekleşmektedir (Kohut, 1984; Bennett, 1995; Barrett-Lennard, 1981; Hoffman, 1982; Eisenberg, 2002; Ickes, 1993).	Sisteme mensup üyelerin tümünün, diğerlerine karşı empati kurması ve bu empatik olma eğiliminin ve farkedilen duyguların paylaşılması, tüm sisteme yayılması, kolektif bir biçimde empatik tepki verilmesi şeklinde sistem seviyesinde bir empati ortaya çıkmaktadır (Goleman et al., 2002; Huy, 1999; Akgün et al., 2007, 2009, Kanov et al., 2004).
4	Üç alt boyut ve alt süreci (Rogers, 1975; Barrett-Lennard, 1981; Elliott et al., 1981; Goldstein and Michaels, 1985; Irving and Dickson, 2004; Kanov et al., 2004; Mealy and Stephan, 2009; Irving and Dickson, 2004).	Üç alt boyutu ve alt süreci vardır (Kanov et al.2004; Mealy and Stephan, 2009; Bandura,1986).

Tablo 3.1. devam

4.1	Bilişsel Empati (Empati kuran kişi, bir diğerinin duygularını sezmekte, bakış açısını almakta ve anlamaktadır. Bu tamamen kişiye özgü, bağımsız bir süreçtir. Empati kuranın bağlı bulunduğu sistemin bu süreçte etkisi yoktur ve sistem bazında empatik anlayışın içselleştirilmesi ihtiyacı yoktur) (Ickes, 1997; Hoffman, 1978; Barrett-Lennard, 1981; Gladstein, 1983; Rogers, 1986)	Kollektif Bilişsel Empati (Bir sistemi oluşturan üyeler, kolektif olarak, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini sezmekte ve anlamaktadırlar. Bu, üyelerin birbirinden bağımsız olarak diğerinin duygusunu anlamaktan çok, paylaşılan bir anlayış ve empati kurulumunun kabulüne karşılık gelmektedir. Bu alt sürecin kolektif kabul edilebilmesi için mutlaka sistem bazında yasalaştırılması ve yayılması, yani içselleştirilmesi gerekmektedir. Ortak dil, politika, teknoloji gibi belirli yapılarla ve uygulamalarla, üyelerinin, çevrelerinde neler farkettiklerini ve nelere katıldıklarını etkileyerek, sistemler bu süreçte kritik bir rol oynamaktadırlar) (Kanov et al. 2004; Akgün, et al., 2007, 2009, Roberge, 2013) .
4.2	Duygusal Empati (Empati kuran kişi, farkedip, anladığı diğerine ait duyguyu vekaleten hissetmektedir. Empati kuranın bağlı bulunduğu sistemin bu süreçte etkisi yoktur ve sistem bazında empatik hissetmenin içselleştirilmesi ihtiyacı yoktur) (Ickes, 1997; Hoffman, 1978; Mehrebian and Epstein, 1972; Gladstein, 1983; Stotland, 1969; Salovey and Mayer, 1990)	Kollektif Duygusal Empati (Kollektif duygusal empati, kolektif bilişsel empati ile anlaşılan duyguların sadece sistemi oluşturan bireyler tarafından hissedilmesi demek değildir. Aynı zamanda hissedilen bu duyguların, hikayeler ve diğer anlamlı iletişim kanalları ile sistemdeki diğer üyelerle paylaşılmasını da gerektirir. Bu paylaşımın sonucunda empati kurulan kişinin deneyimleri ile ilgili olarak diğer üyeler arasında ortak bir anlayış gelişmektedir. Bu alt sürecin kolektif kabul edilebilmesi için mutlaka sistem bazında yasalaştırılması ve yayılması, yani içselleştirilmesi gerekmektedir. Sistemler; duygu ile ilişkili belirli uygulamaları, rutinleri, değerleri, normları, hikayeleri ve kültürü ile empatik ilgi duygularının yayılmasını ve yasalaştırılmasını kolaylaştırabilmekte veya zorlaştırabilmektedir.) (Kanov et al. 2004; Akgün, et al., 2007, 2009; Roberge, 2013) .
4.3	Davranışsal Empati (Empati kuran kişinin, karşısındakine vermiş olduğu sözlü veya sözsüz, genel olarak iletişim tepkisidir. Empati kuranın bağlı bulunduğu sistemin bu süreçte etkisi yoktur ve empatik bir tepki için bir başkası ile koordinasyon ihtiyacı yoktur) (Barrett-Lennard, 1981; Kanov et al., 2004; Bandura, 1986; Kohut, 1974; Baron et al., 2004; Eisenberg, 2002).	Kollektif Davranışsal Empati (Kollektif davranışsal empati, duyguları anlaşılan ve hissedilen bir bireye karşı verilen kolektif empatik tepkidir. Empatik bir tepkinin gerçekleşebilmesi için en gerekli koşullardan biri üyeler arasındaki koordinasyondur. Bu koordinasyon belirli bir kişi veya grubun üstünden merkezi bir süreçle olabileceği gibi, üyeler arasında rollerin kendiliğinden dağılımı ile de olabilmektedir. Sistemin kolektif empatik tepki kapasitesi üyelerin, aralarındaki ilişkilerine gösterdikleri ihtimama bağlıdır. Sistemlerin kolektif tepki verme kapasitelerini etkileyen bir diğer etken de sistemin liderlik, değerler, yapılar gibi anahtar özellikleridir.) (Kanov et al. 2004; Akgün, et al., 2007, 2009) .

Tablo 3.1. devam

5	Empati süreci, empati kuranın kendisi ile sınırlıdır (Alma and Smaling, 2006; Millington, 2008; Rice, 1998; Dymond, 1949; Book, 1988; Hogan, 1969).	Kollektif empati, üyelerin kurduğu empatinin toplamından farklı bir karakterde ortaya çıkacaktır. (Barsade and Gibson, 1998; Ashkanasy, 2003; Elfenbein, 2007; Kanov et al., 2004) .
6	Empatinin gerçekleşmesi için normlara, kurallara, değerlere ve kültürün düzenleyici gücüne ihtiyaç yoktur (Feschbach, 1975; Hoffman, 1982; Buie, 1981; Rice, 1998).	Ortaya çıkan sistem seviyesinde empatik olma eğilimi, bir kural, norm, veya düzenleyici güç halinde değerler ve kültürün bir parçası olarak yerleşmekte ve daha sonra gruptan ortaya çıkan sosyal etkiler olarak üyeler tarafından hissedilmektedir (Goleman et al., 2002; Huy, 1999; Akgün et al.2007, 2009; Kanov et al., 2004).
7	Sadece iki kişi arasında gerçekleşen bir empati süreci vardır ve buna bağlı olarak başka kişiler arasındaki empati süreçleri ile bağlantısı yoktur. Yani gerçekleşen tüm empati süreçleri birbirinden bağımsızdır (Hoffman, 1982; Hogan, 1969; Davis, 1983; Rogers, 1975).	Kollektif empatinin alt süreçleri oldukça birbirleri ile bağlantılıdır. Bir dizi takım, grup veya örgüt üyesi arasında farklı süreçler eşzamanlı olarak gerçekleşse de, herhangi bir süreç bir diğerini besleyebilir (Kanov et al., 2004).
8	Empati kuran kişinin, kendi davranışlarının diğerleri ile ilişkisini düşünmesi zorunluluğu yoktur (Book, 1988; Davis, 1983; Baron et al., 2004).	Kollektif empatinin süreçleri arasındaki bağlantılı işleyiş, “transaktif hafıza sistemi” veya “kollektif akıllı” anımsatacak şekilde çalışarak, farklı insan ve süreçlerin birbirine bağlantısını içermektedir. Böylece üyeler, sadece empati kurulanı değerlendirerek değil ama kendi eylemlerinin diğerlerinininkiyle nasıl ilişkide olduğunun farkında da olarak düşünmekte, hissetmekte ve eyleme geçmektedir (Kanov et al., 2004).
9	Empatinin alt süreçleri sisteme geri besleme yapmamaktadır. Yani gerçekleşmiş olan empatinin, sistemik olarak gelecekte duyguların anlaşılması ve hissedilmesine katkısı pek yoktur (Kanov et al., 2004; Kelly and Barsade, 2001; Allport, 1961; Mehrebian and Epstein, 1972).	Kollektif empatinin alt süreçleri sisteme olumlu geri besleme yapmaktadır. Yani, kollektif olarak duyguları anlaşılabilir ve hissedilen örgüt üyeleri, birbirleri ile daha kolay biçimde etkileşime geçmektedirler. Böylece kollektif empatinin sistemin değerleri, normları ve kültürü içerisindeki konumu pekişmekte ve kollektif duyguların gelecekte de sistem içerisinde yer tutacak şekilde yayıldığı ve yasalastırıldığı bir süreç gerçekleşmiş olmaktadır (Kanov et al., 2004; Akgün et al.2007, 2009).

4.YAZILIM GELİŞTİRME TAKIMLARI ve KOLLEKTİF EMPATİ

4.1. Yazılım Geliştirme Takımları ve Yazılım Geliştirmenin Doğası

Yazılım projelerinin başında, kurumlara ve hükümetlere milyarlarca dolara mal olan, bütçe ve zaman aşımı gibi dertler vardır (Gorla and Lam, 2004). Çoğu yazılım geliştirme projesi, istendiği gibi işlev görmede veya istenileni ortaya çıkarmada başarısız olmaktadır. Standish Group International'a göre, yazılım projelerinin, %15'i yıllık 67 milyar \$ maliyetle hiç bir ürün ortaya koyamamaktadır. %80'den fazla yazılım projesi ise aşırı bir şekilde gecikmekte ve bütçeyi aşmaktadır. Bir yazılım projesi, %30 'luk bir ihtimalle kontrolden çıkabilmektedir (Akgün et al., 2007a).

Yazılım geliştirme projelerinde temel olarak birkaç nokta öne çıkmaktadır:

a) Yazılım geliştirme, karmaşık bir sosyo teknik aktivitedir (Akgün et al., 2007a). Yazılım geliştirme gruplarını, bölümlerini ve şirketlerini sosyal bedenler olarak görmek önemlidir. Müşteri ilişkilerinin, programcı yaratıcılığının ve programlama takımı dinamiklerinin zorunlu insan doğası, yazılım üretim kuruluşlarının sosyal tarafları ile ilgilenilmesini gerektirmektedir (Tenenberg, 2007). Bu sosyal doğa, insanların birbirleri ile ve işlerini gerçekleştirmek için kullandıkları teknik yöntemler ve hesaplama teknolojileri ile etkileşime girmelerini gerektirmektedir. Analitik olarak, yazılım geliştirmenin sosyal yönleri; insanların nasıl etkileştiği, davrandığı ve organize olduğunu içermektedir. Yazılım geliştirmenin teknik yönleri ise; üretim metodlarının, geliştirme tekniklerinin ve hesaplama teknolojilerinin kullanımını içermektedir. Uygulamada, insanların işlerini yapma yollarını, kullandıkları metodlar, teknikler ve hesaplama teknolojilerinden ayırmak zordur (Sawyer, 2004).

b) Yazılım projelerinde, kullanıcı taleplerinin iletilmesi veya anlaşılmasındaki eksiklikler ve değişen çevresel talepler yüzünden sıkıntı yaşanabilmektedir (Akgün et al., 2007a). Sıklıkla, yazılım geliştirmede, takım üyeleri arasında iletişim problemleri vardır. İnsanlar, herbirinin kendi belirli jargonu ve terminolojisi olan farklı alanlarda uzman olabilmekte ve bundan kaynaklanan iletişim problemleri, yazılım proje takımlarında işbirliğini engellemektedir (He et al., 2007, s.271). Yazılım projelerindeki performans düşüklüğüne sebep olan faktörlerden biri yazılım projesi takımı bileşimidir. Proje performansını etkileyebilecek takımla ilişkili faktörler; üyelerin kişilik bileşimi, takım lideri ve takım içi iletişim ve koordinasyondur (Gorla and Lam, 2004).

c) Bilgi yoğun çalışma grupları, sürekli teknolojik değişimler ve rakiplerin eylemleri hakkında belirsizlikle karakterize olan yüksek hızlı çevrelerle yüzleşmektedir (Reus and Liu, 2004, s.252). Buna ilave olarak, yazılım geliştirme projeleri; önceden geliştirilmiş projelerin bakımı için daha fazla ilgi gösterilmesi, kaynak yetersizliği, günlük aktiviteler ve diğer öncelikler sebebi ile paydaşların ihtiyaç duyulan katılımının eksikliği gibi çeşitli sebeplerle, kestirimler ve zaman çizelgelerinden sapma eğilimine girmektedirler (Geethalakshmi and Shanmugam, 2008).

Bu projeleri gerçekleştirmekte olan proje takımlarının gücü, üyelerinin, projedeki problemleri çözmek için gösterecekleri kollektif etkinliğe ve duyarlılığa bağlıdır (Akgün et al., 2007a).

d) Yazılım geliştirme takımlarındaki çalışanlar için ifade edilebilecek bir konu da geliştiricilerin, işin içsel değerlerine dışsal değerlerinden (ücret, çalışma koşulları ve uygun teknik kaynaklar) daha fazla değer verme eğiliminde olmalarıdır (Procaccino et al., 2006).

e) Bilgi teknolojileri çalışanları, iş ortamları ve meslekler arasında evrensel olan, sayısız stres kaynağına maruz kalmaktadırlar. Araştırmalar göstermektedir ki, diğer meslekler gibi, bilgi teknolojilerinde de stres; yoğun iş talepleri, diğerleri ile karmaşık ilişkiler, kariyer beklentileri, sistem bakımı, rol belirsizliği, sıkıcı yönetim görevleri ve

aynı zamanda eskime korkusu, takım ve müşteri ilişkileri, aşırı rol yüklenmesi, iş kültürü sorunları, teknik kısıtlar, rekabetçi iş ve aile taleplerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Major et al., 2007).

Bu belirtilen noktalara bağlı olarak yazılım geliştirme projeleri çeşitli sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır. Bunlardan birisi, yazılım proje yönetiminden anlaşılanın teknik konuların yönetilmesi ve teknik olmayan insan ilişkili konulara daha az önem verilmesidir. Teknik konular doğrudan yazılım ve donanım ile ilgilidir. Teknik olmayan konular, insanlar ve süreç ilişkili bileşenlerle ilgilidir. Teknik konuları yönetmek, teknik olmayan konuları, her biri kendine özgü kişilikleri, güçlü ve zayıf yönleri, fikirleri ile gelen insanları yönetmekten daha basittir. Sonuç olarak teknik olmayan konular, teknik konulara göre daha sıklıkla yazılım geliştirmeye sıkıntı vermektedir (Geethalakshmi and Shanmugam, 2008). Gorla ve Lam (2004), tarafından da belirtildiği üzere, daha iyi performans için yazılım geliştirmenin insanlarla ilişkili yönleri, teknolojik yönlerinden daha önemlidir.

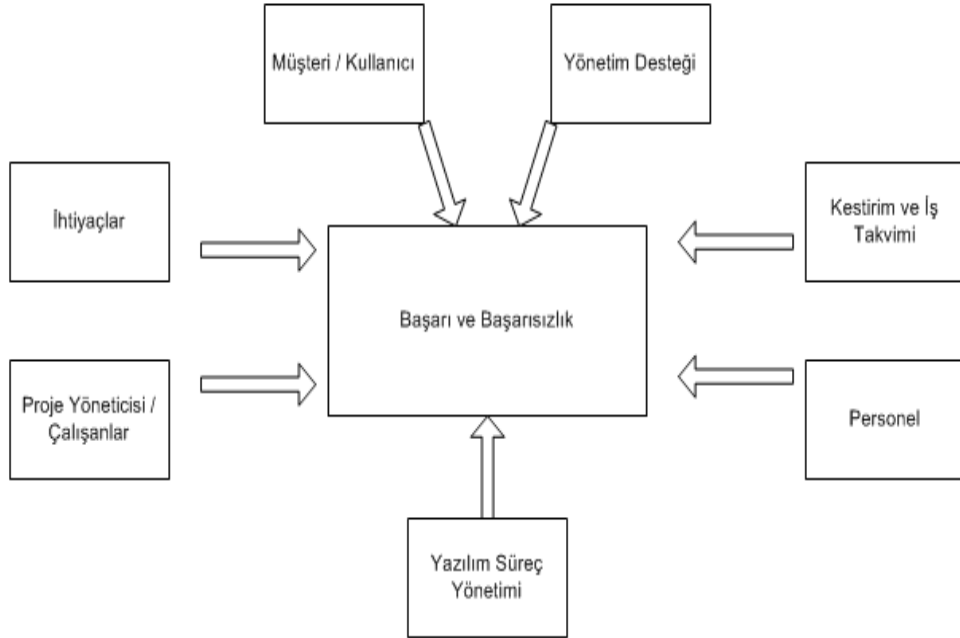
Yazılım geliştirmeye birleştirilmiş çoğu problemler, geliştirme sürecinde meydana gelen olaylardan çok, projenin başlangıcında beklentileri kurmayla ilişkilidir (Procaccino et al., 2006). Bu beklentilere uygun olarak yapılacak etkin bir kestirim, yazılım geliştirmede başarıya ulaşmak için en iddialı ve önemli aktivitedir. İyi bir zaman çizelgesi makul ve gerçekleştirilebilirdir. Ancak zaman çizelgesini sıkıştırmaya çalışan tüm çabalar başarıya götürmeyebilmektedir. Boyut, çaba, zaman, maliyet ve kalite gibi kestirim ve çizelgeleme parametreleri, güvenilir bir biçimde tahmin edilir ve programlanırsa, kestirim ve çizelgeleme ile başarı ve başarısızlık öngörülebilmektedir (Geethalakshmi and Shanmugam, 2008).

Bu konuda yapılan bir başka çalışmada, Gorla ve Lam (2004), bilgi toplama açısından; mantıklı takım lideri olan bilgi sistemleri takımlarının, sezgisel lideri olan takımlardan, karar verme yönünden; hisseden takım liderine sahip takımların, düşünen takım liderinden, düşünen tipte sistem analiste sahip olanların, hisseden tipte sistem analistleri olan takımlardan daha iyi performans gösterdiğini buldular. Görüldüğü

kadarıyla, küçük takımlarda, bir sistem analistinin analitik becerileri, davranışsal becerilerinden daha önemlidir. Dışa dönük programcıların olduğu takımlar, içe dönük programcıların olduğu takımlardan daha başarılıdır (Gorla and Lam, 2004).

Başarılı bir yazılım projesine sahip olmak için, başarıyı neyin meydana getirdiğini tanımlamak zorunludur. Proje başarısını etkileyen teknik olmayan bileşenler / faktörler uygulamacıların gözünden geniş olarak şöyle sınıflandırılabilir (Geethalakshmi and Shanmugam, 2008);

1. Sponsor / yönetim desteği ve katılımı (insan ve süreç ilişkili)
2. Müşteri / kullanıcı desteği ve katılımı (insan ve süreç ilişkili)
3. Gereksinim yönetimi (insan ve süreç ilişkili)
4. Kestirim ve zaman çizelgesi (insan ve süreç ilişkili)
5. Proje yöneticisi ve geliştirme personeli ile ilişkisi (insan ve süreç ilişkili)
6. Yazılım süreci yönetimi (süreç ilişkili)
7. Yazılım geliştirme personeli (insan ilişkili) (Şekil 4.1)



Şekil 4.1 Başarı ve Başarısızlık Modeli (Geethalakshmi and Shanmugam, 2008).

Geethalakshmi ve Shanmugam (2008)'in çalışmasının bulguları, uygulamacıların, en fazla, müşteri ve kullanıcı katılımının, proje başarısına ve başarısızlığına katkıda bulunduğuna inandığını söylemektedir. Daha sonra, yazılım süreç yönetiminin ve kestirim ve zaman çizelgesinin diğer önemli faktörler olarak algılandığı bulunmuştur. Buna göre, müşterilerin / kullanıcıların, yazılım geliştirmenin her safhasında katılımının gerçekleşmesi gerekmektedir. Batı'daki çalışmalar, müşteri ve kullanıcının başarı ve başarısızlığı belirleyen en önemli faktörler olduğunu belirtmektedir (Geethalakshmi and Shanmugam, 2008).

Bu ana kadar genel doğası, başarı ve başarısızlık faktörleri verilen yazılım geliştirme takımlarının örgütlenmesine dair ise Sawyer (2004)'in ifade ettiği üç tane yazılım geliştirme takımı modeli vardır;

Dizi : Yazılım geliştirme, birbirinden ayrık doğrusal görevler kümesine dayalı bir üretim çabasıdır. İnsanlar belirlenmiş işlevler içerisinde ve bu işlevler arasında biçimsel etkileşimlerle çalışmaktadırlar. İnsanlara, belirli yetenekleri için değer verilmektedir. Dizi modeli, iyi bir sürecin iyi bir ürüne götüreceği inancını yasalaştırmaktadır. Yazılım geliştirme, ihtiyaç duyulan görevlerin bilinen ve önceden tanımlanmış sıralaması ile, doğrusal, göreve dayalı, yapısal çaba olarak görülmektedir. İnsanların görevleri, göreve özel, ayrık, uzmanlaşmış ve tanımlanabiliridir.

Grup : Yazılım geliştirme, ürün tamamlanıncaya kadar birbirinden ayrık görevler kümesinin tekrarlanabileceği bir geliştirme ve üretim kombinasyonu olarak görülmektedir. Geliştiriciler, birbirlerine bağımlı gruplar içerisinde organize olmakta ve hem belirli yetenekleri, hem de diğerleri ile çalışma becerileri için değer verilmektedirler. Grup modeli de süreçten-ürüne yönelimli bir odağa sahiptir. Bu modelde yazılım geliştirme, grup üyelerinin becerileri ve zayıflıkları üzerine inşa edilmiş önceden tanımlı görevler kümesine dayalıdır. Sosyal yapılar işbirliğine dayalıdır. Görevler ardışık diziler halindedir ve tekrarlıdır ve grup üyelerinin süreç iyileştirme ile ilgili açık ilgisi vardır. Grup modeli sosyal etkileşim için ihtiyacı açıkça ortaya koymaktadır. Grubun kuralları ve davranışları, insanlar işbirliği yaptığı zaman ortaya çıkan kaçınılmaz çatışmaları çözmeye göre tasarlanmıştır.

Ağ : Yazılım geliştirme çıktı veya ürün odaklı, bir sabit gelişme süreci olarak görülmektedir. Görevler, ardışık diziler olarak görülmez ve görevler, katılımları etkileşime dayalı olan bireylere (veya küçük gruplara) bağlıdır. Grup üyelerine üretebildikleri için değer verilmektedir. Bu da, insanlar arasında karmaşık bir bağlar ağını ve merkez-ve-konuşma yönetimi yaklaşımını vurgulamaktadır. Ürün, merkezi odaktır ve üretim süreçleri ikincildir. Geliştirme çabası, katılımcılar tarafından geliştirilen ağ bağları ile şekillenmektedir. Ağ modelinin altında yatan bir inanç, iyi ürünlerin iyi insanlara sahip olmaktan geldiğidir. Bu önce-insan yaklaşımı, ağdaki önemli merkezleri temsil eden anahtar kişilerin yerine başkalarını koymanın zor olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anahtar kişiler, ağı tanımlayan düğümler olarak hizmet etmektedir. Ağı desteklemek için, bağlantılar için yazılım geliştirme araçlarının sağlanması gerekmektedir. Üyeler arasındaki etkileşimler, ürün özellikleri, fonksiyonlar ve aksiyonlara odaklıdır (Sawyer, 2004).

Sawyer'ın (2004) ifade ettiği yazılım geliştirme takımı modeli tablo 4.1 ve tablo 4.2'de özetlenmiştir.

Tablo 4.1. Modellerin Yönleri (Sawyer, 2004).

Model Yönü	Dizi	Grup	Ağ
Bakış Açısı	İlk önce süreç	İlk önce süreç	İlk önce ürün
İnanç Durumu	Kontrol	Çatışma	Etkileşim
Yönelim	Sıkı Kuralcı	Kuralcı	Açıklayıcı
Göreve Bakış	Üretim	Üretim ve Geliştirme	Geliştirme
Uygulanan Yöntem	Doğrusal ve Ardışık	Tekrarlı ve Ardışık	Acil ve Doğrusal Olmayan
Kapsam Bağı	Öngörülmuş Sınır	Geçirgen Sınır	Gömülü
İnsanların Eylemleri	Öngörülmuş	Rol ve Hedef Yönelimli	Bağımsız ve Bağlı
Örnekler	SDLC, SEI / CMM	Spiral, RAD, JAD	Açık Kaynak, Şef Programcı

Tablo 4.2 Anlayış ve Fırsatlar (Sawyer, 2004).

Anlayış	Dizi	Grup	Ağ
Takım/Görev Konuları	Uyum	Oybirliği	Katkı
Fırsatlar	Çapraz Eğitim, Süreç Yönetimi	Takım Çalışması Becerileri, Çatışma Yönetimi	Değerlendirme, Proje Yönetimi
Yöntem Konuları	Tekrarlanabilme	Düzenleme	Güvenilirlik
Fırsatlar	Bileşenler, Geri Besleme Mekanizmaları	Bağlantılar, Yineleme Kontrolleri	Görevlendirme, Dayanışma
Araç Konuları	İdrak	İşbirliği	Bağlantı
Fırsatlar	Otomasyon, Süreç Kontrolü	Paylaşılan Araçlar, Süreç Desteği	Birlikte İşlerlik, Etkileşim Desteği

Bu modellerle de ortaya konduğu üzere, yazılım geliştirmenin belirgin bir takım yapısı ve modeli de yoktur. Ortaya konan model ve yapılar da yazılım geliştirmenin genel durumu ile bağlantılı olarak, pek çok farklı süreç, teknik, araç ve metodolojiden oluşmaktadır.

Yazılım takımlarının başarısını sağlamak için de farklı kontrol yöntemleri önerilmiştir. Çoğu yönetim bilimi literatürü, yazılım geliştirme elemanlarının kontrolü merkezlidir. Burada kontrol, yazılım geliştiricinin hem davranışı, hem de çıktılarını izleme ve değerlendirme gereksinimi olarak alınmıştır. Yazılım geliştirme örgütlerinde iki temel kontrol kaynağı vardır; yönetsel ve takım üyesi kontrolü. Etkin yazılım takım çalışması için her iki biçimdeki kontrol de gereklidir ama farklı türdeki izleme ve değerlendirme türlerine uygun olacak biçimde farklılaşma vardır (Tenenber, 2007).

Buna göre yönetimsel kontrol, davranış yönelimli olduğu zaman, takım üyesi kontrolü ise çıktı yönelimli olduğu zaman daha etkindir (Tenenberg, 2007).

Aynı zamanda biçimsel olmayan kontrol biçimleri de vardır; kendi kendini kontrol ve klan kontrolü gibi. Kendi kendini kontrol, bir bireyin, belirgin bir hedef için kendi hedeflerini belirlemesi, sonra kendini takip etmesi, kendini ödüllendirmesi ve kendini onaylamasıdır. Klan kontrolü ise, dikkatli olarak örgüt üyelerini elemeyi ve seçmeyi ve paylaşılan değer ve normların içselleştirilmesi için uzun bir eğitim ve sosyalleşme sürecini içermektedir. Klan yöntemi ile kontrol sağlanabilmektedir çünkü bir klan üyesi, saygı duyulan bir kişi veya grupla kendini tanımlamaya ve ona benzemeye çalışmaktadır (Tenenberg, 2007).

4.2. Yazılım Geliştirme Takımlarında Kolektif Empatinin Önemi

Takım çalışması, üzerinden üyelerin, hedeflerin veya görevlerin gerçekleştirilmesi için karşılıklı ilişkiler geliştirdikleri, ortak amacı olan, bir çalışma grubu veya birimi olarak tanımlanmıştır. Takım çalışması ile, bireylerin, bilgi ve becerilerini paylaşarak ortak hedef kaygısı ile ve birden fazla rolü karşıladıkları bir işbirliği ortamında çalışmaları kastedilmektedir. Pek çok organizasyon, hedeflerine ulaşmak ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için başarılı takım çalışmasına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, olumlu, etkin bir takım ortamının beslenmesi için bütün takım üyelerinin dayanışmasına, katkısına, ve katılımına dayanan sinerjik, işbirlikçi bir süreçtir (Luca and Tarricone, 2001).

Modern örgütler artan bir şekilde, tek tek bireylerin kabiliyetini aşan görevleri başarmada takım yaklaşımını uygulamaktadırlar (He et al., 2007; Barsade et al., 2000, s.824). Zaman ve kaynak koordinasyonu konularına ek olarak, takımlar sıklıkla örgütte, uzmanlıktan en iyi şekilde yararlanmak, artan iş yükünün bir insan üstündeki etkisini en aza indirmek ve daha karmaşık teknolojilerin kullanımını en üst düzeye çıkarmak beklentisi ile oluşturulmaktadır (He et al., 2007, s.262).

Yazılım proje takımları bu trendin önemli bir örneğidir. Yazılım projeleri tipik olarak, karmaşık ve dinamiktir ve yapısal olmayan görevleri içermektedir. Bu projelerin gerçekleştirilmesi, pek çok alandan bilgi ve uzmanlık gerektirmektedir. Genellikle bir yazılım proje takımı içerisindeki bilginin düzey ve dağılımı, projenin başarılı bir şekilde bitimini karşılayacak şekilde eleman atanmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir (He et al., 2007; Wong ve Bhatti, 2009). Yazılım geliştirme eylemleri, zorunlu olarak işbirlikçidir ve takımlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu işbirlikçi takımlarda, müşteriler, kullanıcılar, analistler, tasarımcılar ve yöneticiler vs. gibi farklı rollerde çalışanlar eylemlere katılmakta ve birbiri ile iletişim kurmaktadır (Saeki, 1995).

BT projeleri için takım çalışması, bu projelerin başarısı veya başarısızlığı için kritik bir konudur. Neredeyse tüm organizasyonlarda takım çalışmasına dikkat edilmektedir ve projelerle, organizasyonların düzgün bir şekilde çalışması takım çalışmasının temelidir (Wong and Bhatti, 2009). BT profesyonellerinin izole olarak çalışması gibi popüler olan söylentilerin tersine olarak, BT çalışanlarının yalnız çalışması çok enderdir (Major et al., 2007).

Yazılım geliştirme, hem teknik, hem de takım çalışması konularını içermektedir (Akgün et al., 2007a). DeMarco ve Lister (1987), yazılım geliştirme takımı üyelerinin beceri ve etkileşimlerini peopleware olarak adlandırmış ve geliştirmenin bu yönünün en kritik ve en az anlaşılan olduğunu iddia etmişlerdir. İnsanlar, yazılım sistemlerini tasarlayıp, oluşturdukları ve değiştirdikleri için başarılı geliştirme projelerinde en önemli elemanlardır. Gerçekte, zamanından daha geç, bütçeyi aşarak tamamlanan veya müşteri/kullanıcı gereksinimlerini karşılamakta başarısız olan çoğu yazılım projeleri, geliştirme süreci sırasında (sıklıkla erken fazlarında) karşılaşılan teknik olmayan, insan ilişkili problemlerle tanımlanmaktadırlar. Buna ilave olarak, insanlar yazılım geliştirmede en büyük maliyet kalemini de temsil etmektedirler (Procaccino et al., 2006).

Bir projenin başarı şansını artırmak için tercih edilebilecek bir yol, proje takımı süreçlerinin (takım çalışması, uyum, takım öğrenmesi ve iletişim vs.) etkin yönetimidir

(Akgün et al., 2007a). Yazılım mühendisliğinde; çalışma grubu uyumu, takım üyelerinin, o anda buldukları çalışma birimlerindeki arkadaşları ile olan arkadaşlık derecesi ve grubun üyelerine karşı olan kişisel çekimlerinin derecesine karşılık gelmektedir. Uyum, çalışma grubu performansının en önemli belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Karn et al., 2007). BT çalışanları, aynı zamanda, organizasyon boyunca, kendi teknik eğitimlerini ve alt yapılarını paylaşmayan yöneticiler ve diğerleri ile iyi çalışabilmelidirler. Esnek ve organizasyon ihtiyaçlarına adaptasyon becerisinde olmalıdırlar. Bu uyum ve koordinasyon ihtiyacı, BT çalışanlarının, teknik beceriler yanında, kişiler arası becerilerini de güncellemeleri gereksinimini doğurmaktadır. Yani, ilişki kurma temeldir ve yüksek performanslı BT yöneticileri, astları ile kendi ilişkilerinde etkin kişiler arası beceriler göstermektedirler (Major et al., 2007).

Pek çok duygu sosyal etkileşimle tetiklenmektedir. Destekleyici bir ortamda mutlu, tanımadığımız insanlar arasında utangaç ve insanlar zarar verdiğinde öfkeli olunabilmektedir. Buna ek olarak, duyguların sosyal etkileşim için sonuçları olabilmektedir. Mesela, sevinç ve güven duyguları işbirliğini teşvik ederken, korku çekilmeye götürmekte ve öfke saldırganlığı başlatmaktadır. Sonuç olarak duygular, çalışma gruplarına fayda sağlayan veya zarar veren davranışlara neden olmaktadır. Duyguların bu tür etkileri, bilgi yoğun çalışma gruplarının performansı için özellikle önemlidir (Reus and Liu, 2004, s.246). Duyguların bu öne çıkan rolü nedeniyle, takım içerisinde insan ilişkilerinin bu derece yoğun yaşandığı yazılım geliştirme takımlarında bu duyguların anlaşılması ve yönetilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bunu sağlamaya yönelik olarak iletişim kalitesini iyileştirme, çatışmaların ortadan kaldırılması, işbirliğinin sağlanması ve uyumun sağlanması noktasında empati kurmak önemlidir. (Reus and Liu, 2004, s.245) bilgi yoğun çalışma gruplarının, duygusal yetenekleri veya grup üyelerinin duygularını tanıma ve düzenleme yeteneği geliştirmesinin kritik olduğunu ifade ettiler. Duygusal yetenek, bilgi yoğun çalışma gruplarının performansını açıklamada grup seviyesinde önemli bir yapıdır. Bir grubun farklı düşünceleri ve işbirlikçi davranışı desteklemesinin bir yolu, üyelerinin duygularını tanıma ve düzenleme yeteneğidir. Çalışma tabiatı, bilgiyi paylaşmak için yoğun ve sık sosyal

etkileşimi gerektirdiği için, bilgi-yoğun çalışma grupları belirgin olarak duygusal sirayete hassastır (Reus and Liu, 2004, s.246).

BT genellikle, diğer tüm organizasyonel fonksiyonların entegrasyonundan sorumludur. Bir destek fonksiyonu olarak BT, yatay olarak organizasyonu bütünleştirmektedir. Organizasyonlardaki bölüm ve fonksiyonlar genellikle kendi ihtiyaçlarına yoğunlaşmakta ve organizasyonun diğer bölümlerinin ihtiyaçlarını farketmemektedirler. Bu noktada BT, organizasyon için bütünleştirici bir görev yerine getirmektedir (Major et al., 2007).

Örgütsel sınırlar boyunca olan empati – mesela takımdan takıma – örgütsel etkinlik ve verimlilik için güçlü bir sürükleyicidir. Buna ilave olarak bu tür empati, takımların kendi içerisinde pozitif duygusal bir çevre oluşturmanın yanısıra, tüm örgüt boyunca sağlıklı bir duygusal iklim oluşturmaya kadar gitmektedir (Goleman et al., 2002). Gruplar arası ilişkilerde, empati, çok önemli bir rol oynar, çünkü farklı dünya görüşleri, ilgileri, ve tarihleri olan grupların üyelerinin birbirlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Gruplar arası empati, bir sosyal grubun üyeleri, diğer sosyal grubun üyelerinin bakış açısı veya duyguları ile tanımlanırsa gerçekleşmektedir. Empati, önyarguları, basmakalıp düşünceleri ve ayrımcılığı azaltma potansiyeli nedeniyle, gruplar arası ilişkileri geliştirmenin bir yoludur. Tutumlar, duygular ve davranış üstündeki potansiyel faydalı etkisi nedeniyle, empati genellikle, kültürler arası ilişkileri, gruplar arası ilişkileri, iş gücündeki farklılıkları ve çatışma çözme becerilerini geliştirmek için kullanılabilir (Mealy and Stephan, 2009).

Araştırmalar göstermiştir ki, gruplar arası empati harekete geçirildiği zaman, grup dışına daha iyi tutumlar ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu, etnik – kültürel gruplar, ölümcül hastalıklı insanlar, evsizler ve idamlık mahkumları içerecek şekilde çeşitli dış gruplar için elde edilmiştir. Empatinin, aynı zamanda toplumsal davranışları desteklemede ve anti sosyal davranışları önlemede rol oynadığı gösterilmiştir. Bu empatik tepki, daha sonra, bireysel tutumlar ve davranışlarda değişime götürmekte ve böylece gruplararası ilişkilere katkıda bulunmaktadır (Mealy and Stephan, 2009).

BT’de yoğun iş yükü oluşmakta ve teknolojik yenilik ve müşteri taleplerini kapsayacak şekilde çeşitli faktörler tarafından sıklıkla yapılan değişikliklere rağmen, iş, sürekli olarak hatasız (yüksek makina çalışabilirlik süresi, hatasız kod) bir biçimde yapılmalıdır. BT profesyonelleri, teknik olarak eskimeden kurtulmak için sürekli öğrenmeye angaje olmak zorundadırlar (Major et al., 2007).

24 saatlik doğası, acil ve plansız sorunlara cevap verme ihtiyacı ve ara sıra olan yoğun iş eylemleri gibi BT’nin benzersiz elemanlarına bağlı olarak, BT ile ilgili işler yüksek derecede stres taşımaktadır. Araştırma göstermektedir ki, iş stresi, çalışanlar yöneticileri ile iyi ilişkiler kurduğu zaman azalmaktadır. BT çalışma gruplarının; etkin olmayan yöneticilik, yüksek müşteri hizmet talepleri, çağrı üstüne görevlendirme, sıkı ve değişken proje bitiş tarihleri, yüksek çevresel belirsizlik ve yetersiz personelden kaynaklanan stres yaşamaları oldukça sıktır (Major et al., 2007).

Bazı durumlarda, yöneticiler, ağır iş yükü ve diğer stres kaynaklarını kabul ederek, empati biçiminde psikososyal destek sağlamaktadırlar. Araştırma göstermiştir ki, rehberlik, kendini adanma ile doğru ve iş gücü devri ile de ters orantılıdır (Major et al., 2007). Empatinin bu işlevi, yazılım geliştirme takımlarında stresi azaltıcı bir işlev görmesini sağlayacak ve çalışanların daha olumlu duygular taşıyarak, işe daha fazla motive olmasını gerçekleştirecektir.

BT işleri sıklıkla birden fazla uzmanın koordinasyonunu gerektiren, dağıtılmış ve birbirine bağımlı parçalardan oluşmaktadır (Major et al., 2007). Yazılım geliştirme takımlarında ortaya çıkan önemli bir nokta da, takım çalışanları arasında dağılmış olan bu bilginin kullanımudur. Çeşitli insanlar, karmaşık bir yazılım projesinde çalıştıkça, yapılandırdıkları yazılım ne yapmalı, nasıl organize edilmeli, yürürlükte olan diğer yazılım sistemleri ile veya paralel olarak devam etmekte olan diğer geliştirmelerle nasıl uyum sağlamalı gibi ilişkili konularda ortak bir bakış açısı geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Bu noktada takım bilışı ortaya çıkmaktadır. Takım bilışı, takım üyelerinin, kendi takım arkadaşları ile uyumlu ve koordine eylemleri seçmede temel olacak, kendilerine ait, iyi yapılandırılmış bilgiyi kullanmasına izin vermede önemli bir

rol oynamaktadır. Bilgi sistemleri literatüründe takım bilişi, yazılım geliştirme sürecindeki bilgi eylemlerini kolaylaştıran kritik bir mekanizma olarak önerilmiştir (He et al., 2007, s.262).

Kollektif empatinin, davranışsal boyutu, takım elemanlarının kendi davranışlarının diğerleri ile olan etkileşimlerini de dikkate almaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kollektif empatinin varolduğu bir ortamda kollektif zekanın ortaya çıkacağı ve bunun sonucu olarak takım elemanları arasında dağınık bir biçimde bulunan bilginin, takım içerisinde paylaşımına olanak vereceğini söylemek mümkündür. Kollektif zeka da, yazılım proje takımlarında, çalışanların bilgisi, uzmanlığı ve becerilerinin bütünleşik varlıklar olarak yönetilmesini, eylemlerin koordine edilmesini ve davranışların projenin taleplerine ve diğer üyelerin beklentilerine uyarlanmasını kolaylaştıracaktır (He et al., 2007, s.263).

Tablo 4.3’de ortaya konduğu üzere, yazılım geliştiriciler açısından yazılım projelerinin başarısına en fazla etki eden 15 faktörün pek çoğu paydaşlar arası iletişim, etkileşim, katılım ve paylaşım gibi insan ilişkileri odaklı elemanlardan oluşmaktadır. Takım içerisindeki tüm çalışanların, birbirlerinin duygularını anlamaya çalıştığı ve bu duyguları dikkate alarak tepkilerini ayarladıkları, birbirine ilgi gösterilen, iletişimin öne çıkartıldığı, yani kollektif empatinin yaşandığı bir ortamda, çatışmalar azalarak işbirliği vurgulanacak, artan bilgi paylaşımına bağlı olarak takım öğrenmesi öne çıkacak, beklentiler ve gereksinimler daha net ortaya konacak ve proje daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

Boyutları ve özelliklerine bağlı olarak kollektif empatinin yazılım geliştirme proje takımları için faydalı olduğu iddia edilebilir. Özellikle kollektif empati takım üyeleri arasındaki bağların gelişmesini kolaylaştırarak takımın dağılmasını önlemekte (Spor and Kelly, 2004) ve aynı zamanda bir grupçuluk hissini oluşturmada ve desteklemektedir (Ashfort and Humphrey, 1995). Gerçekte kollektif empati ile, takım üyeleri her bir üyenin kişiliğinin bir diğerinden farklı olduğunun farkında olmakta ve kişilerin ve kültürün bu çeşitliliği takımdaki ilişkileri etkilemektedir. Buna ek olarak

takım üyeleri diğerlerinin güçlü yanlarını ve sınırlarını anlamakta ve diğerlerinin davranışlarının nedenlerini anlamaktadırlar (mesele nelerin onları motive ettiği veya motivasyonunu yok ettiği). Ek olarak kolektif empati yeni bilgi veya fikirlere, farklı teknik tecrübeler ve becerilere ve ekstra zamana bağlı olarak yazılım geliştirme sürecinin gerçekten neye ihtiyacı olduğunu belirlemede takım üyelerine yardımcı olur ve gruplar arası etkileşimleri ve uyumu geliştirerek bu ihtiyaçları karşılayacak gayretleri sürdürmeye yardımcı olur (Goleman et al., 2002). Burada kolektif empatiden ortaya çıkan ve takım üyelerinin ruh haline karşılık gelen öfke, üzüntü, ve sürpriz (mesela duygular hakkında konuşmak, duyguları dile getirmek) gibi duygusal bilgi (Trauth and Jessup, 2000) takım üyelerinin yazılım geliştirme sürecindeki problemlerin tam boyutlarını anlamasını ve aynı zamanda proje hedeflerini karşılamak için gerekli eylemleri koordine etmesini ve iletmesini sağlar.

Tablo 4.3. Yazılım Projelerinin Başarısına Etki Eden Faktörler (Procaccino et al., 2006).

Derece	Bileşen
1	Gereksinimler açıktır ve takım tarafından anlaşılmıştır
2	Takım yeterli beceriye sahiptir
3	Müşteri / kullanıcılar ve takım iyi ilişkilere sahiptir
4	Müşteri / kullanıcılar takıma geribesleme sağlarlar
5	Müşteri / kullanıcıların gerçekçi beklentileri vardır
6	İş / teknik uzmanlara yeterince erişim vardır
7	Takım karar verme sürecine katılmıştır
8	Geliştirme metodolojisi tanımlanmıştır
9	Gereksinimler, takım tarafından gerçekçi, erişilebilir olarak kabul edilmiştir
10	Takım küçük ve yüksek performanslıdır
11	Proje yöneticisinin devam eden / gerçekçi değerlendirmesi vardır
12	Proje yöneticisi takıma geribesleme sağlamaktadır
13	Kapsam yetersizdir
14	Takım değişikliklerle ilgili pazarlık yapabiliyordu
15	Takım baskı altında hissetmiyordu

5. TEORİK ÇERÇEVE ve ARAŞTIRMA MODELİ

5.1. Kolektif Empatinin Öncülleri

5.1.1. Takım İletişimi

İletişim, biçimsel ve biçimsel olmayan bir biçimde bilginin değış tokuşu olarak tanımlanmaktadır ve bu paylaşılan bilgi belirgin olmalı ve zaman içerisinde karşılıklı takas edilmelidir (Casielles et al., 2005, s. 88). İki taraf arasında değerli bilginin değışimi olarak yorumlanan iletişimin, ilişkilerin sürdürülmesinde belirleyici rolü vardır (Casielles et al., 2005, s. 88). Çünkü iletişim tüm ilişkilerin temelidir (Millington, 2008, s. 22).

İletişimin bu temel rolü, örgütlerdeki sosyal ilişkilerde de kendini göstermektedir. İletişim kurma üzerinden takım üyeleri, diğerleri ile etkileşim kurmakta, görüş ve ilgisini paylaşmakta, takım rollerini açığa kavuşturmakta, alt görevler atamakta ve eylemlerini koordine etmektedir (He et al., 2007, s.269). Bu eylemlerin gerçekleştirilmesi sırasında insanların yakın ve uzak çevresinde karşılaştığı olaylar, kaynağını grup üyeleri arasındaki iletişimden veya bir grup veya onun üyelerinin yüzyüze geldiği dış çevreden alan, duygusal deneyimleri tetiklemektedir (Reus and Liu, 2004, s.251).

Grup üyeleri arasında sosyal etkileşimler arttıkça, bir grubun duygusal sirayet tecrübesi de artmaktadır (Reus and Liu, 2004, s.253). Çalışma grubu ruh halinin kolektif inşası, işlerini yaparken grup üyelerinin ortaya koyduğu ruh hali bilgisinin (mesela yüz ifadeleri, sözlü ifadeler ve duruş gibi), yani iletişimin sonucu ortaya çıkmaktadır (Bartel and Saavedra, 2000). Ruh halini içeren duygular, yüz ifadeleri, ses tonu ve vücut hareketleri gibi pek çok iletişimsel kanaldan ifade edilmektedir. Fakat duygusal ifadeler sıklıkla, işyerinde, iş görevlerine uygun olmayarak veya zararlı olarak algılandığı bir atmosferi oluşturan normlar ve değerler yüzünden gizli tutulmaktadır (Reus and Liu, 2004, s.256).

Duygulara açıklık, grup üyelerinin, diğerlerinin duygusal ifadelerini daha iyi anlamalarına ve çalışma grubunda duyguların daha geniş ve yasal olarak yaşanmasına yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak, duygusal paylaşım, grup üyelerinin duygusal tepki dokuları ve davranışsal tepkileri daha iyi anlaşılabilen ve kestirilebilmektedir (Reus and Liu, 2004, s.256). Bu açıklık ve paylaşımın en önemli yolu sözlü veya sözsüz olarak iletişim kanallarını kullanmakla mümkün olabilmektedir. Sözel olmayan iletişim, bireyler için sosyal durumlarda, diğerlerinin duygu ve tutumları hakkında güvenilir ve hazır bir bilgi kaynağıdır. Pek çok duygu; yüz hareketlerinin, sesin tonlamasının, ritminin, dudaklarının ve kasların kasılmasının farklı şekilleri ile ilişkilidir (Bartel and Saavedra, 2000).

Duygusal işaretlerle iletişim kurmak, birbirine bağımlı aktiviteler ve takım çalışmasını koordine etmek için değerli olmaktadır. Bu tür bir iletişim, tepkiler, niyetler, tercihler ve diğerlerinin işyerindeki gelecekteki olası davranışları ile ilgili faydalı bilgi sağlayabilmektedir. Doğru yorumlasınlar veya yanlış anlasınlar, iş arkadaşları, müşteriler ve diğer paydaşlar, sürekli olarak, çevrelerindeki anlamlı gösterimlere, anlam yüklemektedirler. Doğrudan iş yeri ile ilgili bilgi akışının yanısıra, duygusal seviyede bir iletişim, aynı zamanda, işyeri ilişkilerini kişiselleştiren, karşılıklı anlayış ve empati inşa eden, geri bildirim ve kişiler arası etki sağlayan, bir paylaşım eylemi olarak hizmet görmektedir (Elfenbein et al., 2007). Empatinin ortaya çıkması için gerekli koşullardan birisi, hem kabullerin, hem de görüş birliğinin iletişimini içeren, paylaşılan anlayış, fikir veya inancın olmasıdır. Aynı zamanda etkin bir empati göstermek için en etkin araçlardan biri, dinleme sırasında tam bir konsantrasyondur (Rice, 1998, s. 27).

Sadece grup veya takım içi değil, gruplar arası ilişkilerde de genellikle, diğer grubun deneyimlerini okumanın veya diğer grubun üyelerinin kendi tecrübelerini anlatırken dinlemenin, bu gruba karşı empati oluşturduğu kabul edilmektedir (Stephan and Finlay, 1999).

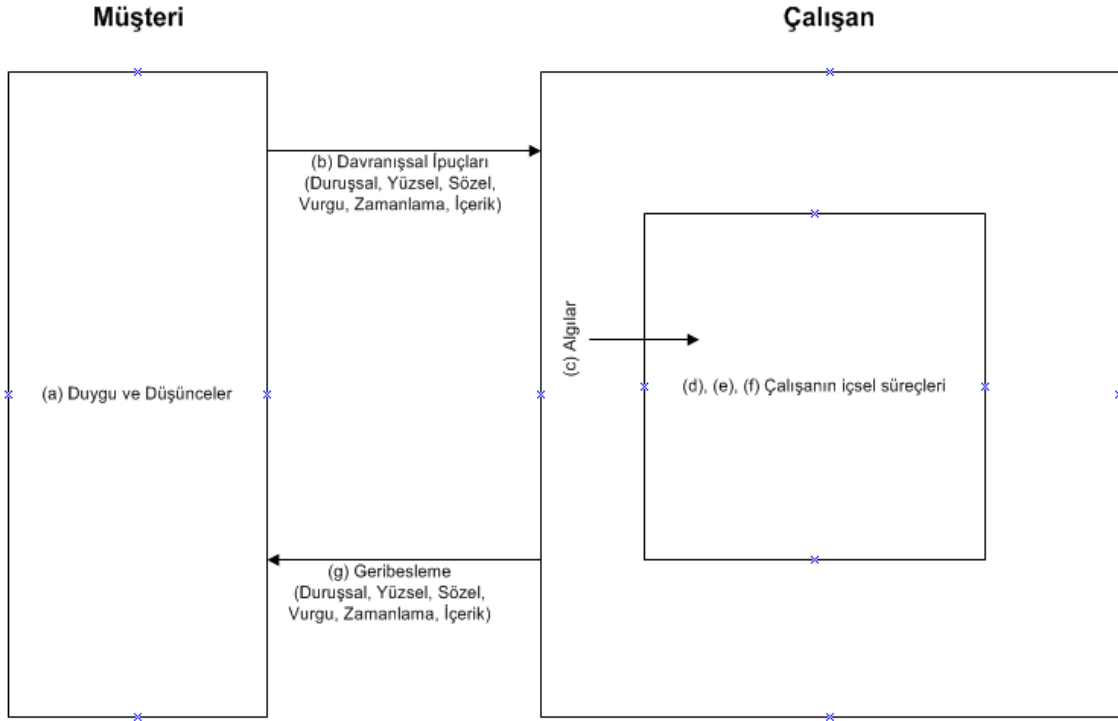
Empatik beceriyi meydana getiren davranışlar tüm hayat boyunca öğrenilmektedir. Bunlar, algılamayı, hissetmeyi, düşünmeyi ve iletişimi içermektedir (Keefe, 1976, s. 11).

Hayat boyunca veya öğrenme süreçleri boyunca empatik anlayış, iletişim süreçleri içerisinde geliştirilebilmektedir. Empatik anlayışın gelişimini optimize etmek için iletişime gereksinim vardır (Alma and Smaling, 2006, s. 204).

Empatinin oluşmasında ve öğrenilmesinde iletişimin bu kadar önem arzemesinin temel sebeplerinden biri de, iletişimin, empatinin doğasında yer almasıdır. Empatinin kavramsallaştırılması üzerine yapılan bir çalışmada empati ile ilgili ortaya konan kavramlar şu şekilde verilmiştir.

- 1) insani bir özellik,
- 2) profesyonel bir durum,
- 3) bir iletişim süreci,
- 4) ilgi gösterme,
- 5) özel bir ilişki (Gunther, et al., 2007).

Bu çalışma da ifade edildiği üzere empati bir iletişim süreci olarak ortaya konmuştur. Şekil 5.1, iki insan arasındaki empati kurmayı şematik olarak tasvir etmektedir.



Şekil 5.1. Empatik Beceriye Oluşturan Davranışlar (Keefe, 1976).

Tabii ki empati, bir grup insan arasında da ortaya çıkabilmektedir. Fakat basitlik için şekil iki kişi arasında verilmiştir. Her ne kadar aktörler, “çalışan” ve “müşteri (danışan)” olarak verilse de, bunların yerine “kendisi”, “diğeri” vb. de konabilir (Keefe, 1976, s. 11).

Danışanın (müşterinin), hissetme durumu ve düşünceleri (a), iletişimler veya ipuçları olarak eylemde bulunan, hem bilinçli, hem de bilinçsiz bir dizi davranışı başlatır (b). Böylece, sözel iletişiminin yanısıra, müşteri, sözel mesajların zorunlu bir parçası olmayan tonlama veya ilgisiz sesler gibi duruşsal, yüzsüz ve iletişimin sözel olmayan öğelerini de verir. Bu tür ipuçları, duygusal ve bilişsel mesajlar taşımaktadırlar. Empatik davranışın ilk fazı, müşterinin; açık sözel mesajlarda dahil, çeşitli, açık olarak yapılan davranışları algılamasıyla başlamaktadır (c) (Keefe, 1976, s. 11).

Fakat doğru kabul, doğru geri besleme tarafından tamamlanmalıdır. Duyguların ve çatışmaların önemli olduğu, mesela vaka çalışması psikoterapisinde, sosyal çalışan, müşterinin varlığı hakkındaki farkındalığını, müşteriye geri yansıtmalıdır. Tıpkı müşterinin iletişimde olduğu gibi, çalışanın geri beslemesi, hem kasten, hem de farkında olmadan ifade edilen, hem sözel, hem de sözel olmayan duyguları içermektedir (g) (Keefe, 1976, s. 13).

Tıpkı Barrett-Lennard’ın (1981), empatik döngü modelinde olduğu gibi, burada ortaya konan empatik süreç de, empatiyi daha çok iletişimden oluşan bir süreç olarak ortaya koymaktadır. Biçimsel iletişim (mesela yazılı iletişim, planlanmış toplantılar, ve diğer etkileşimli olmayan yöntemler ve kişisel olmayan iletişim kanalları) ve biçimsel olmayan iletişimden (mesela kişisel ve etkileşimli iletişim, aralarda konuşmalar, kısa telefon konuşmaları ve kısa elektronik postalar) (Hoegl and Gemuenden, 2001) oluşan takım içi iletişim de insanlar arasındaki sosyal etkileşimleri arttırarak takım kolektif empatisini iyileştirirler. Bunlara bağlı olarak;

H1 : Yazılım geliştirme takımlarında, takım iletişimi kolektif empati ile pozitif ilişkilidir.

5.1.2. Takım Elemanı Bilgisi (Takım Aşinalığı)

Bireylerin diğer takım üyeleri ile ilgili sahip oldukları kişiler arası bilgi miktarı, takımların en dikkat çekici özelliğidir. Üyelerin birbirine olan aşinalığı, üyeler arasındaki öncelikli etkileşimlerin boyutunu yansıtmaktadır. Üyeler arasında önceden kurulmuş olan ilişkiler, bir diğerinin bilgisi, uzmanlığı, arka planı ve kişiliği ve alışkanlıkları ile ilgili bir başlangıç algısı oluşturmak için düzenleme sağlamaktadır. Sonuçta, önceden etkileşimi olan üyelerin takımları, yabancıların takımlarına göre, erken evrelerinde daha fazla kişiler arası bilgiye sahip olma durumundadırlar. Her ne kadar bu kişiler arası ilk bilgi, odak proje ile ilgili olmasa da, bilgi işleme (mesela paylaşılmayan bilgiyi birleştirmek ve çatışan fikirleri tartışmak) ve yazılım geliştirme görevlerinin performansını kolaylaştırmak için ihtiyaç duyulan, takım içerisindeki bilişsel yapıların oluşması için bir temel sağlamaktadır (He et al., 2007, s.267).

Takım üyelerinin geçmiş tecrübesi : a) üyelerin; benzer teknoloji, görev, çalışma, takım etkileşimi ve üye bilgi, becerileri ve kabiliyetlerine sahip olmasını sağlayarak, etkin iletişim için bir takımın kapasitesini arttırmaktadır b) sözlü ve yazılı olarak ifade edilmemiş olan bilgiyi paylaşma olasılıklarını arttırmaktadır (Akgün et al., 2007a).

Grup üyeliğinin sürekliliği ve tanıdıklığı, grup üyeleri arasındaki temas ve samimiyetin süre ve frekansına bağlıdır. Bu boyutlar aynı zamanda çalışma grubu üyeliğini de yansıtmaktadır. Diğerleri ile tanıdık olan grup üyeleri, diğerlerinin ruh hali ifadelerini çözümlenmede daha becerikli olabilmektedirler (Bartel and Saavedra, 2000). İnsanların, eşlerinin özel duygusal ifadelerini daha doğru olarak tanımlamayı öğrenebilecekleri konusunda deliller vardır ki, bu da, takım arkadaşlarının, birbirlerinin duygusal ifadelerini, yabancılara göre daha iyi anlayacaklarını söylemektedir (Elfenbein et al., 2007).

Benzer şekilde bakış açısı almanın, diğerine bağlılık (akrabalık, arkadaşlık, aşinalık, benzerlik) algısı ile oluştuğu konusunda çalışmalar vardır. İlişkilerin yakınlığı

arttıkça, ortak noktalar ve diğetine karşı şefkat teşvik edildiği için, ilgili taraflar bakış açısı almaya daha yatkın hale gelmektedir (Cialdini et al., 1997, s. 491).

Empati en güçlü biçimde, deneyimleri paylaşan veya birbirine benzeyen insanlar arasında yaşanmakta ve empati kurma derecesi, karşıdaki ile kendi tutumlarımız ve ihtiyaçlarımız arasında bir benzerlik algıladığımızda artmaktadır (Nava, 2007, s. 2, Heinke ve Louis, 2009, s. 2571, Feng et al., 2004, s. 99). Birinin, bir başkası ile başarılı bir şekilde empati kurabilmesi;

1. Bu kişinin, diğetinin durumu hakkındaki bilgilerinin tam ve doğru olma derecesi.
2. Bu kişinin, kendi tecrübelerini doğru olarak gözleme ve hatırlama derecesi tarafından etkilenmektedir (Alma and Smaling, 2006, s. 203).

Empatinin, aşinalık (empati kuranın, empati kurulanla olan önceki tecrübeleri) ile arttığı yolunda pek çok çalışma vardır. Bunlar; fareler ve maymunlar, insanlar ve çocukları ve yetişkin insanlar üzerinde yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Preston and de Waal, 2002, s. 3).

Mesela, maymunlarda, iki taraf arasındaki aşinalığın, bir diğetinin korku ve acısına olan empatik tepkileri geliştirdiği ortaya konmuştur (de Waal, 2008, s. 291). Eş seçme ve karşılıklı diğergamlık teorisine göre, empati, bireylerin birbirine aşına olmasına ve önceki işbirliklerine olumlu anlamda bağlıdır (de Waal, 2008, s. 292). Grup psikoterapisinde empati kurma kapasitesinin; hasta ile paylaşılan benzerlik ve aşinalıktan ve geçmiş tecrübelerden etkilendiği sonucuna varılmıştır. Bu çıkarsama, hastalar arasında psikoterapiste daha fazla benzeyenlere veya onlarla benzer hayat tecrübelerine sahip olanlara karşı daha fazla empatiye sahip olduğu yönündeki tecrübeleri açıklamaktadır (Nava, 2007, s. 12).

İkizlerle ilgili yapılan çalışmada, empatinin benzerlik ve aşinalık ile artması olasılığını değerlendirerek, empatik doğruluğun tek yumurta ikizlerinde, çift yumurta

ikizlerine göre daha önemli ve daha yüksek derecede olması beklenmiştir. Her ne kadar, yapılan çalışma sonucunda her iki tür ikizde de yakın derecede empatik doğruluk çıksa da, bunun sebebi olarak da her iki tür ikizlerin de birbirlerine karşı benzer derecede aşinalık taşıdıkları sonucuna varılmıştır (Neyer, et al., 1999, s. 437).

Her ne kadar empatiyle ilişkilendirilmemiş olsa da, arkadaşların birbirlerinin duygu ve düşüncelerini çıkarsamada yabancılara göre daha doğru oldukları bulunmuştur. Bunun sebebi olarak, arkadaşların daha fazla biraraya geldiği, daha fazla bilgiyi paylaştığı, daha benzer kişiliklere sahip olduğu, birbirleri ile daha uyumlu olduğu ve diğerinin hafızası hakkında daha detaylı bilgiye sahip olduğu gösterilmiştir (Ickes, 1997).

Aşinalık ve benzerlik ne kadar fazla olursa, empati kuranın, empati kurulana dair tasavvuru daha zengin olmaktadır. Daha zengin bir tasavvur, böylece, empati kuranda daha karmaşık, özenli ve doğru bir eylem şablonu oluşturmakta ve bu şablon hem kişisel tecrübe, hem de empati kurulana dair bilgi taşımaktadır. Mesela, birisi, sevdiği birinin sıkıntısı olduğunu algılayarsa, empati kuranın sıkıntıya dair tasavvuru, empati kurulandaki sıkıntının yüz, vücut ve sözlü ifadeleri tarafından harekete geçirilecektir. Önemli bir şekilde, empati kurulanın tasavvuru da harekete geçirilecektir. Bu tasavvurlar pek çok etkileşimle ve pek çok olay boyunca oluşmuştur ve böylece empati kurulandaki sıkıntının önceki örnekleriyle ilişkilerini, empati kurulanın duruma dair tutumlarını, sıkıntının empati kurulanın üzerindeki uzun dönemli etkilerini vb. içermektedir. Böylece, empati kuranın sıkıntısı, aşına olduğu veya benzer bir kişinin sıkıntısını algılaması ile artmaktadır çünkü sıkıntının ayrıntılarına girme yeteneği daha fazladır. Böylece empati kuran, empati kurulanı, daha uzaktan, daha belirsiz koşullarda ve tanışıklık sağlamak için yetersiz bir zamanda tanımaktadır. Yani empati kurulanın durumu daha çabuk, daha ince ipuçlarından ve daha belirsiz durumlarda algılanmaktadır (Preston ve de Waal, 2002, s.16). Dolayısıyla;

H2 : Yazılım geliştirme takımlarında, takım elemanı bilgisi kolektif empati ile pozitif ilişkilidir.

5.1.3. Takım Kolektivizmi

Bireycilik-Kollektivizm, kültürel düzeyde bir değişkendir. Bireycilik-Kollektivizm, bir kültürün ne boyutta grubun ve ne boyutta tek başına bireylerin arzularına, ihtiyaçlarına ve önceliklerine odaklandığı olarak tanımlanmaktadır. Kollektivistik toplumlar kendilerini, çevrelerindeki insanlarla bağlantılı görürken (belirli olarak kendilerini güçlü bir biçimde birlikte tanımladıkları gruplarla), bireyciler insanlar arasında bağımsızlığa vurgu yapmaktadırlar. Her ne kadar kollektivistik davranış; normlar, görevler ve zorunluluklar tarafından yönlendirilse de, bireyciler kişisel ihtiyaçlara, haklara ve ayrıcalıklara öncelik vermektedirler. Kollektivistik değerler, kollektif hedeflere öncelik verirlerken, bireycilik, kişisel başarıya odaklanmaktadır (Heinke ve Louis, 2009, s. 2572).

Bireyci kültürlerde (mesela A.B.D, Avustralya, Kanada), kişiliği, motivasyonlar, kişilik özellikleri ve değerleri içerecek şekilde eşsiz bir içsel nitelikler kümesi olarak gören bir eğilim teşvik edilmektedir. Bunun tersi olarak, kollektivistik kültürlerde (mesela Çin, Japonya ve Tayvan), sosyal bağlamdan ve diğerlerinden ayrı düşünülmemeyecek olan bir karşılıklı bağımlı kişilik yorumu teşvik edilmektedir (Aaker and Williams, 1998, s. 242). Bireyciler, bireyin kendisini diğerlerinden ayırma eğilimindedir. Sonuç olarak, birinin duygusal deneyimlerinin kişisel ve subjektif parçası, diğerlerini dışarıda bırakacak şekilde belirgindir. Kollektivistler, bağlantılara özen göstererek ve kendisi ile diğeri arasındaki sınırı kaynaştırarak, kendilerine yakın olan diğerleri ile ilgili ve bağlı olma eğilimindedirler (Aaker and Williams, 1998, s. 242).

Bireycilik ve kollektivizmle bağlantılı olarak, yaşanan duyguların da bu iki kavramla ilişkili olduğu ve bu sınıflardan birine dahil olacağı ifade edilmiştir. Buna göre; diğerlerini dışarıda bırakacak şekilde bireyin iç durumu ve nitelikleri ile ilişkili olma eğiliminde ve kişisel farkındalık, deneyim ve ifadeyle tutarlı olan; gurur, mutluluk, hayal kırıklığı, öfke gibi duygular, ben-odaklı duygular olarak nitelenmektedirler. Buna karşın, yakın olan diğerleri (yani aile, arkadaşlar, iş arkadaşları, politik veya dindar gruplar, sosyal sınıf veya kişinin kendisiyle ilgili tanımı için merkezi önemde olan

ideolojik veya milli varlık) veya sosyal bağlam içindeki diğerleri ile ilişkili olma eğiliminde olan; empati, yumuşak başlılık, minnettarlık, utanma gibi duygular ise diğeri-odaklı duygular kapsamına girmektedirler (Aaker and Williams, 1998, s. 242).

Çalışmalar ile gösterilmiştir ki, hedef ile gelecekte iyi ilişkiler arzulanması durumunda empatik doğruluk artmakta, bunun dışında azalmaktadır (Ickes, 1997) ve mutabakat ve uyumun önemli olduğu kolektivist yaklaşımda, diğerleri ile iyi ilişkiler kurulması esastır.

Kollektivizmin, empati ile olumlu anlamda ilişkili olduğu bulunmuştur. Kollektivistik değerlere sahip olanlar, literatürdeki geleneksel bakış açıları ile uyumlu olarak daha fazla empati göstermektedirler (Heinke and Louis, 2009, s. 2583).

Asya'lı öğrenciler üzerinde yapılan psikoterapi çalışmasında, karşıdaki insanın, Batı kültürüne ait olan bireysel kişilik özellikleri ve ihtiyaçlarına odaklanılmasından ziyade, kolektivistik Asya kültürünün bir parçası olan, ailesi ve dahil olduğu sosyal kapsam ile değerlendirilmesi gerektiği ve bu şekilde daha iyi empati kurulabileceği belirtilmiştir (Chung and Bemak, 2002, s. 156).

Yapılan başka bir çalışmada ise sistematik bir ilişki, bireysel ve kolektif düşüncelerle birlikte ama beklenenin tam tersi bir yönde ortaya çıkmıştır. Becerideki kültürel farklılıklardan beklenen sonuçlara zıt olarak, ben-odaklı duygulara dayanan çekimler (gurur), kolektif kültürün üyeleri için daha ikna edici olurken, diğeri-odaklı duygulara dayanan çekimler (empati), bireyci kültürün üyeleri için daha ikna edici olmuştur. Fakat bunun sebebinin motivasyon olduğu bulunmuştur (Aaker and Williams, 1998, s. 248). Dolayısıyla;

H3 : Yazılım geliştirme takımlarında, takım kolektivizm düzeyi kolektif empati ile pozitif ilişkilidir.

5.1.4. Takım Güveni

Güvenin, başarılı ilişkilerin temel bir harcı olduğuna dair pek çok tanım vardır. Bunların arasında en fazla popüler olanlarından birisi ise; güveni, değiş tokuş yapılan tarafın sadakati ve dürüstlüğüne olan inanç olarak ortaya koymaktadır (Casielles et al., 2005, s. 86).

Rotter (1967) de güveni, bir kişi veya grubun sözünün, taahhütünün, sözel veya yazılı ifadesinin dayanak olabileceği yönünde, bir kişi veya grubun sahip olduğu beklenti olarak tanımlamıştır.

Güven, herhangi bir insan etkileşimi veya değişimi için genel olarak temel kabul edilen bir değişkendir (Casielles et al., 2005, s. 85) ve kişiler ve ilişkilere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Schoorman, 2007, s. 344). Buna bağlı olarak, güven, çalışan-işveren ve diğer işyeri temelli ilişkiler gibi sosyal değişimlerde önemlidir. Çünkü güven duyma eğilimi, çalışanların işyerindeki uygulamalara ve ilişki geçmişlerine dair algılarını etkilemektedir (Young and Daniel, 2003, s. 148).

Seyahat acentaları ile servis kullanıcıları arasındaki ilişkileri değerlendiren çalışmada, tarafların birbirlerinin teknik bilgisine ve iyi niyetine inanmalarının, yani birbirlerine güvenmelerinin önemini ortaya koyan sonuçlar alınmıştır (Casielles et al., 2005, s. 96). Endüstrideki yazılım geliştiricilerin bir vaka çalışmasında, takım üyeleri arasında yüksek güvenin süreci olumlu etkilediği bulunmuştur. Kişiler arası karşılıklı güven; a) insanların birlikte daha etkin çalışmasını sağlayan b) takım üyelerinin, çabalarının, karşılıksız kalmayacağı ve diğerleri tarafından istismar edilmeyeceği yönündeki beklentilerini sağlamak c) insanlar arasındaki ilişkiye üst düzeyde adanmışlık sağlamak için olan bir mekanizmadır (Akgün et al., 2007a).

Eğer takımın diğer üyeleri ile güven ilişkisi yoksa, takım üyeleri, takımın diğer üyelerinin, kendileri hakkında ne düşündüğünü, düşünerek vakit geçirmektedirler. Böylece zaman kaybı oluşmakta ve motivasyon düşmektedir (Wong and Bhatti, 2009).

Örgütlerde güvenin faydaları; azalan işlem maliyetleri, çalışanlar arasında artan nezaket ve regülasyonlara karşı artan uyumluluktur. Bir işletmede güven fazla ise, kolektif başarıya götürecektir şekilde, çalışanlar arasında kendi kendine işbirliği yapma isteği ve mantığı oluşacaktır (Schmidt, 2004, s. 6).

Güvenin doğası ile ilgili çalışmaların çoğu iki tür güven sunmaktadır: biri bilişsel, hesaplanabilir ve rasyonel, diğeri ise duygusaldır (Young and Daniel, 2003, s. 140).

Yakın zamandaki çalışmalar, güvenin duyguları da içerdiğini göstermektedir. Duygusal tepkiler ve ruh halleri, insanların karşı tarafa karşı güven düzeylerini etkilemektedir (Schoorman, 2007, s.349). Sosyal bilimler literatürüne dair bir gözden geçirme, olumlu duyguların, güvenin bileşenleri, güvenin öncülleri ve çıktıkları olarak dikkate alındığını ve güvenin eşanlamlısı olarak kullanıldığını belirtmektedir. Güven; sevmeye, hayranlık, saygı, sadakat, benimseme, sırdaşlık ve güvenlik terimleri ile tanımlanmıştır. Aynı şekilde duygular, iş ile ilgili güvende de önemlidir (Young and Daniel, 2003, s. 140). Kişilerarası dinamikler, güven, itimat ve dayanışma duygularını besledikçe, olumlu bir duygusal iklimin oluşması beklenmektedir (Rime, 2007, s. 317).

Güvenin duygularla olan bu ilişkili durumu, empatiyle bağlantısını da gündeme getirmektedir. Güven ve empati birbirleriyle güçlü biçimde ilişkilidir. Empatik doğruluğun kişilerarası güvende belirgin bir etkisi olduğu gösterilmiştir, yani empati güveni etkilemektedir (Feng, et al., 2003, s. 103). Buna göre, kurulan empati düzeyiyle, diğeri insanın bize benzemesi algısı ve onlara duyulan güven yakın ilişkilidir (Preece, 2004).

Empatinin güvene olan etkileri dışında, güvenin de empatiyi etkilediğine dair çalışmalar vardır. Buna göre; empati, bir açıklık ve güven atmosferinde var olmakta ve bir tehlike veya şüphenin var olması durumunda ortadan kalkmaktadır (Rice, 1998, s. 27). Bir başka çalışmada ise, ilişkilerini yüksek tehlikede tanımlayan çiftlerde empatik doğruluk, düşük tehlikede tanımlayanlara göre daha düşük çıkmıştır. Aynı şekilde

ilişkilerini fazla yakın bulmayan, emniyetli bulmayan çiftlerde de empatik doğruluk düşük çıkmıştır (Ickes, 1997).

Bilişsel tabanlı güveni (mesela diğerlerinin yetkinlik ve güvenilirliği ile ilgili kabul edilen inançlar) ve duygusal tabanlı güveni (mesela karşılıklı ilgi ve alakayla ilgili kabul edilen inançlar) içeren kişilerarası güven (McAllister, 1995) takım elemanları için psikolojik olarak güvenli bir ortam sağlayarak kolektif empati gelişimini teşvik etmektedir (Reus and Liu, 2004). Bu ifade, takım üyeleri, kullanıcı ve uygulama ilişkili belirsizliklerle karşılaştığında ve diğer insanların niyetleri ve duyguları konusunda bilgi eksikliği duyduğunda, psikolojik olarak bir zayıflık durumunda oldukları ve bu yüzden diğerlerinin niyet ve duygularına güvenme ihtiyacı duydukları anlamına gelmektedir. Bu şekilde güvenli bir iklim sağlandığı oranda takım üyeleri daha az kişisel şüpheler yaşayacak ve Lee ve Dubinsky (2003) belirttiği üzere takım içerisindeki etkileşimlerinde diğerlerinin duygularını anlama, hissetme ve tepki vermede daha az boşa giden çaba harcayacaklardır. Buna ek olarak kişilerarası güven takım üyelerinin takım içerisindeki diğerleri ile ilgili kurumsal ve etkileşim ilişkili korkularını azaltmaktadır. Mesela, takım üyeleri arasında oluşmuş olan güven, ihanete uğrama, kandırılmak veya kolayca yerinin doldurulması (mesela proje sırasında tek olma ve bundan dolayı kıymetli olma özelliğini kaybetmek) korkularını azalttığı için, duygularını diğerleri ile paylaşmaya korkmayacaklar ve takım içerisindeki diğerlerine karşı duygularını açıkça ifade edeceklerdir.

Buna ek olarak, takım üyeleri arasındaki kişilerarası güven aralarındaki bilgi alışverişini arttırarak kolektif empatiyi iyileştirmektedir. Takım üyeleri arasındaki güvenin varlığı iletişimlerdeki dürüstlüğün ve birbirleri ile bilgi paylaşımı isteğinin kanıtıdır. Böylece insanlar diğerlerinin duygularını, ruh hallerini ve güdülerini anlarlar. McKay et al. (2008), birbirine güvenen üyelerin diğerlerinin fikirlerini belli bir oranda bildiklerini ve sıklıkla diğerlerinin ihtiyaçlarını ve duygularını sezebildiklerini belirtmiştir. Dolayısıyla;

H4 : Yazılım geliştirme takımlarında, takım güveni kolektif empati ile pozitif ilişkilidir.

5.1.5. Katılımcı Liderlik

Yapılan çalışmalar, duyguların, bireysel karar vermede önemli ve hatta rasyonel bir rol oynadığı inancına götürmüştür. Duygu, karar anındaki davranışı etkilemektedir. Mesela, öfke, tehlike ve uyarı hisseden bireyler, gelişme yerine koruma davranışlarını desteklemeye daha yatkın olmaktadır. Duyguların, kararlara genel katılım için sadece gerekli olmadığı ama aynı zamanda işlevsel olduğu iddia edilmektedir çünkü duygular, karmaşık bilginin yorumlanması ve özetlenmesine yardımcı olmakta, bireyleri eyleme geçmeye motive etmekte ve potansiyel değer çatışmalarını göstermektedirler (Wilson, 2007, s. 1453).

Duyguların karar verme alanındaki bu etkilerinin sonucu olarak, ana işlevlerinden birisi karar vermek olan liderliğe de önemli etkileri olmakta ve etkin bir liderlik için duyguların yönetimine de gereksinim doğurmaktadır. Mesela yakın zamandaki çalışmalar duygusal zekanın etkin liderliğin anahtar bir belirleyicisi olduğu iddiasındadırlar (Kellet et al., 2002). Yine, takımların daha fazla kullanılması, küreselleşmenin hızla ilerlemesi ve hızla artan yeteneklerini koruma ihtiyacı yüzünden empati, liderliğin bir bileşeni olarak özellikle önemli hale gelmiştir. Etkili olmak için bir liderin empatik olması gerektiği ileri sürülmektedir. Yönetim bilimi araştırmacıları tarafından, empati ve başarılı liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Gunther et al., 2007, s. 197).

Gerçekte empatik yetenekler, çalışanlara arkadaşça, destekleyici ve ilgili bir yaklaşım olan saygı gösterimi gibi ilişki temelli liderlik davranışının temelini oluşturmaktadır. Duyguları ve dönüşümcü liderliği dikkate alan mevcut teoriler, diğerlerinin duygularını anlama yeteneğinin, bir lideri, empati kurma ve etkin sonuç alma konusunda etkin kılacağını iddia etmektedir (Kellett et al., 2002). Dönüşümcü liderlik, kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamakta ve kişilerarası ilişkilerden daha önemli olan örgütün iyiliğini sağlamada en iyi performansı elde etmek için, kişisel ilgileri aşmaları yönünde çalışanları etkilemektedir (Gunther et al., 2007, s. 197). İnsanları etkilemek için gerekli liderlik davranışlarından birisi de katılımcılıktır.

Katılımcılıkta lider, karar vermeden önce astlarına danışmaktadır. Fikirler, öneriler ve katılım, karar verme sürecinde cesaretlendirilmektedir (Sunindijo et al., 2007, s. 167).

Karar vermeye katılım, örgütsel hedefleri elde etmek için karar vermeyi diğerleri ile paylaşmak olarak tanımlanmaktadır (Scott-Ladd and Chan, 2004, s.96). Karar vermeye katılım, “geliştirilmiş bağlılırlık” olarak isimlendirilen ve katılım üstünden desteklenen ilişkiler ağının sonucunda ortaya çıkan, bir anlamlandırma ve bilgi üretme mekanizmasıdır (Ashmos et al., 2002, s. 191).

Çalışan katılımı incelenirken, önceki araştırmacılar sürekli olarak ‘karar vermeye katılım’ terimini kullandılar. KVK’nın genel kabul görmüş tanımı, çalışanların karar verme sürecinde sahip oldukları etkidir. Katılım, biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde olsun, kendilerini etkileyen kararları etkileyebilen çalışanların, çıktılara gereken önemi vermeleri daha olasıdır. Örgütler KVK’yı artan çalışan katılımının, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın motivasyonel etkilerinden yararlanmak için gerçekleştirmektedirler. Deliller, KVK’nın, bilgiye daha iyi erişim sağladığını, karar çıktılarının kalitesini arttırdığını ve böylece politik davranışları azalttığını göstermektedir (Scott-Ladd and Chan, 2004, s. 98). Yapılan pek çok araştırma ile, uyumlu ve işbirlikçi gruplarda, grupça karar vermenin, gruptaki en parlak bireyin aldığı karardan daha iyi olduğu ispatlanmıştır (Goleman et al., 2002).

Örgütsel düzeyde, aynı zaman da her ne kadar zaman alıcı ve karmaşık olarak bilirse de, katılım, kavramsal olarak, iletişimi kolaylaştırmak, bağlılığı oluşturmak ve karar vermeyi geliştirmek için bir yönetim aracı olarak görülmektedir. Katılım, örgüt içerisindeki bağlantıları daha karmaşık ve daha yoğun hale getirmektedir. Çünkü katılım, insanları bir araya getirmekte ve bilgiyi değiş tokuş etmek ve işlemek için fırsatlar sunmakta ve aynı zaman da sistem hakkında daha fazla şeyler öğrenilmesini ve örgüt üyeleri için yeni anlamlar oluşturulmasını sağlamaktadır (Ashmos et al., 2002, s. 198). Örgütler, artan bir biçimde, karmaşık ve rekabetçi ortamlarda çalışmakta ve KVK, bağlılık ve bilgi paylaşımını artırmaktadır. Bu da, bilgiye erişimi ve etkin bir biçimde katkı sağlama becerisini arttırdığı için bilgi değişimi hızını arttırmaktadır (Scott-Ladd

and Chan, 2004, s. 100). Bir grubun doğasını demokratik yapmak, üyeleri, karar verme sürecine katılmaya teşvik edecek ve grubu, üyelerine karşı daha çekici hale getirecektir (Stroud, 2006, s.18).

Katılımcı yapılar çoklu dengeleri gözeten karar düzenleri oluşturmakla yükümlüdürler çünkü hiyerarşik kararlar tek bir kişinin karar vermesini içerirken, katılımcı kararlar, kollektif karar vermenin bir biçimini içermektedirler. Kollektif karar verme, dengelerin gözetildiği durumlar oluşturmaya müsaittir (Heap, 2004, s. 465). Bu denge durumunun sonucu olarak ortaya müzakereler çıkmaktadır. Müzakere etmek, karar vermeye katılımı kullanılabilecek mekanizmalardan biridir. Bu anlamda müzakere, sadece bir tartışma değildir. Tartışmadan daha çok, birbirleri ile sosyal bağları olmayan ve kollektif bir karar almak için zaman zaman bir araya gelmesi gereken insanlar için bir biçimsel iletişimdir. Müzakere genel olarak, düşünmeyi içeren, geniş bir kapsamda delile açık, farklı bakış açılarına saygılı olan genel bir tartışmadır. Elde edilebilecek olan veriyi ağırlıklandırma, alternatif olasılıkları değerlendirme, değerlilik ve ilişki derecesini tartışma ve en iyi politika veya kişiyi seçme şeklinde rasyonel bir süreçtir (Mendelberg and Karpowitz, 2006, s. 4).

Müzakere, temel prensipler konusunda bir görüş birliği oluşturmakta ve bu görüş birliği de empati üstünden oluşmaktadır. Müzakere, insanları, kendilerinden daha az ayrıcalıklı olanlar da dahil olmak üzere diğerleri ile daha iyi empati kurmaya götürmektedir (Mendelberg and Karpowitz, 2006, s. 4).

Kollektif bir düzeyde, katılım, grup sınır sınırlarını ortadan kaldırmakta ve ortak paylaşılan bir kimlik oluşturmaktadır (Wilson, 2007, s. 1453). Bu ortak kimliğin sonucu olarak da çalışanlar, birbirlerinin ilgi ve ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olmaktadır. Takipçilerin hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmak için, karizmatik liderler, karar verirken takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate almaktadırlar. Yani, takipçilerine saygı göstermekte ve onların duygu ve ihtiyaçlarına karşı ilgili olmaktadır (Choi, 2006, s. 28).

Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar, yüksek duygusal zeka skoru olan proje yöneticileri ve mühendislerin , düşük duygusal zeka skoru olanlara göre, teşvik etme, ödüllendirme, yetki aktarımı, örnek olarak yönetim, açık iletişim, dinleme ve katılımcılık davranışlarını daha fazla kullandıklarını göstermektedir (Sunindijo et al., 2007, s. 168). Duygusal zeka, örgütsel öğrenme ve karar vermeye katılım gibi çalışan katılımı stratejileri, bireylerin duygusal kapasitesini, empati kurma ve örgütün yararına öğrenme sürecini etkin bir biçimde yönetme yönünde sentezlemektedir (Scott-Ladd and Chan, 2004, s. 95). Dolayısıyla;

H5 : Yazılım geliştirme takımlarında, katılımcı liderlik kollektif empati ile pozitif ilişkilidir.

5.1.6. Takım Üyeleri Arası Önyargısızlık Düzeyi

Bireylerin diğer üyelerle olan ilişkilerine nasıl anlam verdikleri, çalışma gruplarında ruh hali yakınlaşmasını etkileyebilecek bir faktördür. Gruplarda ilişkilerin kalitesi, önyargının bir kaynağı olup, sosyal dayanışma veya uyumun oluşmasına etki eder. Eğer bireyler, birbirlerini, kendilerinden bağımsız olarak değil de, kendileri ile ilgili olarak değerlendirirse duygusal yakınlaşma daha kolay gerçekleşmektedir (Bartel and Saavedra, 2000).

Önyargı insan ilişkilerini bozan, kötüleştiren bir etmendir. Sosyal gruplara karşı negatif tutumlar şeklinde tanımlanan önyargılar, önyargılı olan kişi ve kendisine karşı önyargılı olunan kişi arasında bir mesafe oluşturmaktadır. Önyargı insanları diğerlerine karşı yabancılaştırmaktadır. Bu yabancılaşma da, önyargılı olunan kişinin anlaşılmasına dair hiç bir şey yapılmamasına yol açmaktadır (Stephan and Finlay, 1999).

Mesela, insanları, AIDS'li bir genç bayana karşı empati kurmaya sevk etmek, bu kişiye karşı tutumları geliştirebilmekte ama AIDS hastası olan daha geniş gruba karşı tutumları değiştirmemektedir. Çünkü çoğu hor görülen gruplarla ilgili önyargıların önemli bir bileşeni mağdurun sorumluluğuna dair algıdır. Bir kişi; evsiz, fakir, azınlık mensubu, engelli insanlar veya AIDS hastası biri hakkında düşündüğünde, bunlarla ilgili

önyargının bir parçası, bu insanların bu durumu kendileri oluşturdukları ve bazı açılardan durumlarından sorumlu olduklarıdır. Bu önyargıların sonucu olarak, hor görülen bir grubun üyesi mağdur duruma düşerse ve bu mağduriyetinden kendisi sorumlu olarak algılanıyorsa, bu kişi için empati hissetmek daha zordur (Batson et al., 1997, s. 107).

Diğerinin bakış açısını alma kapasitesi, duygusal ifadeleri çözmek için muhtemel yollardan biridir. Bu bağlamda, bireyler, birbirlerini tanımadıkları zaman, belirsiz yüzsel ifadeleri çözerken, sosyal grup üyeleri hakkındaki önyargılı bilgilerine başvurma eğiliminde olmaktadır. Benzer şekilde, empatik doğruluğun genel olarak, diğer bir kişinin olası tepkilerine dair belirli tahminlerde bulunmaya yarayan, mevcut bilgi temeline dayandığı iddia edilmektedir (Thibault, et al., 2006, s. 676).

Bir diğerinin refahına önem vermek de empati kurma derecesini etkileyen faktörlerden birisidir. Bir diğerinin refahına yüksek derecede değer vermek, empatik ilgiyi arttırmakta ve bu da sırasıyla artmış empatiyi ve ilişkili olarak yardım etme davranışında artışı getirmektedir. Bu tür değer verme; önyargıları azaltmak, diğer gruplara karşı tutumları iyileştirmek veya daha olumlu, işbirlikçi sosyal etkileşimler üretmek gibi tasarlanan stratejiler üstünden artırılabilir. Tipik olarak, bilişsel süreçlerin, bu tür stratejilerin faydalı etkilerine aracılık ettiği kabul edilmektedir. Etkiler; azaltılmış önyargılara, daha kapsayıcı benlik sınıflamalarına vb.'lerine izafe edilmektedir. Yani empatik ilginin azalmasını, önyargılarda meydana gelen azalmaya bağlamak mümkündür (Batson and Eklund, 2007, s. 73).

Yapılan başka çalışmalar da, önyargıların, empatiyi etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Empati; a) biriyle olan yakın veya olumlu ilişkiyle harekete geçirilmekte b) yabancılarla ve önceden kendi aleyhlerine davrananlarla ilişkilerde baskı altına alınmaktadır (de Waal, 2008, s. 291). Eş seçme ve karşılıklı diğergamlık teorisine göre, empati, önceki karşıtlıklara olumsuz anlamda bağlıdır (de Waal, 2008, s. 292). Dolayısıyla;

H6 : Yazılım geliştirme takımlarında, takım üyeleri arası önyargısızlık düzeyi kollektif empati ile pozitif ilişkilidir.

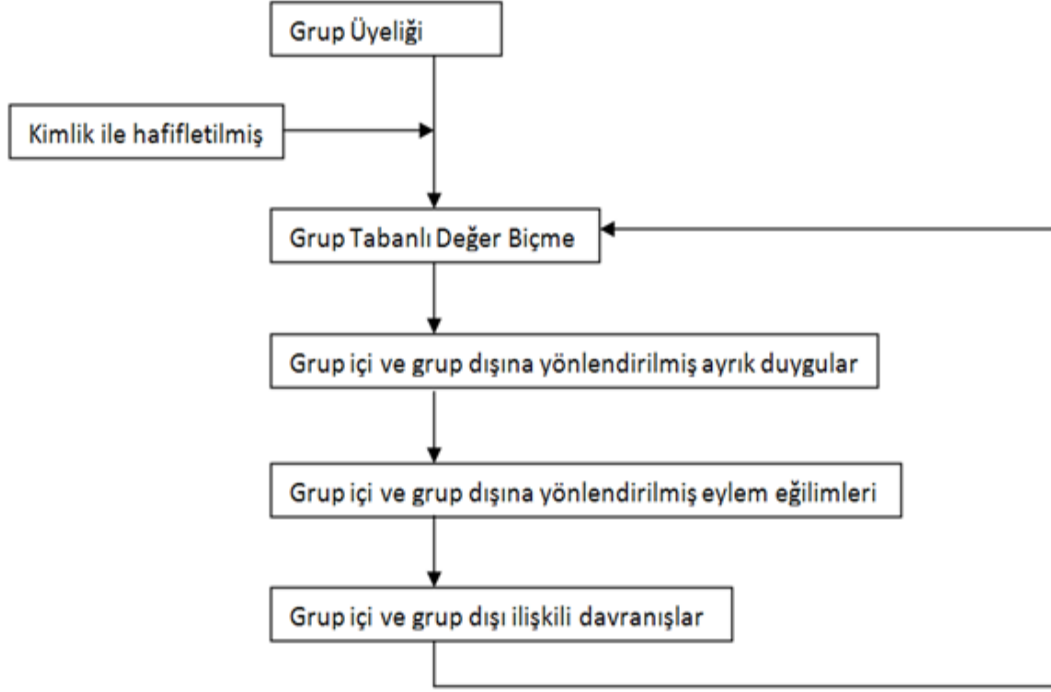
5.1.7. Takım Kimliği

Çalışma grupları, bireyin ait olma ihtiyacını karşılamada önemli bir rol oynayabilmektedir. Grup üyeliği, bir taraftan, çalışma grubu tarafından, içine alınmak, kabul edilmek ve hoş karşılanmak, mutluluk, sevinç veya memnunluk gibi olumlu duygulara götürebilmektedir. Diğer taraftan, reddedilmek, dışarıda bırakılmak ve çalışma grubu tarafından görmezden gelinmek, kaygı, üzüntü, kıskançlık ve yalnızlık gibi olumsuz duygulara götürebilmektedir (Prieto et al., 2007).

Belli başlı grup içi / grup dışı üyelikler, insanlar arasındaki duygusal ilişkileri düzenlemede merkezidir (Stürmer and Snyder, 2005, s. 532). Bazı yazarlar, grup üyelerinin, aynı tür duygusal nesnelere ve olaylara maruz kalma ihtimalinin daha fazla olduğunu iddia etmişlerdir. Buna ek olarak, grup üyeleri, diğerinin değerlendirmeleri, duygusal tecrübeleri ve ifadelerine etki edecek şekilde, birbirleri ile doğrudan etkileşime geçmeye daha yakındırlar. Grup üyelerinin, olaylara karşı benzer değerlendirmelere ve duygulara sebep olabilecek olan, normları ve değerleri paylaşma ihtimali de daha fazladır. Son olarak, üyeler, kendilerini ne kadar ortak bir grubun (mesela çalışma grubu) üyesi olarak tanımlarlarsa, o kadar, olaylara karşı benzer değerlendirmeler ve duygusal tepkilere sahip olmaları ihtimali artmaktadır. Grup kimliğinin gücü, çalışma gruplarında duygu değişimini açıklamaya yardımcı olabilecek önemli bir bireysel farktır (Prieto et al., 2007).

Gruplar arası duygular (GAD) teorisi, duyguyu bir grup tabanlı olgu olarak anlayarak oluşturulmuştur. Yani kendini bir sosyal grubun üyesi olarak tanımlayan bir kişi, olayları kendisiyle değil, grup üyeliğiyle ilgili olarak değerlendirmekte ve yorumlamaktadır. Böylece bu değerlendirmeler, grup içi ve grup dışına yönelmiş grup tabanlı duygular oluşturarak, grup içi ve grup dışına yönelmiş davranışlar için bir motivasyon kaynağı haline gelmektedirler (Şekil 5.2) (Prieto et al., 2007).

GRUPLAR ARASI DUYGULAR



Şekil 5.2. Gruplararası Duygular Modeli (Prieto et al., 2007).

GAD teorisi, olayların kişisel sonuçlardan çok, grup içi sonuçları açısından değerlendirildiğini iddia etmektedir. Değerlendirmenin, kendi “kişisel kimliği” yerine “sosyal kimliği” ni içermesi koşulu ile, gruplar arası duyguları ortaya çıkaran değerlendirme süreçlerinin, kişiler için duyguları oluşturan değerlendirme süreçleri ile aynı olduğu düşünülmektedir. Sosyal kimlik yaklaşımının, sosyal kimliğin, gruplar arası davranışı mümkün kıldığını iddia etmesi gibi, GAD modeli, gruplar arası duyguların, grup içi ve grup dışına doğru davranışları düzenlediğini iddia etmektedir. Duygu teorisinin, duygusal tepkileri, ilişkili bir olay meydana geldiği için eyleme geçmek için bireyi hazırlayan intibak edici işaretler olarak kabul ettiği gibi, GAD, gruplar arası duyguların, grup içi veya grup dışına doğru yönlendirilmiş eylem eğilimlerinin motivasyon kaynağı olduğu iddiasındadır (Prieto et al., 2007).

Empatinin, grup ilişkileri üstündeki belirgin etkileri konusunda araştırmalar olmasına rağmen, grup seviyesi olgusunun, insanların empati kurma becerisini nasıl etkilediğini anlamada bir boşluk vardır. Alderfer'in gömülü gruplar arası ilişkiler teorisi (1986), bu grup güçlerinin ne olabileceğini ve empati kurma becerimizi nasıl etkilediğini anlamak için faydalı bir çerçeve sağlamaktadır. Gömülü gruplararası teori, bireyler etkileştiği zaman, birbirlerine kendi kimlik ve örgütsel gruplarını gösterdiklerini varsaymaktadır (Roche, 2005).

Gruplar arası ilişkilerle ilgili araştırmalar, grup kimliğinin, üyelerin gruplarına bağlılığını arttırdığını, bir bireyin kimliğinin bir parçası olmasının önemi ile orantılı olarak, bireyin, grup hakkında olumlu algılar geliştirdiğini bulmuştur (Vugt and Hart, 2004, s. 587; Choi, 2006, s. 34). Sosyal kimlik ve benlik sınıflaması teorileri, insanın bir kez kendini grubuyla beraber tanımlamasıyla birlikte, kendi kazançlarının, grubun kazançlarıyla iç içe girdiğini kabul ettiklerini iddia etmektedirler. Bu bakış açısına göre, kendini grubuyla tanımlayan kimseler, kendi kişisel zararlarına olsa bile, gruplarına yardımcı olma eylemlerine katılmaktadırlar (Vugt and Hart, 2004, s. 586). Çünkü bir gruptaki ayrı ayrı bireyler ile grubun bir bütün olarak algılanması aynı değildir. İnsanlar, kendilerini grupları ile yüksek derecede tanımlarlarsa, kendilerini öncelikli olarak grup üyesi olarak görmektedirler. Tam tersi olarak, grup kimliği zayıfsa veya yoksa, insanlar kendilerini öncelikli olarak tek bireyler olarak görmektedirler. Bu sınıflama süreçleri, grup üyeliğine karşı davranışsal, algısal ve duygusal tepkileri etkilemektedir (Brewer and Brown, 1998; Vugt and Hart, 2004, s. 587).

Örgütsel bağlamda, çalışanların, birincil kimlik tanımlaması, örgütün tümü ile değil, ama daha çok kendi özel çalışma grupları ile olmaktadır. Bunun sonucunda, çalışma yerinde, kendini grupla daha fazla tanımlayan bireyler, kendini daha az tanımlayanlara göre, diğer çalışma grubu üyelerine karşı daha iyi tutum ve davranışlar göstermektedirler (Prieto et al., 2007). Yapılan çalışmada, grup üyelerinden birine empati duymanın, kendi kaynaklarının bir kısmından bu kişi ve grup lehine vazgeçmeyi getireceği ortaya konmuştur. Yani grupla tanımlanma duygusu ve empati, davranışlarda etkilidir (Oceja and Jiménez, 2007). İnsanlar, ortak grup üyeliğinden kaynaklanan

kollektif güdüler ve kendilerini grup içi ile olan tanımlamaları nedeniyle, tipik olarak, grup içindeki insanlara yardım etmektedirler (Stürmer and Snyder, 2005, s. 532).

Sistemlerin bağımlı ve dinamik doğası nedeniyle, bireyler, gruplar ve daha büyük sistemler, bir diğerine sirayet edebilmekte veya onun tarafından sirayet edilebilmektedir. Gruplar ve örgütlerin açık sistemler olmaları nedeniyle, grupların, diğerleri ile ilişkilerinde nasıl hissettiğine doğrudan etkileri vardır. Öyle ki, bireyler ve grupların, empatik olarak verdikleri tepkinin derecesi, bu tür bir tepkiyi cesaretlendiren veya engelleyen sistemik güçler tarafından doğrudan etkilenmektedir. Grup üyesi bir bireyin empatik veya empatik olmayan tepki halleri, sadece grup içerisindeki dinamikleri değil ama diğer grupları ve daha büyük sistemi de etkilemektedir (Roche, 2005). Empati, kişilerarası ve böylece gruplar arası niteliklere sahiptir. Kişiler arası düzeyde, grubun bir üyesi ile empati kurmak, üyenin,

“kendi benliği ile diğerini birleştirmesi” (Dovidio et al., 2008)

sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Sınırlar, gruplar arası hayatın önemli bir karakteristiğidir ve grup üyelerinin, bir diğeri olan, hem grup içi, hem de grup dışı ilişkilerinde, ne kadar empati yaşadıklarına doğrudan etkisi vardır. Sınırlar, hem bireyler, hem de gruplarla ilişkilidir. Fiziksel ve psikolojik olan sınırlar, kendi grubuyla olan ilişkisindeki birey, diğer gruplarla olan ilişkilerindeki birey, diğer gruplardaki bireyle olan ilişkisindeki birey ve kendi grubundan bir başka bireyle ilişkisindeki birey arasında olabilmektedir (Roche, 2005).

Bağlılığı ve buna bağlı olarak empatiyi oluşturan önemli bir bilişsel faktör, kendinle diğeri arasındaki benzerlik algısıdır ve grup üyelikleri, kendisi-diğeri arasındaki benzerlik algısını düzenlemede anahtar bir rol oynamaktadırlar (Stürmer and Snyder, 2005, s. 533). Böylece grup kimliği diğergam bir güdüyü tetiklemektedir. Kendi bireysel benlikleri ile kollektif benlikleri arasındaki bir birleşmeye dayanarak, kendini yüksek derecede grupla tanımlayanlar arasındaki empati düzeyi artmaktadır (Vugt and Hart, 2004, s.596).

Kendilerini bir grupta tanımlayan insanlar, diğer grup üyelerinin duygusal gösterimlerini çözmeye daha fazla motive olmakta ve kendilerini birlikte tanımladıkları diğer bireylerin ifade ettikleri duyguları çözmek için daha fazla çaba sarfetmektedirler çünkü bu gösterimler aslında kendileri ile ilişkilidir. Böylece, bir grupta kendini tanımlama derecesi, bireyi, bu grubun üyelerinin duygusal ifadelerini doğru olarak çözmesinde daha başarılı kılmaktadır. Yani grup kimliği duygu çözümleme doğruluğunu etkilemektedir (Thibault et al., 2006, s. 682). Dolayısıyla;

H7 : Yazılım geliştirme takımlarında, takım kimliği kolektif empati ile pozitif ilişkilidir.

5.1.8. Takım Kültürünün Sıklığı (Grup Normları)

Kültür, belirgin olarak öğrenilmiş bakış açıları ve farklı gruplar arasında paylaşılan evrensel ortak zemin olarak tanımlanmaktadır. Böylece kültür, o kültüre ait olanlar için gerçeği tanımlayan bir araçtır. Bu gerçeklik veya dünya görüşü içerisinde, bireyin hayattaki amacı tanımlanmakta ve grubun öngörüldüğü şekle uygun olarak onaylanmaktadır (Chung and Bemak, 2002, s. 155).

Bir kültürün inançlar, değerler ve davranışları (normları), üyelerine, insanın varlığı açısından bir dereceye kadar kişisel ve sosyal anlam katmakta, gelenekler üzerinden öğrenilmekte ve kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Kültür iki fonksiyon sağlamaktadır: a) birleştirici – bireylere bir kimlik duyarlılığı sağlayan inançlar ve değerler b) fonksiyonel – grubun fiziksel olarak yaşamasını ve bireyin kendi değeri, anlamı ve ait olma hissini desteklerken, grubun refahını sağlayan davranışlar için kurallar. Bu davranışları şekillendiren inanç ve kurallar şablonları; üyelerinin, kültürel modelleri tanınabilir kılan sosyal ve davranışsal tutarlılığı sürdürbilmesini sağlamakta ve sosyal etkileşim ve entegrasyonu kolaylaştırmaktadır. Böylece, bir bireyin izole veya kapsam dışı olarak değerlendirilen inançları ve davranışları yanlış yorumlanabilmekte veya gereksiz veya uyumsuz olarak değerlendirilebilmektedir (Chung and Bemak, 2002, s. 155).

Duygunun, davranış ile güçlü bir bağı vardır. Duyguların, motivasyon ve çalışma ile güçlü bir bağı vardır. Duygular; bireysel kararlarını, yargılarını ve diğer davranışlarını şekillendirmektedirler. Bir çok çalışma, duyguların, bireylerin diğerlerine karşı nasıl davranışlarını etkilediğini göstermiştir (Stubbs, 2005, s. 12). Sırasıyla, örgütsel yapı, rutinler ve kültür, duygular tarafından sınırlandırılan kolektif eylemler ve etkileşimler tarafından oluşturulmakta veya biçimlendirilmektedir (Akgün et al., 2007b; Akgün et al., 2009).

Duygular temel olarak sosyal yapılardır ve tamamen gösterildikleri belirli kapsamlara bağlıdırlar. Bu bakış açısından, duygular, her zaman, sosyal ve kültürel süreçler vasıtasıyla yaşanmakta, anlaşılmakta ve isimlendirilmektedir (Dirkx, 2008, s. 12). Yani, herhangi bir durumda, duygunun ifadesi kültürel normlar tarafından şekillendirilmektedir. Normlar, sistem üyeleri için uygun olan davranışlar hakkındaki fikirler veya beklentiler olarak tanımlanmıştır (Stubbs, 2005, s. 13).

Duygu yönetimi teorisi ile ilgili araştırmalar aynı zamanda bu normların grup seviyesinde var olduğunu iddia etmiştir. Kültürel normlar, grup üyeleri için bilişsel süreçleri etkilemekte ve grupların duygusal süreçlerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Böylece, normlar, grup üyelerinin durumları nasıl yorumladığını etkilemektedir. Normlar, grup üyeleri için, diğerlerinin davranışlarını önceden kestirmek ve grubun yaşamını sürdürmesini ve başarısını destekleyecek uygun tepkileri vermek için ortalama bir temel sağlamaktadır (Stubbs, 2005, s. 13).

Bir gruptaki normlar, üyelerin davranışlarını kontrol eden veya kısıtlayan güçler olarak etki etmektedir. Duygu yönetimi bakış açısı, insanların aktif olarak, nasıl hissetmemiz ve bu duyguları belirli durumlarda nasıl ifade etmemiz gerektiği ile ilgili sosyal olarak paylaşılan normlar olan sosyal “duygu” ve “gösterim” kurallarına uyum için, kendi duygularını değerlendirdiklerini ve yönettiklerini varsaymaktadır. Mesela yüz ifadeleri ile ilgili kişiler arası gösterim kuralları; hangi tür yüz ifadelerinin, kimin tarafından ve hangi koşullarda gösterilebileceğini belirleyen kültürel normlardır (Yabar ve Hess, 2007, s. 42). Bu kurallar özellikle güçlüdür çünkü bunlar tipik olarak , açık

politika ve prosedürlerden daha çok değerler ve niteliklerin gizli kültürel anlayışlarında yerleşiktir (Barsade and Gibson, 1998, s.85).

Bütün herşey söylenip, yapıldığında grup normları, yüksek performans gösteren bir takım mı yoksa beraber çalışan insanlardan oluşan gevşek bir topluluk mu olunacağını belirlemektedir. Normlar, verilen bir durumda neyin doğru olduğunu zorla kabul ettirir ve nasıl davranacağımızı yönetir (Goleman et al., 2002). Bu bakış açısı, örgütsel seviyede, hangi duyguların gösterilmesi ve hangilerinin saklanması konusunda “öğrenme normlarını” veya “duygu kurallarını” içermektedir. Çoğu örgüt, duygu kuralları ile ilgili dahili eğitim sağlamaktadırlar. Belki de biçimsel sosyalleşme uygulamalarından daha güçlü olanı, biçimsel olmayan örgütlenmeden öğrenilen duygusal gösterim hakkındaki derslerdir. Anlatılan hikayeler ve rol modeller, sosyal öğrenme için fırsatlar sağlamaktadırlar. Yeni gelenler, duygusal ifade hakkındaki normları, hem vekalet süreçler hem de taklit ile öğrenmektedirler. Sosyal öğrenme teorisi, aynı zamanda, yeni gelenlerin, daha tecrübeli çalışanları gözlemleyerek ve daha sonra taklit ederek duyguları gösterme kurallarını öğrendiklerini iddia etmektedir. Çalışanlar, sadece hangi duyguların müşterilere veya dışarıdan olanlara ifade edilmesi gerektiğini değil ama aynı zamanda iş arkadaşlarının yanında hangi duyguların gösterilmesi gerektiğini de öğrenmektedirler (Rafaeli and Sutton, 1987, s. 27).

Normlar, sadece ne yapılacağına dair kılavuzluk sağlamamakta ama aynı zamanda eyleme anlam katmaktadırlar (Heap, 2004, s. 459). Sosyalleşmenin değerlendirilmesi, duygunun ifade edilmesini vurgulamaktadır. Nihayet bazı rollerdeki sosyalleşme, duyguların nasıl bastırılacağını ve gizleneceğini öğrenmeyi gerektirmektedir. Sosyalleşme, yeni gelenlere hangi duyguların beklendiğini öğretirken, ödül ve cezalar bu davranışları desteklemektedir (veya değiştirmektedir). Sosyalleşmede olduğu gibi, ödül ve cezalar hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan örgütler tarafından sağlanmaktadır. Çoğu örgüt, gösterilen duyguların doğruluğu konusunda çalışanlarını gözlemektedir (Rafaeli and Sutton, 1987, s. 28). Bir norm devrede iken, eylemler, “itibarlı”, “doğru”, “güzel” vb. olarak görülebilmektedir. Bu normun sonucu olarak, insanlar bir normla

uyumlu (veya uyumsuz) bir eylemde buldukları zaman, eylem genel olarak, “itibarlı”, “doğru”, “güzel” (veya tersi) olarak yargılanmaktadır (Heap, 2004, s. 459).

Grupların, duygusal süreçleri ve duygusal kapasiteyi inşa edecek ve sosyal sermayeyi geliştirecek ve etkinliğe götüreceğ grup normlarını oluşturacak yeteneklerini yansıtan, grup seviyesinde yetkinlikler vardır. Birey, grup veya sınırlar ötesi (dış grupla ilişkili) olmak üzere üç düzeyde, en azından bir farkındalık ve bir de düzenleme normu vardır (Stubbs, 2005, s. 13).

Bu bağlamda, grup duygusal zekası, basitçe grup üyelerinin bireysel duygusal zekasının bir toplamı değildir. Yüksek bireysel duygusal zekaya sahip birkaç üyeye sahip olmak, takım çalışması ve grup etkinliği için gerekli koşulları oluşturmak için yeterli değildir. Gruplar aynı zamanda, farkındalığı ve grup içi duyguların düzenlenmesini destekleyen normlara ve dayanıklı süreçlere ihtiyaç duymaktadırlar. Grup duygusal zekasının özünü, bu normlar ve süreçler oluşturmaktadır (Cherniss, 2001, s. 11).

Duyguların, kültürle ve daha belirgin olarak ifade edilirse, normlarla olan bu ilişkili halini ortaya koyan çalışmalar vardır. Mesela yapılan bir çalışmada, insanların, kendi kültürel normlarından farklı kültürel normlara sahip kişilerin duygusal durumlarına dair değerlendirmelerinde fazla başarılı olamadıkları ve karşı tarafın verdiği tepkiyi, uygunsuz, sıra dışı ve farklı olarak değerlendirerek, hedefle doğru ilişki kuramadıkları ortaya konmuştur. Yani, empati kurma derecesi, davranışları, empati kuranın kültürel normlarından farklı kültürel normları yansıtan hedefler için azalmaktadır (Nelson and Baumgarte, 2004, s. 399). Kültürel olarak empatik olan kişi, kendi kültürel kimliğini muhafaza ederek, karşısındakinin kültürel değerleri ve inançlarının farkındadır ve kabul etmektedir. Empati kurmayı bu kültürel farklılık bağlamında ele almaktadır (Chung and Bemak, 2002, s. 156).

Grupların üyelik ve kimlik geliştirme yollarından birisi, grup sınırlarını belirgin hale getirerek, kimlerin üyesi olup, olmadığını belirlemeye dayanmaktadır. Grupların

bunu yapmasının önemli bir yolu, nasıl davranılacağı ile ilgili normlar geliştirmektir. Bu normlar, grup üyeleri arasında ve diğer gruplara karşı, empatik davranışların hangi boyuta kadar cesaretlendirileceği veya engelleneceğini biçimlendirmektedir. Bir bireyin, empatik olarak tepki verip vermeyeceği ile ilgili tercihi, hem grup içi, hem grup dışında bu davranışa katılma konusunda kendini özgür hissetme boyutu tarafından güçlü olarak biçimlendirilmektedir (Roche, 2005). Dolayısıyla;

H8 : Yazılım geliştirme takımlarında, takım kültürünün sıklığı (grup normları) kolektif empati ile pozitif ilişkilidir.

5.1.9. Takım Uyum

Uyum, 1940'larda ve 1950'lerde, grup içerisinde kalmak için, bireylerin üstünde eylem yapan "güç alanları" olarak tanımlanmıştır. Bunun akabinde üyeleri bir arada tutan güçler kümesi ve bir grubun üyeleri için çekiciliği olarak tanımlanmıştır. 1960'ların ortasında uyum, kişiler arası çekim (grup üyeleri arası olumlu tutumların sayısı ve gücüne dayanarak yapılan çıkarsamaya bağlı bir grup özelliği) olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde tanımlamalar, bir grubun bir arada olma arzusu, çekimi, moral durumu veya birliğini yansıtmaktadır. Aynı zamanda gruba bağlılık ve grup atmosferi buna karşılık olarak "Ben" yerine "Biz" kullanılarak ölçülmektedir. Yani uyum tanımı, birer birer grup üyelerinin, grup lideri ve diğer grup üyeleriyle, hem görev, hem de sosyoduygusal düzeyde taraflı tecrübelerini içermektedir (Kroger, 2008, s. 13). Bir başka çalışmada,

"Uyum, bir grup için, birbirine bağlanma ve yararlı hedeflerin peşinde bir arada kalma ve / veya üyelerinin duygusal ihtiyaçlarının tatmini eğilimi olarak yansıyan dinamik bir süreçtir" (Dyaram and Kamalanabhan, 2005, s. 186)

olarak tanımlanmıştır. Uyumluluk, gruplar ve grup dinamikleri ile ilgili çalışmalarda merkezi bir özellik olmuştur. Uyumluluk, bir grubun üyelerinin bir diğerine bağlı olma derecesi ve grubun bir parçası olarak kalma arzusu olarak düşünülmektedir. Bazı gözden

geçirme çalışmalarında, grup uyumluluğu, üyeleri grup içerisinde kalmaya zorlayan bileşke güçler olarak tanımlanmıştır. Grup uyumluluğu, davranışları ve davranış değişikliklerini etkileyen olarak, görsel spor takımları, iş takımları, egzersiz grupları, terapi grupları, görev takımları vb. gibi oldukça çeşitli gruplarda ve iletişim şablonları olarak grup süreçlerinde önemli bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Uyumluluk, bir bireyin, grup içerisinde bir üye olarak kalma arzusu olarak da düşünülebilmektedir (Dyaram and Kamalanabhan, 2005, s. 186).

Duygular bir kez uyarıldı mı, insanların davranışlarını yönlendirmekte ve insanların bilişsel yeteneklerini etkilemektedir. Duygular, tutumsal ve davranışsal sonuçlara sahiptir. Buna ek olarak duygular, insanların diğerlerini değerlendirmesini etkileyebilmektedir. Olumlu duygulara sahip olan insanlar dünyayı pembe bir gözlükten görme eğiliminde ve olumsuz duygulara sahip olan insanlar ise daha titiz yargılara ve tutucu kararlara varma eğilimindedir. Birden fazla veya tüm grup üyeleri tarafından paylaşılan duygular, grup üyelerinin tutum ve davranışlarını, tek olarak üyelerin yaşadığı duygulardan daha fazla etkilemektedir. Kollektif endişe ve beklenti hisleri, grupların, grup hayatının ortasında, daha iyi bir toplam grup performansı elde etmesine ve görev tamamlamaya katkıda bulunacak şekilde çalışma tarzlarını değiştirmesine yardım etmektedir (Reus and Liu, 2004, s.253).

Grup duygusunu, kontrol dışında ele alan ve grup düzeni için duygusal çekimin önemini gösteren grup uyumluluğu yaklaşımı gibi yaklaşımlarda vardır. Bu bakış açısı, grup duygusunu, üyelerin birarada olma arzusu olarak tanımlamakta ve duygusal bağların grupları birarada tutan bir tür yapıştırıcı olduğunu iddia etmektedir (Barsade and Gibson, 2002, s. 86).

Gruplarda duygu gösterimi, grup uyumunun sağlanmasında temel bir malzemeyi oluşturmaktadır. Duygu, grup oluşumu ve sürdürülmesinde temel sosyal süreçtir çünkü olumlu duygular kontrol duygusunu güçlendirmektedir. Bu şekilde olumlu duygu, grup uyumu için gereklidir. Diğer taraftan, olumsuz duygular grup uyumunu zayıflatmaktadır. Örgütsel çalışma gruplarında, duygu, grup etkinliği ve tatmini için anahtar bir

malzemedir. Grup içerisindeki ilişkilerde, grup üyelerinin, diğer grup üyeleri ve belirgin olarak grup lideri tarafından sunulan duygusal ipuçlarını, doğru olarak okuyabildikleri varsayılmaktadır. Böylece gruptaki duygusal iklim, duygusal gösterimlerle gelişmektedir (Ashkanasy, 2003).

Duyularla ilgili bu geliştirme yöntemlerinden biri empatidir. Empati, sosyal bağları en azından üç yoldan güçlendirmektedir.

Birincisi, empati, bireylerin eylemlerini, bir kolektif olarak potansiyel fırsat ve tehditlere etkin bir tepki vermelerine izin verecek şekilde, hızlı ve otomatik bir biçimde koordine etmektedir (Anderson and Keltner, 2001).

İkinci olarak, empati, diğerlerinin düşünce ve niyetlerini anlama ve problemlerini çözmede yardımcı olmaktadır. İki birey benzer duygular hissettikleri zaman, diğerlerini anlamada, diğerlerinin bakış açısını almada daha iyidirler ve böylece diğerlerinin bakış açılarını, niyetlerini ve motivasyonlarını doğru olarak algılamaları daha olasıdır. Bu, işbirlikçi bağların bir temeli olan, diğerlerinin davranışlarının tahmin edilebilirliğini arttırmaktadır (Anderson and Keltner, 2001).

Son olarak, empati, dayanışmayı işaret etmektedir. Bireyler, benzer duygular hissettikleri zaman birbirlerine, ortak bir tutum paylaştıklarını ve paylaşılan ilgileri bildirmektedirler. Empati yapıyormuş gibi görünmek zor olduğu için, empati, bireylerin birbirleri ile dayanışmasının gerçek bir testi olarak anlamlandırılmaktadır. Bireyler; diğerleri, duygularını paylaştıkları zaman, sözel olarak dayanışmalarını bildirdiği zamana göre, karşılıklı bağları konusunda daha emin olabilmektedirler (Anderson and Keltner, 2001).

Birbirine karşı ilgili olma davranışları takım içerisinde çalışma ilişkileri kurulmasına hizmet ettiği için, birbirine karşı ilgili olma davranışlarındaki artış ile grup uyumu da artar. Grup üyelerinin gruptaki ilgili olma davranışları, grup üyelerinin uyumlu ilişkiler geliştirme düzeyini etkilemektedir (Wolff, In Press, s. 24).

Bazı araştırmacılar, uyumluluk ve empati arasında güçlü bir korelasyon bulmuşlardır. Bu araştırmacılar, uyumun bu faktörlerle olumlu olarak ilişkili olduğunu ve aynı zamanda bu faktörlerdeki bir artışın uyumda da bir artışa sebep olacağı sonucuna varmışlardır (Dyaram and Kamalanabhan, 2005, s. 186).

Empati tek başına ayrı bir duygu olmayıp, sayesinde olumlu ve olumsuz duyguların paylaşıldığı ve katılımcılar arasında benzer davranışlar şansını artıran bir çeşit tümevarım sürecidir. Empati insanları birarada tutmaya hizmet etmektedir (Kellett et al., 2002).

Görüldüğü üzere empatinin uyumu etkilediğine dair çalışmalar vardır. Benzer bir şekilde, literatürde, uyumun empatiyi etkilediğine dair sonuçlar bulmak da mümkündür. Mesela; uyumun, grup etkileşimini iyileştirdiği bulunmuştur (Wakefield, 2009, s.10). Bunun sonucu olarak, uyumlu grupların üyeleri, benimsenme duygusu dolayısıyla, duygularını ve içsel düşüncelerini daha özgür bir biçimde paylaşabilmektedirler. Yüksek derecede uyumlu grupların üyeleri arasında, daha düşük derecede uyumlu gruplara nazaran, daha yüksek derecede empati vardır (Stroud, 2006, s.17).

Roark ve Sharah gruplarda yüksek derecede bir uyumun yüksek derecede empatiye neden olacağını ama empatideki bir artışın da, uyumda bir artışa yol açacağı aynı derecede iyi (hatta belki daha iyi) bir durumun olabileceğini (1989, p.67) belirtmişlerdir. Yani literatürde, uyum ile empatinin karşılıklı etkisine dair bulgular vardır. Dolayısıyla;

H9 : Yazılım geliştirme takımlarında, takım uyumu kolektif empati ile pozitif ilişkilidir.

5.2. Kollektif Empatinin Sonuçları

5.2.1. Takım Öğrenmesi

Örgütler, karar vermede ve problemleri çözümede gruplara gittikçe daha fazla dayanmaktadır çünkü gruplar, bireylerden daha büyük ve daha dağınık bilgi demetlerine erişebilmekte ve potansiyel olarak görev performansını arttırabilmektedirler. Bilgi yoğun çalışma grupları için en kritik kaynak, grup üyelerinde bulunan bilgidir. Önceden tasarlanmış ve ortaya çıkmış bilgiyi geliştirmek için gruplar, sadece tekil bilgiye erişmek değil, aynı zamanda bilişsel bağlantılar yapmak ve farklılaştırılmış bilgi parçacıklarını birleştirmek ihtiyacındadır (Reus and Liu, 2004, s.247). Örgütsel öğrenme,

“bir sosyal sistemle öğrenmedir” (Singh, 2007, s. 57).

Bu tür öğrenme; örgüt üyelerinin, kullandığı örgüt teorisine göre hataları bularak ve düzelterek ve bu sorguların sonuçlarını kendi özel belleklerine ve örgütün paylaşılan belleğine yerleştirerek, örgütün içindeki ve dışındaki değişimlere tepki vererek, örgüt için öğrenme vekilleri olarak çalıştıkları zaman gerçekleşmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, üyelerin ilgileri ve problemleri için bariz olan derslerin, örgütün bir noktasında öğrenilerek, depolanması ve örgütteki diğerlerine dağıtılması şeklinde gerçekleşmektedir (Singh, 2007, s. 57).

Yani, başarılı bireysel öğrenmelerin ve çeşitli üyelerin kendi aralarında geliştirdiği teknik bilgilerin, örgütün paylaşılan sistemine transfer edilmesidir. Bu paylaşılan mantıksal modeller çerçevesinde, eski örgütsel rutinler yenileri ile değiştirilmekte ve yeni rutinler oluşturulmaktadır. Bu modeller, sadece yeni rutinleri değil, aynı zamanda rutinlerin birbirine nasıl uyum sağladığı bilgisini de içermektedir. Örgütsel öğrenme, bir dizi bireysel ve kollektif tecrübelerden çıkartılan dersleri içselleştirmekte ve rutinleştirmektedir (Huy, 1999).

Örgütsel öğrenme, bilişsel süreçler ve sosyal yapılardan oluşan yüksek dereceli bir yapı (süreç) olarak kavramsallaştırılabilmektedir. Bu sosyo-bilişsel bakış açısına göre; örgütsel öğrenme,

- 1) Örgüt boyunca dağılmıştır.
- 2) Açıktır.
- 3) Farklı fonksiyonlardan ve düşüncelerden insanları içermektedir.
- 4) Örgütsel kültür sayesinde rutinler ve kurumsal yapılara gömülüdür (Akgün et al., 2006, s. 211).

Senge (1992), bir örgütteki öğrenme niteliklerini oluşturan beş faktörlü bir çerçeve önermiştir. Bunların birincisi, karar vermeyi iyileştirmek için birbirleri ile ilişkisiz olan parçaları, bileşenleri, süreçleri veya olayları bir bütün olarak görmek, yani sistem düşüncesidir. İkincisi, örgüt üyelerinin, arzu edilen sonuçları elde edebilmesi için sürekli öğrenerek, ustalık veya becerileri kazanmaları, yani kişisel ustalaktır. Üçüncü nitelik, bireylerin dünya hakkındaki derin bir şekilde kökleşmiş kabulleri veya genellemeleri, diğer bir deyimle mantıksal modelleridir. Üçüncüye bağlı olan dördüncü nitelik ise, üyelerin, örgütün geleceği ve hayalleri ile ilgili aynı vizyonu paylaşmaları, yani paylaşılan mantıksal modeldir. Bütün bunlar birleşerek, takım öğrenmesini teşvik etmekte ve takım öğrenmesinde takım üyeleri, olumlu sonuçlar alınması için bir diğerinin gelişimine ve kapasitesini kullanabilmesine katkıda bulunmaktadır (Scott-Ladd and Chan, 2004, s. 98).

Yeni ürün geliştirme projeleri, öğrenmek için fevkalade örgütsel alanlar oluşturmaktadırlar ve doğası gereği, bu aktivite öğrenen sistem olarak nitelendirilmektedir. Öğrenen sistemler, proje takımlarının bilgi geliştirme sürecinde kullandıkları biçimsel ve biçimsel olmayan ve örgütlerde üstünden öğrenmenin sürdürüldüğü ve kurumsallaştırıldığı mekanizmalardır. Bu mekanizmalar, elde edilen bilginin tesbit edilmesi, depolanması ve ortaya çıkartılması için gerekli metodları da içerebilmektedir. Zaman içerisinde hataları tesbit etme ve düzeltme yeteneği, öğrenen sistemin, proje takımı üstündeki etkinliğine bağlı gözükmetedir (Bourgeon, 2007, s. 414).

Yeni ürün geliştirme takımlarında proje başarısı; bilgi edinme, bilgiyi yayma, bilgiyi gerçekleştirme, hafıza, anlama, doğaçlama, düşünme ve öğrenileni unutmaktan oluşan bir dizi kritik sosyo-bilişsel yapıları içeren takım düzeyinde bilgi işlemenin bir fonksiyonudur (Akgün et al., 2006, s. 212).

Projenin aktörleri bir projeyi, iki tür bilgi elde ederek desteklemektedirler. Bu bilginin birinci türü, bu aktörler tarafından, kendi özel uzmanlık alanlarında elde ettikleri bilgi ve projenin problemlerini çözerken ve kendi uzmanlaştıkları becerileriyle ilgili görevleri yerine getirirken geliştirilen teknik bilgi ile ilgilidir. İkinci tür bilgi ise, proje tarafından gereksinim duyulan görevleri tamamlamak için gerekli olan teknik bilgi (veya “Kim neyi biliyor?” bilgisi) ve proje yönetimi teknik bilgisini saklamak veya paylaşmakla ilgilidir (Bourgeon, 2007, s. 414).

Hataların (bu hatalar; problemler, itirazlar, krizler ve proje geliştirme sürecindeki diğer olaylar şeklinde anlaşılmalıdır) tesbiti ve düzeltilmesi şeklinde öğrenmek, proje sonunda bu bilginin zenginleşmesine hizmet edecektir. Böylece proje, bir yaparak öğrenme alanı oluşturacaktır (Bourgeon, 2007, s. 414).

Öğrenmeyi diğerlerinin fikirleri üstüne inşa etmek, yeni fikir ve bakış açılarını yaşama fırsatı sağlayarak, üye öğrenmesini iyileştirebilmektedir. Her üyenin sahip olduğu bilgiyi paylaşmak ve yeni bilgiyi tecrübe etmek, üyelerin grup tecrübesinden öğrendiklerini arttırmaktadır. Olumlu iletişim kurarak karşılıklı destek vermek, yeni fikirleri denemek, soru sormak ve geri besleme almak, psikolojik olarak güvenli bir iklim sağlayarak, grup üyelerinin öğrenmesini kolaylaştırmaktadır. Yüksek performans gösteren birimlerin üyeleri, birbirine yüksek derecede saygı göstermektedir ve bu birimler, işbirliği ve açıklık iklimi gibi karakteristiklere sahiptir. Bu birimlerde insanlar, bütün birime, diğerlerinin yanlış ve problemlerinden öğrenme fırsatı sağlayacak şekilde, açıkça, hata ve problemler hakkında konuşmaya isteklidirler (Rhee, 2007).

Organizasyonlar, kendi bireylerinin veya kollektif parçalarının toplamından fazlası olarak görülmelidir ve öğrenme, birincil olarak, hem bireysel hem de kollektif duygular tarafından etkilenen sosyal ilişkiler ve karmaşık etkileşimlerin sonucu olarak gerçekleşmektedir (Vince, 2001, s. 1329). Grup üyeleri daha fazla tekil bilgiyi paylaştıkça ve sosyal etkileşim içinde bulundukça, bir grup, önceden tasarlanmış ve ortaya çıkmış bilgiyi daha fazla geliştirmektedir. Sosyobilişsel öğrenme ile ilgili olarak, bilginin, farklı görüşe sahip bireylerin, müşterek olarak diğerinin fikrini, bilgisini ve görüşlerini etkilediği veya değiştirdiği sosyal etkileşimden ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Bu sosyal değişim süreçlerinde, sadece bireylerin çalışmadan önce sahip oldukları var olan bilgi birleştirilmemekte ama aynı zamanda işbirliği öncesi hiç bir üyede olmayan yeni bilgi oluşturulmaktadır. Bu yeni oluşturulan bilgi, grupların yaratıcı düşünce ve problem çözme uzmanlığı için temeli oluşturmaktadır (Reus and Liu, 2004, s.248).

Bir firmanın öğrenme kabiliyeti, duygusal kabiliyeti ile iyileştirilmektedir. Duygular, öğrenme sürecinin sadece bir yan ürünü veya ona engel olan bir özellik olarak değil ama aynı zamanda, öğrenilenin, nasıl öğrenildiğini ve öğrenmenin yer aldığı örgütsel ortamı etkileyen bir faktör olarak ele alınmalıdır (Akgün et al., 2007b). Mesela olumsuz duyguların; bireylere, potansiyel problemleri tesbit etmede yardımcı olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak olumsuz grup duyguları, grup üyelerini, bilgi paylaşımında daha özenli olmaya götürmektedir (Reus and Liu, 2004, s.259). Duygular, öğrenmenin olasılıklarını ve sınırlarını belirlemektedir (Vince, 2001, s. 1331).

Kısacası, takım öğrenmesi sadece bilgiden oluşmamakta ama aynı zamanda duyguları, inançları ve eylemleri de içine almaktadır. Buna bağlı olarak, etkin bir takım öğrenmesi için, takım üyelerinin duyguları, inançları ve eylemleri de dikkate alınmalıdır (Akgün et al., 2006, s. 220).

Duygusal zeka ve empati, duyguların öğrenmeyi etkilediği mekanizmalardan bazılarıdır. Çünkü; çalışanların duygusal zeka düzeyindeki artış; çalışanların birbirine karşılıklı destek olması, bir diğerine saygı ve bir diğerinden öğrenme, aşamalı planlama

yerine acil durum planlaması, farklı bakış açıları ortaya koymak için işlevler arası veya bölümler arası gruplar oluşturma ve tecrübeleri diğerleri ile paylaşma şeklinde sonuçlar vermektedir. Bu şekilde çalışanların duygusal zekası, olumlu ve belirgin bir biçimde örgütsel öğrenme süreciyle ilişkilidir (Singh, 2007).

Bir ilişkideki yüksek derecede empati, değişim ve öğrenmede muhtemelen en güçlü ve kesin olarak en güçlü faktörlerden birisidir (Kellett et al., 2002). Empatinin, öğrenmeyi bu kolaylaştırıcı etkileri, müşteriden öğrenmeli ve müşteri ile büyümeli inançları ile karakterize olan “empatik organizasyon” teriminin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Buna göre, empatik organizasyonlar, müşterileri ile yakın ilişki içerisinde olarak, gelecekteki ürün geliştirme girişimleri için temel olacak bilgi ve anlayışı elde etmeye çalışan örgütler olarak ortaya konmuştur. Empatinin ön planda olduğu bu örgütsel düzeyde yapılarda, çalışanlar, güçlü duygusal tecrübeleriyle, müşterilerinin ihtiyaçlarını yeni ürünlere çevirmekte ve sözsüz bilgi ve becerilerin depoları olarak işlev görmektedirler (Greer, 2003).

Bu konuda bir diğer mekanizma da, deneyim dinamiği, yani kolektif empatidir. Deneyim dinamiği, firmanın öğrenme kabiliyetini etkilemektedir. Diğerlerinin duygularına karşılık olarak aynı veya diğer uygun duyguyu yaşayarak iletişim kurmak veya harekete geçmek, öğrenme sürecini iyileştirecek şekilde bir sonuca yol açarak, insanların, örgüt içi ve dışından kaynaklanan bilgi ve sosyal uyarıya tepki vermesini sağlamaktadır. Belirgin olarak, diğer bir kişinin duygularını anlamak ve yaşamak (empati), işbirliği, yardım, diğergamlık ve gönüllülük gibi toplum yararına davranışları motive etmekte ve iyileştirmektedir. Bu davranış tarzı, diğer insanların bakış açısını daha kolay dikkate almayı ve kabullenmeyi getirmekte ve daha yüksek bir kolektif kazanç elde etmeye yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bilginin oluşturulması ve elde edilmesini kolaylaştıran karşılık vermeyi ve güveni arttırmaktadır ve örgüt içerisinde gömülü olarak var olan bilginin derecesinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Akgün et al., 2007b).

Bir firmanın öğrenme kabiliyetinin, ürün yenilikçiliğini ve performansı artırıcı etkileri vardır (Akgün et al., 2007b). Takımların bilgiyi ele alma ve etkin olarak kullanma yolları, yeni ürün başarısı için mecburidir. Buna bağlı olarak bilgi işlemenin her bir boyutu, takımın pazar performansı ve yeni ürün geliştirme becerisine katkıda bulunacaktır. Yeni ürün geliştirme sırasında pazar ilişkili ve teknik ilişkili problemlerin çözümünde bilgi kullanımı, yeni ürünün pazar başarısının anahtar bir belirleyicisi olacaktır (Akgün et al., 2006, s. 219).

Benzer şekilde, deneyim dinamiği, yenilik sürecinde belirsizlikleri azaltarak, farkındalığı artırmakta, değişimi anlamayı, belirsiz olan pazar ve teknolojileri anlamayı oluşturmakta ve insanlar arasında anlam ve bilgi paylaşımına izin vermektedir (Akgün et al., 2009).

Proje sırasında daha etkileşimli ve daha hoş bir atmosfer oluşturarak kolektif empatinin takım öğrenmesini (mesela yazılımla ilişkili problemler) etkilemektedir. Bu noktada takım üyeleri daha aydınlık, güvenli ve güvenilir ilişkileri teşvik etmek için fonksiyonel farklılıklarını anlamakta (Druskat and Wolff, 2001), önyargılarını ertelemekte ve proje sırasında yıkıcı davranışları, derin düşünceleri, sakınmayı ve intikamı azaltan daha bağışlayıcı davranışlar sergilemektedirler (McCullough et al., 1998). Bu yüzden takım üyeleri yazılım ve proje ile ilişkili hataları ve problemleri uyumsuz görünmeden bildirme ve daha sonra güven içerisinde değişiklikleri yapma ve problemleri daha iyi ve etkin yollarla çözme konularında kendilerini özgür hissetmektedirler (Edmondson, 1999). Kolektif empati aynı zamanda proje sırasında takım üyelerinin birbirlerine karşı yardımcı olma davranışlarını arttırarak takım öğrenmesini iyileştirmektedir (Bagozzi and Moore, 1994). Takım üyeleri diğerlerinin bakış açısı üstünde odaklandıklarında, ne istediklerine, neye ihtiyaç duyduklarına ve hissettiklerine karşı duyarlı olduklarında ve kişisel duygularını ve ihtiyaçlarını kabul ettiklerinde, proje ilişkili aktivitelerde bir diğerinin öğrenme çabalarını iyileştirmektedirler (Batson and Ahmad, 2009). Buna ek olarak takım üyeleri karmaşık bilginin iletimini sağlayacak ve aralarında bilgi entegrasyonunu teşvik edecek şekilde

(Reus and Liu, 2004) kendi zamanlarını (Muller et al., 2014) ve bilgilerini diğerlerinin yararına kullanmaktadırlar. Buna bağlı olarak;

H10 : Yazılım geliştirme takımlarında, kolektif empati, takım öğrenmesi ile pozitif ilişkilidir.

H11 : Yazılım geliştirme takımlarında, takım öğrenmesi, proje başarısı ile pozitif ilişkilidir.

H12 : Yazılım geliştirme takımlarında, takım öğrenmesi proje hızı ile pozitif ilişkilidir.

5.2.3. Daha Düşük Proje Maliyeti

Takım çalışması, kolektif bir çalışmaya karşılık gelmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen ürün ve çıktılar, tüm takıma aittir. Kolektif eylem ise, bir hedefe ulaşmak için, diğerleri ile gerçekleştirilen bir dizi davranışa karşılık gelmektedir. Kolektif eylemi harekete geçiren psikolojik sürücüler, insanları, ihtiyaç içindeki diğerlerine yardım etmeye motive eden mekanizmalarla, yani diğergamlıkla aynıdır. Diğergam kolektif eylem, bireylerin, diğerlerinin refahı ile ilgili olmasını gerektirmektedir ve empati bunun için gereklidir. Çünkü hiç bir faydasının olmadığı durumlarda bile bireylerin, diğerlerine yardımcı olmaya odaklanmasını sağlamak ve motive etmektedir (Zak and Barraza, 2009).

Birey seviyesinde olumlu duygular yaşamak, yardımsever ve işbirlikçi davranışlara ve diğerlerini reddetmekten çok kabule götürmeye yatkındır. Olumlu duygular hisseden takım üyeleri, olumsuz veya nötr duygular hisseden insanlara göre daha fazla bilişsel esneklik ve yaratıcılık göstermektedir. Olumlu duygular taşıyan bireyler, sosyal aktivite ve etkileşimlere katılma, diğerlerine yardım etme, toplumsal davranışlar gösterme, daha fazla ayrıcalık gösterme, daha az çekişmeli pazarlık taktikleri kullanma ve diğerleri ile işbirliği yapma eğilimindedirler. Olumlu duygular, bireylerin ilgi, kavrama ve eylem kapsamalarını genişletmektedir (Rhee, 2007).

Bir proje, sadece kapsam, emek, saatler, maliyet ve gelirden ibaret değildir. Bir proje aynı zamanda proje üzerinde çalışan insanlardır. Dolayısıyla yaptıkları işi seven, işe zamanında gelen, diğeri ile iyi iletişim kuran, diğeri destekleyen ve olumlu bir tutuma sahip olan proje takımlarının, projeyi, bütçe içerisinde, zamanında ve müşteri memnuniyeti ile tamamlama şansı daha fazladır (Brenner, 2007, s.1).

Dayanışma ve işbirliğine dayanan takım çalışması, bireylerin ufuklarını genişletmelerini ve sosyal dayanışma sayesinde tek tek bireylerden daha fazlasını elde etmelerini sağlamaktadır. Yani takımın bir sinerjisi vardır ve ortak bir hedefi veya vizyonu paylaşarak, takım, bireylerin tek başına yapamayacağını başarabilmektedir (Luca and Tarricone, 2001).

Başarılı takım çalışması için ihtiyaç duyulan olumlu dayanışma için zorunlu özellikler; hem görevle hem de kişisel konularla ilgili yardım ve katkı yapmak ve almak, bilgi ve kaynakları değiş tokuş etmek, görevler ve takım çalışmaları davranışlarında geri besleme vermek ve almak, diğeri her birinin muhakemesine itiraz etmek, başarma konusunda diğeri cesaretlendirmek, diğeri her birinin muhakemesi ve davranışını etkilemek, takım çalışmasını iyileştirmek için kişilerarası ve sosyal becerileri kullanmak şeklinde listelenmiştir (Luca and Tarricone, 2001).

Bu olumlu duygu ve davranışların paylaşılmasında empati oldukça önemlidir. Çünkü empati, sosyal desteğin başarısını belirlemekte ve diğergam davranış için bir motivasyon kaynağı olmaktadır (Huy, 1999). Empati, toplum yanlısı davranışları desteklemekte (Stephan and Finlay, 1999) ve diğergamlığın nedenlerinden birisi olarak (Duan and Hill, 1996, Eklund, 2003, Akgün et al., 2007b) ortaya konmaktadır. Empatinin bu fonksiyonları, bu şekilde, çalışanlar arasında bilgi paylaşımının kolaylaştırılmasını (Akgün et al., 2009), yardım etme davranışının geliştirilmesini, sosyal etkileşimlerin arttırılmasını, problemlerin daha hızlı çözülmesini ve kaynakların etkin kullanımı ile projelerin daha hızlı ve kolay bir şekilde tamamlanmasını sağlayarak, proje maliyetlerinde azalmaya yol açması beklenmektedir.

Burada, takım üyeleri bağılılıklarını ve bağımlılıklarını tanıyarak proje takımını sadece bir bireyler topluluğu olarak değil ama bir bütün olarak algırlar (Muller et al., 2014). Buna ek olarak proje sırasında takım üyeleri ayrı görev parçacıkları yerine projenin daha büyük resmine odaklanırlar ve projeyi ve proje ilişkili kararları projenin geliştirme maliyetlerini hafifletici etkiler ve sonuçlar bağlamında değerlendirirler (Ancona et al., 2002). Kollektif empati aynı zamanda takım üyelerine çatışma veya karşılaşma sırasında yaşadıkları olumsuz duyguları düzenlemek için izin vererek geliştirme maliyetlerini azaltır (Druskat and Wolff, 2001). Burada takım üyeleri diğerlerinin bakış açısını dikkate alarak kendi kararlarını doğrulamış olurlar ve gereksiz proje aktivitelerini engellemek için diğer gerçeklikleri ve projedeki durumlardaki alternatif anlamları dikkate alırlar. Bu yüzden:

H13 : Yazılım geliştirme takımlarında, kollektif empati, daha düşük proje maliyeti ile pozitif ilişkilidir.

H14 : Yazılım geliştirme takımlarında, daha düşük proje maliyeti, proje başarısı ile pozitif ilişkilidir.

H15 : Yazılım geliştirme takımlarında, daha düşük proje maliyeti, proje hızı ile pozitif ilişkilidir.

5.3. Kollektif Empati Proje Başarısı İlişkisi

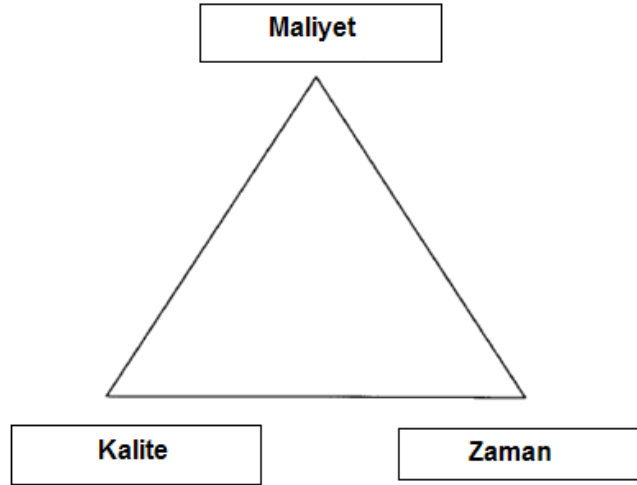
5.3.1. Proje Başarısının Tanımı

Hemen hemen tüm durumlarda, projeler, değişim oluşturmak için başlatılmaktadır. Projeler olmadan, örgütler, demode ve uyumsuz hale gelmekte ve günümüzün rekabetçi iş ortamı ile baş edememektedir. Böylece, proje için motivasyon ne olursa olsun, proje

başarısı, örgütün etkinliği ve uzun zaman dilimindeki başarısı ile güçlü bir biçimde bağlantılıdır (Shenhar et al., 2001, s. 700).

Proje kavramının çok değişik şekillerde tanımını yapmak mümkündür. Proje yönetimini, benzersiz, karmaşık ve bir seferlik bir görevin, belirlenen zaman, maliyet ve kalite kısıtlarında tamamlanması için çeşitli kaynakların yönetilmesinde, araçların ve tekniklerin (CPM veya matris örgüt gibi) uygulanması, olarak tanımlamak mümkündür. Her görev, görev ortamına ve görevin hayat döngüsüne (kavramsallaştırmadan tamamlanmasına kadar) uymak için yapılandırılmış bu araçların ve tekniklerin belirli bir karışımına ihtiyaç duymaktadır (Atkinson, 1999, s. 337).

Bir başka tanıma göre ise projeyi, bir zaman ölçeğine bağlı olarak, açık bir hedefi elde eden bir insan eylemi olarak görmek mümkündür (Atkinson, 1999, s. 338).



Şekil 5.3. Demir Üçgen (Atkinson, 1999, s.337).

Şekil 5.3’de gösterildiği üzere, demir üçgen olarak bilinen kavramsallaştırmaya göre; maliyet, zaman ve kalite, projelerin ölçülmesinde kullanılacak kriterler olarak ortaya konmuşlardır (Atkinson, 1999, s. 337; Shenhar et al., 2001, s. 700; Wateridge, 1998).

Demir üçgen yaklaşımı, her ne kadar bazı durumlarda doğru görünse de (pazara sürme zamanı kritik ise kısa dönemde uygun olsa da), bu yaklaşımın yeterli olmadığı pek çok örnek vardır (Shenhar et al., 2001, s. 700). Bunun sonucu olarak da ortaya çok sayıda başarı kriteri çıkmıştır. Bu noktada belki de, proje başarısı (projenin tüm hedefleri açısından ölçülen) ve proje yönetimi başarısı (maliyet, zaman ve kalite gibi geleneksel performans ölçümleri açısından ölçülen) arasında ayırım yapmak gerekmektedir (Cooke and Davies, 2002).

Bir çalışmada proje başarısını ölçmeye yönelik olarak; teknik performans, çalışma etkinliği, yönetsel ve örgütsel vurgular (müşteri tatmini dahil), kişisel gelişim, üreticinin yeteneği ve iş performansı dahil olmak üzere yedi ana kriter tanımlamışlardır. Bir başka çalışmada ise, yeni ürün başarısı olarak üç boyut öne çıkmıştır. Bu boyutlar; finansal performans, yeni ürünler ve pazarlar için yeni fırsatlar oluşturmak ve pazardaki etkidir (Shenhar et al., 2001, s. 702).

Net şimdiki değer (NŞD) kavramı da, proje başarısını değerlendirmek için önerilen araçlardan biridir (Shenhar et al., 2001, s. 703).

Bu noktada önerilen bir başka yaklaşım da; iki proje türü (operasyonel olarak yönetilen projeler ve stratejik olarak yönetilen projeler) arasında bir ayrıma gitmektir. Operasyonel olarak yönetilen projeler, işin yapılması ve zaman ve bütçe hedeflerinin tutturulmasına odaklanırken, stratejik olarak yönetilen projeler, iş hedeflerini elde etmeye ve pazarda kazanmaya odaklanmaktadır. Stratejik olarak yönetilen projelerdeki yönetim takımları, zamanlarının ve ilgilerinin çoğunu, uzun zaman diliminde iş ile ilgili sonuçları geliştirmeye yönelik eylemlere ve kararlara harcamaktadırlar. Müşteri ihtiyaçları, rekabet avantajı, gelecekteki pazar başarısı ile ilgilidirler ve ilk plana yapışp kalmaktan çok, daha iyi iş sonuçları oluşturmak üzere ayarlamalar yapmaktadırlar. Fakat bu tür projeler epey nadirdir çünkü çoğu projeler hala operasyonel düşünce yapısı ile, kısa dönemli sonuçlara ve dağıtıma odaklanarak yönetilmektedir (Shenhar et al., 2001, s. 703). Shenhar et al., (2001)'in çalışmasına göre başarı faktörleri Tablo 5.1'de görüldüğü üzeredir.

Tablo 5.1. Dört Başarı Boyutu (Shenhar et al., 2001, s. 712).

Başarı Boyutu	Ölçümler
1 – Proje Etkinliği	Zaman hedefini karşılamak
	Bütçe hedefini tutturmak
2 – Müşteriye Etkisi	İşlevsel performansı karşılamak
	Teknik özellikleri karşılamak
	Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak
	Bir müşterinin problemini çözmek
	Müşterinin ürünü kullanması
	Müşteri tatmini
3 – İş Başarısı	Ticari Başarı
	Büyük bir pazar payı oluşturmak
4 – Geleceğe Hazırlanmak	Yeni bir pazar oluşturmak
	Yeni bir ürün hattı oluşturmak
	Yeni bir teknoloji geliştirmek

Atkinson, (1999)'ın çalışmasına göre, karekök olarak adlandırılan proje yönetimi başarı kriteri Tablo 5.2'deki gibidir :

Tablo 5.2. Karekök Başarı Kriterleri (Atkinson, 1999, s. 341).

	Karekök Başarı Kriterleri (Atkinson, 1999, s. 341)		
Demir Üçgen	Bilgi Sistemi	Örgüte Faydaları	Paydaşlara Faydaları
Maliyet	Dayanıklılık	Artan Etkinlik	Tatmin Olan Kullanıcılar
Kalite	Güvenilirlik	Artan Yararlılık	Sosyal ve Çevresel Etki
Zaman	Geçerlilik	Artan Karlar	Profesyonel Gelişim
	Bilgi Kalitesi Kullanımı	Stratejik Hedefler	Profesyonel Öğrenme
		Örgütsel Öğrenme	Sözleşmelerin Karları
		Azalan Artık	Topluma, Sermayedarlara olan ekonomik etki

Lim ve Mohamed (1999, s. 247), tarafından ifade edildiği üzere, başarılı projeler için tanımlanan altı kritik başarı faktörü :

1. Proje yönetiminin kurumsal olarak anlaşılması
2. Proje yönetimine üst düzey yönetimin taahhütleri
3. Örgütsel adaptasyon yeteneği
4. Proje yöneticisi seçme kriteri
5. Proje yöneticisinin liderlik stili ve

6. Planlama ve kontrole bağılıktır.

Projelerde hangi kriterlerin paydaşlar için önemli olduğunu değerlendirmek için, 1992 ve 1994 arasında, farklı bakış açılarından proje başarısı algısını inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Bütün projeler ve bütün cevap verenler arasında en önemli altı kriter (Wateridge, 1998);

- Kullanıcı gereksinimlerini karşılaması
- Amacı elde etmesi
- Zaman çizelgesine uyması
- Bütçeye uyması
- Kullanıcıların mutlu olması
- Kaliteyi karşılamasıdır.

Bir proje üstünde tüm paydaşların (geliştirici, sözleşme ile çalışan, kullanıcılar, genel olarak kamu vb.) farklı beklentileri olacağına göre, aynı zamanda başarı kriterleri de farklılaşacaktır (Lim ve Mohamed, 1999, s. 243).

Bu bakış açıları farklılıkları, bir projenin neden birisi tarafından başarılı görülürken, diğeri tarafından başarısız bulunduğunu açıklamaktadır. Bir projeye dahil olanlar açısından, proje başarısı normal olarak, zaman, maliyet, performans, kalite ve güvenlik gibi birden fazla parametreyi içeren önceden belirlenmiş proje hedeflerinin elde edilmesi olarak düşünülmektedir. Fakat kullanıcıların ve genel olarak kamuoyunun proje bağlamında önceden belirlenmiş, benzer hedefleri olmak zorunda değildir. Böylece, projenin çıktıları ile ilgili beklentiler ve proje başarısı veya başarısızlığı ile ilgili algılar herkes için farklı olabilmektedir (Lim and Mohamed, 1999, s. 244; Jiang et al., 2002, s. 17).

Başarı, farklı insanlar için farklı şeyler demektir. Bir mimar, başarıyı, estetik görünüm terimleri ile, bir mühendis, teknik yeterlik terimleri ile, bir muhasebeci bütçeyi aşmadan yapılan harcamalar terimleri ile, bir insan kaynağı yöneticisi, çalışan tatmini

terimleri ile değerlendirebilmektedir. Üst düzey yöneticiler, kendi başarılarını borsa ile ölçmektedirler (Shenhar et al., 2001, s. 702). Wateridge (1998)'in çalışmasının sonuçları; proje yöneticileri tarafından zaman ölçeceğine ve bütçeye uyma konusuna ayrı bir önem verildiğini, diğer taraftan, başarılı projelerde ticari başarı (zaman, bütçe ve işlevsellik) ve kalite kısıtlarına odaklandıklarını, buna karşın kullanıcıların ise daha çok ihtiyaçlarının karşılanması ve projeden mutlu olmaları ile ilgilendiklerini göstermektedir.

Mesela, algılanan başarı, BT projelerinin nihai başarısı için çok önemlidir. Eğer projeler; zaman, bütçe ve şartnameyi karşılamazsa başarısız olarak algılanmaktadır fakat projeler, zaman ve bütçeyi karşılamasa bile başarılı olabilmektedir (Wateridge, 1998).

Çoğu yazarlara göre, yazılım projeleri yürekler acısıdır ve sıklıkla başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Glass, 1999, s. 17). Bu sonuca varılmasında, yazılım projesi başarısının tanımının, geleneksel ve biraz da basitçe kullanımının (bir projeyi müşteri / kullanıcı gereksinimlerini zamanında ve verilen bütçeyle tamamlamak) rol oynadığı görülmektedir (Procaccino et al., 2006).

Projenin planlanan bitiş tarihini ve maliyetini aşarak, çalışan bir yazılım geliştirmek, “yazılım krizi” tanımı için kullanılan, üç kriterin ikisinde başarısız olma durumuna karşılık gelmektedir fakat bu ikisi en önemsiz kriterlerdir. Çünkü proje başarısının bu geleneksel tanımı, çok dar kapsamda tanımlanmış olabilmekte ve yazılım geliştiriciler hakkında olumsuz algılar oluşturabilmektedir. Bazı geliştiriciler (programcılar, veri tabanı geliştiricileri, sistem analistleri) haksız şekilde “beceriksiz” olarak sınıflandırılmıştır (Glass, 1999, s.18).

Halbuki yazılım geliştirme takımları için proje başarısıyla ilgili kriterler çok farklıdır. Bu kriterlerin en önemlileri; müşteri / kullanıcı gereksinimlerini karşılamak, iyi test edilmiş bir sistem demek olan yeterli kaliteyi ortaya koymak, içsel bir ihtiyaç olan ve daha önce bahsedildiği üzere geliştiriciler için tipik bir durum olan, başarı hissine sahip olmak ve proje üzerinde yaratıcı bir şekilde çalışmak için yeterince bağımsızlık /

özgürlük sağlanmasıdır (Procaccino et al., 2006). Uygulamacılara göre, bir proje tamamlansa veya iptal olsa bile başarılı olabilmektedir. Onların gözünden başarı, proje sırasındaki öğrenme deneyimleri ile ilişkilidir. Eğer gelecekteki bir projede uygulanabilecek bir şey öğrendilerse, o zaman bu projenin başarılı olduğunu söylemektedirler. Başarı, katılımcıların proje boyunca öğrendikleri ile ilişkilidir (Glass, 1999, s.19).

Yine yapılan bir çalışmada; ortaya çıkan sistemin istendiği gibi çalışması, müşteri / kullanıcıların gereksinimlerinin tamamlanan sistem tarafından karşılanabilmesi, projenin, müşteri / kullanıcılar tarafından ihtiyaç duyulduğu zaman bitirilmesi ve ortaya çıkan sistemin, sağlam, iyice test edilmiş koddan oluşması gibi faktörler ön plana çıkmıştır. Yani, temel olarak, geliştiriciler, müşteri / kullanıcıların gereksinimlerini karşılayan bir kalite sistemi üretmeye, aynı sistemi zamanında ve ayrılan bütçede tamamlamaya göre daha fazla değer verdiklerini belirtmişlerdir (Procaccino et al., 2006).

5.3.2. Kolektif Empatinin Proje Başarısına Etkileri

Duyguların çalışma gruplarındaki rolü önemlidir. Çünkü, grup duyguları, grup performansını etkilemektedirler (Reus and Liu, 2004; Barsade et al., 2000, s.824). Örgüt üyeleri tarafından duyguların ifadesinin, örgütsel performans üstünde olumlu veya olumsuz bir etkisi vardır. Duygular, örgüte, ani, benzersiz ve sirayet edici kazançlar (veya kayıplar) getirmektedir (Rafaeli and Sutton, 1987, s. 29).

Duygular sirayet edici olduğu için, takım üyeleri daha iyi veya daha kötü olacak biçimde, duygusal ipuçlarını diğer birinden almaktadırlar. Eğer bir takım, kızgın bir üyesinin duygularını kabul etmeyi beceremezse, bu duygu, zincir bir olumsuz reaksiyon başlatabilmektedir. Diğer taraftan, eğer takım, bu tür anları etkin olarak tanımayı ve önünü kesmeyi öğrenmişse, bir kişinin sıkıntısı tüm grubu etkilemeyecektir (Goleman et al., 2002).

Proje takımındaki herkes motive edilmelidir. Motive etme sorumluluğu, proje yöneticisi veya liderdedir. Fakat aynı zamanda, beraber çalışanlar ve çiftler bir diğerini motive edebilmektedir (Brenner, 2007). Takım üyeleri, sadece kendi motivasyonlarından sorumlu değildir aynı zamanda takımı ve iş arkadaşlarını motive etme konusunda anahtar bir role sahiptir. Motivasyon, duygusal zekanın temel bir elemanı olup, çalışma hayatında, girişimcilik, azim, adanmışlık, hedef odaklılık ve proaktif davranışları sağlamaktadır (Luca and Tarricone, 2001). Duygusal deneyimler, çalışanların, kendilerini işleri ile tanımlamalarına yardımcı olabilmektedir (Kellett et al., 2002) ve bu da motivasyonu arttırıcı bir unsurdur. Çalışma grupları için, kolektif ruh halleri, kolektif hedefleri elde etmede üyelerin motivasyonunu etkilemektedir. Çalışma gruplarına ait belirli ruh halleri; üyelerin ilgisini, çabasını, sabrını ve yaklaşmayı arttırmaya yardımcı olmakta ve bu şekilde kolektif hedeflere doğru iyi koordine edilmiş davranışları teşvik etmektedir. Yani diğerlerinde uyanan duygular, grup veya örgütsel amaçlara yönlendirilebilmektedir (Bartel and Saavedra, 2000). Duygusal ifadelerin yasaklanması ise, bireylerin bilişsel kaynaklarını tüketerek görev konsantrasyonunu düşürmektedir (Reus and Liu, 2004, s.259).

Başarılı takım, duyguların takım başarısı üzerindeki etkisi ile ilgili olarak güçlü bir farkındalığa sahiptir. Takım üyeleri, takımın diğer üyelerine karşı sorumluluk duymakta ve projenin başarısının, her bir üyenin katkısına dayandığını hissetmektedirler. Takım üyelerinin farklı kişiliği olduğunu ve farklı aşamalarda problem yaşadıklarını kabul etmektedirler. Sorunları çözmeye, tartışmanın ve yapıcı yardım / eleştirinin, sağlıklı birşey olduğunu hissetmektedirler. Duyguların kontrol edilmemesinin sonuçlarının farkındadırlar. İşlevsiz takımlar, duygusal zeka becerilerinin eksikliğini göstermektedir (Luca and Tarricone, 2001).

Örgütler, artan bir biçimde, günlük yaşamda çalışanların birbirlerine olan bağımlılıklarına dayanmaktadır. Bu tür ortamlarda başarılı olmak için, etkin bir biçimde diğerleri ile koordine olma becerilerine ve duygu tanıma doğruluğu (DTD) gibi duygusal yeteneklere sahip olmak gerekmektedir (Elfenbein et al., 2007). Bir örgütün duygusal yeteneği, bir firmanın; üyelerinin, duygularını, algılama, anlama, gözleme, düzenleme ve

kullanma ve örgütün rutinleri ve yapıları içerisinde açıkca gösterme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütün duygusal yeteneği;

a) çalışanların duygularını, örgütsel yaratıcılığı artırmaya kanalize etmektedir çünkü duygusal bağ olmaksızın çalışanların işe motive olması ve katılımı mümkün değildir,

b) çalışanların birbirinden farklı olan duygularını, örgütsel fonksiyonların etkinliğini sağlamak ve yeniliğe yardımcı olmak üzere birbiriyle uyumlu hale getirmekte ve asimile etmektedir

c) yöneticilerin doğru olarak, uygun bir şekilde problemleri tanımlayarak olumlu duyguları desteklemelerine izin veren ve bunların çözümü için orijinal ve kabul edilebilir çözümlerle gelmelerini sağlayacak bir şekilde, çalışanlarının duygularını değerlendirmesine ve anlamasına yardımcı olmaktadır (Akgün et al., 2009).

Duygusal yeteneği yüksek olan çalışma grupları, duygusal bilgiyi, grup üyeleri arasında işlevsel duyguların ortaya çıkışını kolaylaştırmak için kullanma becerisine sahiptirler. Bu tür gruplar, duygusal deneyimleri, çalıştıkları durumdaki ihtiyaçlara bağlı olarak yönetmektedirler (Reus and Liu, 2004, s.256). Yost ve Tucker (2000), başarılı takım çalışması ile duygusal zeka arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koydular ve duygusal zeka gibi görünmez becerilerin, Şekil 5.4'de (Luca and Tarricone, 2001) verilen, teknik yetenekler gibi görünür becerilerden daha önemli olduğunu iddia ettiler.



Şekil 5.4. Takım Çalışması için İhtiyaç Duyulan Beceriler Spektrumu (Luca and Tarricone, 2001).

Çatışma çözümü ve takım üyelerinin konular ve duygularla başa çıkma yeteneği takımın başarısı konusunda büyük etki göstermektedir. Diğerini umursayan, diğer her bir kişiyi cesaretlendiren, empati gösteren ve duygularını düzenleyen takım üyelerinin, takım başarısı konusunda katkıları ve etkileri olmaktadır. Başarılı takımların, diğerini umursamak, sıcak duygular göstermek, arkadaşlık ve ihtiyaç halinde takım üyelerine destek sunmak gibi zorunlu 'görünmeyen' becerileri içermesi gerekmektedir. Başarılı takımlar, hem teknik hem de kişilerarası becerileri gerektirmektedir. Bilişsel ve duygusal düzeyde iletişim, takımın başarı veya başarısızlığında belirleyici olmaktadır (Luca and Tarricone, 2001).

Hayat başarısının % 20'sinin entellektüel zeka, geri kalan %80'inin ise duygusal zekadan ileri geldiği ileri sürülmüştür. Daha sonraki çalışmalarda ise, eşit oranlı etkilerden söz edilmiştir. IQ 'nun, hayat başarısının farklı göstergeleriyle $r=.45$ düzeyinde korelasyon içerisinde olduğu gösterilmiştir (Jordan et al., 2002).

Grup duygusal zekasının, bir takımın, güven, grup kimliği ve grup etkinliğini geliştiren duyguları yönetmesini sağlayan yeteneğini belirlediği ve böylece işbirliğini, beraberliği ve etkinliğini maksimize ettiğini iddia edilmiştir. Yapılan çalışma ile gösterilmiştir ki, yüksek derecede performans gösteren takımları ortalama takımlardan ayıran kollektif duygusal zekadır (Goleman et al., 2002). Duygusal zeka, yüksek iş performansı ve sıkı sosyal ilişkilerle ilişkilidir (Cote, 2007).

Duygusal zeka, bir dizi alanda örgütsel etkinliği etkilemektedir:

- Çalışanları istihdam etme ve elde tutma
- Yetenek geliştirme
- Çalışanın bağlılığı, ahlakı ve sağlığı
- Yenilikçilik
- Verimlilik
- Etkinlik
- Satışlar

- Gelirler
- Servis kalitesi
- Müşteri sadakati
- Müşteri veya öğrencinin çıktıları (Cherniss, 2001, s. 6)

Çalışma gruplarında başarı için gerekli duygusal yeteneklerden biri de empatidir. Empati, duygusal zekanın belirgin olarak önemli bir yönüdür çünkü empati olmadan, bir birey kendi içlerinde veya çevrelerinde olan duygusal dünyayı algılayamamaktadır. Empati sahibi insanlar, diğer insanların nasıl hissettiğini algılama becerisine sahiptir ve diğerlerinin; vücut dili, ses tonu ve yüz ifadeleri gibi sözel ve sözel olmayan ipuçlarını okuyabilmekte, ihtiyaçlarına karşı daha duyarlıdır. Bir kişinin, bir dizi sosyal ortamı içerisinde, konuşulmayan ilgisini algılama ve tepki verme donanımına sahiptirler (Roche, 2005).

Empatinin olumlu etkilerinin görüldüğü pek çok alan vardır. Mesela; çocuklar arasında, empati, diğergamlık ve diğer insani davranışları geliştirmek, saldırganlığı ve yıkıcı eğilimleri azaltmaktadır (Eklund, 2003).

Empati-diğergamlık hipotezine göre, ihtiyaç halindeki birine karşı duyulan empatik duygular, bu ihtiyacı ortadan kaldırmak için diğergam motivasyonu uyandırmaktadır. Diğergamlık ise, nihai hedefi bir başkasının refahını artırmak olan motivasyonel bir durum olarak tanımlanmıştır (Eklund,2003).

Empati ile olumlu terapi sonucu arasında açık bir ilişki vardır. Şizofrenik hastalardan, normal sınıf öğrencilerine, rehberlik merkezindeki danışanlardan, aday öğretmenlere kadar durum aynıdır. Terapist veya öğretmen daha duyarlı anlayış gösterdikçe, daha yapıcı öğrenme ve değişim olacaktır. Empatik anlayış gören birisi için bunun anlamı, birisinin ona değer ve önem vermesi, onu olduğu gibi kabul etmesidir. En üst düzeydeki empati kabul edicidir ve yargılayıcı değildir. Gerçek empati herhangi bir değerlendirici veya tanımlayıcı yapıdan her zaman uzaktır. Böylece empati ile karşılaşan kimse için, giderek artan bir şekilde kendini kabul etme olasılığı artmaktadır. Empati, bir kimsenin, onun ayrı ve kimliği olan değerli bir insan olduğu gereksinimini

onaylamaktadır (Rogers, 1975). Empatik bir dinleyici ile karşılaşma şansına sahip olan bir kişi kendini güven tazelemiş, tanınmış ve kabul edilmiş hissetmektedir (Kellet et al., 2002).

Empatinin yalnızca teke tek ilişkilerde etkili olduğunu düşünmek hatalı olacaktır. Üst düzeyde anlayışlı öğretmenlerin olduğu sınıfların başarısı, bunun olmadığı sınıflara göre anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Bu bulgular bir çok sınıfta tekrarlanmıştır (Rogers, 1975).

Bu sonuçlara göre empatik becerisi yüksek olanlar, kendilerini değerlendirmede de daha başarılıdırlar. Buna göre, empati yeteneği, kendimizi anlama yeteneği ile doğru orantılıdır (Dymond, 1949). Empatik olanlar aynı zamanda, sosyaldirler, iyimserdirler ve gereksiz şüphe ve üzüntülerden uzaktırlar (Hogan, 1969). Empatinin sosyal ilişkilerin merkezinde olduğuna inanılmaktadır. Empati, farklılıklara tolerans konusunda en güçlü yetkinlik olarak ifade edilmiştir. Empati konusunda yüksek puan alanlar, diğerlerine farklı bakış açılarından yaklaşabilmektedir ve farklılığı bir güç olarak algılamaya yatkındırlar. Diğer insanların deneyimlerini hissederek, olumsuz önyargılara ve diğer insanların davranışlarını açıklamada kalıplaşmış görüşlere başvurmak konularında, empatik olmayanlara göre daha az ihtimal taşımaktadırlar (Roche, 2005).

Çalışma hayatı açısından empati, iş arkadaşlarının duygularını anlamak ve yorumlamak ve “farklı hayatları” olan insanlarla yakınlık oluşturarak ve bakış açılarını anlayarak onların duygularıyla tanımlayabilmek olarak tanımlanmıştır. Empatik takım üyeleri, kişiliklerin çeşitliliğinin farkındadırlar ve insanların çeşitliliğini ve kültürün takım çevresindeki ilişkilerdeki etkisini kabul etmektedirler (Luca and Tarricone, 2001). Bir diğeri için ilgi ve dikkat gösterimi, duygu tabanlı güven için temel oluşturmaktadır ve muhtemelen, koordinasyonda meydana gelen iyileşmeye bağlı olarak, daha iyi çalışma performansına götürmektedir (Huy, 1999).

Empatinin çalışan gruplarında başarıya etki ettiği bir başka nokta da, liderlerle, takipçileri arasındaki ilişkilidir. Empatiyi yaygınlaştırma yeteneğinin, başarılı ve

başarısız liderler arasındaki en göze çarpan fark olduğunu gösteren çalışmalar vardır. Empatiden ortaya çıkan yüksek kalitede ilişkiler, çalışanların, bir liderin dürüstlüğü ve güvenilirliği ile ilgili algılarını iyileştirmeye ve birlikte iş yapmaya ve güvene yol açmaya yatkındır. Liderlerin, takipçilerine empati duyması, takipçilerinin duyguları ve tutumlarının kurumsal hedeflere yöneltilmesinde yardımcı olmaktadır (Kellett et al., 2002).

Empati, gruplar arası tepkileri biçimlendirmekte ve böylece gruplar arası ilişkileri geliştirmek ve devam eden uyumu desteklemek için değerlendirilmesi gereken önemli bir faktör haline gelmektedir (Dovidio et al., 2008). Çoğu çalışmada, insanlar, algılanan benzerlik ve / veya paylaşılan grup üyeliği nedeni ile diğerlerine yardım etme eğilimi göstermişler ve grup içi üyeler için empatinin önemini altını çizmişlerdir (Dovidio et al., 2008).

Proje sırasında takım üyeleri birbirlerini dinlediklerinde, proje ile ilişkili işlerini güven içerisinde daha çabuk yürütecek şekilde diğerlerindeki ince ipuçlarının daha fazla farkına varır, diğerlerinin duygularını daha çabuk anlayabilir ve tanımlayabilir ve mesajların proje takımı içerisinde etkin bir şekilde iletilmesini sağlamak için diğerlerinin diğerlerinin duygularına daha çabuk tepki verebilir (Martinovski et al., 2007). Bununla uyumlu olarak, proje takımı proje ile ilişkili aktiviteleri daha hızlı gerçekleştirirler. Kollektif empati aynı zamanda takım üyeleri arasındaki makul benlik engellerini (kendisi ve diğerleri arasında) çözerek ve proje ile ilişkili aktivitelerde çözüm üretmek için ortak bir zemin bularak proje hızını artırır. Belirgin olarak, takım üyeleri diğer takım üyelerinin bakış açısında katıldıklarında ve fikir farklılıklarını gizlice değil ama açıkça tartıştıklarında problemleri daha çabuk tespit ederler ve çözerler (Edmondson, 1999). Dolayısıyla;

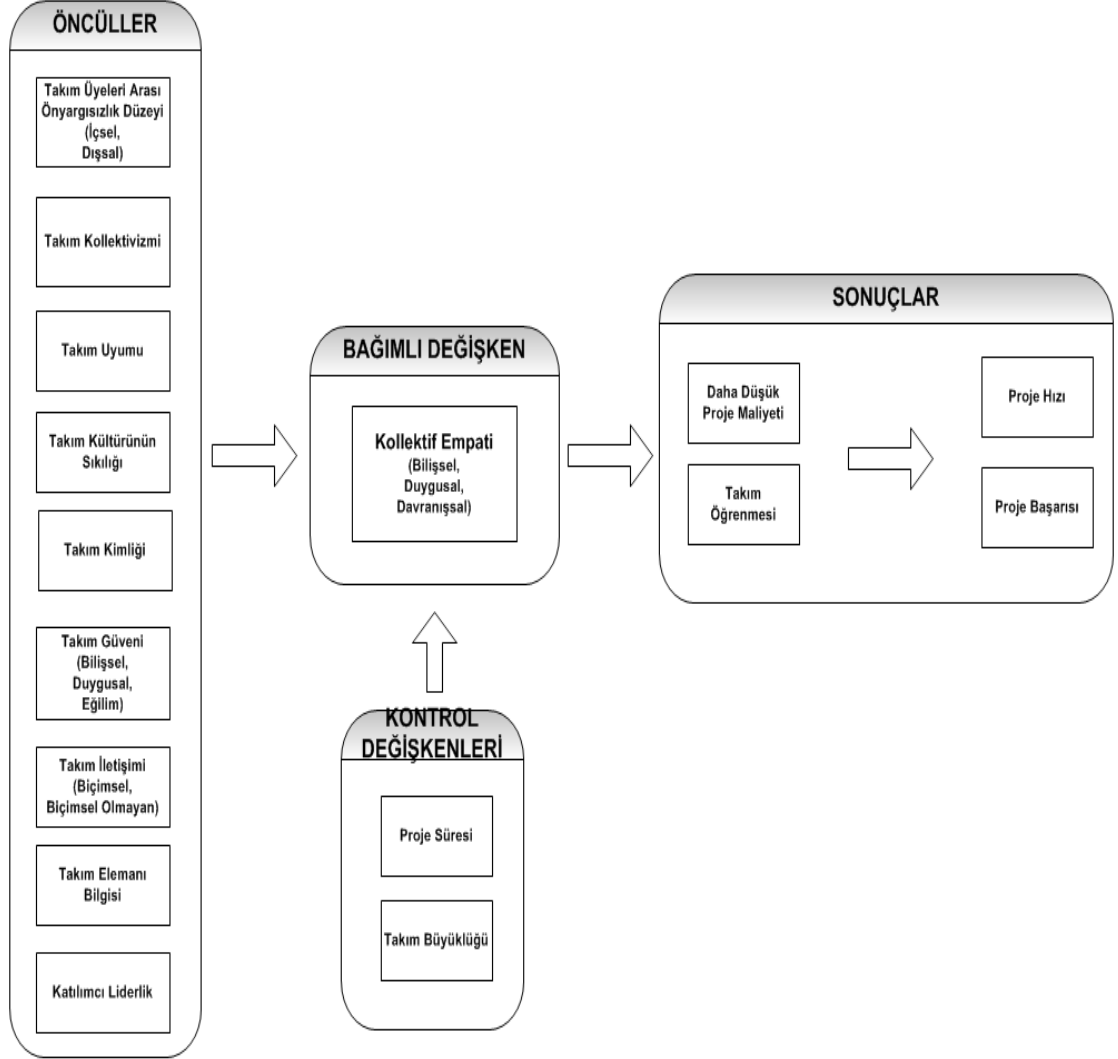
H16 : Takım öğrenmesi, kollektif empati ve proje başarısı arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynamaktadır.

H17 : Daha düşük proje maliyeti, kolektif empati ve proje başarısı arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynamaktadır.

H18: Takım öğrenmesi, kolektif empati ve proje hızı arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynamaktadır.

H19: Daha düşük proje maliyeti, kolektif empati ve proje hızı arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynamaktadır.

5.4. Teorik Model



Şekil 5.5. Teorik Model.

6. ARAŞTIRMA

6.1. Ölçeklerin Oluşturulması

Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçekler kullanılmıştır. Cevaplar 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek kullanımında, (1= Kesinlikle Katılmıyorum`dan, 5=Kesinlikle Katılıyorum`a) skorlar kullanılmıştır. Bunlara ilaveten kontrol değişkeni olarak alınan proje takımlarının büyüklüğü ve proje süresi de açık uçlu sorulardan oluşan ölçekler kullanılarak değerlendirilmiştir.

Ölçeklerin bulunduğu anket formu eklerde verilmektedir. Söz konusu ankette aynı zamanda, anketi dolduran katılımcının; çalıştığı firmanın işkolu, çalıştığı firmanın çalışan sayısı, çalıştığı bölüm ve proje süresince sahip olduğu ünvan gibi demografik bilgilere yönelik sorular da bulunmaktadır. Ölçeklerin kısa bir özeti ise aşağıda anlatılmaktadır.

Takım Önyargısızlık Düzeyini ölçmek amacıyla, Plant ve Devine'in (1998), siyahlara karşı önyargısız davranışlara dair iç ve dış motivasyon ölçeği uyarlanmaktadır. Uyarlama sırasında dış motivasyon öğelerinden olan, "günümüzdeki politik standartlar", takım önyargısızlık düzeyi açısından anlamsız olduğu için dışarıda bırakılarak, dokuz soru takım düzeyinde önyargısızlık düzeyini ölçecek şekilde uyarlanmıştır.

Takım kolektivizmini değerlendirmek amacıyla, orijinali Dorfman and Howell (1988)'e ait olan bireycilik ölçeği, Taras'ın (2009), kültürü ölçen araçlar kataloğu adındaki çalışmasından alınarak, takımlar için uyarlanmıştır. Ölçek altı sorudan oluşmaktadır.

Takım uyumunu ölçmek amacı ile, aslen Hoegl ve Gemünden (2001) tarafından, takım çalışmasının kalitesini ölçmek üzere geliştirilen ölçek içerisindeki uyum

ölçeğinin, Dayan ve Benedetto (2009), tarafından kullanılan hali alınarak, bu çalışma için uyarlanmıştır. Uyarlanmış hali ile ölçek sekiz sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada kolektif empatinin öncülleri arasında verilen takım kültürel sıklığı (grup normları) konusunda Gelfand et al. (2007) tarafından ortaya konan kültürel gevşeklik / sıklık ölçeği, Taras'ın (2009), kültürü ölçen araçlar kataloğu adındaki çalışmasından alınarak, takım bazına uyarlanarak, beş soruluk bir ölçek haline getirilmiş ve kullanılmıştır.

Orijinali Brown et al. (1986) tarafından oluşturulan takım kimliği ölçeği ise Millward ve Jeffries (2001) tarafından kullanılan hali ile alınarak bu çalışmaya uygun bir biçimde dört soruluk bir ölçek halinde kullanılmıştır.

Araştırma sırasında takım güvenini ölçmek için, bilişsel güven, duygusal güven ve güven eğilimini ölçmekte kullanılan Kanawattanachai ve Yoo'nun (2005), oniki sorudan oluşan ölçeği kullanılmıştır.

Takım iletişimini ölçmek için orijinali Lynn (1998) tarafından oluşturulan ve Akgün et al. (2005) tarafından uyarlanan, dört sorudan oluşan takım iletişimi ölçeği kullanılmıştır.

Takım üyelerinin birbirleri ile olan ortak geçmişlerine atıfta bulunan, takım elemanı bilgisi ise, DeChurch ve Marks (2001) tarafından geliştirilen ve Akgün et al. (2005) tarafından uyarlanan, iki soruluk takım elemanı bilgisi ölçeği kullanılmıştır.

Katılımcı liderlik özelliğini ölçmek için aslı Heller (1971)'e ait olan, Barsade et al. (2000)'un, Tepe Yönetici Katılımcı Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Daha düşük proje maliyeti için ise, Griffin ve Page (1993) tarafından geliştirilen ve Akgün et al. (2007a) tarafından uyarlanan Geliştirme Maliyeti ölçeği kullanılmıştır.

Kollektif empatinin sonuçları arasında yer alan takım öğrenmesinin değerlendirilmesi amacı ile, Lynn et al. (2000) tarafından geliştirilen ve takım öğrenmesini ölçmek için kullanılan ölçeğin Akgün et al. (2007c) tarafından uyarlanmış hali alınarak kullanılmıştır.

Proje başarısını ölçmek amacıyla, orijinali Cooper ve Kleinschmidt (1987) tarafından geliştirilmiş ve yeni ürünlerin başarısını ölçmede kullanılan ve Akgün et al. (2002) tarafından uyarlanan onbir soruluk ölçek kullanılmıştır.

Takımın yeni yazılım ürününü daha hızlı geliştirme yeteneği demek olan proje hızı (pazara sürme hızı) için Kessler ve Chakrabarti'den (1996) sorular kullanılmıştır. Proje hızı değerlendirmesi daha önceden ayarlanan zaman çizelgeleri, firma standartları ve benzer rekabetçi projelerle ilişkili olarak ölçülmüştür.

Kollektif empati ölçeğini oluştururken, kolektif empatiyi üç ana başlık altında ölçmek hedeflenmiştir. Buna göre, kolektif empatiyi; bilişsel (diğerlerini ve duygularını anlamak), duygusal (empatik duyguları hissetmek) ve davranışsal (empatik tepki vermek) olarak üç alt başlık altında sorular oluşturulmuştur.

Diğerlerini ve duygularını anlamak, açısından sekiz soru oluşturulmuştur. Bu soruların ikisi, Akgün et al. (2007b) tarafından geliştirilen beş soruluk deneyim dinamikleri ile ilgili ölçekten alınarak, takım düzeyine uyarlanmıştır. Bir soru, aslı Boyatzis'in (2001), Duygusal Yetenek Stoğundaki empati ile ilgili öğelerinden birisi olan ve Kellet et al. (2002) tarafından verilen sorudan takım düzeyine uyarlanmıştır. İki soru Davis'in (1983) KTI ölçeğinden, bir soru, Baron-Cohen ve Wheelwright'in (2004) Empati Katsayısı (Empathy Quotient) Ölçeğinden, bir soru ise Stubbs'un (2005), Duygusal Yetenek Grup Normları ölçeğinde kişilerarası anlayışı ölçme öğelerinden birisinden esinlenerek oluşturulmuştur. Empatinin anlaşılması için karşıdakinin düşüncelerinin de mutlaka anlaşılması gerektiğinden yola çıkarak, bunu ölçmeye yönelik olarak bir soru ise tamamen yeni olarak oluşturulmuştur.

Duygusal empati değişkeni için Roberge (2013)'a dayanarak takım üyelerinin hangi oranda duygusal olarak diğerlerinin duygularına katıldığı ve hangi oranda takım üyelerinin tutumlarının takım içerisindeki diğerlerinin duygularından etkilendiğini içeren yeni sorular geliştirilmiştir.

Davranışsal empati ile ilgili olarak takım üyelerinin hangi oranda diğerlerinin duygularına cevap olarak tepki verdiği ve hangi oranda takım üyelerinin proje içerisindeki diğerlerinin duygularına cevap olarak sözel ve sözel olmayan iletişim tepkileri verdiği ölçmek için (Akgün et al., 2011)'nin soruları genişletilmiştir.

6.2. Veri Toplama Süreci

Ölçekler belirlendikten sonra, anketi oluşturması planlanan sorular taslak halde, örgütsel davranış ve bilgi yönetimi alanlarında uzmanlığını ispatlamış Türkiye'den akademisyenler tarafından incelenmiş ve gözden geçirilmiştir. Bu değerlendirmeler sırasında anketin Türkçe versiyonunun oluşturulması ve uygunluğunun teyidi için paralel tercüme yöntemi kullanılarak; sorular öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş; ardından da Türkçe'ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra anketin Türkçe versiyonunun uygunluğunu test etmek amacıyla da; endüstride çalışmakta olan ve en az bir yeni yazılım geliştirme projesinde görev almış 10 programcı ve sistem analisti ile ön test yapılmıştır.

Bununla birlikte içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla İstanbul'da yerleşik çeşitli firmalarda çalışan dört proje yöneticisi ile soruların içerik ve anlamlılığı değerlendirilmiş, yazılım geliştirme kavramları üzerine görüşmeler de gerçekleştirilmiştir. Muhataplar soruları veya ölçekleri anlamakta herhangi bir zorluk yaşamamıştır. Böylece anketin son şekli verilmiş; bunu takiben de kişisel olarak uygulanan anket metodu ile anketler tarafımızdan ilgili kişilere dağıtılarak toplanmıştır.

Araştırma evreni, Türkiye'deki işletmelerin, bilgi teknolojileri, yazılım geliştirme vb. isimlerle yerleşik bölümlerindeki yazılım geliştirme takımlarını kapsamaktadır. Söz konusu işletmeler, yazılım geliştirmenin doğasına uygun olarak, sektörel bazda, bankacılıktan, yazılım geliştirmeye kadar çok çeşitli alanlara dağılmış bir şekilde seçilmiş durumdadır.

Araştırma evrenini oluşturan işletmelerde, yazılım geliştirme takımlarının bulunduğu bölümlerdeki yöneticilerle ve uzmanlarla irtibat kurularak çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. İletişime geçilen 100 firmadan 64'ü çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Anketleri tek yanlı kaynak hatasını minimuma indirmek amacıyla her bir proje takımından, proje takımı faaliyetlerine dair yeterli bilgiye sahip en az iki katılımcının cevaplama istenmiştir. Katılımcıların belirlenmesinin ardından, her bir katılımcı; cevaplarının isimsiz olarak değerlendirileceği ve bu cevaplar ile katılımcıların kendileri, çalıştıkları firmaları ya da proje takımları arasında bir bağlantı kurulmayacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Buna ek olarak katılımcılara, soruların doğru veya yanlış bir cevabının olmadığı bilgisi verilerek, soruları olabildiğince doğru ve açık sözlü olarak cevaplamaları istenmiştir. Bu yaklaşım ile bireylerin endişelerini azaltarak, onların cevaplarını, sosyal olarak uyumlu, ılımlı bir şekilde gerçekleştirmelerini ya da cevaplarını, yazarların onların cevaplamalarını beklediklerini düşündükleri şekilde düzenleme eğilimlerini düşürmek hedeflenmiştir (Podsakoff et al., 2003).

Yapılan araştırmaya katılmayı kabul etmiş olan 64 firmadan 29'u anketleri doldurarak bize geri dönmüştür. Araştırmaya veri sağlayan firmaların bazıları, birden fazla proje takımı için katılımında bulunmuşlardır. Araştırma için bizlere ulaştırılan anketler içerisinde, proje takımı bazında tek anketle olan katılımların da elenmesi ile, sonuç olarak toplamda, 122 projeden 244 anket örneklem olarak analize dahil edilmeye hazır hale gelmiştir. Böylece 122 yazılım geliştirme projesinin her birinden ortalama olarak iki cevap içerecek şekilde kullanılabilir veri oluşmuştur.

Örnekleminizi oluşturan katılımcılara ve çalışmış oldukları projelere dair dağılım ve özellikler tablo 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5 ve 6.6'da verilmiştir.

Tablo 6.1. Projelere Göre Firma Bazında Çalışan Sayısı Dağılımı.

Çalışan Sayısı	Sıklık	Oran (%)
5	1	0,8
16	1	0,8
40	1	0,8
45	3	2,5
60	1	0,8
85	1	0,8
120	7	5,7
130	4	3,3
150	1	0,8
200	5	4,1
500	2	1,6
600	3	2,5
850	1	0,8
1250	2	1,6
1500	1	0,8
2000	6	4,9
2300	4	3,3
2500	5	4,1
2700	13	10,6
3300	18	14,7
3500	16	13,1
4000	1	0,8
4500	2	1,6
6000	11	9,0
8700	1	0,8
10000	5	4,1
17000	4	3,3
30000	2	1,6
Toplam	122	100

Tablo 6.2. Projelerin Süresinin Dağılımı.

Proje Süresi (Ay)	Sıklık	Oran (%)
3 Aydan Az	39	32
3-6 Ay Arası	29	24
6-9 Ay Arası	23	19
9-18 Ay Arası	22	18
18 Aydan Fazla	9	7
Toplam	122	100

Tablo 6.3. Proje Takımlarının Sektörel Dağılımı.

Sektör	Sıklık	Oran (%)
Finansal Hizmetler	54	44
İş Hizmetleri	33	27
Bilgi ve İletişim Teknolojileri	35	29
Toplam	122	100

Tablo 6.4. Proje Takımlarının Büyüklük Dağılımı.

Çalışan Sayısı	Sıklık	Oran (%)
2	8	6,6
3	16	13,1
4	16	13,1
5	13	10,6
6	13	10,7
7	10	8,2
8	8	6,6
9	3	2,5
10	5	4,1
11	2	1,6
12	3	2,5
13	2	1,6
14	1	0,8
15	3	2,5

Tablo 6.4. Devam		
18	2	1,6
19	2	1,6
20	5	4,1
22	2	1,6
30	4	3,3
40	1	0,8
50	1	0,8
250	2	1,6
Toplam	122	100

Tablo 6.5. Katılımcıların Proje Dahilindeki Konumlarının Dağılımı.

Katılımcının Pozisyonu	Sıklık	Oran (%)
Mühendis / Programcı	117	48
Bilgi Sistemleri Uzmanı / Analisti	46	19
Ürün / Proje Yöneticisi	29	12
Testci / Kalite Kontrolörü	22	9
Bölüm Yöneticisi	17	7
Tecrübeli Mühendis / Teknik Lider	13	5
Toplam	244	100

Tablo 6.6. Katılımcıların Proje Dahilindeki Bölümlerinin Dağılımı.

Katılımcının Bölümü	Sıklık	Oran (%)
Analiz/Sistem Geliştirme	38	15,6
Kalite Güvence/Test	18	7,3
Mühendislik/Tasarım	22	8,8
Ürün Geliştirme	3	1,0
Yazılım Geliştirme	143	59,0
Diğer	20	8,3
Toplam	244	100

6.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Analizlere başlamadan önce, analiz birimimiz proje takımı olduğundan; 244 anket, takım bazında kümelenerek 122 adet veriye indirgenmiştir. Kleijnen, Ruyter ve Wetzels'in (2007) çalışmalarına paralel olarak bu çalışmada, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmaktadır (bakınız ek 1).

Bu çalışmada kolektif empatiyi kompozit bir değişken olarak ele almak yerine kolektif empatinin her bir alt boyutunun proje başarısı ve hızını nasıl etkilediği; bununla birlikte de öncüllerin kolektif empatinin her bir boyutunu nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Bunun temelinde bir ya da daha fazla değişkenin ihmalinin; kolektif empatinin gerçek etkisini azaltabilme veya takım dâhilindeki kolektif empati süreçlerinin gerçek yapısının ortaya konulmasını engelleyebilme olasılığı yatmaktadır. Bununla birlikte kolektif empatiyi tek bir kompozit değişken yerine alt boyutları bazında ayrı değişkenler olarak incelemek; bize yeni ufuklar açabilecektir.

Veri toplama sonrası, yapılan ölçümler SPSS 17.0 kullanılarak, bir arındırma (purification) işleminden geçirilmiş ve 86 maddeyle ölçülen 20 gizli (latent) değişken, keşifsel (Explanatory) faktör analizi'nden (KFA) geçirilmiştir. Bu işlem için varimax rotation ve eigenvalue olarak da 1.0 kesme noktası (bu çalışmada kullanılan ölçeklerin tek boyutlu olduğunu gösterecek şekilde) alınarak principle component analiz yapılmıştır. Bu şekilde her bir çok-maddeli reflektif ölçek için tek bir faktör belirlenmiştir. Bu işlemlerle faktör yüklemelerinde problem olan ve modele uymayan maddeler, yapılan inceleme sonucunda, silinmeleri durumunda ilgili ölçeklerin içerik geçerliliğini bozmayacağı anlaşıldığından, elimine edilmiştir. Tablo 6.7, 6.8 ve 6.9; araştırmanın açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Tüm faktör yükleri 0,5'in üzerindedir.

Bu analizi gerçekleştirdikten sonra, hem yakınsak geçerlilik, hem de ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Araştırmadaki ölçeklerin modeldeki faktörleri (latent değişkenler) ölçtüğünü ortaya koymak için bir doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi

(DFA) yapılmıştır. Tablo 6.10'da da gösterildiği üzere düşük faktör yüklemesi veya diğer değişkenlere çapraz yüklemesi olan problemleri soruların adım adım elimine edilmesinden sonra, sonuçlar modellerin yeterli şekilde veriye uyduğunu göstermektedir.

Tablo 6.7. Kolektif Empatinin Öncüllerine Ait Faktör Yükleri.

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Takım Dışsal Önyargısızlık Düzeyi													
Takımın diğer üyelerinin olumsuz tepki vermesini önlemek için herhangi bir takım arkadaşımız hakkındaki olumsuz düşüncemizi saklamaya çalıştık	0,66												
Eğer herhangi bir takım arkadaşımıza karşı önyargılı davranırsak, takımın diğer üyelerinin bize karşı öfke duyacağından kaygılıydık	0,82												
Takımın diğer üyeleri tarafından kınanmamak için takım arkadaşlarımıza karşı önyargısız görünmeye çalışıyorduk	0,87												
Takımın diğer üyelerinin, bu yöndeki baskıları nedeniyle, takım arkadaşlarımıza karşı önyargısız davranmaya çalışıyorduk	0,80												
Takım İçsel Önyargısızlık Düzeyi													
İnsanlara karşı önyargısız davranmak bizim için önemli olduğundan, takım arkadaşlarımıza karşı önyargısız davranmaya çalışıyorduk		0,67											
Takım arkadaşlarımız hakkında önyargılı olmak, kişisel değerlerimize göre yanlışti		0,80											
Takım üyelerinin inançları, takım üyelerini, birbirlerine karşı önyargısız olmaya sevk etti		0,71											
Kişisel değerlerimiz nedeniyle, takım arkadaşlarımız hakkında önyargılı olmanın yanlış olduğuna inanıyorduk		0,83											
Takım arkadaşlarımıza karşı önyargısız olmak, kendimizi algılayışımız açısından önemliydi		0,74											
Takım Kolektivizmi													
Takımın kazançlı çıkması bireysel kazançlardan daha önemliydi			0,92										
Takımın başarısı, bireysel başarıdan daha önemliydi			0,89										
Takımımızın üyelerince benimsenmek çok önemliydi			0,72										
Çalışanlar için, takımın hedefleri, kendi kişisel hedeflerinden daha öncelikliydi			0,77										
Takım Uyum													
Takımımızın üyeleri için bu projenin bir parçası olmak önemliydi				0,79									
Takım üyeleri bu projeye güçlü bir biçimde bağlıydı				0,79									
Proje, takımımız için önemliydi				0,72									
Takımımızdaki tüm üyeler tamamen takımla bütünleşmişlerdi				0,75									
Takımımız üyelerinin, birbirleri tarafından beğenilen özellikleri vardı				0,67									
Takımımız sadakatle birbirine bağlıydı				0,82									
Takımımızın üyeleri takımın bir parçası olmaktan gururluydu.				0,87									
Her bir takım üyesi, kendini, takımı korumak ve varlığını sürdürmekten sorumlu hissediyordu				0,73									

Tablo 6.7. Devam													
DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Takım Kültürel Sıkılığı / Gevşekliği													
Takım üyelerinin uymak zorunda olduğu pek çok sosyal norm (adetler, gelenekler, görgü kuralları, ahlak kuralları vb.) vardı					0,84								
Takım üyelerinin, çoğu durumda nasıl davranması gerektiği ile ilgili çok açık beklentiler vardı					0,84								
Takım üyelerinden bazıları, uygun olmayan bir davranışta bulunduğu, diğer takım üyeleri güçlü bir şekilde buna tepki gösterdiler					0,62								
Takım Kimliği													
Bu takımın üyesi olmaktan gurur duyuyorduk						0,91							
Bu takımın üyesi olmak bizler için önemliydi						0,90							
Takımın diğer üyeleri ile güçlü bağlarımızın olduğunu hissediyorduk						0,84							
Takım başarılı olduğu zaman, tüm takım üyeleri adına memnun oluyorduk						0,76							
Takım Bilişsel Güveni													
Takım arkadaşlarımın geneli işlerine profesyonel bir anlayış ve bağlılıkla yaklaşıyorlardı							0,74						
Takım arkadaşlarımın iş ile ilgili yetenek ve hazırlıklarından şüphe etmek için hiçbir neden göremiyordum							0,81						
Takım arkadaşlarımın, çalışmalarında ihmalkar davranmayacaklarına ve böylece benim işimi zorlaştırmayacaklarına inanmaktaydım							0,79						
Takım arkadaşlarımın çoğunluğunun söylediklerini yapacaklarına güvenim tamdı							0,73						
Takım Duygusal Güveni													
Eğer takım arkadaşlarımdan biri takımdan çıkarılırsa ve daha fazla bir arada çalışmazsak bu bende bir boşluk duygusu uyandırır								0,77					
Eğer problemlerimi takımım ile paylaşırsam; onların bana yapıcı ve ilgili bir yaklaşım göstereceklerinden emindim								0,54					
İlişkilerimizde duygusal yönlere önem verdik								0,84					

Tablo 6.7. Devam													
DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Takım Güven Eğilimi													
İnsanların çoğu bilgilerinin sınırlarıyla ilgili gerçeği söylemekteydiler									0,73				
İnsanların çoğunluğunun söyledikleriyle yaptıkları birdi									0,77				
İnsanların çoğunluğu deneyim ve yeteneklerini anlatma konusunda dürüsttüler									0,83				
İnsanların çoğunluğu kişisel sorulara dürüst cevaplar vermekteydiler									0,74				
Biçimsel Olmayan Takım İletişimi													
Takım elemanları, çay molalarında benzer proje takım elemanlarıyla sık sık gayri resmi (biçimsel olmayan) bir iletişim kurdular										0,91			
Takım elemanları, yemek aralarında veya iş çıkışlarında benzer proje takım elemanlarıyla sık sık gayri resmi (biçimsel olmayan) bir iletişim kurdular										0,83			
Biçimsel Takım İletişimi													
Takım elemanları, benzer proje takım elemanlarıyla takım görüşmeleri yoluyla sık sık resmi (biçimsel) bir iletişim kurdular											0,92		
Takım elemanları, benzer proje takım elemanlarıyla kısa bilgi notları kullanarak sık sık resmi bir iletişim kurdular											0,95		
Takım Elemanı Bilgisi													
Çalışma grubu oluşturulurken, gruptaki diğer üyeleri çok iyi tanımaktaydım												0,95	
Çalışma grubu oluşturulurken, gruptaki diğer üyelerle daha önceden etkileşimimiz mevcuttu												0,95	
Katılımcı Liderlik													
Karar alma, takım lideri ve takım arasında ortaklaşa gerçekleşti ve takım liderini de içerecek şekilde tüm takım bir görüş birliğine vararak takımın kararı gerçekleştirildi													0,82
Takım lideri, karar verme sorumluluğunu takıma devretti													0,82

Tablo 6.8. Kolektif Empatiye Ait Faktör Yükleri.

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER		
	1	2	3
Bilişsel Kolektif Empati			
Takım üyeleri, olayları, diğerlerinin bakış açısından görebiliyordu	0.82		
Takım üyeleri için, “kendilerini geçici olarak diğerlerinin yerine koyma” yaygın bir uygulamaydı	0.76		
Takım üyelerimiz, diğerlerinin duygularını anlıyorlardı	0.78		
Takım üyelerimiz, ifade edilen duyguları belirlemek ve diğer bireylerin bakış açısını anlamak için, diğerleri tarafından ortaya konan ince sosyal ipuçlarını ve işaretleri okuyabiliyorlardı	0.77		
Takım üyeleri, birbirlerinin nasıl hissettiğini ve neler yapacağını kestirebiliyorlardı	0.79		
Takım üyelerimiz, diğerlerinin ne düşündüğü anlıyorlardı	0.80		
Takımımız içerisinde, bir diğerinin tutum ve görüşlerini anlamak için çaba sarf ediliyordu	0.60		
Takım üyelerimiz, insanların ruh hallerini, duygularını ve sözlü olmayan ipuçlarını doğru olarak seziyor ve yorumluyorlardı	0.71		
Duygusal Kolektif Empati			
Takım üyelerimiz, diğerlerinin duygularına duygusal olarak katılma eğilimindeydiler		0.62	
Takım üyelerinin duyguları ve ruh hali çevrelerindeki insanların duyguları tarafından etkilenmekteydi		0.74	
Takım üyelerimiz, diğerlerinin hissettiği duygulara karşılık olarak aynı veya bu duygularla uyumlu başka duyguları yaşadılar		0.76	
Takımımız üyeleri, birbirlerine ilgi ve özen gösterdiler		0,67	
Takım üyelerinin tutumları diğerlerinin hissettiği duygulardan etkilendi		0.66	
Davranışsal Kolektif Empati			
Birbirleriyle koordineli olarak, takımımız üyeleri, diğerlerinin hissettiği duygulara karşılık olarak sözlü veya sözsüz tepki verdiler			0.81
Takımımız üyeleri, takımın diğer üyelerinin hissettiği duygulara karşı olumlu veya olumsuz tepki verdiler			0.82
Takım üyelerinin, diğerlerinin hissettiği duygulara karşılık davranışsal cevapları vardı			0.77
Takım üyeleri, diğerlerinin yaşadığı duyguların farkında olduklarını, iletişim yoluyla ifade ettiler veya bunu gösterecek davranışlar sergilediler			0.61

Tablo 6.9. Proje Çıktılarına Dair Faktör Yükleri.

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER			
	1	2	3	4
Takım Öğrenmesi				
Ürün geliştirmeden sonra, bu ürünün en yakın rakibin ürününe ya da firmamızın önceki ürünlerine göre çok daha az teknik problemi bulunmaktaydı	0,73			
Pazarda, bu ürün, piyasada normal kabul edilenden çok daha az probleme sahip olarak algılandı	0,80			
Takım ürünle ilgili tüketicilerin tatminsiz olduğu problemleri bulmada üstün bir başarı gösterdi	0,82			
Takım ürünle ilgili tüketicilerin tatminsiz olduğu problemleri düzeltmede üstün bir başarı gösterdi	0,82			
Daha Düşük Proje Maliyeti				
Planlanan bütçe sınırları içinde ya da altında piyasaya sunuldu		0,84		
Geliştirme maliyeti tahmin edilen seviyede ya da aşağısında gerçekleşti		0,86		
Üretim maliyeti tahmin edilen seviye ya da daha aşağısında gerçekleşti		0,89		
Proje Başarısı				
Hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı			0,60	
İlk yılın üretim ve ticarileştirme beklentilerini karşıladı ya da aştı			0,75	
Hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı			0,73	
Kar beklentilerini karşıladı ya da aştı			0,72	
Yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı			0,72	
Üst düzey yöneticilerin beklentilerini karşıladı ya da aştı			0,64	
Pazar payı beklentilerini karşıladı ya da aştı			0,80	
Müşteri beklentilerini karşıladı ya da aştı			0,62	
Teknik performans beklentilerini karşıladı ya da aştı			0,53	
Gelecek fırsatlar için pazar alt yapısı sağladı			0,81	
Gelecek fırsatlar için teknik alt yapı sağladı			0,75	
Proje Hızı				
En büyük rakibimizden daha hızlı biçimde piyasaya sunuldu				0,61
Endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı				0,83
Proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu				0,90
Üst yönetim, tasarımdan tamamen piyasaya sunuma dek geçen zamandan memnun kaldı				0,80

Tablo 6.10. Değişken Faktör İlişkisi.

DEĞİŞKEN FAKTÖR İLİŞKİSİ	YÜKLEME
Dış_ÖnYargı_1 <- Takım Dışsal Önyargı Düzeyi	0,55
Dış_ÖnYargı_2 <- Takım Dışsal Önyargı Düzeyi	0,78
Dış_ÖnYargı_3 <- Takım Dışsal Önyargı Düzeyi	0,82
Dış_ÖnYargı_4 <- Takım Dışsal Önyargı Düzeyi	0,76
İç_ÖnYargı_1 <- Takım İçsel Önyargı Düzeyi	0,66
İç_ÖnYargı_2 <- Takım İçsel Önyargı Düzeyi	0,76
İç_ÖnYargı_3 <- Takım İçsel Önyargı Düzeyi	0,74
İç_ÖnYargı_4 <- Takım İçsel Önyargı Düzeyi	0,83
İç_ÖnYargı_5 <- Takım İçsel Önyargı Düzeyi	0,73
Kollektivizm_1 <- Takım Kollektivizmi	0,90
Kollektivizm_2 <- Takım Kollektivizmi	0,89
Kollektivizm_3 <- Takım Kollektivizmi	0,77
Kollektivizm_4 <- Takım Kollektivizmi	0,77
Uyum_1 <- Takım Uyumu	0,80
Uyum_2 <- Takım Uyumu	0,77
Uyum_3 <- Takım Uyumu	0,71
Uyum_4 <- Takım Uyumu	0,78
Uyum_5 <- Takım Uyumu	0,67
Uyum_6 <- Takım Uyumu	0,81
Uyum_7 <- Takım Uyumu	0,88
Uyum_8 <- Takım Uyumu	0,74
Kültür_1 <- Takım Kültürel Sıklığı	0,83
Kültür_2 <- Takım Kültürel Sıklığı	0,83
Kültür_3 <- Takım Kültürel Sıklığı	0,46
Kimlik_1 <- Takım Kimliği	0,90
Kimlik_2 <- Takım Kimliği	0,90
Kimlik_3 <- Takım Kimliği	0,87
Kimlik_4 <- Takım Kimliği	0,79
Bil_Güven_1 <- Takım Bilişsel Güveni	0,83
Bil_Güven_2 <- Takım Bilişsel Güveni	0,87
Bil_Güven_3 <- Takım Bilişsel Güveni	0,77
Bil_Güven_4 <- Takım Bilişsel Güveni	0,82
Duy_Güven_1 <- Takım Duygusal Güveni	0,76
Duy_Güven_2 <- Takım Duygusal Güveni	0,84
Duy_Güven_3 <- Takım Duygusal Güveni	0,78
Güven_Eglm_1 <- Takım Güven Eğilimi	0,76
Güven_Eglm_2 <- Takım Güven Eğilimi	0,88
Güven_Eglm_3 <- Takım Güven Eğilimi	0,90
Güven_Eglm_4 <- Takım Güven Eğilimi	0,85
Informal_İlet_1 <- Takım Biçimsel Olmayan İletişimi	0,85
Informal_İlet_2 <- Takım Biçimsel Olmayan İletişimi	0,79
Formal_İlet_1 <- Takım Biçimsel İletişimi	0,95
Formal_İlet_2 <- Takım Biçimsel İletişimi	0,93

Tablo 6.10. Devam		
DEĞİŞKEN FAKTÖR İLİŞKİSİ		YÜKLEME
Eleman_Bil_1	<- Takım Elemanı Bilgisi	0,96
Eleman_Bil_2	<- Takım Elemanı Bilgisi	0,93
Katılım_Lider_1	<- Katılımcı Liderlik	0,87
Katılım_Lider_2	<- Katılımcı Liderlik	0,78
Biliş_Empati_1	<- Bilişsel Kolektif Empati	0,83
Biliş_Empati_3	<- Bilişsel Kolektif Empati	0,86
Biliş_Empati_4	<- Bilişsel Kolektif Empati	0,85
Biliş_Empati_5	<- Bilişsel Kolektif Empati	0,86
Biliş_Empati_6	<- Bilişsel Kolektif Empati	0,90
Biliş_Empati_7	<- Bilişsel Kolektif Empati	0,71
Duy_Empati_1	<- Duygusal Kolektif Empati	0,77
Duy_Empati_2	<- Duygusal Kolektif Empati	0,73
Duy_Empati_3	<- Duygusal Kolektif Empati	0,88
Duy_Empati_5	<- Duygusal Kolektif Empati	0,70
Dav_Empati_1	<- Davranışsal Kolektif Empati	0,82
Dav_Empati_2	<- Davranışsal Kolektif Empati	0,87
Dav_Empati_3	<- Davranışsal Kolektif Empati	0,84
Öğrenme_1	<- Takım Öğrenmesi	0,81
Öğrenme_2	<- Takım Öğrenmesi	0,85
Öğrenme_3	<- Takım Öğrenmesi	0,86
Öğrenme_4	<- Takım Öğrenmesi	0,85
Proje_Maliyet_1	<- Daha Düşük Proje Maliyeti	0,86
Proje_Maliyet_2	<- Daha Düşük Proje Maliyeti	0,91
Proje_Maliyet_3	<- Daha Düşük Proje Maliyeti	0,94
Proje_Basari_1	<- Proje Başarısı	0,75
Proje_Basari_2	<- Proje Başarısı	0,85
Proje_Basari_3	<- Proje Başarısı	0,88
Proje_Basari_4	<- Proje Başarısı	0,83
Proje_Basari_5	<- Proje Başarısı	0,85
Proje_Basari_6	<- Proje Başarısı	0,82
Proje_Basari_7	<- Proje Başarısı	0,87
Proje_Basari_8	<- Proje Başarısı	0,78
Proje_Basari_9	<- Proje Başarısı	0,72
Proje_Basari_10	<- Proje Başarısı	0,68
Proje_Basari_11	<- Proje Başarısı	0,65
Proje_Hız_1	<- Proje Hızı	0,76
Proje_Hız_2	<- Proje Hızı	0,90
Proje_Hız_3	<- Proje Hızı	0,90
Proje_Hız_4	<- Proje Hızı	0,75

Daha sonra da ölçümlerin ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Her bir değişken için hesaplanan ortalama varyans'ın (AVE) karekök değeri, modeldeki değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarından yüksektir (Fornell and Larcker, 1981).

Ortalama varyansların karşılaştırılmasında kullanılan değişkenler arası korelasyonlar tablo 6.11`de verilmektedir. Tablodaki düşük ve orta dereceli korelasyon (< 0,8) değerleri de ayrışma geçerliliğini tekrar teyit etmektedir.

Tablo 6.11. Korelasyon Tablosu.

		Takım Dışsal Önyargısızlık Düzeyi (1)	Takım İçsel Önyargısızlık Düzeyi (2)	Takım Kolektivizmi (3)	Takım Uyumu (4)	Takım Kültürel Sıklığı (5)	Takım Kimliği (6)	Takım Bilişsel Güveni (7)	Takım Duygusal Güveni (8)	Takım Güven Eğilimi (9)	Takım Biçimsel Olmayan İletişimi (10)	Takım Biçimsel İletişimi (11)
1	Takım Dışsal Önyargısızlık Düzeyi	(0,79)										
2	Takım İçsel Önyargısızlık Düzeyi	0,74**	(0,75)									
3	Takım Kolektivizmi	-0,20*	0,20*	(0,83)								
4	Takım Uyumu	-0,14	0,35**	0,47**	(0,77)							
5	Takım Kültürel Sıklığı	0,26**	0,21*	0,07	0,17	(0,74)						
6	Takım Kimliği	-0,15	0,47**	0,39**	0,75**	0,25**	(0,86)					
7	Takım Bilişsel Güveni	-0,22*	0,32**	0,41**	0,67**	0,16	0,61**	(0,83)				
8	Takım Duygusal Güveni	0,04	0,35**	0,26**	0,65**	0,39**	0,70**	0,58**	(0,80)			
9	Takım Güven Eğilimi	-0,23**	0,27**	0,33**	0,56**	0,18*	0,52**	0,68**	0,55**	(0,92)		
10	Takım Biçimsel Olmayan İletişimi	0,04	0,11	0,27**	0,45**	0,18	0,44**	0,43**	0,40**	0,36**	(0,81)	
11	Takım Biçimsel İletişimi	0,11	0,09	0,19*	0,26**	0,27**	0,15	0,18	0,26**	0,13	0,28**	(0,94)
12	Takım Eleman Bilgisi	-0,04	0,18	0,34**	0,43**	0,20*	0,38**	0,44**	0,42**	0,41**	0,37**	0,25**
13	Katılımcı Liderlik	-0,04	0,21*	0,32**	0,41**	0,07	0,45**	0,37**	0,31**	0,29**	0,24**	0,23*
14	Bilişsel Kolektif Empati	-0,08	0,25**	0,51**	0,60**	0,35**	0,54**	0,66**	0,50**	0,52**	0,44**	0,32**
15	Duygusal Kolektif Empati	0,06	0,16	0,30**	0,39**	0,36**	0,40**	0,33**	0,41**	0,35**	0,35**	0,21*
16	Davranışsal Kolektif Empati	0,08	0,32**	0,27**	0,37**	0,38**	0,40**	0,28**	0,44**	0,35**	0,37**	0,18
17	Takım Öğrenmesi	-0,01	0,25**	0,48**	0,48**	0,28**	0,49**	0,49**	0,45**	0,50**	0,35**	0,07
18	Daha Düşük Proje Maliyeti	0,01	0,10	0,20*	0,41**	0,02	0,36**	0,30**	0,26**	0,31**	0,16	0,17
19	Proje Başarısı	-0,02	0,27**	0,43**	0,61**	0,26**	0,51**	0,47**	0,48**	0,42**	0,27**	0,19*
20	Proje Hızı	-0,03	0,26**	0,33**	0,53**	0,27**	0,42**	0,42**	0,40**	0,38**	0,21*	0,23*

Tablo 6.11. Devam

		Takım Eleman Bilgisi (12)	Katılımcı Liderlik (13)	Bilişsel Kollektif Empati (14)	Duygusal Kollektif Empati (15)	Davranışsal Kollektif Empati (16)	Takım Öğrenmesi (17)	Daha Düşük Proje Maliyeti (18)	Proje Başarısı (19)	Proje Hızı (20)
1	Takım Dışsal Önyargısızlık Düzeyi									
2	Takım İçsel Önyargısızlık Düzeyi									
3	Takım Kollektivizmi									
4	Takım Uyum									
5	Takım Kültürel Sıklığı									
6	Takım Kimliği									
7	Takım Bilişsel Güveni									
8	Takım Duygusal Güveni									
9	Takım Güven Eğilimi									
10	Takım Biçimsel Olmayan İletişimi									
11	Takım Biçimsel İletişimi									
12	Takım Eleman Bilgisi	(0,94)								
13	Katılımcı Liderlik	0,40**	(0,83)							
14	Bilişsel Kollektif Empati	0,48**	0,46**	(0,84)						
15	Duygusal Kollektif Empati	0,23*	0,43**	0,58**	(0,78)					
16	Davranışsal Kollektif Empati	0,27**	0,25**	0,45**	0,47**	(0,84)				
17	Takım Öğrenmesi	0,38**	0,32**	0,58**	0,44**	0,29**	(0,80)			
18	Daha Düşük Proje Maliyeti	0,31**	0,38**	0,31**	0,17	0,08	0,34**	(0,90)		
19	Proje Başarısı	0,36**	0,44**	0,60**	0,41**	0,36**	0,70**	0,50**	(0,79)	
20	Proje Hızı	0,47**	0,34**	0,47**	0,27**	0,24**	0,53**	0,67**	0,71**	(0,87)

*p < 0.05, **p < 0.01, (Köşegenlerdeki sayılar AVE'nin karekökünü göstermektedir.)

Güvenilirliğin hesaplanmasında, kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve yakınsak geçerliliğin hesaplanmasında çıkartılan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Tüm ölçümler için PLS tabanlı CR değerinin, eşik değeri olan 0,70'in (Chin, 1998; Hulland, 1999; Nunnally and Bernstein, 1994) üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50'yi (Fornell and Larcker, 1981) aştığı görülmektedir. Hesaplanan kompozit güvenilirlik ve çıkartılan ortalama varyans değerleri birlikte tablo 6.12'da verilmektedir.

Tablo 6.12. Kompozit Güvenilirlik ve Ortalama Varyans.

DEĞİŞKEN	CR	AVE
Takım Dışsal Önyargısızlık Düzeyi	0,86	0,63
Takım İçsel Önyargısızlık Düzeyi	0,87	0,57
Takım Kolektivizmi	0,90	0,70
Takım Uyum	0,92	0,60
Takım Kültürel Sıklığı	0,77	0,55
Takım Kimliği	0,92	0,75
Bilişsel Takım Güveni	0,89	0,69
Duygusal Takım Güveni	0,84	0,64
Takım Güven Eğilimi	0,91	0,73
Biçimsel Olmayan Takım İletişimi	0,85	0,66
Biçimsel Takım İletişimi	0,94	0,90
Takım Eleman Bilgisi	0,94	0,90
Katılımcı Liderlik	0,82	0,69
Bilişsel Kolektif Empati	0,92	0,71
Duygusal Kolektif Empati	0,86	0,61
Davranışsal Kolektif Empati	0,88	0,72
Takım Öğrenmesi	0,89	0,64
Daha Düşük Proje Maliyeti	0,93	0,82
Proje Başarısı	0,95	0,63
Proje Hızı	0,93	0,76

Güvenilirliğin (içsel tutarlılık) değerlendirilmesi için araştırmada kullanılan her bir ölçek için aynı zamanda Cronbach alpha çarpanları da hesaplanmıştır. Tablo 6.13'de ortalama değer ve standart sapma gibi açıklayıcı istatistiklerle birlikte verilen Cronbach

alpha değerleri, 0.60 eşik değerinin üstündedir. Bu değerler genellikle güvenilirliğin göstergesi olarak kabul edilmektedir ((Hurley and Hult, 1998; Kline, 1998).

Bütün bu testlerden sonra ölçeklerin; tek boyutlu olduğu, yeterli güvenilirliğe, ayrışma geçerliliğine ve yakınsak geçerliliğe sahip olduğu görölmektedir.

Tablo 6.13. Ortalama, standart sapma ve cronbach α .

	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach α	Inter-rater agreement (rwg)
Takım Dışsal Önyargısızlık Düzeyi	2,46	0,86	0,82	0,84
Takım İçsel Önyargısızlık Düzeyi	3,95	0,60	0,81	0,75
Takım Kolektivizmi	4,00	0,66	0,86	0,84
Takım Uyumu	3,77	0,58	0,90	0,74
Takım Kültürel Sıkılığı	3,13	0,65	0,64	0,71
Takım Kimliği	3,89	0,65	0,89	0,73
Takım Bilişsel Güveni	3,88	0,62	0,85	0,82
Takım Duygusal Güveni	3,49	0,68	0,72	0,70
Takım Güven Eğilimi	3,75	0,70	0,88	0,72
Takım Biçimsel Olmayan İletişimi	3,53	0,71	0,74	0,80
Takım Biçimsel İletişimi	3,40	0,86	0,89	0,79
Takım Eleman Bilgisi	3,42	0,99	0,89	0,88
Katılımcı Liderlik	3,00	0,81	0,60	0,86
Bilişsel Kolektif Empati	3,53	0,59	0,89	0,87
Duygusal Kolektif Empati	3,38	0,59	0,79	0,75
Davranışsal Kolektif Empati	3,49	0,51	0,81	0,79
Takım Öğrenmesi	3,64	0,59	0,85	0,81
Daha Düşük Proje Maliyeti	3,24	0,83	0,89	0,85
Proje Başarısı	3,59	0,60	0,94	0,88
Proje Hızı	3,35	0,80	0,89	0,86

6.4. Hipotez Testleri

Bu çalışmada verilen hipotezleri, yani Şekil 5.5`de gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla latent değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren Kısmi En Küçük Kareler (Partial Least-Squares PLS) yol modeli analizi kullanılmaktadır. PLS, maximum likelihood tekniklerinin altında yatan pek çok kısıtlayıcı varsayımları, uygun olmayan çözümleri ve faktör belirsizliğini önlediği için hipotezleri test etmede partial least squares (kısmi en küçük kareler) (PLS) analiz metodolojisi olarak kullanılmıştır (Chin, 1998). Ek olarak PLS örneklem boyutu mütalaalarına duyarsız olup, hem çok küçük, hem de çok büyük örneklem yapısal eşitlik modelinden (SEM) daha kolay ele almaktadır (Hair et al., 2011). Buna ek olarak PLS hem reflektif, hem de formatif yapıları ele almaktadır (Hair et al., 2011).

Herhangi bir analizi sürdürmeden önce, analiz birimi “proje takımı” olduğundan her bir soru ögesinin takım skorlarının toplamı alınmıştır. Tüm inter-rater agreement (r_{wg}) değerleri 0,70 ve 0,88 arasında ve .60 karşılaştırma noktasının oldukça üstünde yer alarak (Hurley and Hult, 1998), bir proje takımındaki her bir toplam ölçek için tatmin edici bir inter-rater agreement düzeyi göstermiş olmaktadır.

SmartPLS 2.0 kullanarak, standart hataları kestirmede ve yapısal yolların istatistiksel duyarlılığını test etmede bootstrapping örneklemeleri kullanılmıştır (Ringle et al., 2005). Bu prosedür orijinal veriden yer değiştirme ile rastlantısal olarak seçilmiş 5000 durumun alt örneklemini oluşturmayı gerektirmektedir. Her bir rastlantısal seçilen alt örneklem için path coefficientlar (yol katsayıları) oluşturulmuştur. Hangi ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterecek şekilde tüm katsayılar için alt örneklem boyunca istikrarlılığına dayanarak T-istatistikleri hesaplanmıştır.

Araştırma sonuçları tablo 6.14`den tablo 6.30`a kadar verildiği üzere hipotezlerin büyük bir kısmını doğrular niteliktedir. Modeldeki öncüllerden; biçimsel olmayan takım iletişiminin, kolektif empatinin alt boyutlarından davranışsal empati ile anlamlı bir

ilişkiye ($\beta = 0,19$, $p < 0,05$) sahip olduğu görülmektedir. Yine biçimsel iletişimin ($\beta = 0,15$, $p < 0,1$) bilişsel kolektif empati ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya bağlı olarak H1 desteklenmektedir.

Takım elemanı bilgisinin, kolektif empati ile arasındaki ilişkiler incelendiğinde, takım elemanı bilgisi ile bilişsel kolektif empati ($\beta = 0,13$, $p < 0,1$) ve duygusal kolektif empati ($\beta = 0,16$, $p < .1$) arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara bağlı olarak H2 desteklenmektedir.

Takım kolektivizmi ile kolektif empati arasındaki ilişkiler açısından bakıldığında ise, takım kolektivizminin, bilişsel kolektif empati ($\beta = 0,15$, $p < 0,1$) üstünde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç ise H3'ün desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Kollektif empatinin öncüllerinden takım güveni açısından bakıldığında ise; bilişsel takım güveni ile, bilişsel kolektif empati ($\beta = 0,35$, $p < 0,01$) arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal takım güveni ile kolektif empatinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($0,002 < \beta < 0,23$, $p > 0,1$). Yine takım güven eğilimi ile bilişsel, duygusal ve davranışsal kolektif empati arasında anlamlı istatistiksel bir ilişkiye rastlanamamıştır ($0,05 < \beta < 0,14$, $p > 0,1$). Elde edilen bu bulgular H4'ün kısmen desteklendiğini göstermektedir.

Analiz sonuçları, katılımcı liderlik ve kolektif empatinin arasındaki ilişkiler açısından incelendiği zaman, katılımcı liderliğin kolektif empatinin bilişsel alt boyutu ile ($\beta = 0,13$, $p < 0,1$) ve duygusal alt boyutu ile ($\beta = 0,31$, $p < 0,05$) pozitif olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, H5 hipotezi desteklenmektedir.

Elde edilen bulgular açısından takım dışsal önyargısızlık düzeyi ile kolektif empatinin boyutları ($0,01 < \beta < 0,10$, $p > 0,1$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Takım içsel önyargısızlık düzeyi ile ($\beta = 0,16$, $p < 0,1$) ile davranışsal

kollektif empati arasında ise pozitif olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısı ile, H6 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Yapılan analizlerde, kollektif empatinin öncüllerinden takım kimliği ile kollektif empati arasında ($-0,05 < \beta \text{ değerleri} < 0,04$, $p > 0,1$) istatistiki olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu bulguya göre de H7 hipotezi desteklenmemektedir.

Kollektif empatinin öncüllerinden takım kültürel sıklığı ile bilişsel kollektif empati ($\beta = 0,21$, $p < 0,05$), duygusal kollektif empati ($\beta = 0,27$, $p < 0,01$) ve davranışsal kollektif empati ($\beta = 0,18$, $p < 0,1$) arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuçlar H8 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Yapılan çalışmada, takım uyumu ile kollektif empatinin herhangi bir alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. $0,07$ ve $-0,01$ arasında değişen β değerlerinin de ($p > 0,1$) ortaya koyduğu üzere H9 hipotezi desteklenmemektedir.

Model üstündeki analizlerde bilişsel kollektif empatinin ($\beta = 0,47$, $p < 0,01$) takım öğrenmesi ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar H10 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Sonuçlar aynı zamanda, takım öğrenmesinin, proje başarısı ($\beta = 0,60$, $p < 0,01$) ve proje hızını ($\beta = 0,33$, $p < 0,01$) pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre H11 ve H12 hipotezleri doğrulanmaktadır.

Kollektif empatinin, sonuçları açısından, daha düşük proje maliyetiyle olan ilişkileri incelendiğinde ise, bilişsel kollektif empatinin, daha düşük proje maliyetiyle ($\beta = 0,26$, $p < 0,1$) pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre H13 hipotezi doğrulanmaktadır.

Yapılan analizler, daha düşük proje maliyetinin de, proje başarısı ($\beta = 0,30$, $p < 0,01$) ve proje hızı ($\beta = 0,56$, $p < 0,01$) ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular da H14 ve H15 hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 6.14. Takım iletişiminin kolektif empati üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Biçimsel Olmayan Takım İletişimi → Bilişsel Kolektif Empati	0,06	
	Biçimsel Olmayan Takım İletişimi → Duygusal Kolektif Empati	0,12	
H1	Biçimsel Olmayan Takım İletişimi → Davranışsal Kolektif Empati	0,19**	DESTEKLENDİ
	Biçimsel Takım İletişimi → Bilişsel Kolektif Empati	0,15*	
	Biçimsel Takım İletişimi → Duygusal Kolektif Empati	-0,01	
	Biçimsel Takım İletişimi → Davranışsal Kolektif Empati	-0,04	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tablo 6.15. Takım elemanı bilgisinin kolektif empati üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Takım Elemanı Bilgisi → Bilişsel Kolektif Empati	0,13*	
H2	Takım Elemanı Bilgisi → Duygusal Kolektif Empati	0,16*	DESTEKLENDİ
	Takım Elemanı Bilgisi → Davranışsal Kolektif Empati	-0,06	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tablo 6.16. Takım kolektivizminin kolektif empati üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Takım Kolektivizmi → Bilişsel Kolektif Empati	0,15*	
H3	Takım Kolektivizmi → Duygusal Kolektif Empati	0,11	DESTEKLENDİ
	Takım Kolektivizmi → Davranışsal Kolektif Empati	0,05	

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Tablo 6.17. Takım güveninin kolektif empati üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Bilişsel Takım Güveni → Bilişsel Kolektif Empati	0,35***	
	Bilişsel Takım Güveni → Duygusal Kolektif Empati	-0,08	
	Bilişsel Takım Güveni → Davranışsal Kolektif Empati	-0,21	
	Duygusal Takım Güveni → Bilişsel Kolektif Empati	0,002	
H4	Duygusal Takım Güveni → Duygusal Kolektif Empati	0,16	KISMEN DESTEKLENDİ
	Duygusal Takım Güveni → Davranışsal Kolektif Empati	0,23	
	Takım Güven Eğilimi → Bilişsel Kolektif Empati	0,05	
	Takım Güven Eğilimi → Duygusal Kolektif Empati	0,14	
	Takım Güven Eğilimi → Davranışsal Kolektif Empati	0,13	

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Tablo 6.18. Katılımcı liderliğin kolektif empati üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Katılımcı Liderlik → Bilişsel Kolektif Empati	0,13*	
H5	Katılımcı Liderlik → Duygusal Kolektif Empati	0,31**	DESTEKLENDİ
	Katılımcı Liderlik → Davranışsal Kolektif Empati	0,11	

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Tablo 6.19. Takım önyargısızlık düzeyinin kolektif empati üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Takım Dışsal Önyargısızlık Düzeyi → Bilişsel Kolektif Empati	0,01	
	Takım Dışsal Önyargısızlık Düzeyi → Duygusal Kolektif Empati	0,10	
H6	Takım Dışsal Önyargısızlık Düzeyi → Davranışsal Kolektif Empati	0,09	KISMEN
	Takım İçsel Önyargısızlık Düzeyi → Bilişsel Kolektif Empati	-0,03	DESTEKLENDİ
	Takım İçsel Önyargısızlık Düzeyi → Duygusal Kolektif Empati	0,01	
	Takım İçsel Önyargısızlık Düzeyi → Davranışsal Kolektif Empati	0,16*	

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Tablo 6.20. Takım kimliğinin kolektif empati üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Takım Kimliği → Bilişsel Kolektif Empati	-0,005	
H7	Takım Kimliği → Duygusal Kolektif Empati	-0,05	DESTEKLENMEDİ
	Takım Kimliği → Davranışsal Kolektif Empati	0,04	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tablo 6.21. Takım kültürel sıklığının kolektif empati üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Takım Kültürel Sıklığı → Bilişsel Kolektif Empati	0,21**	
H8	Takım Kültürel Sıklığı → Duygusal Kolektif Empati	0,27***	DESTEKLENDİ
	Takım Kültürel Sıklığı → Davranışsal Kolektif Empati	0,18*	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tablo 6.22. Takım uyumunun kolektif empati üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Takım Uyumuna → Bilişsel Kolektif Empati	0,07	
H9	Takım Uyumuna → Duygusal Kolektif Empati	-0,01	DESTEKLENMEDİ
	Takım Uyumuna → Davranışsal Kolektif Empati	0,07	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tablo 6.23. Kollektif empatinin takım öğrenmesi üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Bilişsel Kollektif Empati → Takım Öğrenmesi	0,47***	
H10	Duygusal Kollektif Empati → Takım Öğrenmesi	0,20	DESTEKLENDİ
	Davranışsal Kollektif Empati → Takım Öğrenmesi	-0,06	

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Tablo 6.24. Takım öğrenmesinin proje başarısı üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
H11	Takım Öğrenmesi → Proje Başarısı	0,60***	DESTEKLENDİ

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Tablo 6.25. Takım öğrenmesinin proje hızı üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
H12	Takım Öğrenmesi → Proje Hızı	0,33***	DESTEKLENDİ

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Tablo 6.26. Kollektif empatinin daha düşük proje maliyeti üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
	Bilişsel Kollektif Empati → Daha Düşük Proje Maliyeti	0,26*	
H13	Duygusal Kollektif Empati → Daha Düşük Proje Maliyeti	0,05	DESTEKLENDİ
	Davranışsal Kollektif Empati → Daha Düşük Proje Maliyeti	-0,04	

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Tablo 6.27. Daha düşük proje maliyetinin proje başarısı üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
H14	Daha Düşük Proje Maliyeti → Proje Başarısı	0,30***	DESTEKLENDİ

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Tablo 6.28. Daha düşük proje maliyetinin proje hızı üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	Sonuçlar
H15	Daha Düşük Proje Maliyeti → Proje Hızı	0,56***	DESTEKLENDİ

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Çalışmada ayrıca aracı değişken hipotezleri de test edilmiştir. Analizler SPSS 21’de gerçekleştirilmiş olup PROCESS isimli makro kullanılmıştır (Hayes, 2012). Aracı değişken etkisinin analizinde alt-örneklem vakası (bootstrapping) yöntemi tercih edilmiştir, çünkü diğer yöntemlere göre daha sağlıklı bir yöntem olduğu düşünülmektedir (Shrout & Bolger, 2002). H16 takım öğrenmesinin, kolektif empati ve proje başarısı arasındaki ilişkide aracı değişken rolünü içermektedir. Alt-örneklem analizinin sonuçlarına göre kolektif empati ve proje başarısı arasında takım öğrenmesi

üzerinde sağlanan dolaylı ilişki ($\beta = 0,31$, $p < 0,01$, bootstrap bias-corrected 95% CI[0.1808,0.4912]) istatistiki olarak anlamlıdır. Dolayısı ile takım öğrenmesi kolektif empati ve proje başarısı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisi göstermekte olup H16 desteklenmektedir.

Buna ek olarak H17 daha düşük proje maliyetinin, kolektif empati ve proje başarısı arasındaki ilişkide aracı değişken rolünü içermektedir. Alt-örneklem analizinin sonuçlarına göre kolektif empati ve proje başarısı arasında daha düşük proje maliyeti üzerinden sağlanan dolaylı ilişki ($\beta = 0,07$, $p < 0,01$, bootstrap bias-corrected 95% CI[0.0096,0.1761]) istatistiki olarak anlamlıdır. Dolayısı ile daha düşük proje maliyeti, kolektif empati ve proje başarısı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisi göstermekte olup H17 desteklenmektedir.

Diğer bir ara değişken hipotezi olan H18 takım öğrenmesinin, kolektif empati ve proje hızı arasındaki ilişkide aracı değişken rolünü içermektedir. Alt-örneklem analizinin sonuçlarına göre kolektif empati ve proje hızı arasında takım öğrenmesi üzerinde sağlanan dolaylı ilişki ($\beta = 0,24$, $p < 0,01$, bootstrap bias-corrected 95% CI[0.0858,0.4591]) istatistiki olarak anlamlıdır. Dolayısı ile takım öğrenmesi, kolektif empati ve proje hızı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisi göstermekte olup H18 desteklenmektedir.

Son olarak H19 hipotezi daha düşük proje maliyetinin, kolektif empati ve proje hızı arasındaki ilişkide aracı değişken rolünü içermektedir. Alt-örneklem analizinin sonuçlarına göre kolektif empati ve proje hızı arasında daha düşük proje maliyeti üzerinde sağlanan dolaylı ilişki ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$, bootstrap bias-corrected 95% CI[0.0007,0.3962]) istatistiki olarak anlamlıdır. Dolayısı ile daha düşük proje maliyeti, kolektif empati ve proje hızı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisi göstermekte olup H19 desteklenmektedir. Aracı değişken hipotezlerine ait doğrudan ve dolaylı ilişkiler tablo 6.29'da gösterilmiştir.

Tablo 6.29. Aracı değişken hipotezlerinde doğrudan ve dolaylı ilişkiler.

Hipotez	İlişki	Bootstrapping		BC 95%CI	
		Estimate	SE	Lower	Upper
H16-H18	Kollektif empati → Takım öğrenmesi	.64***	.10	.44	.84
H18	Takım öğrenmesi → Proje hızı	.37***	.10	.17	.57
H17-H19	Kollektif empati → Daha düşük proje palyeti	.36**	.16	.04	.69
H19	Daha düşük proje maliyeti → Proje hızı	.52***	.06	.40	.65
H18-H19	Kollektif empati → Proje hızı	.22***	.12	.01	.46
H17	Daha düşük proje maliyeti → Proje başarısı	.20***	.04	.11	.29
H16	Takım öğrenmesi → Proje başarısı	.48***	.07	.34	.62
H16-H17	Kollektif empati → Proje başarısı	.31***	.08	.14	.48

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

Tablo 6.30. Kontrol değişkenlerinin çıktılar üstündeki etkileri.

Hipotez	İlişkiler	β
Kontrol	Proje Süresi → Kollektif Empati	0,11
	Proje Büyüklüğü → Kollektif Empati	0,11

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

PLS kullanılarak gerçekleştirilen çözümlemede, modeldeki öncüller, bilişsel kolektif empatideki değişimin % 60'ını, duygusal kolektif empatideki değişimin % 40'ını, davranışsal kolektif empatideki değişimin % 32'sini açıklamaktadır. Tüm alt boyutları ile birlikte kolektif empati takım öğrenmesindeki değişimin % 33'ünü ve daha düşük proje maliyetindeki değişimin % 8'ini açıklamaktadır. Takım öğrenmesi ve daha düşük proje maliyeti, proje başarısındaki değişimin % 58'ini ve proje hızındaki değişimin % 55'ini açıklamaktadır. Modelin, değişkenlerde meydana gelen değişimleri açıklama kuvveti tablo 6.31'de verilmektedir.

Tablo 6.31. Modelin bağımlı değişkenleri açıklama kuvveti.

Uyum Ölçekleri	İçsel Değişkenler	Nihai Model
R²	Bilişsel Kolektif Empati	0,60
	Duygusal Kolektif Empati	0,40
	Davranışsal Kolektif Empati	0,32
	Takım Öğrenmesi	0,33
	Daha Düşük Proje Maliyeti	0,08
	Proje Başarısı	0,58
	Proje Hızı	0,55

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01

7. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR

7.1. Tartışma ve Yorumlar

Bu araştırma ile, temel olarak, ortaya konan bir model çerçevesinde kolektif empatinin yazılım geliştirme takımlarında öncülleri ve sonuçları açıklanarak literatüre katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

Bu hedefe ulaşmak için öncelikle kolektif empatinin ne olduğu sorusuna cevap aranarak, literatürdeki kolektif empati tanımlamalarına kapsam ve açıklayıcılık açısından derinlik kazandırmak hedeflenmiştir. Kolektif empatinin ne olduğu konusuna açıklık getiren bu tanımlama, bu araştırmanın takip eden süreçlerine temel teşkil etmiştir.

İstenilen niteliklerde bir tanımlamanın yapılması sonrasında kolektif empati ile ilgili literatürün taraması yapılarak kolektif empatinin yapısının ne olduğu, hangi alt boyutlardan oluştuğu sorularına cevap aranmıştır. Kolektif empati ve ilişkili diğer kavramlara dair literatür incelemesinde, empatinin, gruplararası empatinin ve örgütsel şefkatın üç alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Alt boyutları; bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak ortaya koyan bu çalışmaların ortak özelliği daha çok teorik olmaları ve deneysel nitelik taşımamalarıdır. Böylece her ne kadar çalışmaların çoğu çalışma grupları veya takımlarındaki kişiler arası empatide olduğu gibi empatiyi bireysel düzeyde tartışmış veya araştırmış olsa da (Batson and Ahmad, 2009), çok az çalışma yazılım geliştirme takımlarındaki kolektif empati gibi empatiyi takım seviyesinde kolektif bir olgu olarak ele almıştır (Akgün et al., 2011). Buna ek olarak her ne kadar kolektif empati kavramından kısmen veya dolaylı olarak, duygusal olarak zeki takımlar (Elfenbein et al., 2007; Goleman et al., 2002), organizasyonların duygusal yetenekleri (Akgün et al., 2011, Huy, 1999), grup duyguları (Barsade, 2002; Mackie et al., 2000), grup / örgütsel şefkat (Kanov et al., 2004) ve kurumsal hayırseverlik kararlarıyla (Muller

et al., 2014) ilgili çalışmalarda bahsedilmiş olsa bile, daha önce yazılım geliştirme bağlamında kavramsallaştırılmamış, işlevselleştirilmemiş ve deneysel bir teste tabi tutulmamıştır.

Araştırma sürecinde; alt boyutları ortaya konmuş olan kolektif empatinin ölçülmesine yönelik olarak, öncelikle literatür taraması yapılarak, daha önceden geliştirilen kolektif empati ve kolektif empati ile ilgili yapıların ölçekleri elden geçirilmiştir. Bu araştırma ile, daha önce yapılan çalışmalardaki kolektif empati ile ilgili ölçeklerin, bu araştırma için istenilen detay ve kapsamda olmadığı tesbit edilmiştir. Bunun sonucu olarak, literatürde daha önce geliştirilmiş olan kolektif empati ve ilişkili ölçeklerden esinlenilerek ve bu araştırmanın temelleri açısından, takım bazına uyarlanarak yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Geçmişte yapılmış olan çalışmalar; kolektif empatinin, özellikle bilişsel ve duygusal yönlerini ölçen maddelerden oluşmaktadır. Dolayısı ile kolektif empatinin diğer boyutu olan, davranışsal kolektif empatiyi ölçmek için tamamen yeni maddeler geliştirilmiştir. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında, yeni ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu ortaya konmuştur. Çalışmanın bu safhası ile de yeni bir ölçek geliştirilmiş olup, literatüre bu anlamda katkı sağlanmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı olan; yazılım geliştirme takımlarında, kolektif empati konusunda önceden yapılmış olan çalışmalar; daha çok firma yenilikçiliği, yeni ürün geliştirme projelerine olan katkıları veya örgütsel değişimi nasıl etkilediği üstünde durmaktadır. Bu çalışma ile kolektif empatinin, özellikle yazılım geliştirme projelerinde öncülleri ve sonuçlarının neler olduğu ve proje başarısını nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Bu çalışma ile ortaya konulan bulgulardan biri biçimsel olmayan iletişimin, davranışsal kolektif empatiyi, yani kolektif empatik tepkiyi kolaylaştıracağıdır. Takım üyeleri arasında biçimsel olmayan bir iletişimin gelişmesi, kolektif empatik tepkilerin daha rahat verilmesini sağlamaktadır. Kolektif empatinin gerçekleşmesi sürecinde, duyguları anlaşılabilir ve hissedilen takım üyelerine karşı, empati kuran takım üyelerince bir tepki verilmektedir. Bu tepki çok değişik şekillerde olabilmekle birlikte, en temel gösterim şekli iletişimdir. Genellikle, örgütlerde duygularla ilgili tepkilere dair biçimsel

bir iletişim tarzı geliştirilmediği ve biçimsel iletişimin tasarımı ve temel amacı bu olmadığı için, kolektif empatik tepkiler biçimsel olmayan iletişim ile verilmektedir. Bu çalışma ile aynı zamanda biçimsel takım içi iletişimin deneysel olarak Sakka et al. (2013)'ini destekleyecek şekilde kolektif empatinin gelişimini etkilediği gösterilmektedir. Burada, takım üyeleri, takım toplantıları ve proje takımındaki arkadaşlarla kısa notlar üzerinden sık biçimsel iletişim yürüttüklerinde, diğerlerinin duygularını anlayabilmekte, diğerlerinin duygularından etkilenmekte ve diğerlerinin duygularına tepki vermektedirler. Böylece biçimsel iletişim, güvenilir bilgi kaynakları sağlayarak ve dedikoduların olumsuz etkilerini azaltarak takım kolektif empatisini arttırmaktadır (Turner and Müller, 2004). Bu da biçimsel iletişimin yazılım geliştirme takımlarında takım üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat elde edilen sonuçlar açısından ilginç olan ise, biçimsel olmayan iletişim ile bilişsel kolektif empati ve duygusal kolektif empati alt süreçlerinin birbirleriyle ilişkisiz görünmesidir. Halbuki, iletişimin, duyguların ve düşüncelerin daha kolaylıkla gösterilmesi ve iletilmesini sağlayarak, takım üyelerinin, diğerlerinin düşüncelerini anlamalarına katkıda bulunarak, bilişsel kolektif empatiyi sağlaması en doğal beklentidir. Yine benzer şekilde, duygusal kolektif empatinin, sadece anlaşılmiş olan empatik duyguların hissedilmesi demek değil ama aynı zamanda sistem içerisinde paylaşılması demek olduğu göz önüne alınarak, biçimsel olmayan iletişimin duygusal kolektif empatinin gerçekleşmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Fakat çalışmanın bulguları bu beklentiyi karşılamamaktadır.

Daha sonra deneysel olarak geçmiş çalışmaları zenginleştirecek şekilde (Muller et al., 2014), bu çalışma ile yazılım geliştirme proje takımlarında takım elemanı bilgisinin kolektif empatinin gelişimine etkisini açıklanmaktadır. Mesela önceki çalışmalar insanlar arasındaki aşinalığın etkin bilgi paylaşımı ve problem çözümünü (Gruenfeld, 1996), koordinasyonu, uyumu ve takım üyeleri arasında güven oluşumunu (Espinosa et al., 2007) etkilediğini göstermektedir. Burada, özellikle önceki projelerden insanların birbirlerini tanıdıkları zaman, empatik olarak uyumlu, duygusal olarak duyarlı, gerçekten hazır ve değişime hazır oldukları gösterilmektedir. Bu bağlamda insanlar

önceden birbirlerini tanıdıklarında kolektif olarak birbirlerinin duygularını daha iyi anlamakta ve bu duygulara uyumlu duygular hissetmektedirler.

Bu kapsamda; takım kolektivizminin, kolektif empatiyi olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Yani, davranışlarını sosyal bağlam içerisinde değerlendiren, kendisi ile diğerleri arasındaki sınırları kaynaştıran takımlarda kolektif olarak empati kurmak daha mümkün olmaktadır. Kolektivizmin, kolektif empati üstündeki bu etkisi, takım üyelerinin duygularının kolektif olarak anlaşılmasından ortaya çıkmaktadır. Yani ilişkilerine önem veren, çevresindeki insanlara bağlı olan, onları sosyal kapsamında ele alan ve onlarla beraber hareket etmeye eğilimli olanların içerisinde bulunduğu sistemlerde, ilişkilere verilen önem artmaktadır. İlişkilerdeki bu iyileşme, diğerlerinin duygularının kolektif olarak idrak edilmesini ve birbirleri ile paylaşılmasını getirmektedir.

Yine bu çalışmada, takım bazında güvenin, kolektif empatiyi hangi bağlamda etkilediği üstünde de durulmuştur. Yazılım geliştirme takımlarında kişiler arası güveni ele alan önceki çalışmaları doğrular şekilde bu çalışma ile deneysel olarak, genelde kişiler arası güvenin ve özelde bilişsel tabanlı güvenin yazılım geliştirme takımlarında kolektif empatinin gelişimiyle pozitif ilişkisi olduğu gösterilmiştir. Her ne kadar önceki çalışmalarda güvenin sanal takım performansını (Pinjani and Palvia, 2013), bilgi paylaşımının etkinliğini (Nidhra et al., 2013), çatışma çözümünü (Zhang et al., 2014), ve takım entegrasyonunu (Dhaliwal et al., 2011) etkilediğini bulsa da, takım üyelerinin proje sırasında diğerlerinin beceri veya yeteneğine güven duyduğu zaman, diğerlerinin duygularını anladıkları ortaya konulmuştur. Buna göre; birlikte çalıştığı insanların sözlerine güvenen, iş ahlaklarını beğenen, onları doğru ve dürüst bulan, duygusal anlamda birbirlerine destek olan, birbirlerinin iş yapış şekillerinden, amaç ve yaklaşımlarından kuşku duymayan bireylerden oluşan takımlarda, olumlu bir duygusal iklim ortaya çıkarak, kolektif empati daha rahatlıkla gerçekleşmektedir. Bu ortam; insanların, duygularını rahatlıkla açık etmelerine izin vereceği için, bireyler, bu yönde kolektif olarak, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini daha rahatlıkla anlamaktadırlar.

Duyguların, karar verme mekanizmaları ile olan etkin ilişkisi, bu çalışma kapsamında bir kez daha vurgulanmaktadır. Katılımcı bir yaklaşımda; hem lider, hem de karar mekanizmasına katılan takım üyeleri, bir karar alabilmek, bir sonuca varabilmek adına birbirlerinin duygu ve düşüncelerini anlamak zorundadır. Dolayısıyla katılımcı liderliğin; ortak karar verme işlevi, çalışanların doğal olarak birbirleri ile daha ilgili ve birbirlerinin düşünce ve davranışlarına karşı daha dikkatli olmalarını gerektirmektedir. Bu doğal zorunluluk, liderlik için gereksinim duyulan duyguların yönetimi bileşeni ile birleşince, takım üyelerinin, birbirlerine karşı daha empatik olmalarını getirmektedir. Tüm takım üyeleri, birbirlerini anlamak ve karşısındakinin duygularına uyumlu bir duyguyu hissetmek durumunda kalmaktadırlar. Çalışanların karar verme sürecinde etkisini arttırmak için, cesaretlendirilmeleri gerekmektedir ki, bunun en temel yollarından birisi, duygu ve düşüncelerinin tüm katılımcılarca kolektif olarak anlaşılması ve hissedilebilmesidir.

Aynı zamanda karar verme sürecinde en iyi alternatifin seçilebilmesi için tüm seçeneklerin ortaya konulabilmesi gerekmektedir. Bu gereksinimi sağlamanın yollarından birisi de, seçeneklere kaynaklık edecek olan karar verme sürecindeki takım üyelerinin bakış açılarının ve fikirlerinin kolektif bir süreç içerisinde empati ile anlaşılabilmesidir. Kararların, çalışanların katılımı ile alındığı ortamlarda takım üyelerince; anlaşılan, hissedilen ve paylaşılan bu duygu ve düşünceler, kolektif empatinin, sistemin hücrelerine yerleşerek, dönemsellikten kurtulması ve kalıcı olması yönünde önemli bir etkiye sahiptir.

Ön yargıların; bireylerin birbirlerini anlamaları ve empati kurmaları konusunda olumsuz bir etkisi olduğu daha önceki çalışmalarla ortaya konmuştur. Buna bağlı olarak; çalışanların, diğerleri hakkında ön yargısız olması, ilişkilerin kalitesini arttırarak, kolektif empati kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, takım içerisinde ön yargı düzeylerinin düşük olması durumunda, takım elemanları, birbirleri ile ilişkilerine daha fazla önem vermekte ve bunun sonucu olarak da, daha rahatlıkla empatik tepkiler verebilmektedirler. Rutinler, kültür, politikalar gibi yapılarla, ön yargı

düzeylerinin azaltıldığı sistemlerde, bireyler kendi davranışlarını, diğerlerinin davranışları ile uyumlaştırarak kolektif empatik tepkiler verebilmektedirler.

Takım bazında kolektif empatinin oluşması için önemli olan bir beklenti de, takım üyelerinin ne dereceye kadar takım kimliğini taşıdıklarıdır. Bütünsel bir anlamda bir takım olmayı başarmış, takımın ortaya koyduğu ortak kimliği taşıyan elemanlardan oluşan takımların, kolektif empatiyi yaşamalarının daha kolay olacağını öngörmek mümkündür. Yani, takım elemanlarının, birbirlerine önem verdiği, elde edilen başarıların paylaşıldığı, takımın bir parçası olmanın bir gurur kaynağı olduğu takımlarda, kolektif empatik süreçlerin kolaylıkla, takımın ortak rutin, yapı, politika ve değerleri içerisinde yerleşik hale gelmesi beklenmektedir. Fakat yapılan bu çalışma çerçevesinde takım kimliğinin kolektif empatiye istatistiksel anlamda bir etkisinin olmadığı ortaya konulmaktadır.

Çalışmanın sonuçları açısından ortaya konan bir gerçeklik de, takım kültürü ile kolektif empati arasındaki sıkı ilişkidir. Takım kültürü, takım içerisinde duyguların hangi bağlamda yaşanacağını sınırlarını ortaya koymaktadır. Bu araştırma açısından, takım kültürünün sıklığı veya gevşekliği, yani takım kültürünün, çalışanların davranışlarını ne kadar sınırlandırdığı, çalışanların kim olduğunu ne kadar belirlediği, kolektif empatinin de oluşmasının sınırlarını ortaya koymaktadır. Buna göre; takım içerisinde üyelerin davranışlarına dair, açık normlar ve kurallar varsa, uygun olan ve uygun olmayan davranışlar belirli ise, uygun görülmeyen davranışlara karşı, engelleyici bir şekilde kolektif bir tepki veriliyorsa, bu takımın kültürel anlamda sıkı olduğu söylenebilmektedir. Kültürel anlamda sıkı olan takımlarda ise, duyguların yaşanma, gösterilme ve iletilme dereceleri belirli normlar ve kurallar çerçevesinde tüm üyelerin bilgisi dahilindedir ve özümsemiştir. Bu kurallar çerçevesinde, takım üyeleri, bir bütün olarak, diğer üyelerin duygularını daha kolaylıkla anlamakta ve buna uygun duyguları hissetmektedir. Bu noktadan hareketle, takım içerisinde, takım üyelerinin duygularını kolektif olarak anlamının ve hissetmenin ancak ve ancak kuralların belirli olduğu ortamlarda gerçekleştiğini söylemek mümkün gözükmektedir. Grup normlarının varlığı takım üyelerinin davranışlarının kestirilebilirliğini arttırmakta ve paylaşılan grup

normları takım üyelerinde işle ilişkili gözlenebilir davranışlar ve tutumlar oluşturdukça (Gelfand et al., 2007), takım üyeleri diğerlerinin sözel olmayan duygusal ifadelerini ve tepkilerini doğru bir biçimde yorumlayabilmektedirler. Literatürle uyumlu olan bu bulgu, kuralsız ortamların kollektif empatinin kurulmasını zorlaştıracığını ortaya koymaktadır.

Yapılan bu araştırma ile takım uyumu ve kollektif empati arasında bir ilişki olduğuna dair bir kanıt ortaya konamamaktadır. Takım uyumunun, yine kollektif empati ile arasında bir ilişki ortaya konamayan takım kimliği ile arasındaki güçlü korelasyon da dikkate alındığında, kollektif empati ve takım uyumu arasında herhangi bir ilişki bulunamaması tutarlı gözükmemektedir. Model açısından ilişkisi kanıtlanamayan öncüller; zaten bu çalışmanın giriş bölümünde de ifade edildiği üzere, topluluk olarak birlikte olma ve hareket etme durumu olarak belirttiğimiz klasmanda ele alınan ve birbirleri ile etkileşen değişkenlerdir. Bu açıdan bakıldığında aynı klasmanda değerlendirilen bir öncülün (takım uyumu ve takım kimliği), diğerini de tetikleme potansiyeli değerlendirildiğinde, diğer öncüllerin oluşturduğu kollektif empati bağlamından bağımsız bir şekilde gerçekleşmemektedir.

Bu çalışmanın sonuçları; daha önceden yapılan çalışmalarla uyumlu olarak empati ve duyguların takım öğrenmesi üstünde etkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışma ile özellikle yazılım geliştirme takımlarında öğrenmeyi arttıracak şekilde kollektif empatinin yazılım geliştirme proje takımlarının öğrenme davranışlarını etkilediği deneysel olarak gösterilmektedir. Mesela geçmiş çalışmalar, proje takımlarının duygusal yönlerini ihmal ederek bilgi yönetiminin (Nicholson and Sahay, 2004), takım psikolojik ikliminin (Edmondson, 1999), takım büyüklüğünün (Au et al., 1994) ve grup etkileşimlerinin (Duggan, 2004) yazılım geliştirme projelerinde takım öğrenmesine etkisini incelemektedir. Bu çalışmada ise, insanlar birbirlerinin duygularını anladıkları, paylaştıkları ve tepki verdikleri zaman, yazılım ürünleri ilişkili sorunları ve problemleri keşfetmede ve düzeltmede daha becerikli oldukları gözlemlenmiştir. Takım içerisinde, üyelerin, birbirlerinin duygu ve düşüncelerine önem verdiği ortamlarda, oluşan olumlu duygusal iklim, ilişkilerde peşinen bir açıklık getirmektedir. Takım içerisinde bilişsel

kollektif empati kurulmasına yönelik olarak, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerini anlamak; takım üyelerinde bulunan bilgi ve tecrübelerin daha kolay paylaşılmasını, hataların tekrar edilmesinin önüne geçilmesini, bu paylaşımı sağlayacak gerekli psikolojik alt yapının ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Geliştirilmekte olan yazılım projelerinde, insan boyutu ve ilişkiler dikkate alındığında, kollektif olarak gerçekleştirilen empatinin, ilişkileri düzenleyici ve iyileştirici sosyal etkisi hemen hissedilmektedir. Elde edilen bulgular, projelerde takım içerisinde kurulan kollektif empatinin, işbirlikçi yaklaşımı destekleyerek, dayanışmayı artırıcı yönde etki yarattığını ortaya koymaktadır. Bu etki, çalışanların motivasyonunu artırıp, daha olumlu tepki vermelerini sağlayarak, aynı zamanda sinerji yaratarak öngörülen bütçeler içerisinde projelerin tamamlanmasını sağlamaktadır. Tüm takım bazında kollektif empati kurmanın bir rutin haline geldiği takımlarda, takım düzeyinde yardım etme davranışları ve sosyal etkileşimler artarak, problemler daha hızlı çözülmekte ve kaynaklar etkin kullanılarak, projeler, maliyetleri düşürecek şekilde daha hızlı ve kolay bir şekilde tamamlanmaktadır. Belirgin olarak bu bulgu proje geliştirme maliyetleri üstünde proje takımlarının soft becerilerinin (mesela kollektif empati) rolünü vurgulamaktadır. Takım üyeleri diğerlerinin duygularını uyarlama ve optimize etme becerilerini arttırdıkları zaman, en sonunda yazılım geliştirme maliyetlerini azaltacak şekilde yeni baştan yapmak, aynı işi tekrar yapmak ve kalite problemleri azalmaktadır (Patnayakuni et al., 2006). Her ne kadar geçmiş çalışmalar geliştirme maliyetini etkileyen çeşitli proje ve takım ilişkili faktörler tanımlasa da (gözden geçirme için bkz. Lagerström et al. (2012)), takım üyelerinin duygularını anlamak, paylaşmak ve tepki vermek projelerde kritik bir maliyet azaltma faktörünü teşkil etmektedir.

Gerçekleştirilmiş olan araştırmanın sonuçları açısından görülmektedir ki, takım içerisinde gerçekleşen öğrenmenin miktarı ve azalan proje maliyetleri, bir projenin hızını ve başarısını doğrudan etkilemektedir. Takım içerisinde, bilginin; dağılım örüntüsü, yani nerede, ne kalitede, ne miktarda bilginin olduğu bilgisi ve bunların paylaşılmasına dair oluşan uygun ortam, geçmişten ders almayı ve gereksinim duyulan bilgiye kolay ve hızlı ulaşımı getireceği için projelerin daha hızlı ve başarılı bir şekilde gerçekleştirimini

sağlamaktadır. Bu çalışma aynı zamanda Akgün et al. (2011)'un kolektif empatiyi tek boyutlu bir yapı olarak araştıran çalışmasını destekleyecek şekilde kolektif empatinin proje takımının yazılım geliştirme ürünlerini daha hızlı geliştirme ve kurma (proje hızı) becerisini etkilediğini göstermektedir. Buna ek olarak bu bulgu proje takımının çabuk olması becerisinin sadece bilginin yerleştirilebildiği, işlenebildiği ve yayılabildiği gelişmiş teknolojinin kullanımına değil ama proje takımı içerisinde kolektif empatinin ve duyguların yönetildiği ve organize edildiği tutuma dayandığını göstermektedir. Bu anlamda, takım öğrenmesini arttırıcı ve proje maliyetlerini azaltıcı şekilde, dayanışma ve güvenin var olduğu, işbirlikçi, olumlu duygusal ilişkilerin ortaya çıktığı bir ortama ihtiyaç vardır. Bu tür açık ve teşvik edici duygusal ortamların ortaya çıkmasını sağlayacak temel kaynaklardan birisi kolektif empatidir. Kolektif empatinin, belirtilen pozitif etkiyi ortaya çıkarma mekanizması, elde edilen sonuçlara göre bilişsel kolektif empatidir. Yani takım üyelerinin, diğerlerinin duygularını anlayabilmeleri ve paylaşabilmeleri, takım öğrenmesini kolaylaştırıp, hızlandırırken, proje maliyetlerini düşürerek projelerin daha hızlı ve başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktadır.

Yapılan araştırmada, takım öğrenmesi ve daha düşük proje maliyetinin, kolektif empatinin, proje başarısı ve proje hızına etkileri açısından aracı değişken olarak hizmet ettiği görülmektedir. Çünkü kolektif empati; proje başarısı ve proje hızını, takım öğrenmesi ve daha düşük proje maliyeti üstünden etkilemektedir. Bu şekilde kolektif empati kurulması, takım öğrenmesini iyileştirerek ve proje maliyetlerini düşürerek, projelerin daha hızlı tamamlanmasını ve daha başarılı olmasını sağlamaktadır.

Uygulama perspektifinden bakıldığında, işletmelerde organizasyondan sorumlu birimler, insan kaynakları bölümü çalışanları ve başta yazılım projelerinin yöneticileri olmak üzere tüm yöneticiler tarafından, kendilerinden talep edilen özellikle yazılım projelerini, zamanında, istenen kalite ve maliyetlerde ortaya koymak için belirli noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir:

- i) Proje performansını arttırmak için proje takımlarının sosyal yönlerinin anlaşılması gerekmektedir. Böylece yönetim tarafından, yazılım ürünlerini daha

hızlı ve daha düşük maliyetle geliştirmek için yazılım ürünü ve proje ilişkili problemleri çözmek için daha biçimsel üretim yöntemleri kurmak, daha biçimsel yapılar ve modeller kullanmak gibi basitçe yazılım mühendisliği prensiplerini takip etmek yerine genel olarak kolektif duygulara özelde ise kolektif empatiye odaklanılmalıdır. Takım içi ilişkilerinde duygusal boyutlara önem verip, bu önemin en temel gösterim şekillerinden biri olarak da, tüm takım bazında süregelen empati kurulması sağlanmalıdır.

ii) Takım içerisinde, üyelerin birbirlerine olan güvenini, saygı ve bağlılığını arttırıcı ve önyargıları azaltıcı şekilde yapılar kurulmalıdır. Özellikle yazılım geliştirme takımlarında kolektif empati gelişimi için kişiler arası güveni tesis etmenin önemli olduğu dikkate alınmalıdır. Bununla uyumlu olarak proje sırasında, takım üyelerinin rolleri, görevleri ve sorumlulukları açığa kavuşturulmalı, ilgileri uyumlulaştırılmalı ve psikolojik olarak onlar için güvenli bir ortam sağlanmalıdır. Yöneticiler tarafından aynı zamanda takım üyelerine karşı yardımsever bir ilgi ve alaka gösterilmeli, takım üyelerinin duygularına değer verildiği ve ilgi gösterildiği hissettirilmeli ve takım üyeleri olmalarından dolayı gururlandırılmalı ve güvenleri yükseltilmelidir.

iii) Yine takımın kolektif empatisini iyileştirmek için takım üyeleri arasındaki hem biçimsel iletişim iyileştirilmelidir, hem de biçimsel olmayan iletişimin daha rahat gerçekleştirilebileceği duygusal ortamların alt yapıları desteklenmelidir. Böylece elektronik postalar, mektuplar, telefon konuşmaları, etkileşimli yazılımlar, proje dokümanları, postalar ve web siteleri kullanılarak takım içi iletişimi desteklenmelidir. Aynı zamanda proje sırasında üyelerin insan bağlantıları için arzularını arttıracak takım üyelerinin sosyalleşme süreçlerine yardım edilmelidir. Burada yönetim tarafından takım üyelerinin kendi problemleri, tutumları, duyguları işleri veya tercih ettikleri şeylerle ilgili özgürce konuşmalarına izin verilmelidir. Ayrıca insanlar arasında iletişimi iyileştirmek için sosyal ağlar veya transaktif hafıza sistemi (mesela grup içerisinde kimin ne

bildiğine dair farkındalığa ek olarak grup üyelerince sahip olunan uzmanlığı detaylandıran grup hafıza sistemleri) oluşturulmalıdır.

iv) Daha sonra kollektif empatiyi arttırmak için takım üyelerinin önceki tanışıklıkları dikkate alınmalıdır. Burada yönetim tarafından belli bir oranda takım üyelerinin adaylığı ve kiminle çalışılacağına dair seçimi dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda kişilerarası çatışmadan kaynaklanan problemleri azaltma girişiminde potansiyel üyelerin psikolojik profillerini dikkate alınmalıdır.

v) Takım içerisinde kollektivistik bir anlayışın hakim kılınması yönünde çabaların arttırılarak, karar mekanizmalarının paylaşılmasının sağlanması gerekmektedir.

vi) Son olarak proje sırasında takımların kollektif empatisini düzenlemek için grup normları belirlenmelidir. Böylece yönetim tarafından normların varlığını vurgulayacak şekilde hikaye anlatımları kolaylaştırılmalıdır. Buna ek olarak, yönetim tarafından geniş ölçüde ve inandırıcı bir biçimde iletişim kurularak belirli davranış kalıpları ve duyguları güçlendirilmeli veya sınırlandırılmalıdır. Bu normlar takımın sosyal ihtiyaçları kadar görevlerini de adreslemelidir. Takım bazında norm ve kurallar açıkça belirlenmiş ve benimsenmiş olmalıdır.

Tüm bu çabaların, sonuç itibari ile, takım içerisinde kollektif empatinin kurulmasını kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkileri ile yazılım projelerinin performansına olumlu olarak yansması beklenmektedir.

Bu çalışmada kollektif empati gelişimi üstünde takım büyüklüğünün ($\beta = 0.11$, $p > 0.1$) ve proje süresinin ($\beta = 0.11$, $p > 0.1$) anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bunun sebebi ise analizdeki takım büyüklüğü ve süresi değişkenlerinin çeşitli proje takımı büyüklüğü ve proje sürelerini içermesidir. Bu bakış açısından örneklem, küçük proje takım büyüklüğü büyüğe karşı ve kısa proje süresi, uzuna karşı olmak üzere bölünmüştür. Proje takım büyüklüğü Carmel ve Bird'ün (1997) belirttiği üzere, üye

sayısı sekizden az olanları ($n < 8$) küçük ve üye sayısı sekizden büyük olanları ($n \geq 8$) büyük olarak değerlendirilmektedir. Model sonra tekrar analiz edilmektedir ve sonuçlar; takım büyüklüğü değişkeni 46 takımı içeren büyük takım örnekleminde kolektif empati üstünde anlamlı bir etkisi olduğunu ($\beta = 0.15, p < 0.1$), buna karşın takım büyüklüğü değişkeni 76 takımı içeren küçük takım örnekleminde kolektif empati üstünde anlamlı bir etkisi olmadığını ($\beta = -0.02, p > 0.1$) ortaya koymaktadır. Proje süresi ile ilişkili olarak Meyer ve Curley'in (1995) belirttiği üzere altı aydan daha kısa süre alanları kısa dönemli proje ($t < 6$) ve altı aydan daha uzun süre alanları ($t \geq 6$) uzun dönemli proje olarak değerlendirilmektedir. Model daha sonra tekrar analiz edilmektedir ve sonuçlar kısa veya uzun olmasına bakmaksızın proje süresinin kolektif empatinin gelişimi üstünde belirgin bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Bununla uyumlu olarak bulgular takım büyüklüğü daha fazla olduğu zaman proje takımının daha fazla kolektif empati gelişimine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Diğer taraftan daha küçük bir takımda ise kolektif empati örtülü bir biçimde gömülüdür veya proje sırasında ortaya çıktığı düşünülmektedir. Proje süresi ile ilgili olarak ise kolektif empati gelişimi projenin zaman planına daha az bağımlı olduğu görülmektedir.

7.2. Kısıtlar ve Öneriler

Bu çalışmanın, çalışma sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen bir kısım metodolojik kısıtları mevcuttur. Öncelikle kesitli bir şekilde tasarlanan (cross sectional design) anketteki bağımlı ve bağımsız değişkenlere aynı katılımcıların cevap vermeleri nedeniyle araştırma, sistematik hatadan etkilenme olasılığını taşımaktadır. Bu potansiyel problem, Harman Mayer tek faktör testi (Podsakoff and Organ, 1986) ile kontrol edilmektedir. Söz konusu testin sonuçları Tablo 7.1'de verilmektedir. Görüldüğü üzere, verilerin rotasyona uğramamış temel bileşen analizi sonuçları, beklentilere uygun olarak 20 faktörlü bir çözüme ulaşmakta ve toplam değişimin % 72.77'ini açıklamaktadır. İlk özdeğeri birin üstünde çok sayıda değişken olmaması ve hiçbir faktörün varyansının, % toplam varyans değişiminin tamamını tek başına açıklayamaması (en yüksek varyanslı tek faktör %26,65), verilerin sistematik hatadan etkilenmediğini ortaya koymaktadır.

Ankette kesitli bir tasarım kullanılması, çalışmanın bir diğer kısıtını teşkil etmektedir. Yine de anket çalışmalarının doğal ortamda gerçekleştirilen kapsamlı ve büyümekte olan bir araştırma alanı olarak (Graziano and Raulin, 1997); tek başına, özünde dinamik ve bilişsel bir fenomen olan duyguların proje takımlarındaki akışına dair bir kısım objektif kanıtlar sağladığı da görülmektedir.

Araştırma sonuçları ile ilgili bir diğer kısıt da, verilerin sağlandığı örneklemin özellikleri ve buradan elde edilen sonuçların genellenebilirliğidir. Bu konudan kaynaklanabilecek hataları ortadan kaldıracak olan ideal yöntem de, seçilen yazılım geliştirme deneklerinin sektörlere eşit olarak dağılması, küçük ve orta büyüklükte işletmelerle, kurumsal organizasyonların ayırımının yapılarak, dağılımının hesaplanması ve proje takımı yöneticileri, analistler ve programcıların dağılımının ayarlanması gibi uygulamaların yapılması gerekmektedir. Çalışma Türkiye'deki firmalar ve Yakın Doğu kültürüne mensup insanlar (takım üyeleri) üstünde yürütülmüştür. Okuyucuların sonuçları farklı kültürel bağlamlara genelleştirirken dikkatli olması önemlidir.

Takım kolektif empatisinin gelecekteki araştırmalar için bazı fırsatları tetiklediği düşünülmektedir. Mesela, bu çalışmada, kolektif empatinin özellikle olumlu olan yönleri tartışılmaktadır. Fakat, takım içerisinde çok fazla veya çok az empati eleştirel düşüncüyü azaltabilir, riskli durumları tanımlamada başarısızlığı arttırabilir ve duygusal tükenmişliğe götürebilir (Decety and Svetlova, 2012). Böylece, görev karmaşıklık düzeyi, proje süresi, takım büyüklüğü, çevresel karışıklık ve belirsizlik düzeyi gibi belirli koşullar altında kolektif empatinin takım çalışması için zararlı veya yararlı olup olmadığı araştırılabilir. Buna ek olarak, bu çalışmada kolektif empatinin çok boyutlu bir yapı olduğunu iddia edilmektedir. Fakat literatürdeki görüşler empatinin bir süreç olarak da görülebileceğini iddia etmektedir. Böylece bilişsel, duygusal ve davranışsal empati arasındaki ilişkilerin bir yol modeli analizi kullanılarak araştırılması ve bilişsel empatinin duygusal empatiyi, duygusal empatinin davranışsal empatiyi nasıl etkilediğinin boylamsal bir çalışmada incelenmesi önerilmektedir.

Bu çalışma ile kolektif empatiyi etkileyen öncüller ve proje başarısı açısından çıktıları incelenmiştir. Öngörülen modelde, takım öğrenmesi ve daha düşük proje maliyetinin, kolektif empati ile proje başarısı ve proje hızı arasındaki kısmi aracılık ilişkisi göstermesi, kolektif empatinin proje başarısına etki edebileceği diğer değişken ve mekanizmaların da araştırılarak, kolektif empatinin öncülleri ve sonuçlarının detaylı bir şekilde çalışılmasını gerektirmektedir. Kolektif empati ile kolektif umut, ilişkisel esneklik, takım yeterliliği, potansiyel geliştirme arasındaki ilişkiler araştırmayı hak etmektedir. Kolektif empatinin öncülleri de gelecekteki araştırmalar ile genişletilebilir. Mesela, bilgi teknolojilerinin (BT) kullanımının, psikolojik faktörlerin (örneğin motivasyon) ve takım tasarım faktörlerinin (örneğin takım bileşimi, görev atama, görev tasarımı), örgütsel hikayelerin ve ortak dilin kolektif empatiyi nasıl etkilediği araştırılabilir. Buna ek olarak, bu çalışmada takım üyelerinin hangi oranda birbirlerini tanıdıkları sorulmakta ama beraber çalıştıkları önceki projelerde olumlu mu veya olumsuz mu duygusal tecrübeleri olduğu dikkate alınmamaktadır. Bir grup tarafından yaşanan duygusal tecrübe gelecekteki grup etkileşimlerindeki duygusal ifadeleri etkileyebilmektedir (Kelly and Barsade, 2001). Eğer grup üyelerinin ortak bir duygusal geçmişi varsa, bu geçmişin olumlu duygular içermesi daha yüksek düzeyde bir kolektif empati geliştirilmesini sağlayabilecektir. Tam tersi olarak, grubun duygusal geçmişinde olumsuz etkileşimler ve duyguların olması ise grubun daha düşük bir düzeyde kolektif empatiden başlamasına neden olabilecektir. Böylece gelecek çalışmalar için, takım üyelerinin duygusal geçmiş düzeyi araştırma modellerine öncül veya ılımlılaştırıcı değişken olarak eklenmelidir.

Gelecekte kolektif empati üstünde çalışacak araştırmacılara ışık tutmak üzere, üstünde durulması gereken bir diğer konu da, yazılım geliştirme takımları haricinde de yeni ürün geliştirme, yeni süreç kurulumu, yeni hizmet geliştirme ve kriz yönetimleri gibi farklı tipte proje takımlarında da kolektif empatinin üstünde çalışılmasıdır.

Bu çalışmada kolektif empati takım bazında değerlendirilmiştir. Yine kolektif empatinin, örgütsel bazda veya biçimsel olmayan gruplarda araştırılması daha farklı sonuçlara götürebilecektir.

Tablo 7.1. Toplam Açıklanan Değişim.

Bileşen	İlk Özdeğer			Faktör Yükleri Toplamı		
	Toplam	%	Toplam %	Toplam	%	Toplam
1	25,593	26,659	26,659	25,593	26,659	26,659
2	5,476	5,704	32,363	5,476	5,704	32,363
3	4,678	4,872	37,236	4,678	4,872	37,236
4	3,949	4,114	41,349	3,949	4,114	41,349
5	3,048	3,175	44,524	3,048	3,175	44,524
6	2,933	3,055	47,580	2,933	3,055	47,580
7	2,648	2,759	50,338	2,648	2,759	50,338
8	2,440	2,541	52,880	2,440	2,541	52,880
9	2,176	2,266	55,146	2,176	2,266	55,146
10	2,039	2,124	57,270	2,039	2,124	57,270
11	1,870	1,947	59,217	1,870	1,947	59,217
12	1,792	1,866	61,083	1,792	1,866	61,083
13	1,730	1,802	62,886	1,730	1,802	62,886
14	1,591	1,657	64,543	1,591	1,657	64,543
15	1,476	1,537	66,080	1,476	1,537	66,080
16	1,438	1,497	67,578	1,438	1,497	67,578
17	1,331	1,386	68,964	1,331	1,386	68,964
18	1,304	1,358	70,322	1,304	1,358	70,322
19	1,199	1,249	71,571	1,199	1,249	71,571
20	1,159	1,208	72,778	1,159	1,208	72,778
21	0,979	0,952	73,730			
22	0,903	0,941	74,671			
23	0,883	0,920	75,591			
24	0,850	0,885	76,476			
25	0,843	0,878	77,354			
26	0,798	0,831	78,185			
27	0,749	0,781	78,966			
28	0,740	0,771	79,737			
29	0,698	0,727	80,464			
30	0,685	0,714	81,178			
31	0,653	0,680	81,858			
32	0,641	0,668	82,526			
33	0,616	0,641	83,167			
34	0,600	0,625	83,792			
35	0,586	0,611	84,403			
36	0,552	0,575	84,978			
37	0,536	0,558	85,536			
38	0,516	0,537	86,073			
39	0,506	0,528	86,601			
40	0,483	0,504	87,105			
41	0,456	0,475	87,580			

Tablo 7.1. Devam						
42	0,438	0,456	88,036			
43	0,424	0,442	88,478			
44	0,403	0,420	88,898			
45	0,379	0,395	89,293			
46	0,374	0,390	89,683			
47	0,353	0,368	90,051			
48	0,343	0,357	90,408			
49	0,332	0,346	90,754			
50	0,324	0,337	91,091			
51	0,317	0,330	91,421			
52	0,304	0,317	91,738			
53	0,297	0,310	92,048			
54	0,277	0,288	92,336			
55	0,265	0,277	92,613			
56	0,256	0,266	92,879			
57	0,251	0,261	93,140			
58	0,244	0,255	93,395			
59	0,232	0,241	93,636			
60	0,222	0,231	93,867			
61	0,216	0,225	94,092			
62	0,208	0,217	94,309			
63	0,198	0,206	94,515			
64	0,188	0,195	94,710			
65	0,184	0,192	94,902			
66	0,178	0,186	95,088			
67	0,174	0,181	95,269			
68	0,158	0,165	95,434			
69	0,157	0,163	95,597			
70	0,146	0,152	95,749			
71	0,136	0,142	95,891			

7.3. Sonuçlar

Bugüne kadar yapılan akademik çalışmalarda duyguların anlaşılması, yönetilmesi ve örgütler açısından duyguların önem ve anlamı üstünde durulmuştur. Duygularla ilgili çalışmalarda; özellikle, duygusal zeka, sempati, empati, şefkat ve duygusal yetenek gibi kavramlar üstünde durulmuştur. Bu bağlamda, ilk defa Akgün (2009) tarafından kolektif empati olarak adlandırılan kavrama, farklı ad ve tanımlamalar altında Goleman et al. (2002), Elfenbein et al. (2007) tarafından değinilmiştir. Konuyu daha sonra daha

detaylı bir yaklaşım gösteren, Huy(1999) ve Akgün (2007b, 2009) ise kavramı yenilikçilik ve değişim yönetimi bağlamlarında ele almışlardır. Yakın zamanda Roberge (2013) kolektif empati için tanım geliştirerek, kolektif empatinin takım çeşitliliği ve performans ilişkisinde ılımlılaştırıcı rolüne değinmiştir. Muller et al. (2014) ise çalışmasında kolektif empatinin kurumsal hayırseverlik karar verme sürecinde yerini ortaya koymuş ve bu bağlamda bir tanım geliştirmiştir.

Bu araştırma ile ise kolektif empatinin yazılım geliştirme proje takımlarında öncülleri ve sonuçları üstünde çalışılmıştır. Bu kapsamda;

- Kolektif empatinin ne olduğu konusu, literatürle uyumlu olarak tekrar ortaya konmuştur.
- Kolektif empatinin, grup içerisindeki insanların duygularını anlamak demek olan bilişsel, bu duyguları hissetmek demek olan duygusal ve bu duygularla ilgili empatik tepkiler vermek demek olan davranışsal boyutları olduğu ortaya konmuştur.
- Kolektif empatinin ölçülmesine yönelik olarak, istenilen detay ve niteliklerde önceden geliştirilmiş bir ölçek olmaması sebebi ile, kavramı tüm boyutları ile ele alan bir kolektif empati ölçeği geliştirilmiştir.
- Kolektif empatinin öncülleri ve sonuçları araştırılarak, ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre; kolektivist anlayışın hakim olduğu, üyelerinin birbirini sosyal bağlamında ele aldığı, takım içi kural ve normların açık ve belirgin olarak tanımlandığı bir kültürel yapının kurulduğu, gerek biçimsel, gerekse biçimsel olmayan iletişime izin verildiği ve desteklendiği, takım üyelerinin birbirlerine karşı ön yargılı yaklaşımlarının düşük olduğu, takım üyelerinin önceden birbirlerini tanıdıkları, üyelerin yönetim ve karar mekanizmalarına katıldığı ve birbirlerine yüksek derecede güvendikleri yazılım geliştirme projelerinde kolektif empati kurmak kolaylaşacaktır. Yani takım kolektivizmi, takımın kültürel sıklığı, takım iletişimi, takım güveni, takım ön yargı düzeyi, katılımcı liderlik ve takım elemanı bilgisi kolektif empati düzeylerini etkilemektedir.

- Kollektif empatinin neler üstünde etkili olduğu, kollektif empati kurulmasının ne tür sonuçları olduğuna dair yapılan analizlerde ise, kollektif empatinin, takım öğrenmesini hızlandırıcı ve arttırıcı, proje maliyetlerini azaltıcı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu etki sayesinde, kollektif empatinin hakim olduğu sistemlerde, takımlar daha kolay ve hızlı öğrenecek, projeler daha düşük maliyetlerle ortaya çıkararak, projelerin daha başarılı ve hızlı tamamlanması sağlanacaktır.

Bu çalışma ile kollektif empati konusunun incelenmesi için bir başlangıç yapılmış ve daha sonra bu konuyu çalışacaklar için bir sayfa açılmıştır. Kollektif empati konusunun, farklı pek çok bilim dalında, farklı pek çok kavram ve süreçle ilişkili olduğu ele alındığında, bundan sonraki süreçte kollektif empatinin sahip olduğu diğer ilişki ve etkilerinin ele alınması, gerek teorik anlamda, gerekse günlük yaşamlarımızı kolaylaştırıcı yönde faydalı olacaktır.

8. KAYNAKLAR

Aaker, J. L., Williams, P., (1998), "Empathy Versus Pride: The Influence of Emotional Appeals Across Cultures", *Journal of Consumer Research*, 25, 241-261.

Akgün, A. E., Lynn, G. S., (2002), "Antecedents and consequences of team stability on new product development performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 263-286.

Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., Imamoglu, S. Z., (2005), "Knowledge networks in new product development projects : A memory perspective", *Information and Management*, 42, 1105-1120.

Akgün, A. E., Lynn, G. S., Yılmaz, C., (2006), "Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective", *Industrial Marketing Management*, 35, 210-224.

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J., Imamoglu, S. Z., (2007a), "Antecedents and consequences of team potency in software development projects", *Information and Management*, 44, 646-656.

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J., Aren, S., (2007b), "Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance", *Technovation*, 27, 501-513.

Akgün, A. E., Byrne, J., Lynn, G. S., Keskin, H., (2007c), "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., (2009), “Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis”, *Journal of Engineering and Technology Management*, 26, 103-130.

Akgün, A. E., Keskin H., Byrne, J., Günsel, A., (2011), “Antecedents and results of emotional capability in software development project teams”, *Journal of Product Innovation Management* 28 (6), 957–973.

Alma, H. A., Smaling, A., (2006), “The meaning of empathy and imagination in health care and health studies”, *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1, 195-211.

Allport, G., (1961), “Pattern and growth in personality”, New York: Holt, Rinehart & Winston.

Ancona, D., Bresman, H., Kaeufer, K., (2002), “The comparative advantage of X-teams”, *MIT Sloan Management Review* 43 (3), 33–39.

Anderson, C., Keltner, D., (2001), “The role of empathy in the formation and maintenance of social bonds”, *Behavioral and Brain Sciences*, 25, 21–22.

Anderson, J.C., Gerbing, D.W., (1988) “Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach”, *Psychological Bulletin* 103, 411–423.

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

Ashkanasy, N. M., Daus, C. S., (2002), “Emotion in the workplace: The new challenge for managers”, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 1, 76-86.

Ashkanasy, N. M., (2003), "Emotions in Organizations : A Multi Level Perspective", Multi- level issues in organizational behavior and strategy, 2, 9-54.

Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, R. R., Huonker, J., W., (2002), "What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to Complexify Organizations", Journal of Management Studies, Vol. 39, 189-206.

Atkinson, R., (1999), "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria", International Journal of Project Management, Vol. 17, No. 6, 337-342.

Au, Y. A., Carpenter, D., Chen, X., Clark, J. G., (2009), "Virtual organizational learning in open source software development projects", Information and Management 46, 9–15.

Bagozzi, R. P., Moore, D. J., (1994), "Public service advertisements: emotions and empathy guide", Journal of Marketing, 58, 56–71.

Bandura, A., (1986), "Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., (2004), "The Empathy Quotient: An Investigation of Adults with Asperger Syndrome or High Functioning Autism, and Normal Sex Differences", Journal of Autism and Developmental Disorders, Vol. 34, No. 2, 163-175.

Bar-On, R., (1997), "Bar-On emotional quotient inventory: a measure of emotional intelligence", Toronto, ON: Multi-Health Systems.

Barrett-Lennard, G. T., (1962), "Dimensions of therapy response as causal factors in therapeutic change", Psychological Monographs, 76, 1-33.

Barrett-Lennard, G. T., (1981), "The Empathy Cycle: Refinement of a Nuclear Concept", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 28, No. 2, 91-100.

Barsade, S. G., Gibson, D. E., (1998), "Group Emotion : A View From Top and Bottom", *Research on Managing in Groups and Teams*, Vol. 1, 81-102.

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J., Sonnenfeld, J. A., (2000), "To Your Heart's Content:A Model of Effective Diversity in Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.

Barsade, S. G., (2002), "The Ripple Effect : Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior", *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.

Bartel, C. A., Saavedra, R., (2000), "The Collective Construction of Work Group Moods", *Administrative Science Quarterly*, 45, 2, 197-231.

Basch, M. F., (1983), "Empathic understanding: A review of the concept and some theoretical considerations", *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 31, 01-126.

Batson, C. D., Coke, J., (1981), "Empathy: A source of altruistic motivation for helping", In J. Rushton & R. Sorrentino (Eds.), *Altruism and helping behavior* (pp. 167-187). Hillsdale, NJ:Erlbaum.

Batson, C. D., Fultz, J., Schoenrade, P. A., (1987), "Distress and Empathy: Two Qualitatively Distinct Vicarious Emotions with Different Motivational Consequences", *Journal of Personality*, 55, 19-39.

Batson, C. D., (1987), "Self-report ratings of empathic emotion", In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 356-360). New York: Cambridge University Press.

Batson, C. D., Batson, J. G., Todd, R. M., Brummett, B. H., Shaw, L. L., Aldeguer, C. M. R., (1995), "Empathy and the Collective Good: Caring for One of the Others in a Social Dilemma", Vol. 68, 619-631.

Batson, C. D., Polycarpou, M. P., Harmon-Jones, E., Imhoff, H. J., Mitchener, E. C., Bednar, L. L., Klein, T. R., Highberger, L., (1997), "Empathy and Attitudes: Can Feeling for a Member of a Stigmatized Group Improve Feelings Toward the Group?", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 72, No. 1, 105-118.

Batson, C. D., Eklund, H. J., (2007), "An Additional Antecedent of Empathic Concern: Valuing the Welfare of the Person in Need", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 93, No. 1, 65-74.

Batson, C. D., Ahmad, N. Y., (2009), "Using Empathy to Improve Intergroup Attitudes and Relations", Social Issues and Policy Review, Vol. 3, 141-177.

Bennett, J.A., (1995), "Methodological notes on empathy: further considerations", Advanced Nursing Science, Vol. 18 No. 1, pp. 36-50.

Borke, H., (1971), "Interpersonal perception of young children: Egocentrism or empathy", Developmental Psychology, 5, 263-269.

Book, H. E., (1988), "Empathy: Misconceptions and misuses in psychotherapy", American Journal of Psychiatry, 145, 420-424.

Bourgeon, L., (2007), "Staffing approach and conditions for collective learning in project teams: The case of new product development projects", International of Journal of Project Management, Vol. 25, 413-422.

Brems, C., (1989), "Dimensionality of empathy and its correlates", *Journal of Psychology*, 123, 329-337.

Brenner, D. A., (2007), "Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team, Excerpts from *Cost Engineering*", *Association for the Advancement of Cost Engineering*, Vol. 49, No. 5, 16-20.

Buie, D. H, (1981), "Empathy: Its nature and limitations", *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 29, 281-307.

Carkhuff, R. P., (1969), "Helping and human relations", (Vols. 1 and 2). New York: Holt, Rinehart & Winston.

Carmel, E., Bird, B. J., (1997), "Small is beautiful: a study of packaged software development teams", *The Journal of High Technology Management Research*, 1, 129–148.

Caruso, D. R., Mayer, J. D., (1998), "A Measure of Emotional Empathy for Adolescents and Adults", *Journal of Personality*, Vol. 40, No. 4, 525-543.

Casielles, R. V., Álvarez, L. S., Martín, A. M. D., (2005), "Trust as a key factor in successful relationships between consumers and retail service providers", *The Service Industries Journal*, Vol. 25, 83-101.

Chapin, F. S., (1942), "Preliminary standardization of a social insight scale", *American Sociological Review*, 7, 214–225.

Cherniss, C., (2001), "Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness", *The Emotionally Intelligent Workplace*, 3-12.

Chin, W. W., (1998), "The partial least squares approach for structural equation modeling, in: Marcoulides, George A., (Ed.), *Modern Methods for Business Research*", Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 295–336.

Choi, J., (2006), "A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 1, 24-43.

Chung, R. C., Bemak, F., (2002), "The Relationship of Culture and Empathy in Cross-Cultural Counseling", *Journal of Counseling and Development*, Vol. 80, No. 2, 154-159.

Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., Neuberg, S. L., (1997), "Reinterpreting the Empathy-Altruism Relationship: When One Into One Equals Oneness", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 73, No. 3, 481-494.

Coke, J., Batson, C., McDavis, K., "Empathic mediation of helping: A two-stage model", (1978), *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 752-766.

Cooke, T. D., (2002), "The real success factors on projects", *International Journal of Project Management*, 20, 185-190.

Cote, S., (2007), "Group Emotional Intelligence and Group Performance", *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 10, 317-344.

Danish, S., Kagan, N., (1971), "Measurement of affective sensitivity: Toward a valid measure of interpersonal perception", *Journal of Counseling Psychology*, Vol 18(1), Jan 1971, 51-54.

Daurio, S. P., (1978), "The development of sociopolitical intelligence", Unpublished doctoral dissertation, Johns Hopkins University.

Dayan, M., Di Benedetto, C. A., (2009), "Antecedents and consequences of teamwork quality in new product development projects, An empirical investigation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12, 129-155.

Davis, M. H., (1979), "Individual differences in empathy: A multidimensional Approach" Unpublished doctoral dissertation. Davis, M. A., (1980), "Multidimensional approach to individual differences in empathy", *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85.

Davis, M. H., (1983), "Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional Approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 44, No.1, 113-126.

Decety, J., Svetlova, M., (2012), "Putting together phylogenetic and ontogenetic perspectives on empathy", *Developmental Cognitive Neuroscience* 2, 1–24.

DeChurch, L. A, Marks, M. A., (2001), "Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management", *The International Journal of Conflict Management* Vol. 12, pp. 4–22.

DeMarco, T., Lister, T., (1987), "Peopleware: Productive Projects and Teams", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Deutsch, F., Madle, R. A., (1975), "Empathy: Historic and current conceptualizations, measurement, and a cognitive theoretical perspective", *Human Development*, 18, 267-287.

deWaal, F. B.M., (2008), "Putting the Altruism Back into Altruism: The Evolution of Empathy", *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, 279-300.

de Wied, M., Branje, S. J.T., Meeus, W. H.J., (2007), "Empathy and Conflict Resolution in Friendship Relations Among Adolescents", Vol. 33, 48-55.

Dhaliwal, J., Onita, C. G., Poston, R. S., Zhang, X. P., (2011), "Alignment within the software development unit: assessing structural and relational dimensions between developers and testers", The Journal of Strategic Information Systems Vol. 20 (4), 323 - 342.

Dirkx, J. M., (2008), "The Meaning and Role of Emotions in Adult Learning", Vol. 2008, No. 120, 7-18.

Dovidio, J. F., Johnson, J. D., Gaertner, S. L., Pearson, A. R., Leslie, T. S., Nardo, A., (2008), "Empathy and Intergroup Relations, Prosocial Motives, Emotions and Behaviour", 24 – 27 March.

Druskat, V. U., Wolff, S. B., in: Cherniss, C., Goleman, D. (Eds.), (2001), "Group Emotional Intelligence and Its Influence on Group Effectiveness, The Emotionally Intelligent Workplace", Jossey-Bass, San Francisco, 132–155.

Duan, C., Hill, C. E., (1996), "The Current State of Empathy Research", Journal of Counseling Psychology, Vol. 43, No. 3, 261-274.

Duggan, E. W., Thachenkary, C. S., (2004), "Integrating nominal group technique and joint application development for improved systems requirements determination", Information and Management 41, 399–411.

Dyaram, L., Kamalanabhan, T. J., (2005), "Unearthed: The Other Side of Group Cohesiveness", Journal of Social Sciences, Vol. 10, No. 3, 185-190.

Dymond, R. A., (1948), "A preliminary investigation of the relation of insight and empathy", Journal of Consulting Psychology, 12, 228-233.

Dymond, R. F. A., (1949), "Scale For The Measurement of Empathic Ability", *J Consult Psychol*, 13(2), 127-33.

Dymond, R. F., (1950), "Personality and empathy", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 14, 343-350.

Easser, B. R., (1974), "Empathic inhibition and psychoanalytic technique", *Psychoanalytic Quarterly*, 43, 557-580.

Edmondson, A., (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly* 44 (2), 350–383.

Eisenberg, N., Miller, P., (1987), "Empathy, sympathy, and altruism: Empirical and conceptual links", In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 292-316). New York: Cambridge University Press.

Eisenberg, N., (2002), "Empathy-related emotional responses, altruism, and their socialization", In R. J. Davidson & A. Harrington (Eds.). *Visions of compassion: Western scientists and Tibetan Buddhists examine human nature* (pp. 131-164), London: Oxford University Press.

Eklund H. J., (2003), "Exploring the phenomenon of empathy", Department of Psychology, Stockholm University, Doctoral Dissertation.

Elfenbein, H. A., Polzer, J. T., Ambady, N., (2007), "Team Emotion Recognition Accuracy and Team Performance", *Research on Emotion in Organizations*, Vol. 3, 87-119.

Elliott, R., Eilipovich, H., Harrigan, L., Gaynor, J., Reimschuessel, C , Zapadka, J. K., (1982), "Measuring response empathy: The development of a multi-component rating scale", *Journal of Counseling Psychology*, 29, 379-387.

Emery, E. E., (1987), "Empathy: Psychoanalytic and client centered", *American Psychologist*, 42, 513-515.

Espinosa, J. A., Slaughter, S. A., Kraut, R.E., Herbsleb, J. D., (2007), "Familiarity, complexity, and team performance in geographically distributed software development", *Organization Science* 18 (4).

Feng, J., Lazar, J., Preece, J., (2003), "Interpersonal Trust and Empathy Online:A Fragile Relationship", *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 718-719.

Feng, J., Lazar, J., Preece, J., (2003), "Empathy and online interpersonal trust:A fragile relationship", *Behaviour and Information Technology*, Vol. 23, No. 2, 97-106.

Feshbach, N. D., (1975), "Empathy in children: Some theoretical and empirical considerations", *The Counseling Psychologist*, 5 (2), 25-30.

Feshbach, N. D., Roe, K., (1968), "Empathy in six- and sevenyear-olds", *Child Development*, 39, 133-145.

Fornell, C., Larcker, D.F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research* 18, 39–51.

Garcia-Prieto, P., Mackie, D. M., Tran, V., Smith, E. R., (2007), "Intergroup Emotions in Workgroups : Some Emotional Antecedents and Consequences of Belonging", *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 10, 145-184.

Gardner, H., (1983), "Frames of mind: The theory of multiple intelligences", New York: Basic Books.

Geethalakshmi,S.N., Shanmugam, A., (2008), “Success and Failure of Software Development : Practitioners’ Perspective”, Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists, Vol. 1, 1-7.

Gefen, D., (2000), “E-commerce: the role of familiarity and trust”, Omega The International Journal of Management Science, 28, 725-737.

Gelfand, M. J., Erez, M., Aycan, Z., (2007), “Crosscultural organizational behavior”, The Annual Review of Psychology, 58, 479–514.

Gibson, C. B., (2001), “From Knowledge Accumulation to Accomodation : Cycles of Collective Cognition in Work Groups”, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 22, No.2, 121-134.

Gladstein, G. A., (1983), “Understanding empathy: Integrating counseling, developmental, and social psychology perspectives”, Journal of Counseling Psychology, 30, 467-482.

Glass, R. L., (1999), “Evolving a New Theory of Project Success”, Communications of the ACM, Vol. 42, No. 11, 17-19.

Goldstein, A. P., Michaels, G. Y., (1985), “Empathy: Development, training and consequences”, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Goleman, D., (1998a), “What makes a leader?”, Harvard Business Review, 76, 93–102.

Goleman, D., (1998b), “Working with emotional intelligence”, New York: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., , McKee, A., (2002), "The Emotional Reality of Teams", *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 21, No. 2, 55-65.

Gorla, N. , Lam, Y. W., (2004), "Who Should Work With Whom", *Communications of the ACM*, Vol. 47, No. 6, 79-82.

Graziano, A.M. and Raulin, M.L., (1997), *Research Methods: A Process of Inquiry*, 3rd ed., Longman, New York.

Greenson, R. R., (1960), "Empathy and its vicissitudes", *International Journal of Psychoanalysis*, 41, 418-424.

Greenson, R. R., (1967), "The technique and practice of psychoanalysis", (Vol. 1), New York: International Universities Press.

Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., Neale, M. A., (1996) "Group composition and decision making how member familiarity and information distribution affect process and performance", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 67 (1).

Gunther, M., Evans, G., Mefford, L., Coe, T. R., (2007), "The relationship between leadership styles and empathy among student nurses", *Nursing Outlook*, Vol. 55, No. 4, 196-201.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., (2006), "Multivariate Data Analysis", 6th ed., Pearson, New Jersey.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., Rapson, R. L., (1992), "Primitive emotional contagion." In M. S. Clark (ed.), *Review of Personality and Social Psychology: Emotion and Social Behaviour*, 14: 25-59. Newbury Park, CA: Sage.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., Rapson, R. L., (1994), "Emotional Contagion." Cambridge: Cambridge University Press.

He, J., Butler, B. S., King, W. R., (2007), "Team Cognition: Development and Evolution in Software Project Teams", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24, No. 2, 261-292.

Heap, S. P. H., (2004), "A Note on Participatory Decision-Making and Rationality", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 28, No. 3, 457-467.

Heinke, M. S., Louis, W. R., (2009), "Cultural Background and Individualistic–Collectivistic Values in Relation to Similarity, Perspective Taking, and Empathy", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 39, No. 11, 2570-2590.

Hoffman, M. L., (1977), "Empathy, its development and prosocial implications", In H. E. Howe, Jr., & C. B. Keasey (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 25, pp. 169-218). Lincoln: University of Nebraska Press.

Hoffman, M. L., (1982), "Development of prosocial motivation: Empathy and guilt", In N. Eisenberg (Ed.), *The development of prosocial behavior* (pp. 281-313). New York: Academic Press.

Hoffman, M. L., (1984a), "The contribution of empathy to justice and moral judgment", In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 47-80). New York: Cambridge University Press.

Hoffman, M. L., (1984b), "Interaction of affect and cognition in empathy", In C. E. Izard, J. Kagan, & R. B. Zajonc (Eds.), *Emotion, cognition, and behavior* (pp. 103-131). Cambridge, England: Cambridge University Press.

Hoffman M. L., (1991), "Is Empathy Altruistic?", *Psychological Inquiry*, Vol. 2, No. 2, 131-133.

Hogan, R., (1969), "Development of an Empathy Scale", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 33, No. 3, 307-316.

Hoegl, M., Gemuenden, H. G., (2001), "Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence", *Organization Science* 12 (4), 435-449.

Hurley, R. F., Hult, G. T. M., (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *J. Mark.* 62, 42-54.

Huy, Q. N., (1999), "Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 325-345.

Ianotti, R. J., (1975), "The nature and measurement of empathy in children", *The Counseling Psychologist*, 5 (2), 21-25.

Ickes, W., (1993), "Empathic Accuracy", *Journal of Personality*, Vol. 61, No. 4, 587-610.

Ickes, W., (2003), "Everyday mind reading", New York: Prometheus.

Irving, P., Dickson, D., (2004), "Empathy: towards a conceptual framework for health professionals", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 17, No. 4, 212-220.

Jiang, J. J., Klein, G., Discenza, R., (2002), "Perception differences of software success : provider and user views of system metrics", *Journal of Systems and Software*, Vol. 63, No. 1, 17-27.

Jiang, J. J., Klein, G., Tesch, D., Chen, H, (2003), “Closing the User and Provider Service Quality Gap”, *Communications for the ACM*, Vol. 46, No. 2, 72-76.

Johnson, J. A., Cheek, J. M., Smither, R., (1983), “The Structure of Empathy”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 6, 1299-1312.

Johnson, D. W., Johnson, R. T., (1989), “Cooperation and competition: Theory and research”, Edina, MN: Interaction Book Company.

Jolliffe, D., Farrington, D. P., (2006), “Development and validation of the Basic Empathy Scale”, *Journal of Adolescence*, Vol. 29, 589–611.

Jong, R., Schalk, R., Curşeu, P. L., (2008), “Virtual Communicating, conflicts and performance in teams”, *Team Performance Management*, Vol. 14, No. 7/8, 364-380.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., (2002), “Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus”, *Human Resource Management Review*, Vol. 12, 195–214.

Kalliopuska, M., (1986), “Empathy, its measures and application”, *British Journal of Protective Psychology*, 31, 10-19.

Kanawattanachai, P., Yoo, Y., (2005), “Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams”, *The Journal of Strategic Information Systems*, 187-213.

Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., Lilius, J. M., (2004), “Compassion in Organizational Life”, *American Behavioural Scientist*, Vol. 47, No. 6, 808-827.

Karn, J.S., Syed-Abdullah, S., Cowling, A.J., Holcombe, M., (2007), "A study into the effects of personality type and methodology on cohesion in software engineering teams", *Behaviour and Information Technology*, Vol. 26, No. 2, 99-111.

Katz, R. L., (1963), "Empathy: Its nature and uses", London: Free Press of Glencoe.

Keefe, T., (1976), "Empathy : The Critical Skill", *Social Work*, Vol. 21, No.1, 10-13.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., Sleeth, R. G., (2002), "Empathy and complex task performance : two routes to leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, 523–544.

Kelly, J. R., Barsade, S., (2001), "Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*", Vol. 86, No. 1, 99-130.

Kerr, W. A, "The empathy test", Chicago: Psychometric Affiliates, 1947.

Kerr, W. A., Speroff, B. G, (1954), "Validation and evaluation of the empathy test", *Journal of General Psychology*, 50, 369-376.

Kessler, E. H., Chakrabarti, A. K., (1996), "Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes", *Academy of Management Review* 21, 1143–1191.

Klein, G., Jiang, J. J., Tesch, D. B., (2002), "Wanted : Project Teams With a Blend of IS Professional Orientations", *Communications of the ACM*, Vol. 45, No. 6, 81-87.

Kohut, H., (1971), "The analysis of the self", New York: International Universities Press.

Kohut, H., (1974), "Letter of May 16, 1974", In P.H. Ornstein (Ed.), *The Search for the Self* (Vol. 2, pp.888-891), New York: International Universities Press.

Kohut, H., (1977), "The restoration of the self", New York: International Universities Press.

Kohut, H., (1984), "How does analysis cure?", Chicago: University of Chicago Press.

Krebs, D., (1975), "Empathy and altruism", *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 1134-1146.

Krogel, J. A., (2008), "The Group Questionnaire : A New Measure of the Group Relationship", Brigham University, Doctorate Dissertation, 1-116.

Krulowitz, J. (1982), "Reactions to rape victims: Effects of rape circumstances, victim's emotional response, and sex of helper", *Journal of Counseling Psychology*, 28, 645-654.

Lagerström, R., Wurtemberg, L., Holm, H., Luczak, O., (2012), "Identifying factors affecting software development cost and productivity", *Software Quality Journal* 20, 395–417.

Langer, S., (1967), "Mind: An essay on human feeling", (Vols. 1 and 2). Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Lazarus, R. S., (1991), "Emotion and Adaptation", Oxford University Press.

Lee, S., Dubinsky, A. J., (2003), "Influence of salesperson characteristics and customer emotion on retail dyadic relationships", *International Review of Retail Distribution and Consumer Research* 13, 23–36.

Lei, D., Greer, C. R., (2003), "The Empathetic Organization", *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 2, 142-164.

Levy, J., (1997), "A Note On Empathy", *New Ideas in Psychology*, Vol. 15, No. 2, 179-184.

Lim, C. S., Mohamed, M. Z., (1999), "Criteria of project success: an exploratory re-examination", *Baltic Journal of Management*, Vol. 1, No. 2, 127-147.

Luca, J., Tarricone, P., (2001), "Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork", *Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education at the Ascilite, The University of Melbourne*, 367-376.

Major D. A., Davis, D. D., Germano, L., Fletcher, T. D., Sanchez-Hucles, J., Mann, J., (2007), "Managing Human Resources in Information Technology : Best Practices of High Performing Supervisors", *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 3, 411-427.

Martinovski, B., Traum, D., Marsella, S., (2007), "Rejection of empathy in negotiation", *Group Decision and Negotiation*. 16, 61–76.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., (2000), "Competing models of emotional intelligence", In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (pp. 396–420). New York: Cambridge University Press.

McAllister, D. J., (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Review*, 38, 24–59.

McCullough, M. E., Rachal, C. K., Sandage, S. J., Worthington, E. L., Brown, S. W., Hight, T. L., (1998), "Interpersonal forgiving in close relationships II: theoretical elaboration and measurement", *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1586–1603.

Mckay, P. F., Avery, D. R., Morris, M. A., (2008), "Mean racial–ethnic differences in employee sales performance: the moderating role of diversity climate", *Personnel Psychology* 61 (2), 349–374.

Mead, G. H., (1934), "Mind, self and society", Chicago: University of Chicago Press.

Mealy, M., Stephan, W. G., (2010), "Intergroup Empathy", *Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations*, 475-478.

Mehrabian, A., Epstein, N., (1972), "A measure of emotional empathy", *Journal of Personality*, Vol. 40, No. 4, 525-543.

Mendelberg, T., Karpowitz, C., (2006), "How People Deliberate About Justice: Groups, Gender, and Decision Rules", *Can the People Govern?*, 101-129.

Meyer, M. H., Curley, K. F., (1995), "The impact of knowledge and technology complexity on information systems development", *Expert Systems with Applications* 8 (1), 1995, 111–134.

Millington, A., (2008), "Language of Empathy", *The Optician*, Vol. 235, 22-24.

Millward, Lynne J., Jeffries, Naomi, (2001), "The team survey: a tool for health care team development", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 35, No. 2, 276-287.

Muller, A. R., Pfarrer, M. D., Little, L. M., (2014), "A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions", *Academy of Management Review* 39 (1), 1–21.

Nava, A. S., (2007), "Empathy and Group Analysis An Integrative Approach", *Group Analysis*, Vol. 40, 13-28.

Nelson, D. W., Baumgarte, R., (2004), “Cross-Cultural Misunderstandings Reduce Empathic Responding”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34, No. 2, 391-401.

Neyer, F. J., Banse, R., Asendorpf, J. B., (1999), “The Role of Projection and Empathic Accuracy in Dyadic Perception Between Older Twins”, *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 16, No. 4, 419-442.

Nicholson, B., Sahay, S., (2004), “Embedded knowledge and offshore software development”, *Information and Organization* 14 (4), 329–365.

Nidhra, S., Yanamadala, M., Afzal, W., Torkar, R., (2013), “Knowledge transfer challenges and mitigation strategies in global software development – a systematic literature review and industrial validation”, *International Journal of Information Management* 33 (2).

Oceja, L., Jimenez, I., (2007), “Beyond Egoism and Group Identity: Empathy toward the Other and Awareness of Others in a Social Dilemma”, *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 10, No. 2, 369-379.

Patnayakuni, R., Ruppel, C. P., Rai, A., (2006), “Managing the complementarity of knowledge integration and process formalization for systems development performance”, *Journal of the Association for Information Systems* 7 (8), 545–567.

Pinjani, P., Palvia, P., (2013), “Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams”, *Information Management* 50 (4).

Plant, E. A., Devine, P., (1998), “Internal and External Motivation to Respond Without Prejudice”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, No. 3, 811-832.

Podsakoff, P. M., Organ, D. W., (1986), “Self-Reports in Organizational Research : Problems and Prospects”, *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, 531-544.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., Podsakoff, N. P., (2003), "Common Method Biases in Behavioural Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, 879-903.

Procaccino, J.D., Verner, J. M., Lorenzet, S. J., (2006), "Defining and Contributing To Software Development Success", *Communications of the ACM*, Vol. 49, No. 8, 79-84.

Preece, J., (2004), "Etiquette, empathy and trust in communities of practice: Stepping-stones to social capital", *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 10, No. 3, 294-302.

Preston, S. D., de Waal, F. B. M., (2002), "Empathy: Its ultimate and proximate bases", *Behavioural and Brain Sciences*, Vol. 25, 1-72.

Rafaeli, A., Sutton, R. I., (1987), "Expression of Emotion as Part of the Work Role", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, 23-37.

Redmond, M. V., (1989), "The functions of empathy in human relations", *Human Relations*, 42. 593-605.

Reik, T., (1948), "Listening with the third ear", New York: Farrar, Straus.

Reus, T. H., Liu, Y., (2004), "Rhyme and Reason: Emotional Capability and the Performance of Knowledge-Intensive Work Groups", *Human Performance*, Vol. 17, No. 2, 245-266.

Rhee, S., (2007), "Group Emotions and Group Outcomes : The Role of Group-Member Interactions", *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 10, 65-95.

Rice, E. J., (1998), "Are You Listening", *Quality Progress*, Vol. 31, No. 5, 25-29.

Rime, B., (2007), "The Social Sharing of Emotion as an Interface Between Individual and Collective Processes in the Construction of Emotional Climates", *Journal of Social Issues*, Vol. 63, No. 2, 307-322.

Roark, A., Sarah, H., (1989), "Factors related to group cohesiveness", *Small Group Research*, 20, 62-69.

Roberge, M. E., (2013), "A multi-level conceptualization of empathy to explain how diversity increases group performance", *International Journal of Business and Management* 8 (3), 122–135.

Roche, C., (2005), "A Validation Study of the Intergroup Empathy Questionnaire", Rutgers The State University of New Jersey, Doctorate Dissertation.

Rogers, C. R., (1949), "The attitude orientation of the counselor", *Journal of Counseling Psychology*, 13, 82-94.

Rogers, C. R., (1951), "Client-centered therapy", Boston: Houghton Mifflin.

Rogers, C. R., (1957), "The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change", *Journal of Counseling Psychology*, 21, 95-103.

Rogers, C. R., (1959), "A theory of therapy, personality and interinterpersonal relationships as developed in the client-centered framework", In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science. Study1. Conceptual and systematic: Vol. 3. Formulations of the person and the social context* (pp. 184-256). New York: McGraw-Hill.

Rogers, C. R., (1975), "Empathic : An Unappreciated Way of Being", *The Counseling Psychologist*, Vol. 5, No. 2, 2-10.

Rogers, C. R., (1986), "A client-centered/person-centered approach to therapy", In H. Kirschenbaum & V. L. Henderson (Eds.), *The Carl Rogers reader* (pp. 135-152). London: Constable.

Rotter, J. B., (1967), "A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of Personality*, 35, 651 – 665.

Sakka, O., Barki, H., Co[^]te', L., (2013) "Interactive and diagnostic uses of management control systems in IS projects: antecedents and their impact on performance", *Information and Management* 50 (6).

Salovey, P. and Mayer, J. D., (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, 185-211.

Sawyer, F. H., (1975), "A conceptual analysis of empathy", *Annual of Psychoanalysis*, 3, 31-41.

Sawyer, S., (2004), "Software Development Teams", *Communications of the ACM*, Vol. 17, No. 12, 92-97.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H., (2007), "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, 344-354.

Scott-Ladd, B., Chan, C. C.A., (2004), "Emotional intelligence and participation in decision-making : strategies for promoting organizational learning and change", *Strategic Change*, Vol. 13, No. 2, 95-105.

Senge, P. M., (1990), "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", Crown Business .

Shantz, C., (1975)., “Empathy in relation to social cognitive development”, *The Counseling Psychologist*, 5(2), 18-21.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A. C., (2001), “Project Success : A Multidimensional Strategic Concept”, *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 6, 699-725.

Singer, T., Lamm, C., (2009), “The social neuroscience of empathy”, *Annals of the New York Academy Science* 1156, 81–96.

Singh, S. K., (2007), “Role of Emotional Intelligence in Organisational Learning:An Empirical Study”, *Singapore Management Review*, Vol. 29, No. 2, 55-74.

Smith, E. R., Seger, C. R., Mackie, D. M., (2007), “Can Emotions Be Truly Group Level? Evidence Regarding Four Conceptual Criteria”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 93, No. 3, 431-446.

Spoor, J. R., Kelly, J. R., (2014), “The evolutionary significance of affect in groups: communication and group bonding”, *Group Processes and Intergroup Relations* 7, 398–412.

Stephan, W. G., Finlay, K., (1999), “The Role of Empathy in Improving Intergroup Relations”, *Journal of Social Issues*, Vol. 55, No. 4, 729-743.

Stotland, E., (1969), “Exploratory studies of empathy”, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 4, pp. 271-314). New York: Academic Press.

Stotland, S., Mathews, K., Sherman, S., Hansson, R., Richardson, B., (1978), “Empathy, fantasy, and helping”, Beverly Hills, Calif.: Sage.

Strayer, J., (1987), "Affective and cognitive perspectives on empathy", In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 218-244). New York: Cambridge University Press.

Stubbs, E. C., (2005), "Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance", Case Western Reserve University, Doctorate Dissertation.

Stürmer, S., Snyder, M., (2005), "Prosocial Emotions and Helping: The Moderating Role of Group Membership", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 88, No. 3, 532-546.

Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B., Ogunlana, S., (2007), "Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management", *Journal of Management in Engineering*, Vol. 23, No. 4, 166-170.

Tenenberg, J., (2007), "An Institutional Analysis of Software Teams", *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 66, No. 7, 484-494.

Thibault, P., Bourgeois, P., Hess, U., (2006), "The effect of group-identification on emotion recognition: The case of cats and basketball players", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 42, 676-683.

Titchener, E., (1909), "Elementary psychology of the thought processes. New York: Macmillan".

Trauth, E. M., Jessup, L. M., (2000), "Understanding computer-mediated discussions: positivist and interpretive analyses of group support system use", *MIS Quarterly*. 24 (1), 43-79.

Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., Briner, R. B., (1998), "Evidence of Mood Linkage in Work Groups", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 1, 99-130.

Truax, C. B., Carkhuff, R. R., (1967), "Toward effective counseling and psychotherapy: Training and practice", Chicago: Aldine.

Turner, J. R., Müller, R., (2004), "Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent", *European Management Journal* 2 (3).

Vince, R., (2001), "Power and emotion in organizational learning", *Human Relations*, Vol. 54, No. 10, 1325-1351.

Vugt, M. V., Hart, C. M., (2004), "Social Identity as Social Glue: The Origins of Group Loyalty", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 86, No. 4, 585-598.

Wakefield, C. R., (2009), "Self Disclosure and Cohesion in the Religious Classroom", Department of Communication, Southern Utah University, Master of Arts Thesis.

Wateridge, J., (1998), "How can IS / IT projects be measured for success?", *International Journal of Project Management*, Vol. 16, No. 1, 59-63.

Wilson, R. S., (2007), "Balancing Emotion and Cognition: a Case for Decision Aiding in Conservation Efforts", *Conservation Biology*, Vol. 22, No. 6, 1452-1460.

Wong, B., Bhatti, M., (2009), "The Influence of Team Relationships on Software Quality", *ICSE Workshop on Software Quality*, 1-8.

Woodall, W., Kogler-Hill, S., (1982), "Predictive and perceived empathy as predictors of leadership style", *Perceptual and Motor Skills*, 54, 800-802.

Yabar, Y., Hess, U., (2007), "Display of Empathy and Perception of Out-Group Members", *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 36, No. 1, 42-49.

Yost, C.A., Tucker, M.L., (2000), "Are effective teams more emotionally intelligent? Confirming the importance of effective communication in teams", *Delta Pi Epsilon Journal*, 42 (2), 101-109.

Young, L., Daniel, K., (2003), "Affectual trust in the workplace", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 1, 139-155.

Zhang, X., Stafford, T. F., Dhaliwal, J. S., Gillenson, M. L., Moeller, G., (2014), "Sources of conflict between developers and testers in software development", *Information and Management* 51 (1).

Web 1, (2005), Ringle, C. M., Wende, S., Will, A., *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, Hamburg, <http://www.smartpls.de>, (Erişim Tarihi: 10/06/2013).

Web 2, (2004), Schmidt, A. M., "Trust In the Workplace - A Comprehensive Analysis", <http://aprilschmidt.com/Trust.pdf>, (Erişim Tarihi: 21/04/2013).

Web 3, (2009), Taras, V., "Catalogue of Instruments for Measuring Culture", http://vtaras.com/files/Culture_Survey_Catalogue.pdf, (Erişim Tarihi: 03/01/2010).

Web 4, Wolff, S. B., (In Press), "The Role Of Caring Behavior In Teams: How Relational Processes Lead To Group Effectiveness", http://www.profwolff.org/GEIPartners/index_files/Articles/The%20Life-Giving%20Team.GOM3.pdf, (Erişim Tarihi: 17/11/2014).

Web 5, (2009), Zak, P. J., Barraza, J. A., (2009), "Empathy and Collective Action", <http://ssrn.com/abstract=1375059>, (Erişim Tarihi: 26/02/2010).

ÖZGEÇMİŞ

Hacettepe Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri Mühendisliği bölümünden mezun olan Abdurrahman Yavuz Cebecioğlu, yüksek lisansını Kadir Has Üniversitesi Finans ve Bankacılık alanında yapmıştır. Doktorasını ise Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde tamamlamıştır. Halen özel bir bankanın bilgi teknolojileri bölümünde yönetici olarak çalışmaktadır.