

Yayın Geliş Tarihi: 02.08.2014
Yayına Kabul Tarihi: 19.12.2014
Online Yayın Tarihi: 22.01.2015
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.08059>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 16, Sayı: 3, Yıl: 2014, Sayfa: 455-467
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

TAKIM ÇALIŞMASININ İŞLEVSİZLEŞMESİNDE İZLEYİCİ ETKİSİNİN ROLÜ

Emre ERBAŞ*
Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

Öz

Bu çalışmada, işletmelerde özellikle ulusal yazında kısıtlı bir şekilde değinilen “izleyici etkisi (bystander effect)” ve izleyici etkisinin örgütlerdeki takım çalışmasının aksamasındaki rolünün araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için Kayseri’de faaliyet gösteren yiyecek-İçecek endüstrisi çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Analizler sonucunda (i) izleyici etkisinin takım çalışmasının işlevsizleşmesinde etkili olan boyutların tamamıyla negatif ilişkisi olduğu, (ii) bu boyutlardan en çok güven boyutuna etki ettiği ve (iii) takım çalışmasının işlevsizleşmesinde en çok sonuçları dikkate almama boyutunun ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çıktılar bağlamında ise sektördeki yöneticilere ve ilgili karar alıcılara yol gösterici bilgiler sunulması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İzleyici Etkisi, Takım Çalışması, Yiyecek-İçecek İşletmeleri.

THE ROLE OF BYSTANDER EFFECT ON TEAMWORK DYSFUNCTIONING

Abstract

In this study, it is aimed to cover a conceptual background of the bystander effect which is limited in Turkish literature and to investigate whether the bystander effect plays a role on the dysfunctioning of teams in organizations. To realize the purpose of the study, a research is conducted on the food-beverage industry employee in Kayseri. According to results of the analysis, it is determined that (i) bystander effect is significantly and negatively correlated with all dimensions of the teamwork dysfunctioning, (ii) from these dimensions, the trust dimension is the one mostly affected by bystander effect and (iii) the inattention to results dimension appeared to be the most prominent one among the other four dimensions of teamwork dysfunctioning. In this context, some suggestions, required to be taken into account by the managers and related decision makers, have been made.

Keywords: Bystander Effect, Teamwork, Food-Beverage Organizations.

* Araş. Gör. Dr., Erciyes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, emreerbas85@hotmail.com

** Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi, Turizm Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, nilufer.percin@nevsehir.edu.tr

GİRİŞ

Restoranlar, oteller, eğlence ve ulaşım gibi geniş kapsamlı özellik arz eden ağırlama endüstrisinde sunulan hizmetlerin daha deneyimsel ve daha eşsiz olmasını talep eden bireylerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Farklılaşan bu taleplerin karşılanmasında ise takım çalışması önem kazanmaktadır (Hu vd., 2009). Bütün kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilme imkânının sağlandığı bir ortamda işlev kazanan takım çalışmasının, kaygıyı azalttığı, daha iyi bir çalışma çevresi sunduğu ve böylece daha iyi bir ürün çıktısı elde edilebilmesini mümkün kıldığı bilinmektedir (Özgener, 2003: 975). Fakat örgütlerde çalışanları bir takım haline getiren unsurların işlevsizleşmesinde takım üyelerinin örgütte karşılaştıkları olumsuz olaylar karşısında diğer üyelerce yalnız bırakılmaları ve desteklenmemeleri olabilir mi? Bu sorunun cevaplandırılması örgütlerde takım çalışmasının işlevini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi bakımından önemlidir.

Bu bağlamda çalışan ilişkilerinin anlaşılabilmesinde ve sağlıklı bir şekilde şekillendirilebilmesinde izleyici etkisinin özellikle emek yoğun turizm işletmelerinde ele alınması önem taşımaktadır. Literatür taramasında, izleyici etkisinin ve takımların işlevsizleşmesinde etkili olan faktörlerin ilişkisini araştıran çalışmaya henüz rastlanmamıştır. Buradan hareketle mevcut çalışmada, takımların işlevlerini yitirmelerinde çalışanların takındıkları “izleyici” eğilimlerinin etkili olup olmadığının ortaya konması amaçlanmaktadır. Çalışma, izleyici etkisi ve takım çalışması işlevsizliğinin olası ilişkisini kapsayan literatür taraması altında tartışılması, bu ilişkiyi açıklamaya çalışan modele yer verilmesi ve bu modelin uygulamalı bir şekilde sunulması şeklinde üç temel bölümü kapsamaktadır.

LİTERATÜR TARAMASI

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü kazanmaları, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilecekleri ve çalışanlar arasında sinerjik bir etkiye ulaşabilecekleri takımlar kurmalarına bağlıdır (Özler ve Koptan, 2006). Takım odaklı örgütlerin merkezinde ise örgütlere esneklik kazandırarak problemlere etkili ve verimli çözümler sunulmasını sağlayan iletişim unsuru yer almaktadır (Gard vd., 2003). Bu yüzden çalışanlar arasında sağlıklı iletişimi sağlayan mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu mekanizmalardan birisi de izleyici etkisidir (*bystander effect*). İzleyici etkisi, insanların, acil durumlarda diğer insanların bulunması durumunda yardım davranışı gösterme ihtimallerinin azalması olarak tanımlanmaktadır (Fredricks vd., 2011: 4). İzleyici etkisinin kökleri insanların acil durumlarda veya krizlerde nasıl tepkiler verdiklerini belirlemeye çalışan sosyal ve deneysel psikoloji çalışmalarına dayanmaktadır (Grantham, 2011: 264). İzleyici etkisinin aktörleri olan izleyicilerse (*bystanders*), işletmede önemli tehditler ve fırsatlar doğduğunda bunlara gerekli dikkati çekmekte sessiz kalarak başarısız olan bireyler şeklinde tanımlanmaktadır (Gerstein ve Shaw, 2006: 3). Bireylerin etrafta izleyiciler olmadığında yardıma ihtiyaç duyan bireylere yardım etme eğilimlerinin daha olası olduğunu belirten

izleyici etkisi, Darley ve Latané'nin (1968) klasik çalışmalarından beri köklü araştırmalarla yerleşmiştir. Fakat izleyicilerin bu davranışlarının tam tersi şeklinde de gerçekleşebileceği ve izleyici etkisine pozitif olarak da bakılabileceği vurgulanmaktadır (Abbate vd., 2013; Van Bommel vd., 2012). Daha açık ifade etmek gerekirse izleyicilerin, örgütlerde problem olabilecek hareketlerin azalmasını veya başka bir tarafa yönlendirilebilmesinde etkili aktörler olarak önemli roller üstlenebilecekleri ileri sürülmektedir (Scully ve Rowe, 2009: 1).

Öte yandan, örgütlerde takım çalışmalarının işlevini yitirmesine neden olabilecek potansiyel birtakım engeller bulunmaktadır. Takım çalışmasının geliştirilmesinde ve sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesinde bu engellerin altında yatan unsurların anlaşılması gerekmektedir (Meuse, 2009). Lencioni (2002), bu engelleri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine benzeterek bir adımın atılmadan diğerine geçilemeyeceğini belirten modelinde beş temel basamak bulunmaktadır. Bunlar (i) güven eksikliği (*absence of trust*); takım üyeleri arasında güven inşasını kazandıracak zeminin oluşmasını sağlayan rahatlık ortamının (hatalar ve eksikliklerin kolayca söylenmesi gibi) bulunmaması, (ii) çatışma korkusu (*fear of conflict*); güven eksikliği yaşayan takımlarda fikirlerin açıkça dile getirilememesi, (iii) bağlılık eksikliği (*lack of commitment*); açık tartışma ortamının eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik sonucu kararlara bağlı kalınmaması, (iv) hesap vermekten kaçınma (*avoidance of accountability*); takımlar belirli bir karara veya plana bağlı kalmadıklarında, en kararlı üyenin bile diğerlerini etkileme girişiminden mahrum bırakmasını ve (v) sonuçları dikkate almama (takımsal sonuçlara kayıtsızlık) (*innatention to results*); takım üyelerinin sorumluluktan kaçınmaları sonucu kendi ihtiyaçlarını ön plana çıkarmalarını ifade etmektedir. Buna göre, bir takımın işlevselliğinin geliştirilmesinde, takımın hangi derecede ve hangi şekilde işlevsizleştiğinin anlaşılması gerekmektedir. İzleyicilerin olumsuz olaylarda takındıkları rollerin de nedenleri (Alicke ve Sedikides, 2009; Garcia vd., 2002; Gerstein ve Shaw, 2006; Hudson ve Bruckman, 2004) arasında sayılan bu engellerin aşılmasında yine izleyicilerin eğitilerek ve aktif roller üstlenmelerinin sağlanmasıyla takım çalışmasının etkinliğinin artırılmasında ve sürdürülmesinde rolleri olup olmadığının belirlenmesi önem taşımaktadır. Çünkü işletmelerin üzerinde durmasını gerektiren asıl mesele takımların kullanılıp kullanılmaması değil onlardan en etkin şekilde nasıl faydalanılacağıdır (Zehir ve Şahin, 2008). İzleyicilere, bu olumsuz olaylardan özellikle zorbalığa karşı takındıkları roller bağlamında kısaca değinilecek olursa (Salmivalli, 1999): (a) yardımcıları (*assistants*); mağduru tutarak veya yakalayarak zorbaya yardım edenler, (b) pekiştiriciler (*reinforcers*); zorbaya açıktan pozitif geribildirimde bulunarak destek verenler, (c) üçüncü şahıslar (*outsiders*); izleyicilerin büyük bölümünü oluşturan olayda taraf olmak istemeyen ve müdahalede bulunmayanlar ve (d) savunucular (*defenders*); mağdurlara yardım edip taraf alan, onları savunan ve açıkça zorbalığa karşı olduğunu bildirenler şeklindedir.

Literatürde, takım çalışmasına yönelik araştırmalar, takımların nasıl ve neden istenilen sonuçları başarılı bir şekilde yerine getirdiklerine yönelik faktörlere

yoğunlaşmaktadır. Araştırmalarda, takım çalışması süreçlerinin bilişsel ve davranışsal bağlamda incelenmesine (DeChurch ve Magnus, 2010; Kozlowski vd., 1999; Kozlowski ve Ilgen, 2006; LePine vd., 2008; Mathieou vd., 2000; Marks vd., 2001; Stout, vd. 1999) ve başarılı ve etkili takımların ilişkili olduğu değişkenler ve taşıdıkları ortak özelliklerin belirlenmesine (Bateman vd., 2002; Chen vd., 2006; Hoegl ve Gemuenden, 2001; Moe vd., 2010; Topaloğlu ve Aydın, 2005) odaklanılmaktadır. İzleyicilerin anlaşılabilirliği ve örgütsel davranış kapsamında ele alınabilmesi bağlamında literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların, kişisel değişkenlere (cinsiyet, yaş, sosyal konum), durumsal değişkenlere (suiistimal şekli, diğer insanların mevcudiyeti, şiddetin derecesi, katılımcılar arasındaki ilişki) göre izleyicilerin gösterdikleri farklı davranış özelliklerini ortaya konması (Oh ve Hazler, 2009) ve izleyicilerin düşmanca davranışlara karşı nasıl tepki verdikleri, tepkilerini şekillendiren motivasyon unsurlarının neler olduğu, bu durumların engellenmesinde nasıl kullanılabilecekleri ve ne tür eğitim programlarına tabi tutulabileceklerine ve örgütsel kültüre olan etkilerine (Namie ve Sandvick, 2010: 363; Perçin ve Erbaş, 2014) yönelik kavramsal çalışmalar altında toplandığı görülmektedir. Literatürde, takım çalışmasının merkezinde takımın bilişsel ve davranışsal süreçleri arasında karşılıklı güçlü bir bağ olması gerektiği, çünkü bilişsel süreçlerin üyelerin davranışlarını şekillendirdiği vurgulanmaktadır (DeChurch ve Magnus, 2010). Dolayısıyla çalışanların olumsuz olaylara müdahale edip etmeme kararlarını bilişsel süzgeçlerinden geçirmeleri sürecini kapsayan (Darley ve Latane, 1970) izleyici etkisi bu noktada devreye girmektedir. Çalışanların dayanışma içerisinde hareket etmeleri, birbirlerinin sorunlarına kayıtsız kalmamalarından geçmektedir.

İzleyicilerin örgütlerde aktif hale getirilerek olumsuz olaylara müdahale etmelerinin sağlanması, kaynaşma ve dayanışmayı beraberinde getirecek ve takım çalışmasında literatürde sıkça önemi vurgulanan güven ve sorumluluk boyutlarının geliştirilmesine katkı sağlayabilecektir. Özellikle, ağırlama endüstrisinde, takım çalışmasına ve çalışanlar arasında daha fazla dayanışma sağlanmasına olan ihtiyaç, diğer endüstri ve iş kollarına nazaran daha fazla hissedilmektedir (Pizam ve Shani, 2009: 145). Bu açıdan takımların aksamasında etkili olan davranışların engellenmesinde aktif izleyicilerin varlığı önem kazanmaktadır. İşletmeler, çalışanlar arasında dayanışma davranışlarını engellemek yerine bu davranışı destekleyerek bireylerde inisiyatif duygusunun gelişimini destekleyerek izleyicileri takımların dağılmasını engelleyici birer araç olarak kullanabileceklerdir.

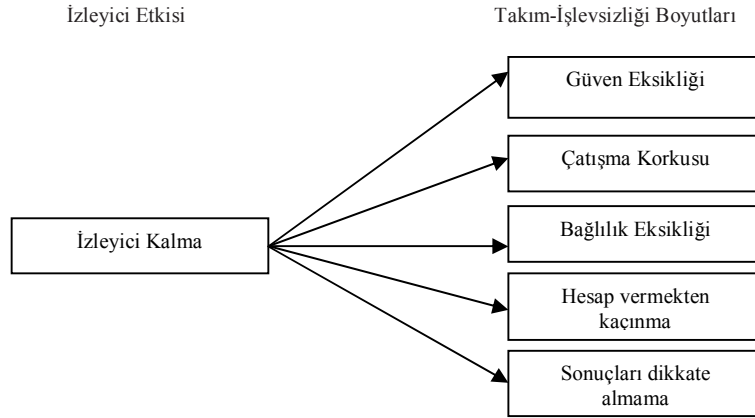
Çalışanların iş ortamında şahit oldukları olumsuz (özellikle zorbalık ve yıldırma gibi) olaylardan, örneğin, olumsuz davranışlara karşı duyarsızlaşmadan, psikolojik taciz, sosyal yalnızlık hissi, umutsuzluk ve etkin olamama hissi, artan stres, düşük motivasyon, iş tatminsizliği, çatışma, bağlılık, etkinlik ve verimlilikte azalmaya kadar, birçok yönde etkilendikleri araştırmalarca ortaya konulmuştur (D’Cruz ve Noronha, 2011; Janson, vd., 2009; Paull vd., 2012; Sims ve Sun, 2011; Van Heugten, 2010). İzleyicilerin örgütlerde aktif roller takınarak yaşanan bu olumsuzlukların engellenmesinde ve ortadan kaldırılmasında etkili oldukları

bilinmektedir. Örneğin, Scully ve Rowe (2009: 2-3), izleyicilerin, çatışmalarda arabulucu görevi görmeleri, çalışanlar arasında dayanışmanın ve kaynaşmanın sağlanması ve geliştirilmesi, çalışanlara moral aşılanması ve diğer olumsuz duyguları azaltıcı rol oynaması ve çalışanlara özellikle takım çalışması bilincinin pekiştirilmesi şeklinde katkıları olacağını vurgulamıştır.

ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmada izleyici etkisinin takım çalışmasının aksamasında açıklayıcı bir role sahip olduğu hipotezinden hareketle, araştırmanın dayandığı model şu şekilde gösterilmektedir:

Şekil 1: Araştırma Modeli



Bu model kapsamında geliştirilen hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

H₁: Çalışanların olumsuz durumlara izleyici kalmalarının takımlarda güven eksikliği üzerinde negatif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H₂: Çalışanların olumsuz durumlara izleyici kalmalarının takımlarda çatışma korkusu üzerinde negatif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H₃: Çalışanların olumsuz durumlara izleyici kalmalarının takımlarda bağlılık eksikliği üzerinde negatif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H₄: Çalışanların olumsuz durumlara izleyici kalmalarının takımlarda hesap vermekten kaçınma üzerinde negatif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

H₅: Çalışanların olumsuz durumlara izleyici kalmalarının takımlarda sonuçları dikkate almama üzerinde negatif ve anlamlı düzeyde etkilidir.

METODOLOJİ

Örneklem

Çalışmanın evrenini Kayseri’de faaliyet gösteren restoran işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu işletmelerde işgören devir oranına bağlı olarak değişmekle birlikte 4000 civarında çalışan bulunmaktadır. Takım çalışmasının mümkün olduğu büyüklükteki restoranlar dikkate alındığında ise bu işletmelerde yaklaşık 1000 kişi çalışmaktadır. Araştırma, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen bu işletmelerde çalışan yöneticiler ve çalışanlara uygulanmıştır. Evreni 1000 olan bir birimde 0.95 güven aralığında örneklem sayısı 278 olarak tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Araştırmada çalışanlara dağıtılan anket formlarının 284 tanesi geçerli kabul edilerek araştırmaya dâhil edilmiştir.

Verilerin Toplanması

Anketler, bırak-topla tekniği ile 2014 Ocak ve 2014 Şubat aylarında uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bölümlerde kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve iç tutarlılık testleri *Cronbach’s Alpha* katsayısı ve önerme-toplam puan korelasyonu ile değerlendirilmiş olup Tablo 1’de görüldüğü gibidir. İç tutarlılığın temel dayanağı, her ölçme aracının belli bir amacı gerçekleştirmek (bir bütünü oluşturmak) üzere, birbirinden deneysel olarak bağımsız ünitelerden oluştuğu ve bunların bir bütün içinde, bilinen ve birbirine eşit ağırlıklara sahip olduğu varsayımdır (Karasar, 1995). İç tutarlılığa sahip önermelerin seçiminde kabul edilebilir korelasyon katsayısının ise 0,25’ten büyük olması önerilmektedir (Karamusafa vd., 2010: 102).

Çalışmada kullanılan ve Lencioni (2002) tarafından geliştirilen, takım çalışmasının işlevsizleşmesinin belirlenmesinde beş boyutu kapsayan ve 15 ifadeden oluşan ölçekte “Takım üyeleri, birbirlerinin planları ve yaklaşımlarına itiraz edebilirler” şeklinde 5’li Likert tipi ölçeğinde ifadeler bulunmaktadır. İzleyici etkisini değerlendirmek içinse Salmivalli ve Vooten (2004) tarafından geliştirilen ve birçok çalışmada geçerli kabul edilen (Hamburger vd., 2011) izleyici etkisi ölçeğinin izleme boyutunu kapsayan 3 ifade ile yine 5’li Likert tipi ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin her ikisi de 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum’u temsil edecek şekilde uygulanmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünü ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular oluşturmaktadır.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçekler	Kaynaklar	Güvenilirlik
İzleyici Etkisi	(Salmivalli ve Vooten, 2004)	0,832
Güven eksikliği	(Lencioni, 2002)	0,730
Çatışma korkusu	(Lencioni, 2002)	0,737
Bağlılık eksikliği	(Lencioni, 2002)	0,765
Hesap vermektan kaçınma	(Lencioni, 2002)	0,790
Sonuçları dikkate almama	(Lencioni, 2002)	0,796

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırma boyutlarına ilişkin kullanılan ölçeklerin güvenilirliği tatmin edici düzeydedir. Geçerlilik bağlamında değerlendirildiğinde birçok araştırmada takımların aksamalarında kullanılan model farklı kültürlerde ve farklı endüstrilerde çalışanların değerlendirilmesinde geniş çapta geçerli bir model olarak değerlendirilmektedir (Bertland, 2009; Zou ve Ko, 2012). İzleyici etkisini ölçmede kullanılan ve çalışmalarda genellikle izleyici kalma boyutunun ön plana çıkarıldığı ölçeğin birçok çalışmada geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Hamburger vd., 2011; Kingston, 2008; Özdevecioğlu vd., 2014; Salmivalli vd., 1998). Öte yandan ölçeği oluşturan önermelerin ölçeğin bütünü ile ne derecede ilişkili olduğunu gösteren önerme-toplam puan korelasyon katsayıları izleyici kalma ölçeğini oluşturan önermeler için “0,482” ile “0,552” arasında ve takım çalışması işlevsizliği ölçeğindeki önermeler içinse “0,341” ile “0,688” arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

BULGULAR

Demografik Özellikler ve Merkezi Eğilim Ölçütlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %87’i erkek ve %55’i evli durumundadır. Eğitim durumlarının ise ağırlıklı olarak (%53) ortaöğretim mezunu oldukları, sektörde ortalama 10 yıllık tecrübeye sahip oldukları ve 35 yaş ortalamasına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın uygulama boyutunda daha önce belirtilen ölçeklerle toplanan verilerin analizinde, çalışanların izleyici kalma ve takım çalışmasından kopma düzeylerini belirlemek üzere aritmetik ortalama ve standart sapma gibi merkezi eğilim ölçütlerine Tablo 2’de görüleceği yer verilmiştir. Takımların aksaması ölçeğinin her bir boyutunun izleyici etkisinin “izleyici kalma” boyutunca açılanma düzeylerini belirlemek içinse regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Tablo 2: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Merkezi Eğilim Ölçütleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
İzleyici Kalma	3.0817	1.26
Güven eksikliği	3.2811	0.95
Çatışma korkusu	3.2626	0.99
Bağlılık eksikliği	3.3793	0.91
Hesap vermekten kaçınma	3.4800	0.91
Sonuçları dikkate almama	3.5510	0.88

Tablo 2’de görüleceği üzere takım çalışması işlevsizliği boyutları arasında en yüksek düzeyde katılım gösterilen alt boyut “sonuçları dikkate almama” boyutudur. Onu sırasıyla, “hesap vermekten kaçınma”, “bağlılık eksikliği”, “güven eksikliği” ve “çatışma korkusu” boyutları izlemektedir.

Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bağımsız değişeni rolündeki izleyici etkisinin bağımlı değişken rolündeki takım çalışması işlevsizliği boyutlarını açıklayabilmesine/yordayabilmesine ilişkin regresyon analizinde başvurulmuştur. Bunun yanında bahsi geçen ölçeklerde yer alan boyutların arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesine de aşağıda Tablo 3’de görüleceği üzere yer verilmiştir. İzleyici etkisinin belirlenmesinde, izleyici etkisinin en belirgin boyutlarından biri olan (Özdevecioğlu vd., 2014), izleyici kalma boyutu dikkate alınmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler, izleyici etkisinin açıklayıcılığının test edilmesi öncesinde önem arz etmektedir.

Tablo 3: Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6
1. İzleyici Kalma	1.00					
2. Güven eksikliği	-0,306*	1.00				
3. Çatışma korkusu	-0,202*	0,587*	1.00			
4. Bağlılık eksikliği	-0,283*	0,620*	0,691*	1.00		
5. Hesap vermekten kaçınma	-0,232*	0,456*	0,665*	0,681*	1.00	
6. Sonuçları dikkate almama	-0,178*	0,609*	0,653*	0,626*	0,661*	1.00

*p<0.01

Tablo 3’de görüleceği üzere izleyici etkisi boyutlarından “izleyici kalma” boyutunun takım çalışmasının işlevsizleşmesine neden olan boyutlar ile ters yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

İzleyici Etkisinin Açıklayıcı Rolüne İlişkin Analiz Bulguları ve Hipotez Testleri

Takım çalışmasının aksamasında etkili olan faktörlerin izleyici etkisi ile açıklanmasına ilişkin kurulan modeller regresyon analizi ile test edilmiştir. İzleyici etkisinin (izleyici kalma boyutu) takım çalışması işlevsizliğini oluşturan beş temel boyut üzerindeki açıklayıcılığı basit regresyon analizi ile her bir boyut için ayrı ayrı test edilmiş ve 0.05 anlamlılık düzeyinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 4’de bir arada sunulmuştur.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonucu Kurulan Modeller

Değişkenler	R	R ²	Düz. R ²	Beta	F	t	Anlamlılık
Güven eksikliği	0,306	0,094	0,091	-0,226	30,580	-5,530	0,00
Çatışma korkusu	0,202	0,041	0,037	-0,202	12,523	-3,539	0,00
Bağlılık eksikliği	0,283	0,080	0,077	-0,283	25,460	-5,046	0,00
Hesap vermekten kaçınma	0,232	0,054	0,051	-0,232	16,850	-4,105	0,00
Bireycilik	0,178	0,032	0,028	-0,178	9,388	-3,064	0,00

Bağımlı Değişken: İzleyici Kalma

Tablo 4’ten görüleceği üzere çalışanların olumsuz olaylara izleyici kalmalarının takım çalışması işlevsizliğinde etkili olan faktörlerin tamamının üzerinde anlamlı bir şekilde açıklayıcı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada kurulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İzleyici etkisinin takım çalışmasının aksamasında açıklayıcı bir rolünün bulunup bulunmadığının ortaya konulmasını amaçlayan bu çalışmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Öncelikle, izleyici etkisi ile araştırmada değerlendirilen değişkenler arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Daha açık ifade etmek gerekirse, bireyler olumsuz olaylara karşı izleyici kalma davranışları gösterdikçe, takım çalışmasında yaşanan aksaklıklar o derecede artışla sonuçlanacaktır. Burada en çarpıcı bulgu ise takım çalışmasının aksamasında Lencioni'nin modeline göre en temelde yer alan güven eksikliği boyutunun, izleyici etkisi ile en yüksek derecede negatif yönde ilişki göstermesi, izleyici etkisinin takım çalışmasının aksamasında önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Lencioni (2002), modelinde güven üzerinde önemle durmuş ve güven duygusunun çalışanların politik veya yapmacık davranışlar arayışına girmeden kendileri olmalarını sağlamasında önemli bir faktör olmasına vurgu yapmıştır. Dolayısıyla bireylerin politik davranışlar izleyerek olumsuz olaylara izleyici kalmaları izleyici etkisinin güven duygusunu zayıflatarak takım çalışmasının işlevsizleşmesinin temelini oluşturan unsurlardan birisi olduğu ifade edilebilir.

Örgütlerde var olan takımların etkinliğinin sürdürülebilir bir bağlamda devam ettirebilmelerinin sağlanmasında izleyici etkisinin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların işbirliği, yardımseverlik ve fedakârlık gibi davranışları sıklıkla göstermelerinin örgütsel etkinliği beraberinde getirdiği bilinmektedir. İzleyicilerin örgütlerde dikkate alınması ve bu bağlamda her birinin aktif birer izleyici olmalarının sağlanması takım çalışmasında önem arz etmektedir. Bu bağlamda izleyicilerin olumsuz olaylara müdahalede bulunmalarına yönelik eğitim uygulamalarının işletmelerde kabul edilmesi ve özümsemesi her kademedeki yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğini ve takım çalışmasını arttıracak ve işletmeye etkinlik ve verimlilik olarak yansıtacaktır (Perçin ve Erbaş, 2014). Özellikle örgütsel iklimin bunu destekleyici bir şekilde tasarlanması ve çalışanlar arasındaki güven ortamının güçlendirilmesi bireylerin kolektif davranışlarını kolaylaştıracak ve takım çalışmasında verimliliği beraberinde getirecektir. Bu tip bilişsel ve motivasyonel süreçlerin geliştirilmesinin takım çalışması teorilerinin merkezinde yer aldığı da bilinmektedir (DeChurch ve Magnus, 2010). İlerde yapılacak olan çalışmalarda daha farklı ölçekler kullanılarak veya verilerin daha farklı endüstrilerdeki çalışanlardan toplanarak mevcut çalışmada kurulan modelin geçerliliği ve/veya ortaya çıkan sonuçlar kıyaslanabilir. Daha önce böyle bir modelin kurulmamış olması çalışmanın literatüre önemli bir katkısı olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Abbate, C. S., Ruggieri, S. ve Boca, S. (2013). The effect of prosocial priming in the presence of bystanders. *The Journal of Social Psychology*, 153 (5): 619-622.

Alicke, M. D. ve Sedikides, C. (2009). Self-enhancement and self protection: What they are and what they do. *European Review of Social Psychology*, 20 (1): 1-48.

Bateman, B., Wilson, F. C. ve Bingham, D. (2002). Team effectiveness-development of an audit questionnaire. *Journal of Management Development*, 21 (3): 215-226.

Bertland, A. (2009). Virtue ethics in business and the capabilities approach. *Journal of Business Ethics*, 84: 25-32.

Chen, G., Tjosvold, D. ve Liu, C. (2006). Cooperative goals, leader people and productivity values: Their contribution to top management teams in China. *Journal of Management Studies*, 43 (5): 1177-1200.

Darley, J. M., ve Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8 (4): 377-383.

D’cruz, P. ve Noronha, E. (2011). The limits to workplace friendship managerialist HRM and bystander behaviour in the context of workplace bullying. *Employee Relations*, 33 (3): 269-288.

Dechurch, L. A. ve Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1): 32-53.

Fredricks, S., Ramsey, M. ve Hornett, A. (2010). Kinship and bystander effect: The role of others in ethical decisions. *Journal of Religion and Business Ethics*, 2 (1): 1-22.

Garcia, S. M., Weaver, K., Moskowitz, G. B. ve Darley, J. M. (2002). Crowdedminds: The implicit bystander effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (4): 843-853.

Gard, G., Lindstöröm, K. ve Dallner, M. (2003). Towards a learning organization: The introduction of a client-centered team-based organization in administrative surveying work. *Applied Ergonomics*, 34 (2): 97-105.

Gerstein, M. S. ve Shaw, R. B. (2006, Autumn). “The case against organizational bystanders”, *Princeton Management Consulting Group* (e-journal), 2006 (1-12): <http://princetonmc.com/wp-content/uploads/OrganizationalBystanders-7-06.pdf>, (26.11.2013).

Grantham, T. C. (2011). New directions for gifted black males suffering from bystander effects: A call for upstanders. *Reoper Review*, 33 (4): 263-272.

Hamburger, M. E., Basile, K. C. ve Vivolo, A. M. (2011). *Measuring bullying victimization, perpetration, and bystander experiences: A compendium of assessment tools*. Atlanta: GA: Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Injury Prevention and Control.

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

Hu, M. M., Horng, J. ve Sun, Y. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30 (1): 41-50.

Hudson, J. M. ve Bruckman, A. S. (2004). The bystander effect: A lens for understanding patterns of participation. *Journal of the Learning Sciences*, 13 (2): 165-195.

Janson, G. R., Carney, J. V. ve Hazler, R. J. (2009). Bystanders' reactions to witnessing repetitive abuse experiences. *Journal of Counseling and Development*, 87 (3): 319-326.

Karamustafa, K., Güllü, K., Acar, N. ve Ulama, Ş. (2010). *Konaklama işletmelerinde pazar odaklılık uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Sim Matbaası.

Kingston, S. (2008). Bullying as a social process: Factors influencing bystander behaviour. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Brock University, Faculty of Child and Youth Studies, Ontairo.

Kozlowski, S. W. J. ve Ligen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3): 77-124.

Kozlowski, S. W. J., Hully, S. M., Nason, E. R., Smith, E. M., Ligen, D. R. ve Pulakos, E. D. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. D. R. Ligen ve E. D. Pulakos, (Der.) *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*: İçinde 240–292. San Francisco: Jossey-Bass.

Lencioni, P. M. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E. ve Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61 (2): 273-307.

Marks, M. A., Mathieu, J. E. ve Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26 (3): 356–376.

Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2): 273–283.

Meuse, K. P. (2009). *Driving team effectiveness*. Stanford University: The Korn/Ferry Institute.

Moe, N. B., Dingsoyr, T. ve Dyba, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a scrum project. *Information and Software Technology*, 52 (5): 480-491.

Namie, G. ve Lutgen-Sandvik, P. E. (2010). Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying. *International Journal of Communication*, 4: 343-373.

Oh, I. ve Hazler, R. J. (2009). Contributions of personal and situational factors to bystanders' reactions to school bullying. *School Psychology International*, 30 (3): 291-310.

Özdevecioğlu, M., Kaya, Y. ve Dedeoğlu, T. (2014). Kişilik özelliklerinin izleyici etksi (bystander effect) üzerindeki etkisinde kontrol odağının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42 (Temmuz-Aralık): 25-40.

Özgener, Ş. (2003). Quality function deployment: A teamwork approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14 (9): 969-979.

Özler, D. E. ve Koparan, D. (2006). Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış*, 8: 1-29.

Paull, M., Omani, M. ve Standen, P. (2012). When is a bystander not a bystander? A typology of the roles of bystanders in workplace bullying. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50 (3): 351-366.

Perçin, N. Ş. ve Erbaş, E. (2014). Turizm işletmelerinde izleyici etkisi. Ş. A. Tükeltürk, N. Ş. Perçin, ve B. Güzel, (Der.) *Turizm işletmelerinde çalışan ilişkileri yönetimi*: İçinde 239- 264 Ankara: Detay Yayıncılık.

Pizam, A. ve Shani, A. (2009). The nature of hospitality industry: Present and future managers' perspectives. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20 (1): 134-150.

Salmivalli, C., Lappalainen, M. ve Lagerspetz, K. (1998). Stability and change of behavior in connection with bullying in schools: A two-year follow-up. *Aggressive Behavior*, 24 (3): 205-218.

Salmivalli, C. ve Voeten, M. (2004). Connections between attitudes, group norms, and behaviour in bullying situations. *International Journal of Behavioral Development*, 28 (3): 246-258.

Scully, M. ve Rowe, M. (2009). Bystander training within organizations. *Journal of the International Ombudsman Association*, 2 (1): 1-9.

Sims, R. L. ve Sun, P. (2011). Witnessing workplace bullying and the Chinese manufacturing employee. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (1): 9-26.

Stout, R. J., Cannon-Bowers, Salas, E. ve Milanovich D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors*, 41 (1): 61-71.

Topaloğlu, M. ve Aydın, İ. (2005). Örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolünün Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları tarafından algılanması üzerine bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 93-112.

Van Bommel, M., Van Prooijen, J., Elffers, H. ve Van Lange, P. A. M. (2012). Be Aware to Care: Public Self-awareness Leads to A Reversal of the Bystander Effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (4): 926-930.

Van Heugten, K. (2010). Bullying of social workers: Outcomes of a grounded study into impacts and interventions. *British Journal of Social Work*, 40 (2): 638-655.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zehir, C. ve Özşahin, M. (2008). Takım yönetimi ve takım etkinliğini belirleyen faktörler: Savunma sanayinde ar-ge yapan takımlar üzerinde bir saha araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2): 266-279.

Zou, T. X. P. ve Ko, E. I. (2012). Teamwork development across the curriculum for chemical engineering students in Hong Kong: Processes, outcomes and lessons learned. *Education for Chemical Engineers*, 7 (3): 105-117.