

# Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinde Empati Becerisi, Motivasyon ve Performans

Atıf AÇIKGÖZ\*

## Özet

Günümüz iş dünyasında, ileri teknoloji sektörlerinde faaliyet göstermekte olan işletmelerin, ürün geliştirme projelerine gittikçe daha fazla odaklandıkları gözlemlenmektedir. Her ne kadar ürün geliştiricilerin becerilerinin, yeni ürün geliştirme projelerinin performansını etkilediği yönünde ilgili literatürde genel bir kanı olsa da, bu becerilerin performans üzerindeki rollerinin anlaşılması üzerine daha fazla deneysel çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, empati-tutum-eylem modeli temelinde, yeni ürün geliştirme projelerinde empati becerisi, motivasyon ve performans arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Bu amaçla 145 ürün geliştiren mühendisten elde edilen verinin analiz edilmesi neticesinde -yapısal eşitlik modeli tabanlı kısmi En Küçük Kareler (PLS) metodu kullanmak suretiyle- empati becerisi ile motivasyon ve motivasyon ile performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler keşfedilmiştir. İlaveeten, bu çalışma kapsamında proje karmaşasının empati becerisi ve motivasyon arasındaki ilişkide moderatör etkisi de test edilmiş; ürün geliştirme projeleri karmaşılaştıkça empati becerisinin içsel motivasyon üzerindeki etkisini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Empati Becerisi, Motivasyon, Yeni Ürün Başarısı, Proje Karmaşası

## Empathy Capability, Motivation, and Performance: In the Perspective of New Product Development

### Abstract

In today's business environments, firms, which produce high-tech products, are becoming increasingly focused on new product development projects. Although in the extant literature it is widely accepted that the capabilities of new product developers have significant effects on the performance of product development projects; more, detailed, and particular

\* Yrd. Doç. Dr. Fatih Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, atif.acikgoz@fatih.edu.tr

Bu çalışma, Fatih Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Fonu tarafından P51021302\_B proje numarası ile desteklenmiştir.

*empirical studies are needed in order to understand thoroughly the role of capabilities on performance. Based on the empathy-attitude-action model, this study investigates the interrelationships among empathy capability, motivation, and performance in new product development projects. For this purpose, based on the analyses conducted on data from 145 product developers -by using structural equation model based on partial least squares (PLS) method-, a positive and significant relationship was found both between empathy and motivation, motivation and performance. Moreover, it was hypothesized that project complexity has a moderator role between empathy capability and motivation, and we found that while product development projects become more complex, empathy increases its impact on intrinsic motivation.*

**Keywords:** *Empathy Capability, Motivation, New Product Success, Project Complexity*

---

## 1. GİRİŞ

Kaynak tabanlı görüş, işletmelerin içsel becerilerinin onların performansları üzerinde pazarlama<sup>1</sup>, üretim<sup>2</sup> ve Ar-Ge<sup>3</sup> gibi değişik faaliyetler vasıtasıyla önemli yansımaları olduğunu savunmaktadır. Yeni ürün geliştirme, Ar-Ge bağlamında, işletmelerin performanslarının iyileştirilmesine katkıda bulunan bir faaliyet olarak, bilhassa son yıllarda, öne çıkmaktadır. Ancak, bireysel seviyedeki becerilerin grup seviyesindeki becerilerin özünü oluşturduğu gerçeğinden hareketle, işletmelerin çalışanlarının duygularından faydalanma ve daha da ötesinde duygusal becerilerin yeni ürün geliştirme süreçlerine ve performansına etkisinin ne seviyede olduğunun açığa çıkarılması günümüze kadar ihmal edilmiştir. Başka bir ifadeyle, ileri teknoloji üreten işletmelerin performansını önemli oranda belirleyen yeni ürün geliştirme proje takımları çalışanları üzerine yapılan bilimsel çalışmaların büyük bir kısmı günümüze kadar duygusal becerileri yeterli önemi vermemiştir<sup>4</sup>.

Yeni ürün geliştirme projelerine dair çalışmalar bilhassa ileri teknoloji üreten işletmelerin performanslarını iyileştirme açısından önemsenmelidir. Yeni ürün geliştirme projelerinin başarısı için neyin önemli olduğunun

- 
- 1 Day, George S., "The capabilities of market-driven organizations", Journal of Marketing, 58, 1994, s.37-43.
  - 2 Wang, Yonggui, Lo, Hing-Po, ve Yang, Yongheng, "The constituents of core competencies and firm performance: Evidence from high-technology firms in China", Journal of Engineering and Technology Management, 21, 2004, s.249-280.
  - 3 Deeds, David L., "The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups", Journal of Engineering and Technology Management, 18, 2001, s.29-47.
  - 4 Akgün, Ali E., Keskin, Halit ve Byrne, John, "Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis", Journal of Engineering and Technology Management, 26, 2009, s.103-130.

açıya çıkarılması ancak proje takımlarının iş yapma süreçlerini iyileştiren potansiyel dinamiklerin belirginleştirilmesiyle mümkündür<sup>5</sup>. Buradan hareketle, bu çalışma ürün geliştirme proje çalışanlarının birbirlerinin duygusal deneyimlerini düzgün bir biçimde tanımlamalarını incelemektedir<sup>6</sup>.

Duygusal beceriler başlığı altında, psikoterapi literatüründe, sıklıkla çalışılan bir beceri olan empati, yönetim ve örgütlenme literatüründe günümüze kadar gerekli ilgiliyi görmemiştir. Bu çalışma kapsamında duygusal bir beceri olarak empatinin yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının motivasyonunu direkt olarak etkilemesi beklenmektedir. Nitekim geçmiş çalışmalarda işletme çalışanlarının görev içeriklerine karşı duygusal bir bağlanımları olmaksızın motive olamayacakları yönünde bulgular mevcuttur<sup>7</sup>. Bu çalışma, yeni ürün geliştirme projeleri perspektifinde, duygusal becerilerden biri olan empati becerisine odaklanarak çalışanların birbirlerinin duygusal deneyimlerini anlamlandırmaları ve yönlendirmeleri üzerinde durmaktadır.

Kuramsal olarak, bu çalışmada empati-tutum-eylem modeli baz alınarak empati becerisinin çalışanların motivasyonlarını ve görev performanslarını nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılmaktadır<sup>8</sup>. Empati-tutum-eylem modeli empatinin grup odaklı çalışan bireylerin görevlerini yürütme bağlamında takınacaklarını tutumu muhtemelen olumlu yönde etkileyeceğini, böylelikle gruptaki çalışanların hem bireysel olarak hem de grupsal olarak performanslarının olumlu yönde yükseleceğini savunmaktadır. Buna karşın, yönetim ve örgütlenme literatüründe henüz empati becerisinin çalışanların motivasyonuna nasıl etki edeceğine, ennihayetinde de benimsenen tutumun görev çıktısını nasıl etkilediğine dair bilimsel bir çalışma mevcut değildir. Bu bağlamda bu çalışmanın ortaya koyacağı bilimsel çıktı bu modelini işlerliği adına önemli bir kanıt olacaktır.

Empati becerisi, yönetim ve örgütlenme literatüründe, yeni ürün geliştirme projeleri çalışanları arasındaki duygusal ilişkilerin açıya çıkarılması bağlamında günümüze kadar yeterince sorgulanmamıştır<sup>9</sup>. Pratik olarak,

5 Orr, Martin, ve Sankaran, Shankar, "Mutual empathy, ambiguity, and the implementation of electronic knowledge management within the complex health system", *Emergence: Complexity & Organization*, 9, 2007, s.44-55.

6 Markin, Rayna, "Does my group know how I feel? Measuring intellectual empathy in groups using the social relations model", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15, 2011, s.1-15.

7 Akgün vd., 2009, a.g.e., s.103-130.

8 Batson, C. Daniel, Chang, Johee, Orr, Ryan, ve Rowland, Jennifer, "Empathy, attitudes, and action: Can feeling for a member of a stigmatized group motivate one to help the group?", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 2002, s.1656-1666.

9 Stürmer, Stefan, Snyder, Mark, Kropp, Alexandra, ve Siem, Birte, "Empathy-motivated helping: The moderating role of group membership", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 2006, s.943-956.

empati becerisinin -çalışanların birbirlerinin bilişsel ve duyuşsal yoğunluğu anlama ve yönlendirmesi- yeni ürün geliştirme projelerinin arzu edilen amaçlara erişmelerini kolaylaştırması beklenmektedir. Bunun ardında ise, bu çalışmanın bir başka konusunu oluşturan, yeni ürün geliştirme çalışanlarının motivasyonlarının empati becerisi tarafından yükseltilmesi yatmaktadır. Empati becerisi yeni ürün geliştirme proje takımları çalışanlarının birbirlerine yardımcı olmaları sonucunu beraberinde getireceğinden, onların görevlerine yönelik motivasyonları da muhtemelen güçlenecektir. Bilhassa yeni ürün geliştirme çalışanlarından herhangi birisinin içerisinde bulunduğu sıkıntılı bir durumun diğerleri tarafından empati becerisi aracılığıyla fark edilerek anlaşılması, zor durumda olan bir çalışanın hem motivasyonunu olumlu yönde besleyecek hem de karşılaşılan sıkıntının elbirliğiyle aşılmasına kaynaklık edecektir<sup>10</sup>. Tüm bu beklentilere karşın yönetim ve örgütlenme literatüründe empati becerisinin motivasyon üzerindeki olası etkisini araştırmış herhangi bir bilimsel çalışma mevcut değildir<sup>11</sup>.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Yeni Ürün Geliştirme

Günümüz iş çevresi işletmelerin yeni rekabet şartlarına sürekli olarak yapılarını, davranışlarını ve ürünlerini uyarlamalarını gerektirmektedir. Zira küreselleşme, işletmeleri zorlu rakiplerin saldırgan rekabetçi stratejileriyle mücadele etmeye zorlamaktadır<sup>12</sup>. Müşteri beklentilerinin durmadan değişmesi ve teknolojinin hızla dönüşümü yörüngesinde ürün-yaşam döngülerinin gittikçe kısalması işletmeleri sürekli yeni ürünler geliştirmeye yöneltmektedir. Bu bağlamda yeni ürün geliştirme projeleri, özellikle ileri teknoloji üreten işletmelerin sıklıkla kullanmayı tercih ettikleri ürün odaklı bir uyarlanmayı faaliyetidir. İşletmelerin çevrelerindeki belirsizlik, muğlaklık, karmaşıklık ve dalgalanmalarla başa çıkmasının önemli bir yolu asgari beceriler geliştirerek bunları yeni ürünler geliştirme temelinde kullanmalarıdır.

---

10 Wieseke, Jan, Geigenmüller, Anja, ve Kraus, Florian, "On the role of empathy in customer-employee interactions", *Journal of Service Research*, 15, 2012, s.316-331.

11 Isen ve Reeve, 2005, a.g.e., s.297-325.

12 Açıkgöz, Atif, Günsel, Ayşe, Bayyurt, Nizamettin, ve Kuzey, Cemil, "Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity", *Group Decision and Negotiation*, 23, 2014, s.1145-1176.

Günümüzde işletmeler yeni ürün geliştirme projelerinde özel görev birimleri olarak tanımlanan takımları sıklıkla kullanmaktadırlar çünkü takım bazlı yürütülen yeni ürün geliştirme projelerinde çalışanların stresle daha etkili başa çıktıkları, yeni durumlara daha rahat ayak uydurdıkları, daha doğru kararlar alarak onları kolaylıkla uyguladıkları ve daha verimli çalıştıkları savunulmaktadır<sup>13</sup>. Ayrıca, yeni ürün proje takımlarında ortak akıl ve eşgüdümlemiş çabalar mevcut olduğundan bu görev birimleri aracılığıyla daha yüksek performans elde edildiğine dair ilgili literatürde hâkim bir görüş vardır<sup>14</sup>. İleri teknoloji üreten işletmeler ise yeni ürün geliştirme proje takımlarını kullanarak bilgidan maksimum fayda elde etme, iş yükünün olumsuz etkisini minimize etme ve karmaşık ileri bilgi formlarından ve teknolojilerden daha rahat istifade etme amacı gütmektedirler<sup>15</sup>. Nihayetinde, yeni ürün geliştirme proje takımları bir işletmenin çevresiyle olan ilişkisi dikkate alındığında, işletme içerisinde enformasyon edinerek işleyen bir merkez olarak görülmektedir.

Bu çalışma yeni ürün geliştirme proje takımlarında çalışanların empati becerilerinin onların motivasyonlarına olan muhtemel etkisini, bunun ise ürün performansı ne ölçüde etkilediğini yeni ürün geliştirme proje takımları özelinde incelemektedir. Böylelikle empati-tutum-eylem modeli bağlamında empatinin ürün geliştiren çalışanların motivasyonlarını güçlendireceği bunun ise daha başarılı ürünler geliştirmeye kaynaklık edeceğine dair bulgulara ulaşılacağı amaçlanmaktadır.

## 2.2. Empati Becerisi

Empati sözcüğünün kökeninde Almanca bir sözcük olan “Einfühlung” yani “içinde hissetme” bulunmaktadır<sup>16</sup>. Empati, sözcük olarak, “bir kişinin başkalarıyla kendisini özleştirmesi”, “duygu sezgisi” ve “eşduyum” gibi Türkçe karşılıklara sahiptir. Alternatif olarak, tasavvuf kökenli “tefâni” sözcüğü de empatinin anlam yüküne denk bir manaya sahiptir. Tefâni fikri ve ahlaki kaynaşma, bir kişinin başka bir kişide fani olması, bir kişinin diğer bir kişinin hissiyatını fikren yaşamasıdır. Dahası, tefâni bir

13 Açıkgoz vd., 2014, a.g.e., s. 1145-1176.

14 Molleman, Eric, “Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning?”, *Group Decision and Negotiation*, 14, 2005, s.173-193.

15 He, Jun, Butler, Brian S., ve King, William R, “Team cognition: Development and evolution in software project teams”, *Journal of Management Information Systems*, 24, 2007, s.261-292.

16 Nava, Ana Sofia, “Empathy and group analysis: An integrative approach”, *Group Analysis*, 40, 2007, s.13-28.

kişinin diğer kişilerin meziyetlerini ve faziletlerini kendisinde düşünüp onlar adına övünmeyi simgelemektedir.

Empati üzerine yapılan çalışmalarda bu kavramın bireysel bir özellik, yetenek, davranış ve deneyim olduğuna dair görüşler mevcuttur. Bilimsel araştırmaların hemen bütününde empati bir çalışanın kendisini karmaşık bir durumla karşılaşan bir diğer çalışanın yerine koyması olarak tanımlanmaktadır<sup>17</sup>. Daha teknik bir ifadeyle, empati, düşünce ve his bağlamında, bir çalışanın bir başka çalışanın iç dünyasına sızmasını ifade etmektedir<sup>18</sup>.

Kaynak tabanlı görüş işletmeleri hem üretken kaynaklar bütünü hem de beceriler ağı olarak tanımlamaktadır<sup>19</sup>. Beceri, rutinler koleksiyonu olarak tanımlanmaktadır<sup>20</sup>. Yani, rutinler, kaynak tabanlı görüşe göre, becerilerin hammaddesidir. Rutin sözcüğü, özünde, kendini tekrar eden faaliyet kalıpları mana yükünü taşımaktadır<sup>21</sup>. Özünde, beceri bir işletmenin girdilerini çıktılara dönüştürmesini temin eden soyut bir araca denmektedir<sup>22</sup>. Bu bağlamda, duygusal beceriler, bir işletme çalışanlarının birbirlerinin duygularını algılama, anlama, gözleme, düzenleme ve kullanması ile yakından alakalıdır<sup>23</sup> ve duygular, özünde, bir işletmenin rutinlerinde gömülüdür. İşletmelerde görevlerin yürütülmesinde aktif bir biçimde belirli kalıplar aracılığıyla kullanılan duygular rutinleştirilerek çeşitli becerilere dönüştürülmektedirler. Empati, günümüzde bireysel, grupsal ve örgütsel seviyede bir beceri olarak kabul edilmektedir. Örneğin, UCL Bilişsel Nörobilim Enstitüsü (*the UCL Institute of Cognitive Neuroscience*) 2006 senesinde yayımladığı raporunda gençlerin yaşlılara nazaran empati kurmada daha az başarılı olduklarını ortaya koymuştur<sup>24</sup>. Bunun bir manası empatinin zaman içerisinde -yaş ilerledikçe- öğrenilebilir ve geliştirilebilir olmasıdır. Benzer şekilde, psikoterapi literatüründe iletişimin ve etkileşimin bireyle-

---

17 Batson vd., 2002, a.g.e., s.1656-1666.

18 Nava, 2007, a.g.e., s.13-28.

19 e Cunha, Miguel Pina, Clegg, Stewart R., ve Kamoche, Ken, "Improvisation as "real time foresight", *Futures*, 44, 2012, s.265-272.

20 Winter, Sidney G., "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, s.991-995.

21 Nelson, Richard R., ve Winter, Sidney G., "An evolutionary theory of economic change". (Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA, 1982).

22 Amit, Raphael, ve Schoemaker Paul J.H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, s.33-46.

23 Huy, Quy Nguyen, "Emotional capability, emotional intelligence, and radical change", *Academy of Management Review*, 24, 1999, s.325-345.

24 Holt, Svetlana, ve Marques, Joan, "Empathy in leadership: appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention", *Journal of Business Ethics*, 105, 2012, s.95-105.

rarası farklılıklar bağlamında incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular, empatinin bir beceri olduğu görüşünü öne çıkarmaktadır<sup>25</sup>.

Kavramsal olarak, empati becerisi bir çalışanın bir başkasının düşüncelerine, hislerine ve deneyimlerine sızarak onun ruh halini hem paylaşması<sup>26</sup> hem de yönlendirmesidir. Empati becerisine, günümüzde, bilhassa çevresel karmaşanın yüksek olduğu iş çevrelerinde ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni ürün geliştirme projelerinde empati becerisine dair farkındalık yaratılması ve bunun işlevsel kılınması ehemmiyetlidir çünkü bu tip projeler, çevresel karmaşanın yüksek olduğu endüstrilerde faal olan işletmelerin kullandığı bir iş yapma yöntemi, hatta bir örgütlenme çeşididir. Bilinen manasıyla, günümüzün teknoloji ve inovasyon üreten işletmeleri proje temelli örgütlenmeyi daha fazla tercih etmektedirler. Bu bağlamda, karmaşanın yüksek olduğu yeni ürün geliştirme projelerinde çalışanların herhangi birisinin bir başarısızlık sergilemesi durumunda diğer çalışanların bu durum karşısında empati becerisi aracılığıyla durumu kontrol altına alma yönündeki çabaları onların hem bireysel hem de müşterek performanslarına muhtemelen olumlu yönde bir etki yapmaktadır<sup>27</sup>. Örneğin, proje arkadaşının içerisinde bulunduğu zor durumu hayal eden diğer çalışanlar (veya bunlardan bir tanesi) ortaya çıkan olumsuz/başarısız durumdan ötürü kendilerini ilgili çalışanın yerine koyarak öncelikle başarısızlığa karşı öfkelerini yatıştırmayı, sonrasında başarısızlığın aşılması için zor durumda olan bu çalışana yardım etmeyi seçmektedirler. Böylelikle proje üyeleri arasındaki mevcut güven tazelenerek birbirlerine karşı gösterdikleri ilgi kuvvetlenmekte, bunun sonucunda da yeni ürün geliştirme çalışanlarının göreve dair motivasyonları muhtemelen yükselmektedir.

Psikoterapi literatüründe empatiye dair önemli çalışmalar mevcuttur<sup>28</sup>. Bu çalışmalar genel olarak, empatiyi iki boyutla tanımlamaktadırlar: bilişsel empati ve duyuşsal empati. Bilişsel empati bir çalışanın bir diğer çalışanın sübjektif duygusal deneyimini doğru olarak anlamasını simgelemektedir<sup>29</sup>. Bilişsel empatiyle bir çalışanın diğer bir çalışanın bakış açısıyla ilgili görev esnasında karşılaşılan olumlu-olumsuz durumları -sanki

25 Wieseke vd., 2012, a.g.e., s.316-331.

26 Duan, Changming, ve Hill, Clara E., "The current state of empathy research", *Journal of Counseling Psychology*, 43, 1996, s.261-274.

27 Xu, Huanu., Kou, Yu. ve Zhong, Nian., "The effect of empathy on cooperation, forgiveness, and "returning good for evil" in the prisoner's dilemma", *Public Personnel Management*, 41, 2012, s.105-115.

28 Cassels, Tracy G., Chan, Sherilynn, Chung, Winnie, ve Birch, Susan A.J., "The role of culture in affective empathy: Cultural and bicultural differences", *Journal of Cognition and Culture*, 10, 2010, s.309-326.

29 Duan ve Hill, 1996, a.g.e., s.261-274.

empati yapılan çalışan gibi- anlaması veya bilmesi ifade edilmektedir<sup>30</sup>. Bilişsel empati bilhassa gerçekçi süreçlere odaklanarak duygusal reaksiyonları görmezden gelmektedir<sup>31</sup>. Örneğin, yeni ürün geliştirme proje çalışanı Beyza günboyu gülümsemesine karşın kendisine ruh haliyle ilgili soru yöneltildiğinde aslında günboyu üzgün olduğunu rapor ettiğini varsayalım. Buna göre, bir başka yeni ürün geliştirme çalışanı Büşra bilişsel empatiyle Beyza'nın yerine kendisini koyduğunda onun aslında günboyu mutlu değil üzgün olduğunu anlamaktadır. Zira bilişsel empati bireyin görünür durumu yerine kişisel beyanını baz alarak onun anlaşılmaya çalışılmasını simgelemektedir<sup>32</sup>.

Buna karşın, duyuşsal empati bir çalışanın başka bir çalışanın verdiği hissi tepkiyi, sanki aynı duyguları kendisi yaşıyormuş gibi, vermesidir<sup>33</sup>. Bunun manası bir çalışanının empati yaptığı çalışanla aynı duygusal reaksiyonları sergilemesi değildir; bunun yerine, bir çalışanın içerisinde bulunduğu duruma karşı sergilenen duygu yoğunluğuna yakın hissiyatın bir başka çalışan tarafından deneyimlenmesidir<sup>34</sup>. Örneğin, Balkan, Kafkas'a sataştığında Kafkas'ın korkması muhtemeldir. Balkar'ın bu sataşmaya şahitlik etmesi ise muhtemelen onu öfkelenmektedir. Zira Balkar duyuşsal empati yapan çalışandır, her ne kadar öfke korkudan farklı olsa da Balkar'ın içerisinde bulunduğu duygu yoğunluğu Balkan ile benzeşmektedir.

Bu anlatılanlardan anlaşılacağı üzere psikoterapi literatürü empatiyi iki bileşen aracılığıyla tanımlamaktadır. Bu bağlamda, empati becerisi hem tekboyutlu hem çokboyutlu olarak değişik araştırmalarda derinlemesine hem analiz edilmeye hem de netleştirilmeye çalışılmaktadır<sup>35</sup>. Bu doğrultuda, bu çalışma empati becerisini, bilişsel ve duyuşsal empati yörengesinde, tekboyutlu bir değişken olarak kabul etmektedir.

### 2.3. Motivasyon

Motivasyon, günümüzde hemen bütün biliminsanları tarafından sonucu direkt etkileyen önemli bir görev ihtiyacı olarak kabul edilmektedir. Motivasyonun bilimsel olmayan karşılığı istemek sözcüğü ile simgelenmek-

---

30 Mencl, Jennifer, ve May, Douglas R., "The effects of proximity and empathy on ethical decision-making: An Exploratory investigation", *Journal of Business Ethics*, 85, 2009, s.201-226.

31 Cassels vd., 2010, a.g.e., s.309-326.

32 Markin, 2011, a.g.e., s.1-15.

33 Duan ve Hill, 1996, a.g.e., s.261-274.

34 Cassels vd., 2010, a.g.e., s.309-326.

35 Wieseke vd., 2012, a.g.e., s.316-331.



tedir<sup>36</sup>. Kavramsal olarak, motivasyon görev odaklı davranışların sergilenmesine önayak olan ve ilgili davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini tanımlayan bir dizi enerjik güçtür<sup>37</sup>.

Motivasyon literatürü, motivasyonun, dışsal uyarıcılar kullanmak suretiyle, işletme çalışanlarını daha iyi performans göstermeye sevk edeceğini ileri sürmektedir. Böylelikle, ilgili literatürde, bu kavramın ilk boyutu olan dışsal motivasyon ortaya çıkmıştır. Dışsal motivasyon, kavramsal olarak, bir görevin bir çalışan tarafından başarıyla yürütülmesini, ilgili çalışanın davranışlarını -çeşitli dışsal uyarıcılar (örn., para ve övgü) kullanmak suretiyle- şekillendirmeyi simgelemektedir<sup>38</sup>. Dışsal motivasyon, çalışanların davranışlarıyla harici uyarıcılar arasında yararlı bağlantılar kurmalarından kaynaklanmaktadır. Her ne kadar harici uyarıcılar, motivasyon çalışmalarının yürütüldüğü ilk dönemlerde ödüller ve cezalar yörüngesinde tanımlansalar da daha sonra yapılan birçok bilimsel çalışmada bunların ötesine geçilmiştir. Buna göre, daha geniş perspektifte, dışsal olayların işletme çalışanlarının motivasyonlarını direkt veya dolaylı olarak etkiledikleri ortaya konulmuştur, örneğin tehditler<sup>39</sup>. Harici unsurlar ve olaylar, işletme çalışanlarının davranışlarını kısıtlayarak onları biçimlendirme rolüne soyunsa dahi, ilgili literatür çalışanların ödüller veya cezalar çerçevesinde görevlerini daha etkin bir biçimde yerine getirmeye çalıştıklarını daha fazla önemsemektedir<sup>40</sup>. Bu doğrultuda, dışsal motivasyon değerli görülen sonuçların başarılmasında, görevle alakası olmasa da, faydalı olarak algılanmaktadır<sup>41</sup>.

Bununla birlikte, Deci'nin çalışmasından<sup>42</sup> bugüne, çalışanların sadece dışsal uyarıcılar tarafından motive olmadıkları, bunun yanında içsel uya-

36 Cooper, Randolp B., ve Jayatilaka, Bandula, "Group creativity: The effects of extrinsic, intrinsic, and obligation motivations", *Creativity Research Journal*, 18, 2006, s.153-172.

37 Zapata-Phelan, Cindy P., Colquitt, Jason A., Scott, Brent A., ve Livingston, Beth, "Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 2009, s.93-105.

38 Guay, Frédéric, Vallerand, Robert J., ve Blancha, Céline, "On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS)", *Motivation and Emotion*, 24, 2000, s.175-213.

39 Deci, Edward L., "The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 1972, s.217-229.

40 Cooper ve Jayatilaka, 2006, a.g.e., s.153-172.

41 Teo, Thompson S.H., Lim, Vivien K.G., ve Lai, Raye Y.C., "Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage", *Omega, The International Journal of Management Science*, 27, 1999, s.25-37.

42 Deci, Edward L., "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 1971, s.105-115.

rıcıların da çalışanların motivasyonunda etkili olduğu savı, motivasyon literatüründe çalışılmaktadır. İçsel motivasyon, kavramsal olarak, bir görevin açık bir zorlama olmaksızın kendiliğinden yürütülmesini ifade etmektedir<sup>43</sup>. İçsel motivasyon görevin kendi kalitesine karşı gösterilen pozitif reaksiyondan kaynaklanmaktadır. Bir çalışan üstlendiği bir görevi, haz duymak ve doyuma ulaşmak bağlamında, kendisi için yürütüyorsa içsel olarak motive olmuş demektir<sup>44</sup>. İçsel olarak motive olan bir çalışan görevini yürütürken ilgisini görevine odaklayacağından hem görevini yürütmekten zevk duymakta hem de özgürce kararlar alarak çeşitli davranışları -göreviyle ilgili bütün unsurları kontrol etme yörüngesinde- sergilemektedir<sup>45</sup>. Motivasyonu yüksek olan bir çalışan görevini eğlenerek yerine getirmekte, karşılaşılan problemlere yaratıcı çözüm yolları aramakta ve görevin başarıyla neticelendirilmesi için yoğun çaba harcamaktadır<sup>46</sup>.

Bu anlatılanlardan anlaşılacağı üzere ilgili literatür motivasyonu iki temel bileşen aracılığıyla açıklamaktadır<sup>47</sup>. Bu bağlamda, motivasyon hem tekboyutlu hem de çokboyutlu olarak araştırılmaktadır<sup>48</sup>. Bu çalışma motivasyonu, dışsal ve içsel motivasyon olarak, çokboyutlu bir değişken kabul etmektedir.

## 2.4. Hipotez Geliştirme

İlgili literatür içsel ve dışsal motivasyona dair çeşitli bulgular içermektedir. Örneğin, içsel olarak güdülenmiş öğrencilerin aktif bir biçimde eğitim-öğretim programlarına katıldıkları gözlemlenmişken, dışsal olarak güdülenmişlerin bu programlara katılma adına daha pasif olmayı tercih ettikleri yönünde bulgular ortaya konulmuştur<sup>49</sup>. Benzer biçimde, somut ödüllerin (örn., para) kolej öğrencilerinin sıradan olmayan faaliyetler karşısındaki motivasyonlarını düşürdüğü açığa çıkarılmıştır<sup>50</sup>. Sembolik ödüllerin okulöncesi ve yükseköğretim öğrencilerinin içsel motivasyonlarını olumsuz

43 Teo vd., 1999, a.g.e., s.25-37.

44 Guay vd., 2000, a.g.e., s.175-213.

45 Shang, Rong-Aa, Chen, Yu-Chen, ve Shen, Lysander, "Extrinsic versus intrinsic motivations for consumers to shop on-line", *Information & Management*, 42, 2005, s.401-413.

46 Cooper ve Jayatilaka, 2006, a.g.e., s.153-172.

47 Guay vd., 2000, a.g.e., s.175-213.

48 Cerasoli, Christopher P., Nicklin, Jessica M., ve Ford, Michael T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. Advance Online Publication. DOI 10.1037/a0035661.

49 Cerasoli vd., 2014, a.g.e., Advance Online Publication.

50 Deci, 1971, a.g.e., s.105-115.

etkilediği yine bu bağlamda belirlenmiştir<sup>51</sup>. Alternatif olarak, karmaşık öğrenme durumlarında, becerilerin güncellenmesi maksadıyla, öğrenme eyleminden zevk duyulması ile hemşirelerin sarf ettikleri gayret seviyesinin ilintili olduğu sonucuna varılmıştır<sup>52</sup>. Yani, hemşireler, görevler daha karmaşık olduğunda, yeni bilgi edinmek suretiyle mevcut becerilerini güncellemekte veya yeni beceriler geliştirmektedirler. Böylelikle görevlerini yürütmekten daha fazla haz alan hemşireler görevlerini devam ettirme yönünde daha çok olumlu gayret göstermektedirler. Buna paralel olarak, çalışanlar görevlerini eğlenceli ve ilginç bulduklarında, görevleriyle kendiliğinden daha fazla meşgul olmakta, kendilerine vaat edilen ödüllerin ötesindeki noktaları hedeflemektedirler<sup>53</sup>.

Pozitif duyguların motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği muhtemeldir çünkü pozitif duygular çalışanların görevlerine karşı ilgilerini artırarak onların görevleriyle alakalı yeni durumlardan hoşlanmalarına kaynaklık etmektedir<sup>54</sup>. Buna karşın, duygusal becerilerden birisi olan empatinin çalışanların motivasyonlarına olan etkisi bilimsel olarak henüz ortaya konulabilmiş değildir. Empati becerisinin motivasyon üzerindeki rolünün açığa çıkarılması pozitif duyguların etkinliğini anlama bağlamında hem biliminsanlarına hem de yöneticilere yeni ufuklar açacaktır. Bu ilişkinin araştırılması kapsamında, bu çalışmada yeni ürün geliştirme proje çalışanları örneklem olarak seçilmiştir çünkü sosyal psikoloji üzerine yapılan araştırmalar özel çalışma gruplarında canlandırılan empati becerisinin grup üyelerinin birbirlerine daha fazla yardım etmelerine kaynaklık ettiğini gözler önüne sermiştir<sup>55</sup>. Örneğin, yeni ürün geliştirme projelerinde çekişme belirdiğinde, çalışanların empati yaparak birbirlerini anlamaya çalışmaları ilgili çatışmanın dindirilmesi bakımından gerekli görülmektedir.

Diğer taraftan, karmaşık, zor veya ehemmiyetli görev niteliklerine sahip yeni ürün geliştirme projelerinin başarılı bir biçimde yürütülmesi, yoğun bir motivasyonun varlığını ve sürekliliğini gerektirmektedir<sup>56</sup>. Bu bağlamda, empati becerisinin; yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının motivasyonlarını hem dışsal hem içsel olarak olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. Çünkü birçok araştırmacı pozitif duyguların motivasyo-

51 Deci, Edward L., Koestner, Richard, ve Ryan, Richard M, "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, 125, 1999, s.627-668.

52 Cerasoli vd., 2014, a.g.e., Advance Online Publication.

53 Deci, 1972, a.g.e., s.217-229.

54 Isen & Reeve, 2005, a.g.e., s.297-325.

55 Markin, 2011, a.g.e., s.1-15.

56 Isen & Reeve, 2005, a.g.e., s.297-325.

nun özü olduğunu savunmaktadır<sup>57</sup>. Bu bağlamda, empati-tutum-eylem modeli empati becerisinin çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır<sup>58</sup>. Bu model bilişsel ve duyuşsal olarak zor durumda bulunan bir çalışanın bir başka çalışan tarafından değerlendirilmesiyle; (i) değerlendirmeyi yapan çalışanın değerlendirilenin durumunu daha rahat anlamasına kaynaklık edeceği, (ii) değerlendirilen çalışanın, kendisine değer verildiği izleniminden ötürü, fikri ve hissi durumunun pozitifleşeceği, (iii) değerlendirilen çalışanın arkadaşlarına ve görevine karşı daha olumlu bir tutum takınacağı ve (iv) bunların sonucunda bütün çalışanların motivasyonlarının yükselerek -bilhassa empatiyle değerlendirilen- birbirlerine daha fazla yardımcı olacakları öngörülmektedir. Her ne kadar bu model bu önermeleri sıralamış olsa da, yönetim ve örgütlenme literatüründe henüz empati becerisinin çalışanların motivasyonunu ne yönde etkilediğine dair kantitatif bir çalışma mevcut değildir. Bu boşluğu doldurmak için bu çalışma hem dışsal motivasyonun hem de içsel motivasyonun, genel anlamda pozitif duyguların varlığına, özellikle de empati becerisinin aktif bir biçimde çalışanlar tarafından kullanılmasına ihtiyaç duyduğunu, yeni ürün geliştirme projeleri çerçevesinde, savunmaktadır.

Dışsal motivasyon bir çalışanın görev sonucunda elde etmeyi düşündüğü değerlere karşı tutumunu güçlendirmekte ve onları elde etme yolunda içinde arzusunun uyanmasına zemin hazırlayarak onun görevini layıkıyla yapmasını teşvik etmektedir<sup>59</sup>. Bu bağlamda, dışsal özendiriciler sadece çalışanların onları değerli görmesi neticesinde -görevlerin başarılı bir biçimde yürütülmesine katkıda bulunma bağlamında- yararlıdır. İşletmeler dışsal özendiriciler (örn., ödüller ve cezalar) vasıtasıyla çalışanların daha arzulu bir biçimde görevlerine sarılmalarını ve bu yönde davranışlar sergilemelerini beklemektedirler<sup>60</sup>. Buna göre, empati becerisinin özel çalışma gruplarında (örn., yeni ürün geliştirme projeleri) işler olması, empati kurulan çalışanın empati yapan çalışanın davranışını, muhtemelen, dışsal bir özendirici olarak algılamasına zemin hazırlamaktadır. Zira empati becerisiyle bir çalışan diğer bir çalışana önemsemekte, ona güvenmekte ve içerisinde bulunduğu zor durumu aşması için yol göstermektedir. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

**Hipotez 1:** yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının empati becerileri, onların dışsal motivasyonlarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

57 Zapata-Phelan vd., 2009, a.g.e., s.93-105

58 Batson vd., 2002, a.g.e., s.1656-1666.

59 Cerasoli vd., 2014, a.g.e., Advance Online Publication.

60 Cerasoli vd., 2014, a.g.e., Advance Online Publication.

İçsel motivasyon ise, bir çalışanın kendiliğinden göreve katılımıyla, görevle alakalı ekstra yükler üstlenmesiyle ve görevi yürütürken eğlenmesiyle yakından ilintilidir<sup>61</sup>. Bu doğrultuda, çalışanlar içsel özendiriciler aracılığıyla, görevlerini bir oyun havasında yerine getirmekte ve haz alıcı davranışlar sergilemektelerdir. Empati becerisinin, çalışanların ilgi, eğlence ve doyum deneyimlerini zenginleştirerek, görevlerini başarılı bir biçimde yürütmelerine zemin hazırlaması muhtemeldir. Çünkü çalışanlar görevlerini yürütme esnasında karşılaştıkları zorlukları aşabilmeleri için diğerlerinden aldıkları duygusal destekle içsel olarak uyarılmakta ve görevin yürütülmesi bağlamında içsel arzuları tekrardan canlanmakta, böylelikle onların yaratıcı problem çözme becerileri güçlendirilerek hem görevlerinin yürütülme süreçleri verimli kılınmakta hem de performansları iyileştirilmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

**Hipotez 2:** Yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının empati becerileri onların içsel motivasyonlarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yeni ürün geliştirme projeleri işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinin arkasındaki temel motorlardan birisidir. Yeni ürün geliştirme performansını tanımlayan birçok faktör bulunmakla birlikte, teknoloji ve inovasyon literatüründe ürün geliştirme hızı ve yeni ürün başarısı daha fazla önemsenmektedir<sup>62</sup>. Bu çalışmada yeni ürün geliştirme performansının değerlendirilmesi bağlamında yeni ürün başarısı kullanılmıştır. Yeni ürün başarısı, genel hatlarıyla satış hacmini, pazar payını ve karlılığı içermektedir<sup>63</sup>.

Empati-tutum-eylem modeli yörüngesinde beklenen bir diğer sonuç empati kökenli motivasyonun yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının görev performansını olumlu yönde etkilemesidir. Dışsal motivasyona göre, yeni ürün geliştirme proje çalışanları harici güdüleyicilerden olan ödülü veya itibarı elde etme peşinde koşarken, aynı zamanda görevlerini beklentileri karşılayacak şekilde tamamlamaktadırlar<sup>64</sup>. Bilişsel değerlendirme kuramı, dışsal motivasyonun yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının

61 Isen & Reeve, 2005, a.g.e., s.297-325.

62 Verona, Gianmario, "A resource-based view of product development", *Academy of Management Review*, 24, 1999, s.132-142.

63 Carbonell, Pilar, ve Rodríguez-Escudero, Ana I., "The effects of managerial output control and team autonomy on the speed of new product development: The moderating effect of product newness", *International Journal of Product Development*, 13, 2011, s.298-315.

64 Miao, C. Fred, Evans, Kenneth R., ve Shaoming, Zou, "The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited", *Journal of Business Research*, 60, 2007, s.417-425.

davranışlarını ilgili ödülleri kazanma/elde etme doğrultusunda şekillendirdiği görüşünü savunmaktadır<sup>65</sup>. Ödüllerin niteliği ise görev performansının kalitesini biçimlendirmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

**Hipotez 3:** Yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının dışsal özendiricilerle motive olmaları yeni ürün başarısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

İçsel motivasyonun yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının (i) kendilerini görevlerine adanmalarına (ii) problem çözümünde alternatif ve yaratıcı metotlar geliştirmelerine ve (iii) beklenmedik durumlar karşısında yılgınlık göstermeden görevlerini layıkıyla sürdürmelerine neden olduğu ilgili literatürde genel kabul görmektedir<sup>66</sup>. Özbelirlenim kuramı, içsel motivasyonun çalışanların davranışlarının yönlendirilmesinde, yoğunlaştırılmasında ve sürdürülmesinde açık bir role sahip olduğunu öne sürmektedir<sup>67</sup>. Yani, içsel motivasyonun; yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının görevleriyle alakalı olarak orijinal uygulamaları devreye sokmalarına, öğrenerek yeni beceriler geliştirmelerine ve görevlerinden uzun vadede haz duymalarına kaynaklık ettiği varsayılmaktadır<sup>68</sup>. Son yıllarda yapılmış bir çok bilimsel çalışmaya karşın, motivasyon boyutları ile performans arasındaki ilişkinin doğası dar kapsamda (örn., yeni ürün geliştirme projeleri) henüz netlik kazanabilmiş değildir<sup>69</sup>. Daha açık bir ifadeyle, içsel ve dışsal motivasyonun yeni ürün başarısı üzerindeki etkilerine dair herhangi bir ampirik çalışma yönetim ve örgütlenme literatüründe mevcut değildir. Dolayısıyla, içsel ve dışsal motivasyonun yeni ürün başarısını ne ölçüde ve hangi yönde etkilediğinin araştırılmasının ilgili literatüre hem kuramsal hem de pratik yansımaları olacaktır. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

**Hipotez 4:** Yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının içsel özendiricilerle motive olmaları yeni ürün başarısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yeni ürün geliştirme projelerinde geleneksel olmayan birçok uygulama devreye sokulduğundan ve çeşitli sıradışı unsurlar alışılmadık yöntemler kullanmak suretiyle bir araya getirildiğinden; ilgili projeler oldukça

---

65 Cooper ve Jayatilaka, 2006, a.g.e., s.153-172.

66 Cooper ve Jayatilaka, 2006, a.g.e., s.153-172.

67 Deci, 1972, a.g.e., s.217-229.

68 Miao vd., 2007, a.g.e., s.417-425

69 Cerasoli vd., 2014, a.g.e., Advance Online Publication.

karmaşıktır<sup>70</sup>. Karmaşıklık, yeni ürün geliştirme projelerinin yürütülmesini ve başarılı kılınmasını zorlaştıran istenmeyen durumlar yumağıdır<sup>71</sup>. Proje karmaşası ürün geliştirme sürecinin öngörülemez durumları içerme derecesini simgelemektedir<sup>72</sup>. Ürün geliştirme sürecinin karmaşıklık derecesi; iletişim kanallarının, geliştirme aşamalarının ve ticarileştirme sürecinin yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının daha önceki benzer projelerde karşılaştıklarından daha farklı olmasıyla yakından ilintilidir<sup>73</sup>. Bu bağlamda, yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının birbirlerini iyi anlamaları ve sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir. Zira empati becerisi yeni ürün geliştirme proje çalışanlarına birbirlerini derinlemesine anlama imkânı sunmaktadır. Muhtemelen, yeni ürün geliştirme projelerinde empatiye olan ihtiyaç proje karmaşıklaştıkça yükselmekte ve nihayetinde proje çalışanları arasındaki iletişim ve etkileşim yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, empati becerisinin proje çalışanlarının hem dışsal hem de içsel motivasyonlarına olumlu ve anlamlı yönde etkilemesi bu çalışma tarafından öngörülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezleri ortaya koymaktadır:

**Hipotez 5:** Yeni ürün geliştirme projelerinde proje karmaşası arttıkça empati becerisi ile dışsal motivasyon arasındaki ilişki güçlenmektedir.

**Hipotez 6:** Yeni ürün geliştirme projelerinde proje karmaşası arttıkça empati becerisi ile içsel motivasyon arasındaki ilişki güçlenmektedir.

---

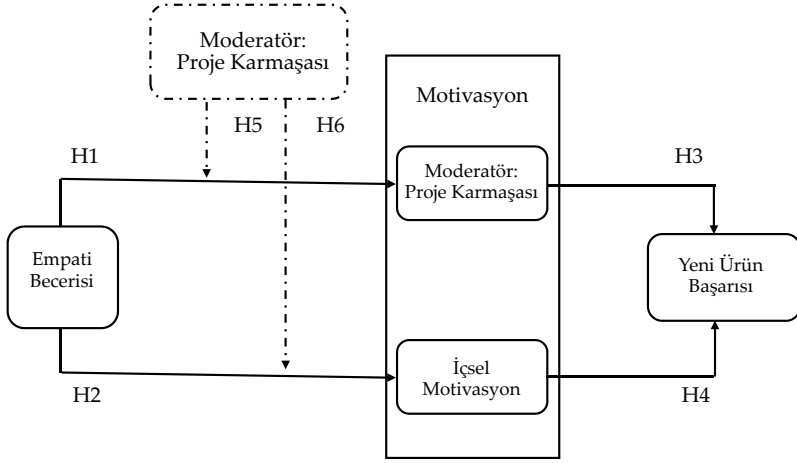
70 Açıkgöz vd., 2014, a.g.e., s. 1145–1176.

71 Geraldı, Joana, G., "What complexity assessments can tell us about projects: Dialogue between conception and perception", *Technology Analysis & Strategic Management*, 21, 2009, s.665–678.

72 Açıkgöz vd., 2014, a.g.e., s. 1145–1176.

73 Lynn, Gary S., ve Akgün, Ali E., "Innovation strategies under the uncertainty: A contineance approach", *Engineering Management Journal*, 10, 1998, s.11-17.

Figür 1. Araştırma Modeli



### 3. ARAŞTIRMA TASARIMI

Figür 1’de sergilenen modelin test edilmesi maksadıyla *yapısal eşitlik modeli* (YEM) çalıştırılmıştır. YEM, birincil kuşak analizlerin tek başlarına kullanılmasıyla beliren kısıtların üstesinden gelmek amacıyla geliştirilmiştir. İkincil kuşak analiz olarak nitelenen YEM çok değişkenle analiz yapmayı olanaklı kılmaktadır. Yani, birçok bağımlı değişken ve bağımsız değişkeni aynı model dâhilinde analiz edilebilmektedir<sup>74</sup>. Böylece, bir model dâhilinde bir araya getirilen ve çok karmaşık bir durum arzeden çok sayıda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiler YEM vasıtasıyla ölçülebilmektedir.

#### 3.1. Ölçekler

Herhangi bir araştırmacı çalışmasında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla geçmişte yapılmış olan çalışmalarda geliştirilen ölçekleri ya direkt kullanarak ya da modeline uygun bir biçimde onları uyarlayarak araştırma sorularına cevaplar aramalıdır<sup>75</sup>. Zira gereksiz yere geliştirilecek yeni ölçekler hem kısmi karmaşaya yol açacak hem de yeni bulguların ortaya çıkarılmasına engel teşkil edecektir<sup>76</sup>.

74 Chin, Wynne W., “The partial least squares approach for structural equation modeling”. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998).

75 Churchill, Jr. Gilbert A., “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, *Journal of Marketing Research*, 16, 1979, s.64-73.

76 Segars, Ah, “Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research”, *Omega*, 25, 1997, s.107-121.



Bu doğrultuda, bu çalışmanın temelini oluşturan empati becerisinin ölçümünde Akgün vd.'nin<sup>77</sup> çalışmasında faydalanılmıştır. Örneğin, *Takım üyeleri birbirlerinin hislerine karşılık olarak benzer duygular hissetmekteydi* ifadesi empati becerisinin ölçümünde kullanılmıştır. Empati ölçeği oluşturan değişkenlerin hepsinin faktör yükleri oldukça yüksektir, en düşük faktör yükü .75'tir. Bu ölçek için alfa katsayısı .91'dir.

Bu çalışmanın ikinci önemli değişkeni olan motivasyonun ölçümünde Chang vd.<sup>78</sup> ile Hackman'ın<sup>79</sup> çalışmalarından faydalanılmıştır. Dörder değişkenli dışsal ve içsel motivasyon ölçeklerine sırasıyla *Bu proje takımında görev almak daha çabuk bir biçimde kendimi geliştirmeme imkan sağladı* ve *Görevimi layıkıyla yerine getirdiğimde kendimle gurur duyuyorum* ifadeleri örnek olarak verilebilir. Her iki ölçeği oluşturan değişkenlerin hepsinin faktör yükleri oldukça tatmin edicidir, dışsal ve motivasyon için en düşük faktör yükleri sırasıyla .62 ve .72'dir. Bu iki ölçek için alfa katsayıları sırasıyla .86 ve .82'dir.

Yeni ürün başarısının ölçümünde Cooper ve Kleinschmidt'in<sup>80</sup> çalışmasından faydalanılmıştır. Sekiz değişkenli bu ölçeğe *Ürünümüz hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı* ifadesi örnek olarak verilebilir. Yeni ürün başarısı ölçeğini oluşturan değişkenlerin hepsinin faktör yükleri oldukça yüksektir, en düşük faktör yükü .78'dir. Bu ölçek için alfa katsayısı .96'dır.

Son olarak, moderatör olarak kullanılan proje karmaşasının ölçümünde Lynn ve Akgün'ün<sup>81</sup> çalışmalarından faydalanılmıştır. Üç değişkenli bu ölçeğe *Projemizde kullanılan yeni ürün geliştirme süreci/süreçleri diğer projelerde kullanılan benzer süreçlerden farklıdır* ifadesi örnek olarak verilebilir. Proje karmaşası ölçeğini oluşturan değişkenlerin hepsinin faktör yükleri oldukça yüksektir, en düşük faktör yükü .80'dir. Bu ölçek için alfa katsayısı .88'dir.

Ayrıca, bu çalışmanın modelinde yer alan tüm değişkenlerin ölçümünde, Açıkgöz vd.'nin<sup>82</sup> çalışmasına paralel olarak, *yansıtıcı ölçüm tekniği* kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılan değişkenlerin çalışmaya katılanlarca değerlendirilmesinde 7-noktalı likert ölçeği kullanılmıştır.

77 Akgün vd., 2009, a.g.e., s.103-130

78 Chang vd., 2010, a.g.e., s.672-679.

79 Hackman, J. Richard, "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, s.250-279.

80 Cooper, Robert G., ve Kleinschmidt, Elko J., "Success factors in product innovation", *Industrial Marketing Management*, 16, 1987, s.215-223.

81 Lynn ve Akgün, 1998, s.11-17.

82 Açıkgöz vd., 2014, a.g.e., s. 1145-1176.

Buna göre, Veri Toplama Formu'nda değişkenlere karşılık gelen değerler 1-7 arasında kısıtlanmıştır. Bu değerlerin iki uç noktasında yer alan 1 ve 7 veri öğelerinin manaları sırasıyla şöyledir; "1: kesinlikle katılmıyorum" ve "7: kesinlikle katılıyorum".

### 3.2. Örneklem

Modeli oluşturan değişkenleri ölçmek için ölçekler orijinal olarak ortaya konuldukları dillerden iki uzman tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra, uzman görüşü olarak, Türkiye'den yönetim ve örgütlenme literatürüne hâkim iki biliminsanı Veri Toplama Formu'un mevcut halini değerlendirelerek, formda kısmi revizeler yapmışlardır. Devamında, Veri Toplama Formu'nun Türkçe versiyonunun içeriği ve anlamlılığı araştırma yapılan endüstrilerde tam zamanlı olarak çalışan dört mühendis aracılığıyla test edilmiştir. İlgili çalışanlar değişkenleri anlama konusunda herhangi bir sıkıntı çekmediklerini bildirmişlerdir. Böylelikle, Veri Toplama Formu'ndaki değişkenlerin onaylanma süreci tamamlanarak ilgili formlar araştırmacı tarafından *kişisel anket yönetim metodu* kullanılarak dağıtılarak toplanmıştır.

Örneklem kitlesi, İstanbul ilinde konumlanmış olan 174 adet firmadan oluşmaktadır. Bu firmalar, yeni ürün geliştirerek Avrupa ve Arap ülkelerine ihraç etmektelerdir. Yine, bu firmalar, modern yönetim ve örgütlenme anlayışını benimsemiş firmalardır; yani bu firmalar ISO ve Avrupa Kalite Standartlarına uygun olarak faaliyette bulunmaktadırlar. Evvela, bu firmalarındaki yeni ürün geliştirme proje yürütücülerıyla (internet veya telefon aracılığıyla) irtibata geçilerek çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. İletişime geçilen 174 firmadan 145'i çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu kapsamda ilgili işletmelerde yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan 145 çalışandan dolu Veri Toplama Formu temin edilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın yanıt oranı %83'tür.

Verilerin toplanması bağlamında, araştırmanın hedef kitlesini farklı işletmelerde yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan mühendisler oluşturmaktadır. Bundan maksat Kumar vd.'nin<sup>83</sup> şu paraleldeki ifadesidir: "şayet çalışmada kullanılan değişkenler katılımcıların rolleriyle ilişkili değilse verilen cevapların hatalı/yanıltıcı olma durumu muhtemelen yüksek olacaktır." Hedef kitlenin belirlenmesinin ardından, her bir katılımcıya

---

83 Kumar, Nirmalya, Stern, Louis W., ve Anderson, James C., "Conducting interorganizational research using key informants", *Academy of Management Journal*, 36, 1993, s.1633-1651.

çalışmaya sağlayacağı verinin gizli kalacağı ve bireysel olarak hiçbir şekilde sağlayacağı verinin kendisini bağlamayacağı bildirilmiştir<sup>84</sup>. Bu uyarının yapılma sebebi, gizlilik aracılığıyla katılımcıların çalışmayı muhtemel misilleme eğilimini olabildiğince önlemek ve değişkenleri değerlendirme aşamasında maksimum odaklanmaya zemin hazırlamaktır<sup>85</sup>. Ayrıca, kendileri tarafından sağlanacak verilerin anonim olarak değerlendirileceği bildirilmiş, kendilerinden ilgili formu herhangi bir korku duymaksızın doldurmaları beklenmiştir. Son olarak, katılımcılara formda doğru veya yanlış herhangi bir sorunun bulunmadığı bilhassa yazılı olarak bildirilmiş, bu şekilde katılımcıların ifadeleri olabildiğince içtenlikle değerlendirmesi sağlanmıştır<sup>86</sup>.

Bu çalışmanın örneklemi 145 yeni ürün geliştirme proje çalışanıdır. Katılımcıların %64'ü erkek, %36'sı ise kadındır ve yaşlarıyla ilgili istatistiki veriler şu şekildedir: %23'ü 1950-1979 yılları arasında, %63'ü 1980-1989 yılları arasında ve %14'u ise 1990 yılından sonra doğmuştur. Buna ilaveten, deneyim açısından katılımcılara ait istatistiki veriler şu şekildedir: %49'u 3-5 yıldır, %32'si 6-9 yıldır, %16'sı 10-15 yıldır ve %3'ü 16 yıldan daha fazla bir süredir yeni ürün geliştirme projelerinde görev almaktadır. 145 işletmenin ağırlıklı olarak faal oldukları endüstrilere ait istatistiki veriler ise şu şekildedir: %60'ı yazılım endüstrisinde, %30'u iletişim teknolojileri endüstrisinde, %6'ı elektrikli ev aletleri endüstrisinde ve %4'ü otomotiv endüstrisinde faaldir.

#### **4. ANALİZ**

Bu çalışmanın ortaya koyduğu modelin test edilmesi amacıyla hem SPSS 20.0 hem de Smart-PLS 2.0 programları kullanılmıştır. Bu bağlamda evvela ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin netleştirilmesi amacıyla ilgili analizler yapılmış, sonrasında ise ilgili hipotezler test edilerek sonuçlar sıralanmıştır.

84 Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Lee, Jeong-Yeon., ve Podsakoff, Nathan P., "Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal Applied Psychology*, 88, 2003, s.879-903.

85 Huber, George P., ve Power, Danial J., "Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy", *Strategic Management Journal*, 6, 1985, s.171-180.

86 Podsakoff vd., 2003, a.g.e., s.879-903.

#### 4.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliliği

Veri toplama işleminden sonra, ölçekler geçerlilik ve güvenilirliklerinin değerlendirilmesi amacıyla bir *arındırma* işlemine tabi tutulmuştur<sup>87</sup>. Evvela, SPSS 20.0 programı kullanılarak mevcut verilerle *keşifsel faktör analizi* (KFA) yapılmıştır. Bundan maksat hem değişkenleri tanımlayan veri öğelerinin orijinallerinin İngilizce olması hem de çevirisi esnasında uyarlamalarıdır. KFA, tüm değişkenleri ölçen veri öğelerinin kontrolü maksadıyla, bu programda *temel bileşenler analizi* seçilip *varimaks döndürme* yapılarak ve *özdeğer 1 kesme noktası* alınarak, beş değişkene ait toplam 24 veri öğesi için yapılmıştır. Sonuç olarak, öncelikle, toplanan verilerin faktör analizine uygunluğunu görmek için, *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) katsayısına bakılmış olup, bu değer .88 bulunması (.70'den büyük olmalıdır) ve *Bartlett küresellik testi* neticesinin anlamlı olması  $p < .000$  ( $\chi^2_{(145)} = 2811.070$ ) çalışmanın veri setinin keşifsel analiz için uygunluğunu göstermiştir. Sonrasında, yapılan analiz sonucunda bütün veri öğelerinin ait oldukları değişkenlerin altında toplandığı ve *eşik seviyesi* olan .50'nin üzerinde değer aldıkları (en düşük faktör yükü .62 iken en yüksek faktör yükü .89) gözlemlenmiştir.

Sonraki süreçte, KFA tek başına *tekboyutluluk* testini sağlamadığından *ötürü\**, ayrışma geçerliliği ile ilgili olarak çeşitli istatistiki değerler kontrol edilmiştir. Tablo 1, beş değişken arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir. Nitekim düşükten ortaya seviye değere sahip korelasyonlar ayrışma geçerliliği için önemli bir kanıttır. Ayrıca, her bir değişken için *çıkartılan ortalama varyans* (AVE), *birleşik güvenirlilik* ve *Cronbach alfası* gibi tüm güvenirlilik tahminleri, Nunnally<sup>88</sup> ve Fornell ve Larcker<sup>89</sup> tarafından belirlenen eşik seviyelerinin üzerindedir. Dahası, Fornell ve Larcker<sup>90</sup> tarafından önerilen her bir değişken için AVE'nin karekökü, değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan daha büyüktür, bu da ayrışma geçerliliği için başka bir kanıttır. Bu istatistiki veriler vasıtasıyla ölçeklerin tek boyutlu oldukları ve yeterli geçerlilik ile güvenirliliğe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

87 Fornell, Claes, ve Larcker, David F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18, 1981, s.39-50.

88 Nunnally, Jum C., "Psychometric theory". (New York: McGraw-Hill, 1978).

89 Fornell ve Larcker, 1981, a.g.e., s.39-50.

90 Fornell ve Larcker, 1981, a.g.e., s.39-50.

**Tablo 1:** Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler

Ortalama	Standart Sapma	Değişken	EM	DM	İM	YÜB	PK
4.81	1.27	EM	.				
5.33	1.33	DM	.48**	.			
5.90	1.13	İM	.22**	.32**	.		
5.90	1.24	YÜB	.39**	.54**	.36**	.	
4.40	1.38	PK	.37**	.29**	.15	.36**	.
		BG	.93	.91	.88	.97	.93
		AVE	.74	.72	.65	.78	.81
		$\alpha$	.91	.86	.82	.96	.88

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

Diagonal her bir değişkene ait AVE'nin karekökünü göstermektedir

*Kısaltmalar.* EM = Empati Becerisi, DM = Dışsal Motivasyon, İM = İçsel Motivasyon, YÜB = Yeni Ürün Başarısı, PK = Proje Karmaşası, BG = Birleşik Güvenirlik, AVE = Çıkarılan Ortak Varyans,  $\alpha$  = Cronbach Alfa, D = Değişken

#### 4.2. Hipotez Testleri

Figür 1'de sergilenen kuramsal model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla değişken skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren *kısmi en küçük kareler* (PLS) yol analizi kullanılmıştır. Bu ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını test etmek amacıyla Smart-PLS 2.0 programında *önyükleyerek yeniden-örnekleme metodu* çalıştırılmıştır<sup>91</sup>. Bu izlek, orijinal verinin yerini almak üzere rastgele seçilmiş 500 alt-örnekleme vakası doğurmayı içermektedir. Rastgele seçilen her bir alt-örnekleme için *yol katsayıları* ( $\beta$ ) oluşturulmuş ve *t*-istatistiği değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 2'de hipotez testlerinin sonuçları mevcuttur. Bu sonuçlara göre, empati becerisi sırasıyla dışsal ve içsel motivasyon ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir. Detaylandırılacak olursak, hem empati becerisi ve dışsal motivasyon arasındaki ilişki ( $\beta = .42, p < .01$ ) hem de empati becerisi ve içsel motivasyon arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .29, p < .01$ ). Bu sonuçlara göre, ilgili hipotezlerin (H1 ve H2) her birisi desteklenmiştir. İkinci olarak, motivasyon boyutları ve yeni ürün başarısı arasındaki hipotezler test edilmiştir. Detaylandırılacak olursak, hem dışsal motivasyon ve yeni ürün başarısı arasındaki ilişki ( $\beta = .48, p < .01$ ) hem de içsel motivas-

91 Ringle, C. M., Wende, S., ve Will, A., "SmartPLS - Version 2.0". (Universität Hamburg, Hamburg, 2005).

yon ve yeni ürün başarısı arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .21, p < .01$ ). Bu sonuçlara göre ilgili hipotezlerin (H3 ve H4) her birisi desteklenmiştir. Son olarak, proje karmaşasının empati becerisi ve motivasyon arasındaki ilişkiye olan etkisini tanımlayan hipotezler test edilmiştir. Buna göre, proje karmaşasının empati becerisi ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkiye olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta = -.02$ ) fakat proje karmaşasının empati becerisi ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiye olan etkisi pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .24, p < .05$ ). Bu sonuçlara göre H5 hipotezi desteklenmezken, H6 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 2: Hipotez Sonuçları**

	Yol	Beta ( $\beta$ )	Hipotezler	Sonuçlar
EM	à DM	.42**	H1	Desteklendi
EM	à İM	.29**	H2	Desteklendi
DM	à YÜB	.48**	H3	Desteklendi
İM	à YÜB	.21**	H4	Desteklendi
PK*EM	à DM	-.02	H5	Desteklenmedi
PK*EM	à IM	.24*	H6	Desteklendi

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

*Kısaltmalar.* EM = Empati Becerisi, DM = Dışsal Motivasyon, İM = İçsel Motivasyon, YÜB = Yeni Ürün Başarısı, PK = Proje Karmaşası

### 4.3. Yapısal Model

PLS yapısal modelinde içsel değişkenler *belirleme katsayısı* ( $R^2$ )<sup>92</sup> ve *uyum iyiliği endeksi* (GoF)<sup>93</sup> aracılığıyla değerlendirilmektedir.  $R^2$  0 ile 1 arasında bir değer almakta ve veri setinin regresyon doğrusunu ne ölçüde açıkladığını göstermektedir.  $R^2$  küçük ( $.02 \leq R^2 < .13$ ), orta ( $.13 \leq R^2 < .26$ ) ve büyük ( $.26 \leq R^2$ ) *etki çaplı* olarak kategorize edilmektedir<sup>94</sup>. GoF endeksi ise modelin küresel uygunluğunu göstermek için kullanılmaktadır. Bir manasıyla GoF yapısal model ile ölçüm performansı arasında bir harmoni aramaktadır. GoF da 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Buna göre, GoF değeri 1'e yaklaştıkça yol modeli tahmininin daha iyi bir performans sergilediği varsayılmaktadır. GoF, *ortak varyans ortalamaları ile içsel değişkenlerin  $R^2$  ortalamalarının çarpımının geometrik ortalamasının alınmasıyla bulunmakta-*

92 Chin, 1998, a.g.e.,

93 Tenenhaus, Michel., Vinzi, Vincenzo Esposito, Chatelin, Yves-Marie, ve Lauro, Carlo, "PLS path modeling", Computational Statistics and Data Analysis, 48, 2005, s.159-205.

94 Cohen, Jacob, "Statistical power analysis for the behavioral sciences". (Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 1988).

dır.  $R^2$ 'nin etki çapı kategorizasyonu doğrultusunda GoF için de benzer bir sınıflandırma yapılmıştır. Ortak varyanslar için .5 kesme noktası alınarak<sup>95</sup> GoF'un etki çapı eşik seviyeleri küçük ( $.1 \leq GoF < .25$ ), orta ( $.25 \leq GoF < .36$ ) ve geniş ( $.36 \leq GoF$ ) olarak sıralanmıştır.

Bu açıklamalar ışığında, bu çalışmanın modelinde yer alan içsel değişkenlerin etki çapları şu şekilde ortaya çıkmıştır: dışsal motivasyon için  $R^2 = .25$ , içsel motivasyon için  $R^2 = .11$  ve yeni ürün başarısı için  $R^2 = .46$ . Başka bir ifadeyle, empati becerisi dışsal motivasyon üzerindeki değişimin %25'ini ve içsel motivasyon üzerindeki değişimin %11'ini açıklamaktadır. Yine, dışsal ve içsel motivasyon birlikte yeni ürün başarısı üzerindeki değişimin %34'ünü açıklamaktadır. Buna göre, dışsal motivasyon değişkeninin etki çapı alt düzeyde, dışsal motivasyon değişkeninin etki çapı orta düzeyde, yeni ürün başarısı değişkeninin etki çapı ise üst düzeydedir. Son olarak, yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda GoF endeksinin değeri .41 olarak bulunmuştur. Buna göre, çalışmanın modelinin küresel uygunluk endeksinin değeri geniş çaplıdır (Tablo 3).

**Tablo 3: Yapısal Model**

Uygunluk Göstergeleri	İçsel Değişkenler	Sonuçlar
$R^2$	Dışsal Motivasyon	.25
	İçsel Motivasyon	.11
	Yeni Ürün Başarısı	.34
GoF		.41

Not.  $GoF = \sqrt{\text{Ortak varyans ortalamaları} \times \text{Ortalama } R^2}$

## 5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu araştırma, empati-tutum-eylem modeline empati-motivasyon-performans düzleminde katkıda bulunmaktadır. Empati-tutum-eylem modeli empatinin işletme çalışanlarının benimseyecekleri tutumun kendi faaliyetlerine olumlu etkide bulunacağını, böylelikle hem çalışanların bireysel performanslarına hem de içinde buldukları çalışma gruplarının performanslarına olumlu katkı yapacaklarını tartışmaktadır. Bu çalışma, yeni ürün geliştirme projeleri takımlarında görev alan çalışanlar perspektifinden, yönetim ve örgütlenme literatürüne empati becerisinin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini, bunun ise görev çıktısı olarak tanımlanan ürün başarısına katkıda bulunduğunu açığa çıkarmıştır.

95 Fornell ve Larcker, 1981, a.g.e., s.39-50.

Bu çalışmada, genel manasıyla, yeni ürün geliştirme projelerinde duygusal becerilerin motivasyon boyutları üzerindeki rollerinin belirlenmesi, karmaşık görevleri üstlenen çalışanların duyuşsal ve bilişsel becerilerini kullanarak karşılaşılan zor durumları hem bireysel olarak hem de grupsal olarak nasıl aştıklarını gözler önüne sermektedir. Dahası, duygusal becerilerden biri olarak son dönemlerde yönetim ve örgütlenme literatürünün dikkat çekmeye başlayan empati becerisinin, bilhassa karmaşık görevler olarak nitelenen yeni ürün geliştirme projelerinde, motivasyona ne yönde ve hangi şiddette etki ettiğinin netleştirilmesi hem biliminsanları hem de iş dünyası duayenleri açısından ehemmiyetlidir.

Empati becerisi ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkinin yeni ürün geliştirme projeleri kapsamında hem anlamlı hem de pozitif yönlü olduğu bu çalışma tarafından açığa çıkarılmıştır. Bir çalışanın diğer bir çalışanın yerine kendisini koyarak etrafta olup-bitenleri, karşılaşılan yeni durumları, içerisinde bulunulan duygusal yoğunluğu mantıksal çerçevede diğerinin gözüyle değerlendirmesi ilgili çalışanın dışsal motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Dışsal motivasyon, hatırlanacağı üzere, kendisine araç olarak ödüller ve cezaları —çalışanları güdüleme etrafında— seçmektedir. Ödüller ise, günümüzde, sadece maddi veya fiziki unsurlar olarak anlaşılmamaktadır. Bunun yerine, itibar gibi ödüller/çıklarlar de/da bir çalışan için dışsal motivasyon unsuru olarak benimsenebilmektedir. Bu bağlamda, empati becerisini geliştiren bir çalışan, empati yapılanın gözünde önemli bir yere sahip olmaktadır; çünkü, bu şekliyle, ilgili çalışan kendisine değer verildiği ve çalışma arkadaşları veya patronu/lideri/yöneticisi gözünde bir önemi olduğu izlenimine sahip olmaktadır. Bu durum ise çalışanın kendisini güdüleyen dışsal bir unsuru teşkil etmektedir.

Empati becerisinin içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu açığa çıkarılmıştır. Buna göre, içsel motivasyon yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının görevleriyle alakalı olarak yeni uygulamaları devreye sokmalarına, öğrenerek yeni beceriler geliştirmelerine ve sorumlu oldukları görevlerden uzun vadede haz duymalarına neden olmaktadır. Bir çalışanın çalışma arkadaşı üzerinde empati yaparak onun mevcut duyguyu yoğunluğunu anlamaya çalışması ve onun içerisinde bulunduğu ruh durumunu paylaşması empati yapılan çalışanın içsel olarak güdülenmesine yol açmaktadır. Zira empati yapılan çalışanın psikolojik bakımdan rahatlatılması, dışsal motivasyon aracılığıyla hem görevine bağlanmasına hem de çalışma arkadaşlarıyla samimi ilişkiler geliştirmesine sebep olmaktadır. Bu durum bir müddet sonra ise empati yapılan çalışanın görevini ve çalışma arkadaşlarını içselleştirmesine ve benimsemesine dönüşmektedir. Devamında ise ilgili çalışan içsel olarak güdülenerek kendisinden bekle-



nenin veya talep edilenin ötesinde bir gayret sarf ederek görevini layıkıyla yerine getirme tutumunu takınmaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen diğer bir bulgu motivasyon boyutları ve yeni ürün geliştirme projelerinde performansı tanımlayan yeni ürün başarısı arasındaki ilişkidir. Motivasyonun iki boyutundan biri olan dışsal motivasyonun yeni ürün başarısı üzerinde pozitif bir etkisi mevcuttur. Bunun anlamı, yeni ürün geliştirme projelerinde rol alan çalışanların birbirlerinin bilişsel ve duyuşsal hallerinin farkına varma, anlama ve yönlendirme yeterliliğine sahip olmaları onları dışsal olarak güdülemektedir. Bu durum ise onların daha başarılı ürünler geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Yani, bu çalışmanın bulguları okuyucularına yeni ürün geliştirme proje çalışanları arasındaki karşılıklı anlayışın ve empati kurabilmenin onların performanslarını motivasyon üzerinden etkilediğini göstermektedir. Benzer bir sonuç içsel motivasyon ve yeni ürün başarısı arasında da bulunmaktadır. Yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının empati becerilerini kullanmaları empati yapılan çalışanları içsel olarak güdülemekte, nihayetinde bu güdüleme onların daha başarılı ürünler yaratmalarına zemin oluşturmaktadır. Bu bağlamda yeni ürün geliştirme projelerinde empati becerisinin güçlendirilmesine yönelik uygulamaların, hassasiyetin ve eğitim programlarının yaygınlaştırılmasının uygun olacağı sonucuna ulaşılabılır.

Yeni ürün geliştirme süreci özünde hem dinamik hem de karmaşıktır. Dinamiklikten kasıt değişen pazar ve teknoloji taleplerine çabucak adapte olma maksadıyla işletmelerin mevcut ürünlerinin özelliklerinde ve işlevlerinde sürekli yenilikler yapmalarını simgelemektedir. Karmaşıklıkta kasıt ise, mütemadiyen değişen taleplerin ürün geliştirme süreçlerinde oluşturduğu baskı ve buna bağlı olarak sürekli değişen beklentilerdir. Bu bağlamda, bu çalışma proje karmaşasının empati becerisi ve motivasyon boyutları arasındaki ilişkideki moderatör rolünü de test etmiştir. Bulgulara göre proje karmaşasının empati beceri ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkiye herhangi bir etkisi yokken; empati becerisi ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiye anlamlı ve pozitif bir etkisi mevcuttur. Yani, proje daha karmaşık bir hale büründükçe çalışanların birbirlerini bilişsel ve duyuşsal bağlamda değerlendirmeleri, birbirlerinin gözünden olayları tartmaları, birbirlerinin ruh hallerini anlamaya çalışmaları onların içsel motivasyonlarını yükseltmektedir. Nitekim proje karmaşası olmadığında empati becerisi içsel motivasyon üzerindeki değişimin %6'sını açıklarken; proje karmaşasının olduğu durumda empati becerisi içsel motivasyon üzerindeki değişimin %11'ini açıklamaktadır.

Sonuç olarak, empati becerisinin etkin kullanımı bilhassa özel çalışma grupları içerisinde sağlıklı sosyal ilişkiler kurulmasına, geliştirilmesine ve sürdürülmesine olanak tanıyacaktır. Böyle bir durumun ortaya çıkması ise yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının bireysel becerilerini görev tanımlarında mütemadiyen meydana gelen değişimler doğrultusunda güncellemelerine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Çalışanlar empati becerisi aracılığıyla daha adaptif bir performans sergileyerek işletmelerin kendilerinden yerine getirmelerini bekledikleri görevleri daha etkin bir biçimde ortaya koyacaklardır. Aynı zamanda, empati yapılan çalışanlar çalışma arkadaşlarının desteğiyle istenmeyen durumların üstesinden kolayca geçerek psikolojik esenliğe de kavuşacaklardır.

### 5.1. Sınırlar ve Öneriler

Bu çalışmada bazı sınırlar mevcuttur. İlk olarak, örneklem büyüklüğü göreceli olarak küçüktür (n= 145). Türkiye yeni ürün geliştirme konusunda henüz gelişmekte olan bir ülke ve bu tip faaliyetlerde bulunan firmaların sayıca yetersiz olmasından ötürü yeni ürün geliştirme projelerinde rol alan çalışanlara ulaşmak oldukça zor olmuştur. Buna göre, bu çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesinde ve genellemeler yapılmasında dikkatli olunması gerekmez. Zira daha geniş bir örneklem daha sağlıklı sonuçların elde edilmesine yardımcı olacaktır.

Verilerin değerlendirilmesinde *enlemesine yöntemden* faydalanılması bu çalışmanın diğer bir sınırlandırmasıdır. Enlemesine yöntemden kasıt çalışmayı test etmede kullanılan verilerin tek bir zaman diliminde ve tek bir seferde elde edilmesidir<sup>96</sup>.

Diğer bir sınır olarak, *ölçme yöntemi* ile ilgilidir. Bu çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla veri toplama metodu kullanılmıştır fakat empati becerisi doğası gereği dinamik bir yapısı mevcuttur, dolayısıyla motivasyona olan etkisinin açığa çıkarılmasında sadece enlemesine yöntemle bağlı olunması bu çalışmayı kısmi yeterli kılmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu çalışmanın *enlemesine bir alan araştırması* olarak bazı kanıtlar ileri sürmektedir. Bunu destek görüş ise Podsakoff ve Organ<sup>97</sup> tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: “gerçek örgütsel kurgulara dair önemli değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarması bağlamında, *korelasyonel alan araştırmaları* sıkça

---

96 Graziano, Anthony M. ve Raulin, Michael L. “Research methods: A process of inquiry”. (New York: Addison-Wesley, 1997).

97 Podsakoff, Philip M. ve Dannis W. Organ. “Self-reports in organizational research: Problems and prospects”, *Journal of Management*, 12, 1986, s.531-544.

faydalı enformasyon üretmelerinden ötürü, çok az kişi onların tamamen göz ardı edilebileceğini savunabilir (s. 539).”

Gelecekte empati becerisinin motivasyon üzerinde etkisini araştıracak biliminsanları bu sınırları göz ardı etmemelilerdir. Örneğin, gelecekte empati becerisinin motivasyon üzerine ve bunların da performans üzerine olan etkisini, empati-tutum-eylem modeli bağlamında, araştıracak olan çalışmaların *boylamsal çalışmalar* olması daha sağlıklı sonuçların elde edilmesine kaynaklık edecektir. Boylamsal çalışmadan kasıt bu ilişkinin zamana yayılarak incelenmesidir. Yine empati-tutum-eylem modeli bağlamında empatinin emme kapasitesi, dinamik beceriler, teknolojik beceriler gibi yönetim ve örgütleme yönetimi literatürünün yeni araştırma konuları üzerine olan etkisinin ve bunların hem bireysel hem de örgütsel performans üzerine olan etkilerinin açığa çıkarılması faydalı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Açıköz, Atif, Günsel, Ayşe, Bayyurt, Nizamettin, ve Kuzey, Cemil, "Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity", *Group Decision and Negotiation*, 2014, 23, s.1145-1176.
- Akgün, Ali E., Keskin, Halit ve Byrne, John, "Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis", *Journal of Engineering and Technology Management*, 26, 2009, s.103-130.
- Amit, Raphael, ve Schoemaker Paul J.H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, s.33-46.
- Batson, C. Daniel, Chang, Johee, Orr, Ryan, ve Rowland, Jennifer, "Empathy, attitudes, and action: Can feeling for a member of a stigmatized group motivate one to help the group?", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 2002, s.1656-1666.
- Carbonell, Pilar, ve Rodríguez-Escudero, Ana I., "The effects of managerial output control and team autonomy on the speed of new product development: The moderating effect of product newness", *International Journal of Product Development*, 13, 2011, s.298-315.
- Cassels, Tracy G., Chan, Sherilynn, Chung, Winnie, ve Birch, Susan A.J., "The role of culture in affective empathy: Cultural and bicultural differences", *Journal of Cognition and Culture*, 10, 2010, s.309-326.
- Cerasoli, Christopher P., Nicklin, Jessica M., ve Ford, Michael T., "Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Advance Online Publication, 2014, DOI 10.1037/a0035661.
- Chang, Kuo-chung, Sheu, Tsong Shin, Klein, Gary, ve Jiang, J. Jiang, "User commitment and collaboration: Motivational antecedents and project performance", *Information and Software Technology*, 52, 2010, s.672-679.
- Chin, Wynne W., "The partial least squares approach for structural equation modeling". (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998).
- Churchill, Jr. Gilbert A., "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, 1979, s.64-73.
- Cohen, Jacob, "Statistical power analysis for the behavioral sciences". (Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 1988).
- Cooper, Robert G., ve Kleinschmidt, Elko J., "Success factors in product innovation", *Industrial Marketing Management*, 16, 1987, s.215-223.
- Cooper, Randolp B., ve Jayatilaka, Bandula, "Group creativity: The effects of extrinsic, intrinsic, and obligation motivations", *Creativity Research Journal*, 18, 2006, s.153-172.
- Day, George S., "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58, 1994, s.37-43.
- Deci, Edward L., "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 1971, s.105-115.

- Deci, Edward L., "The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 1972, s.217-229.
- Deci, Edward L., Koestner, Richard, ve Ryan, Richard M., "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, 125, 1999, s.627-668.
- Deeds, David L., "The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups", *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 2001, s.29-47.
- Duan, Changming, ve Hill, Clara E., "The current state of empathy research", *Journal of Counseling Psychology*, 43, 1996, s.261-274.
- e Cunha, Miguel Pina, Clegg, Stewart R., ve Kamoche, Ken, "Improvisation as "real time foresight"", *Futures*, 44, 2012, s.265-272.
- Fornell, Claes, ve Larcker, David F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18, 1981, s.39-50.
- Geraldi, Joana, G., "What complexity assessments can tell us about projects: Dialogue between conception and perception", *Technology Analysis & Strategic Management*, 21, 2009, s.665-678.
- Graziano, Anthony M., ve Raulin, Michael L., "Research methods: A process of inquiry". (New York: Addison-Wesley, 1997).
- Guay, Frédéric, Vallerand, Robert J., ve Blancha, Céline, "On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS)", *Motivation and Emotion*, 24, 2000, s.175-213.
- Hackman, J. Richard, "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, s.250-279.
- He, Jun, Butler, Brian S., ve King, William R, "Team cognition: Development and evolution in software project teams", *Journal of Management Information Systems*, 24, 2007, s.261-292.
- Holt, Svetlana, ve Marques, Joan, "Empathy in leadership: appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention", *Journal of Business Ethics*, 105, 2012, s.95-105.
- Huber, George P., ve Power, Danial J., Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy", *Strategic Management Journal*, 6, 1985, s.171-180.
- Huy, Quy Nguyen, "Emotional capability, emotional intelligence, and radical change", *Academy of Management Review*, 24, 1999, s.325-345.
- Isen, Alice M., ve Reeve, Johnmarshall, "The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control", *Motivation and Emotion*, 29, 2005, s.297-325.
- Kumar, Nirmalya, Stern, Louis W., ve Anderson, James C., "Conducting interorganizational research using key informants", *Academy of Management Journal*, 36, 1993, s.1633-1651.
- Lynn, Gary S., ve Akgün, Ali E., "Innovation strategies under the uncertainty: A continece approach", *Engineering Management Journal*, 10, 1998, s.11-17.

- Markin, Rayna, "Does my group know how I feel? Measuring intellectual empathy in groups using the social relations model", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15, 2011, s.1-15.
- Mencl, Jennifer, ve May, Douglas R., "The effects of proximity and empathy on ethical decision-making: An Exploratory investigation", *Journal of Business Ethics*, 85, 2009, s.201-226.
- Miao, C. Fred, Evans, Kenneth R., ve Shaoming, Zou, "The role of salesperson motivation in sales control systems – Intrinsic and extrinsic motivation revisited", *Journal of Business Research*, 60, 2007, s.417-425.
- Molleman, Eric, "Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning?", *Group Decision and Negotiation*, 14, 2005, s.173-193.
- Nava, Ana Sofia, "Empathy and group analysis: An integrative approach", *Group Analysis*, 40, 2007, s.13-28.
- Nelson, Richard R., ve Winter, Sidney G., "An evolutionary theory of economic change". (Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA, 1982).
- Nunnally, Jum C., "Psychometric theory". (New York: McGraw-Hill, 1978).
- Orr, Martin, ve Sankaran, Shankar, "Mutual empathy, ambiguity, and the implementation of electronic knowledge management within the complex health system", *Emergence: Complexity & Organization*, 9, 2007, s.44-55.
- Podsakoff, Philip M. ve Dannis W. Organ. "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, 12, 1986, s.531-544.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Lee, Jeong-Yeon., ve Podsakoff, Nathan P., "Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal Applied Psychology*, 88, 2003, s.879-903.
- Ringle, C. M., Wende, S., ve Will, A., "SmartPLS - Version 2.0". (Universität Hamburg, Hamburg, 2005).
- Segars, Ah, "Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research", *Omega*, 25, 1997, s.107-121.
- Shang, Rong-Aa, Chen, Yu-Chen, ve Shen, Lysander, "Extrinsic versus intrinsic motivations for consumers to shop on-line", *Information & Management*, 42, 2005, s.401-413.
- Stürmer, Stefan, Snyder, Mark, Kropp, Alexandra, ve Siem, Birte, "Empathy-motivated helping: The moderating role of group membership", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 2006, s.943-956.
- Tenenhaus, Michel., Vinzi, Vincenzo Esposito, Chatelin, Yves-Marie, ve Lauro, Carlo, "PLS path modeling", *Computational Statistics and Data Analysis*, 48, 2005, s.159-205.
- Teo, Thompson S.H., Lim, Vivien K.G., ve Lai, Raye Y.C., "Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage", *Omega, The International Journal of Management Science*, 27, 1999, s.25-37.

- Zapata-Phelan, Cindy P., Colquitt, Jason A., Scott, Brent A., ve Livingston, Beth, "Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 2009, s.93-105.
- Zhou, Jing. ve George, Jennifer M., "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, s.545-568.
- Verona, Gianmario, "A resource-based view of product development", *Academy of Management Review*, 24, 1999, s.132-142.
- Wang, Yonggui, Lo, Hing-Po, ve Yang, Yongheng, "The constituents of core competencies and firm performance: Evidence from high-technology firms in China", *Journal of Engineering and Technology Management*, 21, 2004, s.249-280.
- Wieseke, Jan, Geigenmüller, Anja, ve Kraus, Florian, "On the role of empathy in customer-employee interactions", *Journal of Service Research*, 15, 2012, s.316-331.
- Winter, Sidney G., "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, s.991-995.
- Xu, Huanu., Kou, Yu. ve Zhong, Nian., "The effect of empathy on cooperation, forgiveness, and "returning good for evil" in the prisoner's dilemma", *Public Personnel Management*, 41, 2012, s.105-115.