

Bireycilik ve zaman duyarlılığı çeşitliliğinin grup içi çatışmaya etkileri

İpek Mete

*Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara
e-posta: ipekmete@gmail.com*

F. Pınar Acar

*Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara
e-posta: pacar@metu.edu.tr*

Özet

Bir grubun üyelerinin ortak bir özellik bakımından farklılıklarının dağılımı olarak tanımlanan grup çeşitliliği grup süreçlerinin ve etkinliğinin önemli bir belirleyicisidir. Bu çalışmada grupların zaman duyarlılığı kişilik özelliği ile bireycilik değeri bakımından çeşitliliğinin duygusal ve görevsel çatışmaya ilişkisi ve bu ilişkinin grubun birlikte olduğu süreden nasıl etkilendiği incelenmiştir. Benzerlik-çekim yaklaşımı (Byrne, 1971) çerçevesinde geliştirilen hipotezler, 49 takımın katıldığı bir anket çalışması ile test edilmiştir. Sonuçlar, bireycilik değeri çeşitliliğinin duygusal çatışmayı tetiklediğini ve grubun birlikte çalıştığı sürenin uzunluğunun bu ilişkiyi zayıflattığını göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Çeşitlilik, grup içi çatışma, benzerlik-çekim yaklaşımı.

1. Giriş

Günümüz örgütlerinde görevler, birçok yönden farklı çalışanların oluşturduğu takımlar tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle, grup üyelerinin çeşitli özellikler bakımından farklılık göstermelerinin takım işleyişini nasıl etkilediğini anlamak önemli bir araştırma konusu olmuştur (Homan ve Greer, 2013; Shore vd., 2011; Stewart, 2010; van Dijk vd., 2012). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, bir grubun üyelerinin ortak bir özellik bakımından farklılıklarının dağılımı olarak tanımlanan grup çeşitliliğinin (Harrison ve Klein, 2007a), grup süreçlerini ve etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden biri olduğunu

göstermektedir (Christian vd., 2006; Mathieu vd., 2014). Ancak, grup çeşitliliği yazını, büyük ölçüde tutarsız sonuçlar ortaya koymuştur (Bell vd., 2011; Jonsen vd., 2011; Joshi vd., 2011; van Knippenberg ve Schippers, 2007). Tutarsız sonuçlar, mevcut yazının iki ana eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, bu eksiklikleri ele alan yazına katkıda bulunmaktır.

Birinci eksiklik, mevcut çeşitlilik yazının yüzeydeki, kolayca algılanabilen niteliklerden daha derindeki, algılanması güç niteliklere kadar geniş bir yelpazede birçok çeşitlilik boyutunu ele almayı hedeflemesine karşın, yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun sadece gözle görülür demografik nitelikler üzerinde durmasıdır (Bell, 2007; Jonsen vd., 2011; Joshi vd., 2011). Joshi ve diğerleri (2011), kapsamlı bir literatür çalışması sonucunda, derin düzey nitelikleri doğrudan inceleyen çeşitlilik çalışmalarının, çeşitlilik yazının yalnızca %20'sini oluşturduğunu saptamıştır. Oysa, çeşitlilik araştırmalarının temelini oluşturan başlıca kuramsal çerçevelerden biri olan benzerlik-çekim yaklaşımı (Byrne, 1971), grup işleyişini ve performansını üyelerin tutumları, değerleri ve kişilik özellikleri gibi derin düzey nitelikler bakımından farklılıklarının etkilediğini vurgulamaktadır. Benzerlik-çekim yaklaşımına paralel olarak, derin düzey özellikler bakımından çeşitliliği inceleyen az sayıda çalışmanın, takım süreçlerini ve sonuçlarını açıklamakta daha başarılı oldukları görülmektedir (Joshi ve Roh, 2009).

Demografik niteliklere odaklanan mevcut çeşitlilik araştırmaları, derin düzey nitelikleri, demografik değişkenler ve neticeler arasındaki anlamlı ilişkileri açıklamakta post-hoc kullanılmaktadır. Mevcut yazın, derin düzey özelliklerin demografik yordayıcılar ile takım performansı arasında aracılık ettiklerini ve kolay algılanabilen, daha güvenilir demografik değişkenler tarafından kapsandıklarını varsaymaktadır (Pfeffer, 1983). Dolayısıyla, derin düzey nitelikler genellikle ölçülmemektedir. Bu durum, “siyah kutu” olarak tanımlanan kuramsal yaklaşımlar ortaya koymaktadır (Lawrence, 1997: 2). Her ne kadar son yıllarda ‘siyah kutuyu’ deşifre etmeyi amaçlayan çalışmalar yapılmışsa da (bkz. Harrison vd., 2002; Jehn ve Mannix, 2001; Klein vd., 2011; Mohammed ve Angell 2003; Mohammed ve Nadkarni, 2011; Woehr vd., 2013), bu çalışmaların dikkate aldıkları derin düzey nitelikler, bunların işlemeleştirilişi ve sonuçları bakımından tutarsız oluşu derin düzey çeşitliliğin takım süreçleri ve sonuçlarına etkisini neticesiz bırakmaktadır (Klein vd., 2011; Woehr vd., 2013).

Derin düzey nitelikleri göz önüne alan yeterli sayıda çeşitlilik çalışmasının olmayışı ve mevcut çalışmalardaki tutarsızlıklar çeşitlilik yazınının önemli eksiklerinden biridir (Hollenbeck vd., 2004). Bu nedenle, bu çalışmanın ilk amacı, genellikle ihmal edilmiş olan derin düzey farklılıkların grup süreçlerine etkilerini ele alan yazına katkıda bulunmaktır. Bu yazın, makalenin “Kuramsal Çerçeve” bölümünde özetlenmiştir. Çalışmanın odak noktası olan derin-düzye çeşitlilik, bir

grubun üyelerinin değerler, tutumlar ve kişilik özellikleri gibi kolayca algılanamayan nitelikler bakımından gösterdiği farklılıkları ifade etmektedir (Harrison vd., 2002; Milliken ve Martin, 1996; Tyran ve Gibson, 2008).

İkinci eksiklik ise, mevcut yazının zamanın etkilerini göz ardı etmesidir. Halbuki, örgütsel ortamlarda iş grupları uzun zaman boyunca birlikte çalışmaktadırlar (Harrison vd., 2003) ve hem derin düzeydeki hem de yüzeydeki farklılıkların etkileri zaman içerisinde değişebilmektedir (Harrison vd., 1998). Zaman, özellikle derin düzey farklılıkların etkilerini anlamak açısından önemlidir; çünkü kolayca algılanabilir olmadıklarından bu tip farklılıkların keşfedilmeleri için uzun süreli etkileşimler gerekmektedir (Harrison vd., 2002; Mohammed ve Angell, 2004). Son yıllarda, zamanın derin düzey nitelik çeşitliliğinin grup süreçlerine etkisini nasıl değiştirdiğinin anlamayı hedefleyen çalışmalar yapılmıştır (bkz.Harrison vd., 2002; Jehn ve Mannix, 2001; Mohammed ve Angell, 2004). Ancak, makalenin “Kuramsal Çerçeve” bölümünde daha detaylı tartışılan bu çalışmalar, zamanın etkileriyle ilgili kesin bir sonuç sunamamaktadırlar. Bunun sebeplerinden biri, her üç çalışmanın da kısa süreliğine bir araya gelmiş öğrenci takımlarını incelemiş olmasıdır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın ikinci amacı derin-düzye çeşitlilik ile grup süreçleri arasındaki ilişkiyi zamanın nasıl etkilediğini uzun süreli, örgütsel takımlarda incelemektir.

Mevcut grup çeşitliliği yazını, grup içi çatışmayı grup işleyişinin ana öğelerinden biri olarak göstermektedir. Grup içi çatışma takım gelişme teorilerinde de önemli bir konuma sahiptir (Gersick, 1988, 1989; Tuckman, 1965; Tuckman ve Jensen, 1977). Grup içi çatışma çeşitliliğinin etkisine özellikle duyarlıdır (Jehn ve Mannix, 2001; Jehn vd., 1997; Klein vd., 2011; Pelled vd., 1999) ve grup etkinliğini artırmak için yönetilmesi mümkündür (Tekleab vd., 2009). Çatışma iki boyutlu bir yapıya sahiptir. Bir boyutu görev performansı için fayda sağlarken, diğer boyutu performansı düşürmektedir (Amason, 1996; Amason ve Sapeinze, 1997; Jehn, 1994, Pelled, 1996; Priem, 1990).

Grup içi çatışmanın yararlı olan öğesi görevsel çatışma olarak adlandırılırken, zararlı olan öğesi duygusal çatışma olarak adlandırılmaktadır. Görevsel çatışma, grup üyeleri arasında görevin içeriği ve nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili çıkan anlaşmazlıkları kapsamaktadır (Jehn, 1995; Jehn vd., 1997; Pelled, 1996; Pelled vd., 1999). Bakış açıları, fikirler ve görüşler bakımından farklılıkları içermektedir. Duygusal çatışma ise kişilik uyumsuzlukları ve kişiler arası antipatiden doğan anlaşmazlıkları ifade etmektedir (Jehn, 1995; Jehn vd., 1997; Pelled, 1996; Pelled vd., 1999). Duygusal çatışma grup üyeleri arasındaki gerginlik, husumet ve rahatsızlıkları içermektedir. Bu doğrultuda, bu çalışma derin-düzye farklılıkların grup işleyişine etkilerini anlamak amacıyla görevsel çatışma ve duygusal çatışma üzerinde durmaktadır.

Bu çalışmada ilk olarak, altta yatan, derin düzey grup çeşitliliğinin grup içi çatışmaya doğrudan etkisi, daha sonra zamanla birlikte olan etkisi incelenerek, hipotezler ortaya konmaktadır. İlerleyen bölümlerde, bu hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan bir anket çalışması ve bu çalışmanın sonuçları sunulmaktadır. Son olarak, araştırmanın mevcut yazına katkıları, eksik yönleri ve takım yöneticileri ve liderleri için çıkarımları sunulmaktadır.

2. Kuramsal çerçeve

Grup çeşitlilik yazını, farklı çeşitlilik türlerinin grup süreçlerine ve sonuçlarına olan farklı etkilerini açıklamakta farklı kuramlardan yararlanmaktadır (Joshi vd., 2011; van Dijk vd., 2012; van Knippenberg vd., 2004). Bunlar sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1986), kibernetik prensibi ‘gerekli farklılık’ (Ashby, 1956) üzerine kurulmuş bilgi ve karar verme yaklaşımı (Ancona ve Caldwell, 1992; Bantel ve Jackson, 1989), ve benzerlik çekim yaklaşımıdır (Byrne, 1971). Bu kuramlardan sosyal kimlik teorisi demografik özellikler (cinsiyet, etnik köken, yaş, gibi) açısından çeşitliliğin etkilerini incelemekte, bilgi ve karar verme yaklaşımı ise, iş ve görevlerle ilintili özelliklerden (eğitim durumu, fonksiyonel alan, memuriyet süresi, gibi) kaynaklanan çeşitliliğin etkilerini incelemekte kullanılmaktadır (Harrison ve Klein, 2007b). Bu çalışmanın üzerinde durduğu, grup görevleri ile ilintili olmayan ancak takım üyeleri arasındaki etkileşimi etkileyen, derin düzey niteliklerin (kişilik özellikleri, değerler, tutumlar, gibi) etkisini anlamak için ise en uygun kuram benzerlik çekim yaklaşımıdır (Harrison vd., 1998; Jackson, 1992).

Farklılık araştırmalarının temelini oluşturan önemli kuramsal çerçevelerden biri olan benzerlik-çekim yaklaşımı (Joshi vd., 2011), benzerlik ve çekim arasında pozitif bir ilişki ortaya koymaktadır (Byrne, 1971; Newcomb, 1956; Schneider, 1987). Bu kuramın temel prensibi olan bireylerin kendileriyle benzer tutumlara sahip diğer kişilere çekim duymaları olgusu sosyal psikolojideki en geniş kapsamlı ve güvenilir bulgulardan biridir (Geddes ve Konrad, 2003; Harrison vd., 1998; Jackson, 1992). Benzerlik-çekim yaklaşımının deneysel incelemeleri, deneklerin hedeflere duydukları çekimin hedeflere benzerlikleriyle pozitif ve doğrusal olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmalara göre, bireyler kendilerine algılar, değerler ve inançlar açısından benzeyen kişilerle etkileşimde bulduklarında görüşleri, düşüncüleri ve bakış açıları desteklenmekte ve doğrulanmaktadır (Byrne ve Neuman, 1992). Bu nedenle, benzer başkaları ile etkileşime girmek kişinin tutum ve değerlerini pekiştiren, tatmin edici bir deneyimdir. Dolayısıyla, insanlar anlaştıkları, aynı fikirde oldukları kişilere karşı daha olumlu duygular beslemekte (Byrne ve Nelson, 1964) ve bu tip kişileri daha çok sevmektedirler (Singh ve Tan, 1992). Kişinin kendisine derin düzey nitelikler bakımından benzemeyen bireylerle etkileşimde bulunması ise cezalandırıcı bir

deneyimdir ve rahatsızlık, hoşnutsuzluk ve huzursuzluk gibi olumsuz duyguları tetikleyebilmektedir. Bu negatif duygular, duygusal çatışma ile ilintilidir (Jehn ve Mannix, 2001). Öyleyse, değerler ve kişilik özellikleri gibi derin-düzyet nitelikler bakımından farklılık gösteren grup üyeleri arasındaki uyuşmazlıklar duygusal çatışmaya yol açabilmektedir. Benzerlik-çekim yaklaşımına göre, heterojen grupların üyelerinin daha yüksek seviyede duygusal çatışma yaşamaları beklenmektedir.

Derin düzey benzerlikler, takımları duygusal bakımdan etkilemenin yanı sıra, grup içi etkileşimin içeriksel, görevsel boyutlarını da etkilemektedir. Görevsel çatışma, grup üyelerinin birbirleriyle görevle ilgili konularda tartışmalarıdır. Grup üyeleri aktif olarak bilgi ve birikimlerini paylaştıklarında, birlikte yeni fikirler keşfettiklerinde ve birbirlerinden gelen yeni görüşlere açık olduklarında, görevle ilgili tartışmalar teşvik edilmiş olur ve yüksek performans, yaratıcılık gibi olumlu takım sonuçları elde edilir (Jehn vd., 1999; Pelled vd., 1999; Tjosvold vd., 2014). Ancak, çoğu zaman grup ortamlarında, açık ve kapsamlı bir bilgi paylaşımı gerçekleşemez (Stasser, Vaughan, ve Stewart, 2000; Stewart ve Stasser, 1998; Tucker, Nembhard ve Edmonson, 2007). Grup içi bilgi paylaşımının elverişli düzeyde olmamasının önemli bir sebebi, grup üyelerinin diğer üyelerin kendileri hakkında olumsuz düşünebilecekleri, alay konusu olabilecekleri, ve dışlanabilecekleri gibi kaygılarla başkalarının görüşlerinden farklı veya tutarsız olan görüşlerini açıklamamalarıdır (Edmonson, 1999; Edmonson ve Nembhard, 2009; Wittenbaum ve Stasser, 1996). Grup üyeleri, sosyal kaygılar nedeniyle soru soramaz, farklı görüşlerini ifade edemez, takım arkadaşlarının görüşlerini irdeleyemezler ise, grup içinde özgür ve zengin bilgi paylaşımı olamaz ve dolayısıyla görevsel çatışma düşük olur. Bazı çalışmalar, bu durumun grup üyelerinin birbirlerinden önemli nitelikler bakımından farklı olduklarında ortaya çıktığını göstermektedir (Byrne vd., 1966; Elsass ve Graves, 1997; O'Reilly, 1983). Geçmiş çalışmalar, kişilerin kendilerine benzer olan diğerleriyle bilgi paylaşmaya daha yatkın olduklarını (Byrne vd., 1966), kendilerine benzeyen kişilerden alınan bilgileri daha inanılır gördüklerini (O'Reilly, 1983), ve kendilerine benzemeyen kişilerden gelen katkıları göz ardı ettiklerini (Elsass ve Graves, 1997) ortaya koymuştur. Yüksek değer benzerliği bildiren takımların, aynı zamanda yüksek takım içi saygı, güven ve daha yapıcı grup ortamı bildirdikleri görülmüştür (Jehn ve Mannix, 2001).

Öyleyse, grup içi değer çeşitliliğinin düşük olması, görevle ilgili çelişkilerin daha kolay ifade edildiği bir ortam sağlamaktadır (Jehn ve Mannix, 2001). Bu önermeyi dolaylı olarak destekleyen bulgular bulunmaktadır. Shah ve Jehn (1993), arkadaşlardan oluşan grupların birbirini tanımayan üyelerden oluşan gruplara göre daha fazla görevsel çatışma yaşadığını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Gruenfeld ve diğerleri (1996) yabancıların oluşturduğu takımlara göre

arkadaşların oluşturduğu takımların karmaşık bir problemi çözmek için gerekli olan bilgiyi paylaşmakta daha başarılı olduklarını bulmuşlardır. Arkadaşların yabancılara göre derin-düzye özellikler açısından birbirlerine daha benzer olmaları beklenir; çünkü arkadaşlıklar bu özellikler bakımından benzerliklerin yol açtığı çekim sonucunda oluşmaktadır. Sonuç olarak, bu çalışmalar değerler ve kişilik özellikleri gibi derin düzey nitelikler bakımından benzerliklerin görevsel çatışmayı teşvik edeceğini göstermektedir. Başka bir deyişle, derin düzey nitelikler bakımından çeşitlilik görevsel çatışmayı düşürecektir. Derin düzey nitelikler bakımından heterojen olan gruplarda daha az görevsel çatışma yaşanması beklenmektedir.

Benzerlik-çekim yaklaşımına göre, kişiler arası çekim kişilik özellikleri, değerler ve tutumlar gibi nitelikler açısından benzerlikten etkilenmektedir. Birçok olası önemli derin düzey nitelik bulunmaktadır (Harrison vd., 1998). Derin düzey nitelikleri inceleyen az sayıdaki araştırma, bu niteliklerin yalnızca sınırlı bir bölümüne odaklanabilmiştir. Benzerlik-çekim yaklaşımına göre, kişilerarası çekimin ortaya çıkması için grup üyeleri arasındaki benzerliklerin günlük etkileşimleri açısından özellikle önemli olan unsurlarda olması gerekmektedir (Davis, 1981). Kişilik farklılıklarının grup işleyişine önemli düzeyde etki ettiğini örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar ortaya koymuştur (Barrick, Mount ve Judge, 2001; Epstein, 1980; Bell, 2007). Kişilik farklılıkları üzerine yapılan çalışmalar, genellikle beş-faktör modeliyle belirlenen kişilik özelliklerinin (açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal denge) üzerinde durmuş ve grubun bu özellikler açısından çeşitliliğinden ziyade birleşiminin grup performansına olan etkisini araştırmıştır (Bell, 2007).

Beş-faktör modeli kişilik özellikleri bakımından grup çeşitliliğini inceleyen iki çalışma bulunmaktadır. Harrison ve diğerleri (2002), ‘sorumluluk’ kişilik özelliği bakımından çeşitliliğin sosyal bütünlüşmeyi ve takım sonuçlarını etkileyeceğini öne sürmüştür. Ancak, bir akademik dönem boyunca birlikte çalışan lisans öğrencilerinden oluşan takımlarda sınıadıkları hipotezleri desteklenmemiştir. Mohammed ve Angell (2004) ise ‘dışa dönüklük’ özelliği bakımından çeşitliliğin duygusal çatışmaya olan etkisini incelemiştir. Bu çalışmada da örneklem bir lisans dersi projesi kapsamında bir araya gelmiş öğrenci takımlarından oluşmuştur ve dışa dönüklük bakımından çeşitliliğin duygusal çatışma üzerinde etkisi saptanmamıştır. Her iki çalışmanın yazarları, anlamlı bir ilişki bulamama sebeplerini, göz önüne aldıkları kişilik özelliklerinin grubun görevleri ile ilintili olmamasıyla ve örneklemelerini oluşturan takımların bir akademik dönem gibi çok kısa bir süre birlikte çalışmalarıyla açıklamıştır. Bu yazarlar, ileride yapılacak çalışmaların takım işleyişi ile daha ilgili özelliklerde çeşitliliğin göz önüne alınması ve hipotezlerin gerçek örgütsel takımlardan oluşan örneklemelerde sinanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Beş-faktör kişilik modeli kapsamı dışında kalan özellikler açısından çeşitlilik nadiren incelenmiştir. Grup işleyişini önemli şekilde etkilemesi beklenen fakat çoğunlukla göz ardı edilen bir kişilik özelliği zaman duyarlılığıdır (Mohammed ve Angell, 2004; Mohammed ve Nadkarni, 2011; Waller vd., 2001). Zaman duyarlılığı iş gruplarında öne çıkması beklenen bir kişilik özelliğidir (Landy vd., 1991). Bir grubun üyeleri, süre sınırlarını ve zamansal kaynakları algılamaları bakımından farklılıklar gösterebilirler ve bu farklılıkların doğru yönetilmesi takım görevlerinin yerine getirilmesi bakımından önemlidir (Vinton, 1992; Waller vd., 2001). Zaman duyarlılığı “zamanın geçişi ile ilgili sıklıkla duyulan kaygı” anlamına gelir (Waller vd., 2001). Bazı insanlar diğerlerine göre zamanla ve zamanın geçişiyle ilgili daha çok endişelenirler ve bu kaygı nedeniyle psikolojik ve fiziksel zorlanmalar yaşayabilirler (Landy vd., 1991: 644). Zaman duyarlılığı hisseden kişiler zamanı düşmanları olarak görebilirler (Price, 1982) ve zamansal kaynakların kısıtlı olduklarına ve iyi kullanılmaları gerektiğine inanırlar (Mohammed ve Nadkarni, 2011). Bu kişiler genellikle çok sayıda işi sıkışık bir zamana sığdırmaya çalışırlar (Waller vd., 2001). Zaman duyarlılığı kalıcı bir kişilik özelliği olarak kabul edilir; öyle ki zaman duyarlılığı az olan kişileri çalışma hızlarını artırmaları ve süre sınırlarına odaklanmaları için eğitmek zordur (Waller vd., 2001).

Zaman duyarlılığı bakımından farklılık gösteren üyelerin oluşturduğu bir grupta, iş önceliklerinin ve çalışma hızlarının uyuşmamasının öne çıkan bir farklılık olması ve bunun kişiler arası çekimi etkilemesi beklenmektedir (Mohammed ve Angell, 2004; Mohammed ve Nadkarni, 2011). Bireysel düzeydeki bir çalışmada, Jansen ve Kristof-Brown (2005) zaman duyarlılığı bakımından takım arkadaşları ile uyuşmayan üyelerin daha memnuniyetsiz olduklarını ve takım arkadaşlarına daha az yardım ettiklerini bulmuşlardır. Takım düzeyinde yapılan çalışmaların sonuçları tutarsızdır. Yukarıda tartışılan Mohammed ve Angell (2004) çalışmasında, dışa dönüklük çeşitliliğinin yanı sıra zaman duyarlılığı çeşitliliğinin de duygusal çatışma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada, zaman duyarlılığı çeşitliliği ile duygusal çatışma arasında doğrudan bir etki bulunmasa da, etkili takım süreçleri (iletişim, yardımlaşma ve liderlik) var olmadığında zaman duyarlılığı çeşitliliğinin duygusal çatışma ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Mohammed ve Nadkarni (2011) zamanla ilgili üç ayrı kişilik özelliği (zaman duyarlılığı, ilerleme stili, zaman yönelimi) bakımından takım çeşitliliği ile takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hindistan’da bir taşeron firmada görev yapan 71 takımdan toplanan veri, zamanla ilintili kişilik özellikleri çeşitliliği ve takım sonuçları arasında doğrudan bir etki saptayamamıştır. Zaman duyarlılığı çeşitliliği ve ilerleme stili çeşitliliğinin zaman yönelimli liderlik ile etkileşerek takım performansını etkilediği gözlemlenmiştir. Yazarlar, örnekleme

oluşturan takımların hepsi aynı örgütten olduğu için çalışma sonuçlarının genelleştirilebilirlik açısından zayıf olduğunu ve hipotezlerinin farklı kültür ve örgüt ortamlarında da sınanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bir başka önemli fakat göz ardı edilmiş derin-düzye çeşitlilik değerler çeşitliliğidir. Değerler, tutumların ve davranışların belirleyicileridir (Schermehorn vd., 2011) ve bireylerin davranış biçimleri ve amaçlar arasından seçim yapmalarını sağlayan temel inançlar olarak tanımlanmaktadır (Jehn vd., 1997). Çok az sayıda çalışma değer çeşitliliğinin etkilerini incelemiştir (ör. Harrison vd., 2002; Jehn ve Mannix, 2001; Klein vd., 2011) ve bunlar da çoklukla tutarsız bulgular ortaya koymuştur. Woehr ve diğerleri (2013), takım değer çeşitliliği ile takım süreçleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada iyilikseverlik, gelenekselcilik gibi Schwartz'un (1992) belirlediği on değer kullanılmıştır. Yazarlar, bu değerlerdeki takım içi çeşitliliğin takım içi çatışma gibi süreçler vasıtasıyla takım sonuçlarını etkileyeceğini öne sürmüştür. Bir üniversitede birbirini daha önce tanımayan öğrencilerden kurulan takımlardan 75 dakikada bir köprü maketi yapmaları istenmiştir. Sonuçlar, bazı değerlerde çeşitliliğin grup içi çatışmayı etkilediğini göstermiştir. Ancak çalışma sonuçlarının genelleştirilebilmesi, örneklemin öğrencilerden oluşması, grup görevinin kısa süreli olması ve örgütsel görevlere benzememesinden dolayı sorunludur (Woehr vd., 2013).

Klein ve diğerleri (2011), iki değer (Protestan iş etiği ve gelenekselcilik) açısından çeşitlilik ile duygusal ve görevsel boyut ayrımı yapmadıkları tek boyutlu takım içi çatışma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 10 aylık bir sosyal projede takım bazlı çalışacak gönüllülerden toplanan veri, sadece gelenekselcilik değerinde çeşitliliğin çatışmaya etkisi olduğunu göstermiştir. Bu çalışmanın sonuçları, yukarıda incelenen çalışmalarda da olduğu gibi, değer çeşitliliğinin etkilerinin değerden değere değişebildiğini göstermiştir. Ayrıca, örneklemin gönüllülerden oluşması, grup görevinin kısa süreli ve örgütsel görevlere benzememesi çalışmanın zayıflıklarındandır.

Öte yandan, yukarıda da tartışılan Harrison ve diğerleri (2002) çalışması, Rokeach'ın amaç değerleri ölçeğini üniversite öğrencilerine uyarlayarak ölçtüğü değer çeşitliliği ile sosyal bütünleşme arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Daha önce de bahsedildiği üzere, bu çalışma kısa süreli öğrenci proje takımlarında yürütülmüş ve yazarlar bu durumun değer çeşitliliğinin etkisinin anlamlı olmamasına sebep olmuş olabileceğini belirtmişlerdir. Son olarak, Jehn ve Mannix (2001) Örgütsel Kültür Profili (O'Reilly vd., 1991) tarafından ortaya konan değer tiplerini (yenilikçilik, takım-yönelim, ödül-yönelim, gibi) kullanarak grup içi değerler birliğinin, grup etkileşiminin orta ve geç aşamasında daha az görevsel ve duygusal çatışmaya yol açtığını göstermişlerdir. Bu çalışmada

kullanılan Örgütsel Kültür Profili, bireylerin değerlerini ölçmekten ziyade kültür tercihlerini saptamak için geliştirildiğinden eleştirilmiştir (Woehr vd., 2013).

Yukarıda incelenen araştırmalar mevcut değer çeşitliliği yazını ile ilgili bazı ortak noktalara işaret etmektedir. Öncelikle, incelenebilecek çok sayıda değer çeşidi bulunmaktadır. Ayrıca, farklı değerlerde çeşitliliğin grup süreçlerine ve çıktılarına etkisi farklı olabilmektedir. Dolayısıyla, her değer bireysel olarak ele alınmalıdır (Klein vd., 2011; Woehr vd., 2013). Son olarak, yukarıda incelenen çalışmalar genelleştirilebilirlik açısından sorunludur.

“Kişisel çıkarların grubun ihtiyaçlarından önde tutulması” durumunu ifade eden bireycilik değeri grup ortamında özellikle önemli bir değerdir (Wagner ve Moch, 1986). Üyelerin bir takımın parçası olarak çalışmaya istekli olmaları grup içi işbirliği ve takım çalışmasının kalitesinin önemli bir belirleyicisidir (Eby ve Dobbins, 1997; Mohammed ve Angell, 2004; Tyran ve Gibson, 2008). Bireycilik çeşitliliği ile takım sonuçları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bireycilik, kültürleri birbirinden ayıran bir değer olarak görülebileceği gibi (ör., Hofstede, 1983), aynı kültüre mensup bireyleri birbirinden ayırt eden bir kişisel farklılık olarak da görülebilmektedir (ör., Earley, 1994). Bireyciler kendilerini herhangi bir topluluktan bağımsız olarak görürler (Triandis, 1995). Bireyciler için kişisel arzular önceliklidir ve bu kişiler kendi çıkarlarıyla çatışmaları halinde grup çıkarlarını göz ardı ederler (Wagner, 1995).

Kişinin bir grubun içinde çalışma isteğini yansıtması bakımından bireycilik takım çalışmaları için önemli bir değer boyutudur. Grubun bu değer yargısı bakımından heterojen olması, takım çıkarlarını gözeten üyeler ile kendi çıkarlarını gözeten üyelerin bir arada bulunması anlamına gelmektedir. Böyle bir grupta üyelerin takım atmosferini daha olumsuz algılamaları ve daha çok iletişim problemleri yaşamaları beklenmektedir (Tyran ve Gibson, 2008).

Yukarıdaki tartışmanın ışığında, zaman duyarlılığı kişilik özelliği ve bireycilik değeri bakımından heterojen gruplarda duygusal çatışmaların daha sık yaşanması, görevsel çatışmanın ise daha az yaşanması beklenmektedir. Aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

Hipotez 1a: Zaman duyarlılığı ve bireycilik çeşitliliği duygusal çatışma ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 1b: Zaman duyarlılığı ve bireycilik çeşitliliği görevsel çatışma ile negatif ilişkilidir.

Alta yatan tutumları, inançları ve değerleri yansıtan derin düzey nitelikler daha değişken ve yoruma açıktır (Harrison vd., 1998; Jackson vd., 1995). Bu nitelikler, gözle görülür olmadıklarından, ancak karşılıklı etkileşim ile keşfedilebilirler. Bunlar, sözel ve sözel olmayan davranışlar ile iletilirler ve uzun süreli kişisel etkileşim ve bilgi alışverişi sonucunda öğrenilirler (Harrison vd., 2002). Zamanla ve bunun sonucunda artan üyeler arası etkileşimle birlikte,

bireyler birbirlerinin değer ve kişiliklerini açığa çıkarırlar. Böylece grup yaşamının ilk aşamalarında belirgin olmayan benzerlik ve farklılıklar daha belirgin hale gelirler ve kişiler arası çekim veya antipati artabilir veya azalabilir.

Üyeler birbirlerinin kişilikleri ve değerlerini daha iyi anladıkça, ilk başta algıladıklarından daha farklı veya daha benzer olduklarını fark edebilirler. Dolayısıyla, grup üyelerinin birbirlerini nasıl değerlendirdikleri ve kişilerarası çekimleri zaman içinde değişebilmektedir (Arrow vd., 2000; Mohammed ve Angell, 2004; Harrison vd., 1998; Harrison vd., 2002). Zaman içinde açığa çıkan tutum ve davranış uyumsuzlukları, antipati ve rahatsızlıkların artmasına ve dolayısıyla duygusal çatışmanın güçlenmesine ve görevsel çatışmanın azalmasına sebep olabilir. Ancak, zamanın derin düzey nitelik çeşitliliğinin grup süreçlerine etkisini nasıl değiştirdiğini anlamayı hedefleyen çalışmaların sonuçları tutarsızdır.

Jehn ve Mannix (2001) çalışmalarında, takımdaki değer birliğinin (benzerliğinin) duygusal çatışma ile takımın orta ve geç zaman dilimlerinde pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Değer uyuşmasının takımın başlangıç aşamasında duygusal çatışma ile anlamlı bir ilişkisinin olmaması, değerler gibi derin düzey niteliklerin ortaya çıkmasının zaman aldığını göstermektedir. Bu çalışmada, değer benzerliği ile görevsel çatışma arasındaki ilişki ise başlangıç aşamasında anlamsız iken orta aşama ve geç aşamalarda anlamlıdır. Bu çalışma 14 hafta gibi kısa bir süreliğine bir araya gelmiş öğrenci takımlarını kapsamıştır.

Harrison ve meslektaşlarının (2002) çalışmasında, öğrenci takımlarına üyelerin sömestir boyunca kaç kere bir araya geldiği sorulmuş ve daha çok toplanan öğrenci takımlarında derin düzey çeşitliliğin sosyal bütünleşmeye etkisinin daha yüksek olacağı önerilmiştir. Ancak kişilik ve değer çeşitliliği ile sosyal bütünleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla beraber, takım üyelerinin öznel derin düzey çeşitlilik algıları ile sosyal bütünleşme arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ve bu algıyla sosyal bütünleşme ilişkisinin zaman içinde arttığı görülmüştür. Bu çalışma, nesnel çeşitlilik ile öznel algılanan çeşitlilik arasında bir ilişki bulunamaması, öğrenci takımlarından toplanan verinin genelleştirilebilirliğinin kısıtlı olması, zamanın öğrencilere kaç kez bir araya geldikleri sorularak işlemeleştirilmesinden ötürü sınırlıdır.

Son olarak, Mohammed ve Angell (2004), dışa dönüklük ve zaman duyarlılığı kişilik özellikleri bakımından çeşitliliğin duygusal çatışma üzerine olan etkisinin zaman içinde artacağını savunmuştur. Ancak bir akademik dönem boyunca iki ayrı kez ölçülen duygusal çatışma ile kişilik çeşitliliği arasında her iki zaman noktasında da doğrudan ilişki bulunamamıştır.

Yukarıdaki çalışmalar zamanın derin çeşitlilik ile grup süreçleri arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini net bir şekilde ortaya koyamamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada bu bulguların daha uzun süreli ve daha önemli görevlerde çalışan

örgütsel takımlarda sınaması amaçlanmaktadır. Aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

Hipotez 2a: Takımların birlikte çalıştığı süre arttıkça, zaman duyarlılığı ve bireycilik çeşitliliğinin duygusal çatışma üzerindeki etkileri güçlenecektir.

Hipotez 2a: Takımların birlikte çalıştığı süre arttıkça, zaman duyarlılığı ve bireycilik çeşitliliğinin görevsel çatışma üzerindeki etkileri güçlenecektir.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Verilerin toplanmasında anketlerden faydalanılmıştır. Anketler araştırma koordinatörünün kimliğini ve iletişim bilgilerini, çalışmanın amacını, katılımın gizliliği ve gönüllülüğü ile ilgili açıklamaları, çalışmada kullanılan ölçekleri ve demografik soruları içermiştir. Örneklemdeki katılımcılar, Ankara’da bir üniversitenin teknokentinde bulunan dokuz ayrı kurumun çalışanlarıdır. Bu kurumlar, savunma ve bilgi teknolojileri sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. Kurumlarda ödüller birey bazında dağıtılmakta ve grup süreçlerini yönetmeye yönelik bir eğitim verilmemektedir. Tüm kurumlarda Toplam 426 anket dağıtılmış ve 55 takımdan gelen 297 bireyden cevap alınmıştır. Yanıt oranı %69.72’dir.

Örneklemi oluşturan grupların üyelerinin yaşları 19 ile 62 arasında değişmektedir (M=31.4, SD = 7.02). Katılımcıların %63’ü erkektir. %59’u üniversite mezunu, %38’i yüksek lisans mezunu, kalanlar ise lise mezunudur. Takımlar 3 ile 23 kişi arasında değişmektedir (M=6.91, SD= 3.56).

Takım üyelerinin en az üçü ya da %50’si anket doldurmamış olan takımlar çalışmaya dâhil edilmemiştir (Kearney ve Gebert, 2009). Bu kriteri sağlamayan beş takım veri setinden çıkarılmış ve örneklem büyüklüğü 50 takıma düşmüştür. Diğer bir takım ise hem tek değişkenli hem de çok değişkenli uç değer olduğu için analizden çıkarılmış ve son örneklem büyüklüğü 49 takım olmuştur.

Örnekleme dahil olan tüm takımlar Kozlowski ve Ilgen (2006)’nın kriterlerini tatmin etmektedir. Bu takımlar, örgütsel görevleri yerine getirmek için bir araya getirilmiş; farklı rol ve sorumlulukları olan; bir veya daha çok ortak hedefi bulunan ve bu hedeflere ulaşmak için karşılıklı birbirine bağlı olan; yüz yüze etkileşimde bulunan; en az iki kişiden oluşmuştur.

3.2. Ölçütler

Bağımsız değişkenler: Çeşitlilik skorlarını ölçmek amacıyla öncelikle bireysel kişilik ve değer skorları toplanmıştır. Bütün maddeler beşli Likert ölçeğinde sorulmuş, yanıtlar 1: “Kesinlikle katılmıyorum” ile 5: “Kesinlikle katılıyorum” arasında verilmiştir.

Jansen ve Kristof-Brown (2005) ve Mohammed ve Nadkarni'nin (2011) çalışmalarını takip ederek, zaman duyarlılığı değişkeni Landy ve arkadaşları (1991) tarafından geliştirilen ölçekten genel acelecilik ve işle ilgili acelecilik alt-ölçeklerinin on maddesi kullanılarak ölçülmüştür. Bireysel zaman duyarlılığı skorları bu on maddenin ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Bu ölçek için Cronbach alfa değeri 0.67'dir.

Bireycilik değişkeni, Earley (1994) tarafından geliştirilen ölçeğin bireycilik alt-ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bireysel skorlar ölçekte bulunan dört maddenin ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Bu değişken için Cronbach alfa katsayısı 0.63'tür. Bütün bağımsız değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir düzeydedir (Nunnally, 1967). Zaman duyarlılığı ve bireycilik ölçekleri için yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. Analizler sonucunda zaman duyarlılığı ölçeğinden iki madde ve bireycilik ölçeğinden bir madde güvenilirlik katsayılarını düşürdükleri ve teorideki alt-boyutlara doğru şekilde yüklenmedikleri için çıkarılmış ve değişkenler kalan maddelerle hesaplanmıştır.

Tablo 1
Bireycilik ve Zaman Duyarlılığı Ölçeklerinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde	İşle İlgili Acelecilik	Genel Acelecilik	Bireycilik
Yavaş çalışırım.	.817		
Hızlı çalışırım.	.769		
Çabuk ve enerjik bir şekilde çalışırım.	.727		
İş yapmada yavaşım.	.696		
Çalışmam yavaş ve dikkatlidir.	.497		
Acele içindeyimdir.		.748	
Hiçbir zaman telaş içinde değilimdir.		.664	
İşleri acele ile yaparım.		.600	
Huzursuz ve yerinde duramayan biriyimdir.		.591	
Kendimi rahat biri olarak görürüm.		.287	
Kişi grup içinde çalışmaktansa tek başına çalışarak daha iyi iş yapar.			.784
Daha üstün olmak için kişi tek başına olmalıdır.			.771
Kişisel bir problemimi arkadaşlarımla görüşmektense, onunla kendi başıma uğraşmayı tercih ederim.			.583
Eğer bir grup beni yavaşlatıyorsa, ondan ayrılmak ve yalnız çalışmak daha iyidir.			.529

Derin-düzye çeşitlilik skorlarını ölçmek amacıyla, geçmişteki çalışmaları örnek olarak (ör. Harrison vd., 2002), kişilik ve değer skorlarının grup içi standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. Moderatör değişken olan takım süresini ölçmek için grubun ne kadar süredir (kaç aydır) birlikte çalıştığı sorulmuştur.

Bağımlı değişkenler: Duygusal ve görevsel çatışma bağımlı değişkenleri Jehn'in grup içi çatışma ölçeği (1994) kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçekte duygusal çatışmayı ölçen dört madde ve görevsel çatışmayı ölçen dört madde bulunmaktadır. Değişkenler 1=Hiç ve 5=Çok arasında ölçülmüştür. Cronbach alfa değerleri duygusal çatışma için 0.88 ve görevsel çatışma için 0.87'dir. Ölçek "Takımınızda işle ilgili konularda ne ölçüde görüş ayrılıkları var?" gibi maddeler içermektedir. Üyelerin bireysel duygusal ve görevsel çatışma skorlarının ortalamaları alınarak grup skorları elde edilmiştir. Grup içi çatışma ölçeği için yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2
Grup-İçi Çatışma Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Duygusal Çatışma	Görevsel Çatışma
Takımınız içinde ne kadar sürtüşme var?	.834	
Takımınızda ne kadar duygusal çatışma var?	.828	
Takımınızda ne ölçüde kişilik çatışmaları var?	.791	
Takımınızda ne kadar öfke mevcut?	.739	
Takımınızın üyeleri ne sıklıkla yapılan işle ilgili anlaşmazlığa düşüyorlar?		.853
Takımınızda işle ilgili konularda ne ölçüde görüş ayrılıkları var?		.835
Takımınızın üyeleri hangi sıklıkla işle ilgili görüşlerde anlaşmazlığa düşüyorlar?		.819
Üzerinde çalıştığınız görev hakkında takımınızda ne sıklıkla anlaşmazlık çıkmaktadır?		.571

Anketi oluşturan tüm ölçekler önce iyi düzey İngilizce bilen bir yüksek lisans öğrencisi tarafından Türkçe'ye çevrilmiş. Türkçe'ye çevrilen anketler daha sonra bir üniversitenin İngilizce bölümünden bir okutman tarafından geri İngilizce'ye çevrilmiştir. Ölçeklerin Türkçe hali üzerinde araştırmacılar İngilizce okutmanı ile birlikte bazı değişiklikler yaparak son halini vermişlerdir. Daha sonra Ankara'da bir üniversitenin MBA öğrencilerine takım projesi yaptıkları bir ders kapsamında anket uygulanmış ve soruların anlaşılır olduğu tespit edilmiştir.

Kontrol değişkenleri: Mevcut çeşitlilik yazınınca bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkileri bulunan yüzeydeki çeşitlilik türleri (yaş, cinsiyet ve

eğitim düzeyi) bu çalışmada kontrol değişkenleri olarak yer almıştır. Yaş çeşitliliği için grup içi standart sapma değeri dikkate alınmıştır. Cinsiyet ve eğitim düzeyi farklılıkları ise Blau'nun aşağıdaki (1977) formülü kullanılarak hesaplanmıştır:

$$\sum p_i^2 \quad (1)$$

P göz önüne alan niteliğin i kategorisindeki grup üyelerinin toplam grup büyüklüğüne oranıdır.

4. Bulgular

Çalışmada kullanılan değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 3'de gösterilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda takımdaki bireycilik çeşitliliği ile duygusal çatışma arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur (Pearson $r=.40$, $p<.01$). Benzer şekilde takımdaki bireycilik çeşitliliği ile görevsel çatışma arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır (Pearson $r=.34$, $p<.05$). Demografik farklılıklar ve zaman duyarlılığı çeşitliliği ise grup içi çatışma değişkenleri ile anlamlı bir korelasyon göstermemişlerdir. Ayrıca, iki grup içi çatışma tipi arasında yüksek, pozitif korelasyon görülmektedir (Pearson $r=.83$, $p<.01$).

Tablo 3

Araştırma Değişkenlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
Kontrol									
1. Yaş çeşitliliği	5.54	2.94							
2. Cinsiyet çeşitliliği	0.34	0.17	.02						
3. Eğitim düzeyi çeşitliliği	0.40	0.17	-.03	-.07					
Derin-düzey çeşitlilik									
4. Zaman duyarlılığı	0.48	0.18	-.01	.11	.11				
5. Bireycilik	0.68	0.25	.14	.08	-.22	-.03			
Moderatör									
6. Takım süresi	22.22	16.19	.19	-.34*	-.20	-.19	.31*		
Grup-içi çatışma									
7. Duygusal çatışma	1.89	0.48	.21	.24	-.03	.11	.40**	.22	
8. Görevsel çatışma	2.09	0.34	.17	.25	-.03	.06	.34*	.09	.83**

Demografik çeşitlilik tipleri kontrol edilerek derin düzey çeşitliliğin duygusal ve görevsel çatışmaya olan etkilerini inceleyen sıralı regresyon analizi sonuçları sırasıyla Tablo 4 ve Tablo 5'de özetlenmiştir. Çalışmanın bazı hipotezleri derin düzey çeşitlilik tipleri ile takım süresinin etkileştiğini önerdiği için tüm bağımsız değişkenler aritmetik ortalamaları kullanılarak ortalanmışlardır.

Hipotez 1a derin düzey çeşitlilik boyutları ile duygusal çatışma arasında pozitif bir ilişki önermektedir. Tablo 4'te görüldüğü gibi bireycilik çeşitliliği duygusal çatışmayı pozitif yönde açıklamaktadır ($\beta=0.32$, $p<.05$). Derin düzey çeşitlilikler takım süresi ile birlikte duygusal çatışma değişkenindeki varyansın %19'unu açıklamıştır. Zaman duyarlılığı çeşitliliğinin duygusal çatışmaya etkisi ise desteklenmemiştir. Sonuç olarak, Hipotez 1a kısmen desteklenmiştir.

Hipotez 1b derin düzey çeşitlilik düzeyi ile görevsel çatışma arasında negatif bir ilişki önermektedir. Tablo 5'de görüldüğü gibi her iki derin düzey çeşitlilik boyutu da görevsel çatışmayı 0.05 anlamlılık düzeyinde açıklamamıştır. Bu nedenle, hipotez 1b desteklenmemektedir. Ancak, bireycilik çeşitliliği ile görevsel çatışma arasında marjinal düzeyde pozitif yönde ilişki gözlemlenmiştir ($\beta=0.29$, $p<.1$). Bu bulgu, görevsel çatışma ile duygusal çatışmanın arasında gözlemlenen pozitif ve hayli yüksek korelasyon ışığında aşağıdaki bölümde değerlendirilecektir.

Tablo 4
Duygusal Çatışma için Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Ana etkiler			
	β	Blok ΔR^2	β	Blok ΔR^2
Adım 1: Kontrol		0.10		
Yaş çeşitliliği	0.20		0.14	
Cinsiyet çeşitliliği	0.24		0.28 ⁺	
Eğitim düzeyi çeşitliliği	-0.01		0.12	
Adım 2: Ana etkiler		0.19*		
Bireycilik çeşitliliği	0.32*		0.31*	
Zaman duyarlılığı çeşitliliği	0.13		0.10	
Takım süresi (moderatör)	0.25		0.42*	
Adım 3: Takım süresi ile etkileşimler				0.11*
Takım süresi x Bireycilik çeşitliliği			-0.35*	
Takım süresi x Zaman duyarlılığı fark.			0.06	
F		2.81*		3.23**
R ²		0.29		0.39
Ayarlanmış R ²		0.18		0.27
Serbestlik derecesi		6, 42		8, 40

N = 49 takım, ⁺ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tablo 5
Görevsel Çatışma için Sıralı Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Ana etkiler		Etkileşimli etkiler	
	β	Blok ΔR^2	β	Blok ΔR^2
Adım 1: Kontrol		0.09		
Yaş çeşitliliği	0.16		0.13	
Cinsiyet çeşitliliği	0.25 ⁺		0.24	
Eğitim düzeyi çeşitliliği	-0.01		0.09	
Adım 2: Ana etkiler		0.10		
Bireycilik çeşitliliği	0.30 ⁺		0.29 ⁺	
Zaman duyarlılığı çeşitliliği	0.05		0.01	
Takım süresi (moderatör)	0.08		0.26	
Adım 3: Takım süresi ile etkileşimler				0.12*
Takım süresi x Bireycilik çeşitliliği			-0.37*	
Takım süresi x Zaman duyarlılığı fark.			0.06	
F	1.65		2.27*	
R ²	0.19		0.31	
Ayarlanmış R ²	0.08		0.18	
Serbestlik derecesi	6, 42		8, 40	

N = 49 takım, ⁺p < .10, *p < .05, **p < .01.

Hipotez 2a ve 2b takımların birlikte çalıştığı sürenin derin düzey çeşitlilik ile grup içi çatışma arasındaki ilişkileri güçlendireceğini öngörmüştür. Tablo 4'te görüldüğü gibi derin düzey çeşitlilik boyutlarının takım süresi ile etkileşimleri analize sokulduğunda duygusal çatışmada açıklanan varyans %11 artmış ve takım süresi ile bireycilik çeşitliliği arasında anlamlı bir etkileşim görülmüştür ($\beta=-0.35$, $p<.05$). Ancak bu etkileşim beklenen yönün tersindedir. Basit eğim testi (Aiken ve West, 1991) sonucunda, takım süresi düşüken bireycilik çeşitliliği ile duygusal çatışma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($b=1.24$, $t=3.55$, $p<.01$), takım süresi yüksekken ise bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($b=-0.11$, $t=-0.31$, $p=.76$) görülmektedir. Takımların birlikte geçirdiği süre arttıkça bireycilik çeşitliliği ile duygusal çatışma arasındaki pozitif ilişki güçsüzleşmektedir.

Tablo 5'de görüldüğü gibi görevsel çatışma için de benzer bir ilişki söz konusudur. Bireycilik çeşitliliği ve takım süresi arasında anlamlı bir etkileşim bulunmuştur ($\beta=-0.37$, $p<.05$). Basit eğim testi göstermiştir ki; takım süresi düşük olduğunda bireycilik çeşitliliği ile görevsel çatışma arasında pozitif ve anlamlı bir

ilişki varken ($b=0.89$, $t=3.37$, $p<.01$), takım süresi yüksek olduğunda bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($b=-0.13$, $t=-0.49$, $p=.63$). Bu bulgulara göre, hipotez 2a ve 2b desteklenmemektedir.

5. Tartışma

Bu çalışma, gruplarda zaman duyarlılığı ve bireycilik bakımından derin düzey çeşitliliğin duygusal ve görevsel çatışmaya olan etkisini ve bu ilişkinin takım süresi arttıkça nasıl değiştiğini araştırarak çeşitlilik yazınına katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonuçları bireycilik çeşitliliğinin duygusal çatışmayı tetiklediğini ortaya koymaktadır. Önerildiği gibi, bireycilik bakımından çeşitlilik gösteren takımlar daha çok kişilerarası gerginlik ve sürtüşme bildirmişlerdir. Benzerlik-çekim yaklaşımı ile aynı yöndeki bulgulara göre, önemli bir değer boyutu olan bireycilik bakımından çeşitlilik, grup üyeleri arasında hoşnutsuzluk, huzursuzluk ve rahatsızlıkla bağlantılıdır ve bu da bu farklılıkların daha düşük kişilerarası çekime ve duygusal sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Bireycilik grup ortamında özellikle önemli bir değer boyutudur; çünkü kişinin diğer üyelerle işbirliği yapma veya grubun çıkarları yerine kendi çıkarlarını gözetme isteğini yansıtır. Bu değer boyutu bakımından çeşitlilik gösteren gruplarda kendi menfaatini takımınkinden önde tutan üyelerle, takımın çıkarları için çalışan üyeler birlikte bulunmaktadır. Beklendiği gibi, bu tür takımlarda duygusal çatışma gözlenmiştir.

Bireycilik bakımından grup çeşitliliğinin aynı zamanda takım süresi ile etkileşimi bulunmuştur. Öte yandan, bu etkileşimin beklenen yönün tersinde olduğu görülmüştür. Takım süresi arttıkça değer çeşitliliği ile duygusal çatışma arasındaki pozitif ilişki azalmıştır. Bu beklenmeyen bulgunun bir açıklaması, grup üyelerinin zaman içinde farklılıklardan doğan kişilerarası sürtüşmeleri yönetecek yollar bulmaları olabilir. Örneğin, zaman içinde gruplar anlaşmazlıklarını yapıcı bir şekilde çözmelerini sağlayan normlar geliştirebilmekte (Chatman ve Flynn, 2001) ve böylece değer farklılıklarının duygusal çatışma üzerindeki etkileri azalabilmektedir. Bir diğer açıklama ise liderlikle ilişkilendirilebilir. Zaman içinde, grup liderleri takımlarında güçlü bir takım kimliği yaratarak, ortak hedefleri vurgulayarak, kişiler arası farklılıklara saygıyı ve toleransı destekleyerek duygusal çatışmayı engellemiş olabilirler. Mohammed ve Angell'in (2004) daha önce de bahsedilen çalışması benzer bir sonuç ortaya koymuştur. Yazarlar derin düzey çeşitliliğin duygusal çatışma üzerindeki etkilerinin zamanla birlikte artacağını önermiş fakat bulguları bunun tersi yönde olmuştur. Yazarlar, örneklemelerindeki takımların çeşitliliklerinin üstesinden gelmek için yollar geliştirmiş olabileceklerini belirtmişlerdir.

Mevcut çalışma ayrıca bireycilik yönünden grup çeşitliliğinin görevsel çatışma ile marjinal ölçüde ($p<.1$), pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgu

çalışma hipotezinin ve benzerlik-çekim yaklaşımının önermelerinin aksi yönündedir ve değer benzerliklerinin görevsel çatışmayı düşürdüğünü göstermektedir. Bulunan ilişkinin beklenenin tersi yönünde olmasının bir nedeni, değer farklılıklarından doğan duygusal çatışmanın görevle ilgili konulara da taşmış olabileceğidir. Üyeler arasındaki hoşlanmama ve rahatsızlık durumu birbirlerinden gelen işle ilgili fikir ve görüşleri sorgulamalarına ve reddetmelerine neden olmuş olabilir. Bu tip anlaşmazlıklar grup üyeleri tarafından görevsel çatışma ile karıştırılmış olabilir. Çalışmada bulunan görevsel ve duygusal çatışma arasındaki yüksek pozitif korelasyon da bu şekilde açıklanabilir (Tablo 3). İki çatışma türü arasında yüksek korelasyonlar bulan ve değer çeşitliliğinin iki çatışma türünü de aynı yönde etkilediğini ortaya koyan geçmiş çalışmalar da bu bulguyu desteklemektedir (De Dreu ve Weingart, 2003; Jehn vd., 1997).

Beklenenin aksine, zaman duyarlılığı bakımından çeşitliliğin duygusal ve görevsel çatışma ile ilişkisi bulunmamıştır. Geçmişteki araştırmalar, kişilerin çalışma hızlarını, önceliklerini ve zamanı nasıl algıladıklarını yansıtan zaman duyarlılığı özelliğini kişiliğin önemli bir boyutu olarak göstermişlerdir (Landy vd., 1991; Waller vd., 2001). Mevcut çalışmada grup içi çatışmaya anlamlı olarak etkisinin bulunmamasının bir nedeni örneklemdaki takımlar için zamanın elverişliliği ile ilintili olabilir. Örneklemdaki takımlar, sıkışık programlarda çalışmayıp, zaman baskısı hissetmiyorlar ise zaman duyarlılığı bu gruplar için belirgin bir unsur olmamış olabilir. Benzerlik-çekim yaklaşımına göre, kişilerarası çekim ve duygusal veya görevsel çatışma gibi sonuçlar *özellekle* belirgin olan nitelikler tarafından etkilenmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları derindeki nitelikler bakımından çeşitlilik gösteren grupların etkinliğinin artırılması için bir takım yöntemler önermektedir. Derin düzey çeşitlilik ile grup çatışması arasındaki doğrudan ilişki, değerlerin kişilerarası çekimi, grup süreçlerini ve sonuçlarını şekillendirmedeki önemine dikkat çekmektedir. Bu bulgu, değerleri işle ilgili davranış ve tutumların önemli bir belirleyicisi olarak sunan örgütsel davranış araştırmalarıyla aynı doğrultudadır (Kluckhohn, 1962; Rokeach, 1973; Schwartz, 1999; Woehr vd., 2013). Bu nedenle, grup üyeleri seçilirken üyelerin bireycilik yönelimleri dikkate alınmalıdır. Yöneticiler ayrıca, özellikle yeni katılan örgüt üyeleri için eğitimler ve kültürel uyum programları düzenleyerek takım çalışmasıyla ilgili değerler edinmelerini sağlamalıdır.

Bu çalışma, bireycilik yönünden çeşitliliğin yüksek duygusal çatışmaya yol açtığını ortaya koymuştur. Duygusal çatışma, öfke ve hoşlanmama gibi güçlü negatif duygular ile ilintilidir ve grup dayanışması (Tekleab vd., 2009) ve grup performansı (Jehn vd., 1997, 1999) gibi sonuçları olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetilmediği takdirde, bu duygusal çatışma yıkıcı olabilmektedir. Bu nedenle, değerler bakımından çeşitlilik gösteren takımların liderleri takımlarının kişisel

uyumsuzluklarını yapıcı bir şekilde çözerek duygusal çatışmadan kaçınmalarına yardımcı olmalıdırlar. Liderler takımlarının nezaket normlarını erken bir şekilde kazanmalarını sağlamalıdırlar. Ayrıca, bireysel farklılıklara saygılı olmayı teşvik edecek bir grup atmosferi ve bu yönde normlar oluşturmalarıdır. Takım üyelerini ortak hedefler etrafından toplamak ve özgün bir grup kimliği yaratarak grup üyelerinin kendilerini değerli bir topluluğun parçası olarak görmelerini sağlamak da çeşitliliğin duygusal çatışmaya sebep olmasını engelleyebilir. Aynı zamanda, çeşitlilik gösteren takımların liderleri çıkabilecek duygusal çatışmaları yönetmek ve sonuçlarının yıkıcı olmasını önlemek için stratejiler geliştirmelidirler.

Mevcut çalışma, duygusal çatışmanın, çeşitlilik gösteren bir grubun yaşamının başlarında yönetilmesinin önemine dikkat çekmektedir. Bulgular özellikle grup yaşantısının ilk aşamalarında duygusal çatışmanın sorunlu olduğunu göstermektedir. Duygusal çatışma, görevle ilgili konulara da taşabilmekte ve kişisel çekişmeler işle ilgili konularda da devam edebilmektedir. İşlevsel olan görevle ilgili tartışmaların aksine, bu gibi münakaşalar takım performansına katkıda bulunmamaktadır.

Birlikte daha uzun zaman geçirmiş olan takımlarda ise bu olumsuz grup süreçleri gözlenmemiştir. Bu tespit, grup üyeleri birlikte daha çok zaman geçirdikçe ve daha çok kişisel bilgi paylaştıkça derin-düzye çeşitliliğin etkilerinin güçleneceği görüşüyle uyusmamaktadır (Harrison vd., 1998). Bu bulgu, çalışmada yer alan takımların kişilerarası farklılıklarının üstesinden gelmeyi başararak zamanla duygusal çatışmanın onlar için önemli bir sorun oluşturmadığını göstermektedir. Bu sonuç çeşitlilik gösteren takımların kendi hallerine bırakıldıklarında zaman içinde bütün farklılıklarını çözecekleri şeklinde algılanmamalıdır. Mevcut çalışmada liderlik, grup normları ve görev yapısı gibi bağlamsal faktörler göz önüne alınmamıştır. Bu nedenle, örnekleme oluşturan grupların duygusal çatışmayı çözmelerine yardımcı olan faktörleri kesin olarak belirlemek mümkün değildir. Gelecekteki araştırmalar, liderlik davranışları, grup normları ve grup atmosferi gibi grubun çeşitliliği ve çatışmayı idare etmesine yardımcı olacak değişkenleri de dikkate almalıdırlar.

Geçmişteki araştırmalar zaman duyarlılığını önemli bir bireysel farklılık olarak gösterse de, mevcut çalışma zaman duyarlılığı çeşitliliği ile grup çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Gelecekteki çalışmalar, bu çeşitlilik boyutunu görevleri zamanın etkilerine açık takımlardan oluşan örneklemler üzerinde incelemelidirler. Ayrıca, mevcut çalışma tek bir kişilik özelliğine odaklanmıştır. Gelecekteki çalışmalar, diğer kişilik özelliklerini de dikkate almalıdırlar. Aynı şekilde, birçok farklı türden değer çeşitliliği de grup işleyişini etkileyebilir. Mevcut çalışma yalnızca bir değer türünü incelemiştir. Gelecekteki çalışmalar, değerleri daha geniş bir yelpazede incelemelidir.

Bu çalışma, mevcut yazına çeşitli yönlerden katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, grup çeşitliliği araştırmalarının büyük bir bölümü yaş, ırk ve cinsiyet gibi yüzeydeki demografik nitelikler üzerinde durmaktadır. Bu çalışmalar anlamlı bulguları açıklarken derin düzey niteliklere atıfta bulunmaktadırlar. Ancak, derin düzey nitelikler bakımından çeşitlilikler ölçülmediğinden, mevcut grup çeşitliliği yazını siyah kutu teorilerle doludur. Bu çalışma, çeşitlilik yazınının kuramsal temeli olan benzerlik-çekim yaklaşımının da esası olan ve genellikle ihmal edilmiş olan derin düzey çeşitlilik üzerinde durarak ve derin çeşitlilik ile çatışma arasındaki ilişkiyi inceleyerek mevcut yazına katkı sağlamaktadır. Bu çalışma, ayrıca, takım süresinin bu ilişkideki düzenleyici rolüne de dikkat çekmektedir. Mevcut çalışma gruplarda değer çeşitliliğinin duygusal çatışmayı tetiklediğini ortaya koymakta ve takım kurma ve yönetme açısından öneriler sunmaktadır. Bu çalışmanın son güçlü yönü ise, çoğunluğu öğrenci ya da deney grupları kullanan mevcut araştırmaların aksine, örnekleminde örgütsel grupların kullanılmasıdır.

Bu çalışmanın bir takım eksik yönleri de bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmada kullanılan veri nispeten az sayıda takımdan gelmektedir. Son örneklem 49 takımdan oluşmaktadır. Ancak, bu alandaki bazı önemli çalışmaların da benzer değişken sayıları ve benzer örneklem büyüklükleri ile yapıldıkları belirtilmelidir (ör. Barrick vd., 1998; Jehn ve Mannix, 2001; Mohammed ve Nadkarni, 2011). Yine de, gelecek araştırmaların bu çalışmayı daha büyük örneklemlerde tekrarlamaları gerekmektedir. Çalışmanın ikinci eksik yönü ise bütün değişkenlerin tek bir enstrüman ile aynı zamanda ölçülmesi ve dolayısıyla ortak yöntem varyansıdır. Değişkenlerin arasındaki korelasyonlar bu nedenle yüksek gösterilmiş olabilir. Gelecekteki çalışmalar farklı kaynaklardan alınan veriler kullanarak yürütülmelidir. Ayrıca, araştırmının tasarımı değişkenler arasında bir neden-sonuç ilişkisi kurmayı engellemektedir. Nedensel ilişki ortaya koyabilmek için, gelecekteki çalışmalar deneysel tasarımlarla yapılmalıdır.

Çalışmanın bir başka eksikliği örgütsel demografi/çeşitlilik ekolü bağlamında geliştirildiği için, kişilik ve değerlerin farklı kültürlerde ne tip davranışlarda tezahür ettiğini göz önüne almadan, çeşitlilik ile grup içi çatışma arasında ilişki önermesidir. Kişilik ve değerlerin farklı kültürlerde nasıl tezahür ettiği önemli bir araştırma konusudur ve ileride yapılacak çalışmalar tarafından ele alınmalıdır. Ayrıca, bu çalışmada grup liderlerinin ve grup normları gibi grup özelliklerinin çeşitlilik-çatışma ilişkisine etkisi göz ardı edilmiştir. Nkomo ve Cox'un (1996:343) deyiimiyle "yönetilmemiş çeşitlilik" üzerinde durulmuştur. Oysa, takımlar zaman içinde çeşitliliğin etkileri ile mücadele edecek yöntemler geliştirebilirler. Bu çalışmanın hipotezleri, kişilik teorilerinden (ör., Epstein, 1980) ve zamanın etkilerini göz önüne alan çeşitlilik çalışmalarından (ör., Harrison vd., 2002) yola çıkmış olsa da takım üyelerinin ve liderlerinin çeşitliliğin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak veya asgari düzeye indirmek için yapabileceklerini

göz ardı etmiştir. İleride yapılacak çalışmalar grup stratejileri, takım lideri davranışları gibi etmenleri de göz önüne almalıdır. Bu çalışmada, zaman süre olarak ölçülmüş ve o zamanın ne şekilde kullanıldığı veya tezahür ettiği göz önüne alınmamıştır. Bu uygulama her ne kadar takım yazınında kabul görmüş (bakınız Jehn ve Mannix, 2001; Mathieu vd., 2014; Mohammed ve Angell, 2004) ise de zamanın nasıl kullanıldığını göstermemektedir ve dolayısıyla bu çalışmanın kısıtlamalarından biridir. İleriki çalışmalar etnografik yöntemler gibi engellemeyici (non-obstructive) yaklaşımlar ile takımların zamanı kullanışları açısından farklılıklarını daha açık bir şekilde incelemelidir. Son olarak, bu çalışmada da bireycilik tek başına bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır. Toplulukçuluk değeri göz önüne alınmamıştır. İleriki çalışmalar, Triandis'in (1995) önerdiği gibi bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini birlikte incelemelidir. Son olarak, bu çalışmada, zaman duyarlılığı Mohammed ve Angell (2004) ve Mohammed ve Nadkarni (2011) takip edilerek Landy ve diğerlerinin geliştirdiği genel acelecilik ve işle ilgili acelecilik alt-ölçeklerini kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı düşüktür ve çalışmanın zaman duyarlılığına dair sonuçları bu husus göz önüne alınarak yorumlanmalıdır.

Kaynaklar

- AIKEN, L. S. ve WEST, S. G. (1991), "Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions", *Sage Publications, Inc.*
- AMASON, A. C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- AMASON, A. C. ve SAPIENZA, H. J. (1997), "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict", *Journal of Management*, 23, 495-516.
- ANCONA, D. G. ve CALDWELL, D. F. (1992), "Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance", *Organization Science*, 3, 321-41.
- ARROW, H., MCGRATH, J. E. ve BERDAHL, J. L. (2000), "Small Groups as Complex Systems", Sage, Thousand Oaks.
- ASHBY, W. R. (1956). "An introduction to cybernetics", Wiley, New York.
- BANTEL, K. A. ve JACKSON, S. E. (1989). "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?", *Strategic Management Journal*, 10, 107-24.
- BARRICK, M. R., MOUNT, M. K. ve JUDGE, T. A. (2001), "Personality and Performance at the Beginning of the Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?", *Personality and Performance*, 9, 9-30.
- BARRICK, M. R., STEWART, G. L., NEUBERT, M. J. ve MOUNT, M. K. (1998), "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-91.

- BELL, S. T. (2007), "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92, 595-615.
- BELL, S. T., VILLADO, A. J., LUKASIK, M. A., BRIGGS, A. L. ve BELAU, L. (2011), "Getting Specific About Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis", *Journal of Management*, 37(3), 709-43.
- BLAU, P. M. (1977), "Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure", Free Press, New York.
- BYRNE, D. (1971). "The Attraction Paradigm", Academic Press, New York.
- BYRNE, D., CLORE, G. L. ve WORCHEL, P. (1966), "The Effect of Economic Similarity-Dissimilarity on Interpersonal Attraction", *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 220-24.
- BYRNE, D. ve NELSON, D. (1964), "Attraction as a Function of Attitude Similarity-Dissimilarity: The Effect of Topic Importance", *Psychonomic Science*, 1, 93-4.
- BYRNE D. ve NEUMAN, J. H. (1992), "The Implications of Attraction Research for Organizational Issues", K. Kelley (der.), *Issues, Theory, and Research in Industrial and Organizational Psychology içinde*, Elsevier, New York, 29-70.
- CHATMAN, J. A. ve FLYNN, F. J. (2001), "The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams", *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-74.
- CHRISTIAN, J., PORTER, L. W. ve MOFFITT, G. (2006), "Workplace Diversity and Group Relations: An Overview", *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 459-66.
- DAVIS, D. (1981), "Implications for Interaction Versus Effectance as Mediators of the Similarity-Attraction Relationship", *Journal of Experimental Social Psychology*, 17, 96-116.
- DE DREU, C. K. W. ve WEINGART, L. R. (2003), "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-9.
- EARLEY, P. C. (1994), "Explorations of the Individual and the Collective Self: An Assessment of Self-Efficacy and Training Across Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 39, 89-117.
- EBY, L. T. ve DOBBINS, G. H. (1997), "Collectivism Orientation In Teams: An Individual and Group-Level Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-95.
- EDMONSON, A.C. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- EDMONSON, A.C. ve NEMBHARD, I.M. (2009), "Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits", *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 123-38.
- ELSASS P. M. ve GRAVES L. M. (1997), "Demographic Diversity in Decision-Making Groups: The Experiences of Women and People of Color", *Academy of Management Review*, 22, 946-78.
- EPSTEIN, S. (1980), "The stability of behavior: II. Implications for psychological research", *American Psychologist*, 35, 790-806.
- GEDDES, D., ve KONRAD, A. M. (2003), "Demographic Differences and Reactions to Performance Feedback", *Human Relations*, 56, 1485-513.
- GERSICK, C. J. G. (1988), "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal*, 3, 9-41.
- (1989), "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups", *Academy of Management Journal*, 32, 274-309.

- GRUENFELD, D. H., MANNIX, E. A., WILLIAMS, K. Y. ve NEALE, M. A. (1996), "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1-15.
- HARRISON, D. A. ve KLEIN, K. J. (2007a). "What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations", *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-228.
- (2007b). "On the Diversity of Diversity: Tidy Logic, Messier Realities", *Academy of Management Perspectives*, November, 26-33.
- HARRISON D. A., MOHAMMED S., MCGRATH J. E., FLOREY A. T. ve VANDERSTOEP S. W. (2003), "Time Matters in Team Performance: Effects of Member Familiarity, Entrainment, and Task Discontinuity on Speed and Quality", *Personnel Psychology*, 56(3), 633-69.
- HARRISON, D. A., PRICE, K. H. ve BELL, M. P. (1998), "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion", *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- HARRISON, D. A., PRICE, K. H., GAVIN, J. H ve FLOREY, A. T. (2002), "Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning", *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-45.
- HOFSTEDE, G. (1983), "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations", *International Studies of Management and Organization*, 13(1-2), 46-74.
- HOLLENBECK, J. R., DERUE, D. S., ve GUZZO, R. (2004). "Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design", *Human Resource Management*, 43(4), 353-66.
- HOMAN A.C. ve GREER, L.L. (2013). "Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams", *Group Processes & Intergroup Relations*, 16, 105-25.
- JACKSON, S. (1992), "Team Composition in Organizations", S. Worchel, W. Wood ve J. Simpson (der.), *Group Process and Productivity* içinde, Sage, London, 1-12.
- JACKSON, S. E., MAY, K. ve WHITNEY, K. (1995), "Diversity in Decision-Making Teams", R. A. Guzzo ve E. Salas (der.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* içinde, Jossey-Bass, San Francisco, 204-61.
- JANSEN, K. J. ve KRISTOF-BROWN, A. L. (2005). "Marching to the Beat of a Different Drummer: Examining the Impact of Pacing Congruence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 93-105.
- JEHN, K. A. (1994), "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-38.
- (1995), "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-82.
- JEHN, K. A., CHADWICK, C. ve THATCHER, S. M. B. (1997), "To Agree or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes", *The International Journal of Conflict Management*, 8, 287-305.
- JEHN, K. A. ve MANNIX, E. A. (2001), "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238-51.

- JEHN, K. A., NORTHCRAFT, G. B. ve NEALE, M. A. (1999), "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-63.
- JONSEN, K., MAZNEVSKI, M. L. ve SCHNEIDER, S. C. (2011), "Special Review Article: Diversity and Its Not So Diverse Literature: An International Perspective", *International Journal of Cross Cultural Management*, 11, 35-62.
- JOSHI, A., LIAO, H. ve ROH, H. (2011), "Bridging Domains in Workplace Demography Research: A Review and Reconceptualization", *Journal of Management*, 37(2), 521-52.
- JOSHI, A., ve ROH, H. (2009). "The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review", *Academy of Management Journal*, 52, 599-627.
- KEARNEY, E. ve GEBERT, D. (2009), "Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership", *The Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89.
- KLEIN, K. J., KNIGHT, A. P., ZIEGERT, J. C., LIM, B. C. ve SALTZ, J. L. (2011), "When Team Members' Values Differ: The Moderating Role of Team Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 25-36.
- KLUCKHOHN, C. K. (1962), "Values and Value Orientations in the Theory of Action", T. Parsons ve E. A. Shils (der.), *Toward a General Theory of Action* içinde, Harvard University Press, Cambridge, 388-433.
- KOZLOWSKI, S. W. J. ve ILGEN, D. R. (2006), "Enhancing the effectiveness of work groups and teams", *Psychological Science*, 7, 77-124.
- LANDY, F. J., RASTEGARY, H., THAYER, J. ve COLVIN, C. (1991), "Time Urgency: The Construct and Its Measurement", *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 644-57.
- LAWRENCE, B. S. (1997). "The Black Box of Organizational Demography", *Organization Science*, 8(1), 1-22.
- MATHIEU, J., TANNENBAUM, S.I., DONSBACH, J.S., ve ALLIGER, G.M. (2014), "A Review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework", *Journal of Management*, 40, 130-60.
- MILLIKEN, F. J. ve MARTINS, L. L. (1996), "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, 21, 402-33.
- MOHAMMED, S. ve ANGELL, L. C. (2003). "Personality Heterogeneity in Teams: Which Differences Make a Difference for Team Performance?", *Small Group Research*, 34(6), 651-77.
- (2004), "Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015-39.
- MOHAMMED, S. ve NADKARNI, S. (2011), "Temporal Diversity and Team Performance: The Moderating Role of Team Temporal Leadership", *The Academy of Management Journal*, 54(3), 489-508.
- NEWCOMB, T. M. (1956), "The Prediction of Interpersonal Attraction", *American Psychologist*, 11, 575-586.
- NKOMO, S. M. ve COX, T., JR. (1996), "Diverse identities in organizations" S. R. Clegg, C. Hardy, ve W. R. Nord (der.), *Handbook of Organization Studies* Sage, Thousand Oaks, 338-56.
- NUNNALLY, J. C. (1967), "Psychometric Theory", Mcgraw-Hill, New York.
- O'REILLY, C. (1983), "The Use of Information in Organizational Decision Making: A Model and Some Propositions", *Research in Organizational Behavior*, 5, 103-39.

- O'REILLY, C. A., CHATMAN, J. A. ve CALDWELL, D. F. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- PELLED, L. H. (1996), "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory", *Organization Science*, 7, 615-31.
- PELLED, L. H., EISENHARDT, K. M. ve XIN, K. R. (1999), "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance", *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- PFEFFER, J. (1983), "Organizational Demography", L. L. Cummings ve B. M. Staw (der.), *Research in Organizational Behavior: Vol. 5 içinde*, JAI Press, Greenwich, 299-357.
- PRICE, V. A. (1982), "Type A Behavior Pattern: A Model for Research and Practice", Academic, New York.
- PRIEM, R. L. (1990), "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-26.
- ROKEACH, M. (1973), "The nature of human values", Free Press.
- SCHERMERHORN, J., HUNT, J. G., OSBORN, R. ve UHL-BIEN, M. (2011), "Organizational Behavior", John Wiley & Sons, New Jersey.
- SCHNEIDER, B. (1987), "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, 40, 437-53.
- SCHWARTZ, S. H. (1992), "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries", M. P. Zanna (der.), *Advances in experimental social psychology: Vol. 25 içinde*, Academic Press, San Diego, 1-65.
- SCHWARTZ, S. H. (1999), "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
- SHAH, P. P. VE JEHN, K. A. (1993), "Do Friends Perform Better Than Acquaintances: The Interaction of Friendship, Conflict, and Task", *Group Decision and Negotiation*, 2, 149-66.
- SHORE L. M., RANDEL A. E., CHUNG B. G., DEAN M. A., EHRHART K. H. ve SINGH G. (2011), "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research", *Journal of Management*, 37, 1262-89.
- SINGH, R. ve TAN, L. S. C. (1992), "Attitudes and Attraction: A Test of the Similarity-Attraction and Dissimilarity-Repulsion Hypotheses", *British Journal of Social Psychology*, 31, 227-38.
- STASSER, G., VAUGHAN, S.I., ve STEWART, D. (2000), "Pooling Unshared Information: The Benefits of Knowing How to Access to Information is Distributed among Group Members", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 102-16.
- STEWART, D. AND STASSER, G (1998), "The Sampling of Critical, Unshared Information in Decision-Making Groups: The Role of an Informed Minority", *European Journal of Social Psychology*, 28: 95-113.
- STEWART, G.L.(2010), "The Past Twenty Years: Teams Research Is Alive and Well at the Journal of Management", *Journal of Management*, 36, 801-5.
- TAJFEL, H., ve TURNER, J. (1986), "The social identity theory of intergroup behavior", S. Worchel ve W. G. Austin (der.), *The social psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago, 7-24.
- TEKLEAB, A. G., QUIGLEY, N. R. ve TESLUK, P. E. (2009), "A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness", *Group & Organization Management*, 34, 170-205.
- TJOSVOLD, D., WONG, A.S.H. ve FENG CHEN, N.Y. (2014), "Constructively Managing Conflicts in Organizations", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 545-68

- TRIANDIS, H. C. (1995), "Individualism and Collectivism", Simon & Schusler, New York.
- TUCKMAN, B. W. (1965), "Developmental Sequence in Small Groups", *Psychological Bulletin*, 63, 384-99.
- TUCKMAN, B. W. ve JENSEN, M. A. (1977), "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group & Organization Studies*, 2, 419-27.
- TUCKER, A.L., NEMBHARD, I.M., ve EDMONSON, A.C. (2007), "Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units", *Management Science*, 53(6), 894-907.
- TYRAN, K. L. ve GIBSON, C. B. (2008), "Is What You See, What You Get?: The Relationship Among Surface- and Deep-Level Heterogeneity Characteristics, Group Efficacy, and Team Reputation", *Group & Organization Management*, 33(1), 46-76.
- VAN DIJK, H., VAN ENGEN, M.L., ve VAN KNIPPENBERG, D. (2012), "Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119, 38-53.
- VAN KNIPPENBERG, D. ve SCHIPPERS, M. C. (2007), "Work Group Diversity", *Annual Review of Psychology*, 58, 515-41.
- VINTON, D. E. (1992), "A New Look at Time, Speed, and the Manager", *Academy of Management Executive*, 6, 7-16.
- WAGNER, J. A. (1995), "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-72.
- WAGNER, J. A. ve MOCH, M. K. (1986). "Individualism-Collectivism: Concept and Measure", *Group & Organization Management*, 11(3), 280-304.
- WALLER, M. J., CONTE, J. M., GIBSON, C. B., ve CARPENTER, M. A. (2001), "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance", *Academy of Management*, 26(4), 586-600.
- WITTENBAUM G.M. ve STASSER, G. (1996), "Management of Information in Small Groups", Nye, J. L. ve Brower, A. M. (der.), *What is Social about Social Cognition? Social Cognition Research in Small Groups*, Sage, Thousand Oaks, 3-28.
- WOEHR D.J., ARCINIEGA, L.M. ve POLING, T.L. (2013), "Exploring the Effects of Value Diversity on Team Effectiveness", *Journal of Business and Psychology*, 28,107-21.

Extended summary

The effects of individualism and time-urgency diversity on intra-group conflict

Abstract

Group diversity, defined as the distribution of differences among the members of a unit with respect to a common attribute, is an important determinant of group processes and effectiveness. The present study examined the effects of diversity with respect to time urgency personality trait and individualism on emotional and task conflict as well as the moderating role of group tenure on this relationship. Hypotheses based upon the similarity-attraction paradigm (Byrne, 1971) were tested employing survey research design. Results from 49 teams depicted that individualism diversity is a trigger of emotional conflict and that the group tenure weakened this link.

Key words: Diversity, intra-group conflict, similarity-attraction paradigm

As more of organizations' work is done in teams of diverse workers, it has become important to understand how member diversity with respect to a variety of attributes influences group functioning (van Knippenberg and Schippers, 2007). Accordingly, research published during the past several decades has established group diversity as an important determinant of group processes and effectiveness (Homan ve Greer, 2013; Shore vd., 2011; Stewart, 2010; van Dijk vd., 2012). However, extant group diversity research, to a large extend, yielded inconsistent results (Bell et al., 2011; Jonsen et al., 2011; Joshi vd., 2011; van Knippenberg ve Schippers, 2012), indicating to a need to reexamine foundations of this research.

In the present study, we attempt to address two major shortcomings of group diversity research from which the inconclusive findings may stem from. First, the great majority of studies concentrates on visible demographic characteristics (Bell, 2007; Jonsen vd., 2011; Joshi vd., 2011), which is problematic, because one of the major theoretical frameworks that underlies diversity research, similarity-attraction paradigm (Byrne, 1971), emphasizes that it is the differences in underlying perspectives, values and personalities that impact group functioning and performance. The extant research is characterized by "black box" theories (Lawrence, 1997, p. 2), which assume that the deep-level attributes intervene between demographic predictors and outcomes and that they are implied by the demographic variables (Pfeffer, 1983) and deep-level characteristics are generally left unmeasured. Secondly, the extant research ignores the effects of time. Time is especially important to understand the effects of deep-level diversity, since such attributes are not readily apparent and they are discovered through extended periods of interaction (Harrison et al., 2002). Hence, the present study aims to examine the effects of commonly ignored underlying diversity on group processes and how time influences this relationship. The present study focuses on two

dimensions of intra-group conflict, task and emotional conflict, to understand deep-level diversity's effects on group functioning.

Relying on the similarity-attraction paradigm (Byrne, 1971), research shows that similar others are more likely than dissimilar others to support and validate one's perceptions, values, and beliefs (Byrne and Neuman, 1992). Interacting with individuals who are dissimilar in underlying attributes is a punishing experience and may trigger negative affects such as annoyance, irritation, and dislike. These negative feelings are associated with emotional conflict (Jehn and Mannix, 2001). Thus, interpersonal incompatibilities among members of a group diverse with respect to deep-level attributes such as values and personality, may lead to emotional conflict. Similarity may also influence substantive, task-related dimensions of group functioning. Past research revealed that individuals were more willing to share information with similar others (Byrne et al., 1966); information was more likely to be believed when it came from similar others (O'Reilly, 1983) and contributions from dissimilar others were ignored (Elsass and Graves, 1997). When members of a group actively share information and knowledge, explore ideas, and are welcoming to new ideas and opinions from each other, task-related debates, which are associated with task conflict, will be encouraged. Past studies presented indirect evidence in supporting the contention that similarity among group members encourages task conflict (Gruenfeld et al., 1996; Jehn and Mannix, 2001; Shah and Jehn, 1993). In other words, diversity in deep-level attributes, like values and personality, will decrease task conflict.

A long research tradition in organizational behavior established personality differences as important determinants of group functioning and performance (Barrick et al., 2001; Bell, 2007). However, this research usually focuses on the effects of personality dimensions as identified by the big five model. A personality trait that is likely to have a strong impact on group functioning but often overlooked is time-urgency. Perceptions of deadlines and temporal resources may differ among team members and managing these differences is crucial in achieving team's tasks (Vinton, 1992; Waller et al., 2001). Time-urgency refers to "frequent concern with passage of time" (Waller et al., 2001). In a group diverse with respect to time-urgency trait, the inconsistency of work priorities and pacing behaviors of individual members is likely to be salient and influence interpersonal attraction. Findings from a limited number of studies investigating the effects of temporal diversity (e.g. Jansen and Kristof-Brown, 2005; Mohammed and Angell, 2004) suggest that time-urgency diversity triggers emotional conflict and suppresses task conflict in groups.

Another important but overlooked dimension of deep-level diversity is differences in values. Individualism, a value dimension, which refers to "the condition in which personal interests are accorded greater importance than are the

needs of groups”, is especially important in group settings (Wagner and Moch, 1986). Members’ willingness to work as part of a team is an important determinant of quality of cooperation and teamwork in a group (Eby and Dobbins, 1997; Driskell and Salas, 1992; Mohammed and Angell, 2004; Tyran and Gibson, 2008). A heterogeneous group with respect to individualism trait would include members who look after their own benefits along with those who work for the team’s interests. In such a group environment, members are more likely to report an unpleasant group atmosphere and experience communication problems more frequently (Tyran and Gibson, 2008). In light of these discussions, the present study proposes that group diversity with respect to time-urgency and individualism are positively associated with emotional conflict and negatively associated with task conflict.

Deep-level characteristics, because they are not observable, need to be discovered through mutual interaction. They are communicated through verbal and nonverbal behavior patterns, learned through extended, individualized interaction and information gathering (Harrison et al, 2002). Through the passage of time and resulting increased interpersonal contact/interaction among team members, individuals uncover each others’ values and personalities more, the similarities and differences that may not be immediately obvious at the beginning of a group’s life become more salient and may increase or decrease interpersonal attraction or dislike among team members. The incompatibilities in attitudes and behavior that unfold over time may lead to increased dislike and annoyance strengthening emotional conflict and further reducing task conflict. Accordingly, we propose that the effects of group diversity in time urgency and individualism on emotional conflict and task conflict will become stronger as group tenure increases.

In order to test our hypothesis, a survey study was conducted with 297 individuals from 55 teams. Respondents were employed in nine different organizations located in Ankara, Turkey and in defense and IT sectors. After data screening procedures, the resulting sample size was 49 teams. All analyses were conducted at the group level. The hypotheses were tested via sequential regression analyses. The results of the study indicated that deep-level diversity with respect to individualism was associated with higher relationship conflict in groups. Contrary to our hypothesis, individualism diversity was positively associated with task conflict at the .10 alpha level. It was also found that time moderated the relationships between individualism diversity and both intragroup conflict dimensions. However, this moderating effect was in the opposite direction of what was expected. That is, time did not strengthen but neutralized the effects of deep-level diversity on group conflict.

Our findings suggest that value diversity, especially in individualism, triggers emotional and task conflict in workgroups. A diverse group with respect to individualism would include both members who put their benefit ahead of the group's and those who work for the team's interests. As expected, such teams are found to suffer from emotional conflict. The explanation to why task conflict is also positively affected from individualism diversity can be that emotional conflict may have spilled over task related issues, such that interpersonal dislike and annoyance may have caused members to challenge, and reject task-related ideas of other members. Time-urgency diversity was not found to be associated with neither dimension of intra-group conflict. This personality trait may not have been salient for the groups in our sample, as they may not be working towards tight deadlines and feeling time pressure. The neutralizing effect of time on the deep-level diversity and conflict linkage can be justified in a number of ways. Over time group members may develop ways to deal with interpersonal frictions that may result from individual differences. Besides, group leaders may develop strategies to avoid emotional conflict in their teams.