

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
REKLAMCILIK VE TANITIM BİLİM DALI

**REKLAM AJANSLARINDA TAKIM ÇALIŞMASI:
TAKIM ETKİNLİĞİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

Doktora Tezi

LEYLA SERAH BAHADIRLI

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
REKLAMCILIK VE TANITIM BİLİM DALI

**REKLAM AJANSLARINDA TAKIM ÇALIŞMASI:
TAKIM ETKİNLİĞİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

Doktora Tezi

LEYLA SERAH BAHADIRLI

Danışman: PROF. DR. FİLİZ BALTA PELTEKOĞLU

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı REKLAMCILIK VE TANITIM Bilim Dalı
Doktora öğrencisi LEYLA SERAH BAHADIRLI nın REKLAM AJANSLARINDA
TAKIM ÇALIŞMASI : TAKIM ETKİNLİĞİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI adlı tez
çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.04.2010 tarih ve 2010-7/28 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oybirliğiyle Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 01.06.2010

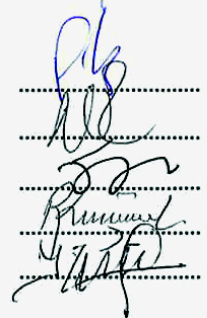
1) Tez Danışmanı : PROF. DR. FİLİZ B. PELTEKOĞLU

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. NURHAN TOSUN

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. ÖZHAN TINGÖY

4) Jüri Üyesi : PROF.DR. RENGİN KÜÇÜKERDOĞAN

5) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. İŞİL ZEYBEK



İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	IV
ŞEKİLLER	VI
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

TAKIM ÇALIŞMASININ KURAMSAL ANALİZİ

1.1. TAKIM KAVRAMI, TÜRLERİ VE OLUŞUMU	3
1.1.1. Takım Kavramı	3
1.1.1.1. Takımların Özellikleri	7
1.1.1.2. Takım Çalışması Amacı ve Önemi	9
1.1.2. Takım Türleri	12
1.1.2.1. Sorun Çözücü Takımlar	14
1.1.2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	14
1.1.2.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar	15
1.1.2.4. Sanal Takımlar	17
1.1.3. Takımların Oluşum Süreci	19
1.2. TAKIMLARIN BAŞARI KOŞULLARI VE TAKIM ÇALIŞMASINDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR	21
1.2.1. Takımların Yarar ve Sakıncaları	25
1.2.1.1. Takım Çalışmasının Yararları	25
1.2.1.2. Takım Çalışmasının Sakıncaları	27
1.2.2. Takımların Başarısında Rol Oynayan Faktörler	29
1.2.2.1. Takımların Başarılı Olma Nedenleri	29
1.2.2.2. Takımların Başarısız Olma Nedenleri	30
1.3. TAKİMİÇİ DAYANIŞMA – ÇATIŞMA İLİŞKİLERİ	32
1.3.1. Takımıçi Dayanışma	32
1.3.2. Takımıçi Çatışmaların Nedenleri ve Çözümleri	35
1.3.3. Takım Normları ve Etkin Takım Oluşturma	39

BÖLÜM 2
REKLAM AJANSLARINDA YÖNETİM VE TAKIM ÇALIŞMASI

2.1. REKLAM AJANSLARINDA YÖNETİM	46
2.1.1. Reklam Ajanslarında Yönetim ve İşleyiş	47
2.1.2. Reklam Ajanslarının Temel İşlevleri	48
2.1.3. Reklam Ajansı Türleri	49
2.1.3.1. Tam Hizmet Ajansı	50
2.1.3.2. Kurumiçi Ajans	50
2.1.3.3. Kreatif Butik Ajans	51
2.1.3.4. Modüler Hizmet Ajansı	52
2.1.3.5. Uzman Ajans	52
2.1.4. Reklam Ajanslarının Örgütsel Yapıları	53
2.1.5. Tam Hizmet Reklam Ajansı İşleyişinde Yer Alan Bölümler	57
2.1.5.1. Yönetim	57
2.1.5.2. İdari İşler Bölümü	57
2.1.5.3. Finans Muhasebe Bölümü	58
2.1.5.4. Müşteri İlişkileri Bölümü	59
2.1.5.5. Stratejik Planlama Bölümü	61
2.1.5.6. Yaratım Bölümü	62
2.1.5.7. Medya Planlama	63
2.1.5.8. Prodüksiyon	64
2.1.5.9. Basılı İşler	65
2.1.5.10. Trafik	66
2.1.5.11. Arşiv	67
2.1.5.12. Bilgi İşlem	67
2.1.5.13. İnsan Kaynakları	67
2.2. REKLAM AJANSLARINDA TAKIM ÇALIŞMASI	69
2.2.1. Reklam Ajanslarında Takım Kavramı ve Özellikleri	70
2.2.2. Reklam Ajanslarında Takım Üyelerinin Roller	72
2.2.2.1. Müşteri Temsilcisinin Rolü	76
2.2.2.2. Stratejik Planlama Uzmanının Rolü	78
2.2.2.3. Kreatif Grubun Rolü	80
2.2.3. Reklam Ajanslarında Takım Çalışma Süreçleri	83

2.3.	REKLAM AJANSLARINDA TAKIM ETKİNLİĞİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER	89
2.3.1.	Takım Sinerjisi	92
2.3.2.	Performans Hedefleri	93
2.3.3.	Beceriler	94
2.3.4.	Kaynakların Kullanımı	95
2.3.5.	Yeniliğe Odaklanma	95
2.3.6.	Kaliteye Odaklanma	96
2.3.7.	Liderliğe Güven	96
2.3.8.	İletişim	97
2.3.9.	Yaratıcılık	100
2.3.10.	Motivasyon	102
2.3.11.	Zaman Yönetimi	106

BÖLÜM 3

REKLAM AJANSLARINDA TAKIM ETKİNLİĞİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.	Araştırmanın Amacı	108
3.2.	Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları	108
3.3.	Veri Toplama Aracı	109
3.4.	Anakütle ve Örneklem	111
3.5.	Kullanılan İstatistik Analizler	111
3.6.	Hipotezler	111
3.7.	Bulgular ve Değerlendirme	112
3.7.1.	Demografik Özellikler	112
3.7.2.	Katılımcıların Ajanslardaki Takım Çalışmasına ilişkin Değerlendirmeleri	114
3.7.3.	Takım Çalışmasının Etkinliğine Etki Eden Unsurlar	128
	SONUÇ	130
	KAYNAKÇA	134
	EKLER	143

TABLO LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1 : Takım ve Grup Kavramlarının Karşılaştırılması	5
Tablo 2 : Belbin Takım Roller Modeli	42
Tablo 3 : Asinerji ve Sinerji Karşılaştırılması	93
Tablo 4 : Takım Çalışması Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	110
Tablo 5 : Cinsiyete Göre Dağılım	112
Tablo 6 : Yaşa Göre Dağılım	112
Tablo 7 : Bölümlere Göre Dağılım	113
Tablo 8 : Takımda Yer Alma Süresine Göre Dağılım	113
Tablo 9 : Takım Çalışmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	114
Tablo 10 : Takım Etkinliğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	115
Tablo 11 : Sinerji Boyutuna ilişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	116
Tablo 12 : Performans Hedefleri Boyutuna İlişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	117
Tablo 13 : Beceriler Boyutuna ilişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	118
Tablo 14 : Kaynak Kullanımı Boyutunda İlişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	119
Tablo 15 : Liderlik Boyutuna İlişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	120
Tablo 16 : İletişim Boyutuna İlişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	121
Tablo 17 : Yaratıcılık Boyutuna İlişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	122

Tablo 18 : Motivasyon Boyutuna İlişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	123
Tablo 19 : Zaman Yönetimi Boyutuna İlişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	124
Tablo 20 : Yeniliğe Odaklanma Boyutuna İlişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	125
Tablo 21 : Kaliteye Odaklanma Boyutuna İlişkin Değerlendirilmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları	126
Tablo 22 : Korelasyon Matrisi	127
Tablo 23 : Yeniliğe Odaklanma Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	128
Tablo 24 : Kaliteye Odaklanma Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	129

ŒEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Œekil 1 : Reklam Ajanslarında Matriks Örgüt Yapısı	54
Œekil 2 : Fonksiyonel Reklam Ajansı Organizasyon Yapısı	55
Œekil 3 : AraŒtırmanın Modeli	108

GİRİŞ

Yoğun rekabet, bilgi teknolojisi, bilgiye dayalı ekonomi, kalite hizmeti yaklaşımı, değişen müşteri tercihleri karşısında mal ve hizmet farklılaşması gibi pek çok faktörün oluşturduğu baskılarla mücadele eden işletmeler, hem üretim hem de bünyesinde çalışan insanlara ilişkin yaklaşımlarını tümüyle gözden geçirmeleri gerekmektedir. Merkezini verimlilik ve etkinlik kavramlarının oluşturduğu işletmeler, bireysel çalışma yöntemlerinin günümüz rekabet ortamında yeterince verimli olmadığını fark etmeye başlamışlardır. Bu nedenle, örgütler varlıklarını verimli bir şekilde sürdürebilmek için yeni yapılanmalarını artık takımlar üzerine inşa etmeyi tercih etmektedir. Takım yaklaşımı, daha yüksek verimlilik sağlamakla birlikte, emek maliyetini düşürerek, motivasyonu artırarak ve personeli işletmeye daha bağlı hale getirerek, işletmenin etkinliğine ve verimliliğine oldukça olumlu katkılarda bulunmaktadır.

Günümüzün ekonomik döngüsünde büyük etkiye sahip olan reklam ajansları, reklamveren dünyasına rekabet avantajı yaratabilmeleri yönünde verdikleri hizmetin kalitesini yükseltmek amaçlı, kendi örgüt yapılarında çoğunlukla takım yaklaşımını benimsemektedir. Takım çalışması, özellikle tam hizmet sağlayan büyük reklam ajansları açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve reklamveren memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır.

Proje niteliği taşıyacak biçimde birden fazla beceri gerektiren ve benzersiz olma özelliğini içinde barındıran işlerden biri olan reklam kampanya yaratım sürecinde, alanında uzman insanlar, doğru bir liderlik anlayışı çerçevesinde yönetilerek, net olarak tanımlanmış ortak bir amaç doğrultusunda takım çalışmasını gerçekleştirmektedirler. Reklam ajanslarında başlangıç ve sonuç noktaları belli bir zaman dilimine bağlı, benzersiz nitelikteki iş süreçlerinden oluşan takım çalışmasında etkinliğin var olması, liderlik, motivasyon, beceriler, performans hedefleri, zaman yönetimi, yaratıcılık, yeniliğe odaklanma, kaliteye odaklanma, iletişim, sinerji ve kaynakların kullanımı gibi bir takım faktörlere bağlı bulunmaktadır. Bu faktörleri birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Her biri doğrudan ya da dolaylı olarak birbirlerini etkilemekte ve bir bütün olarak takım etkinliğine yansımaktadır.

Bu bakış açısıyla reklam ajanslarındaki takım yaklaşımının kullanımı ve takım etkinliği üzerine gerçekleştirilen araştırmayı kapsayan tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, takım ve takım çalışmasının kuramsal analizi çerçevesinde, takım türleri, takımların oluşum süreci, başarı koşulları ve ortaya

ıkan sorunlar kapsamında takımların yarar ve sakıncaları, takımların başarılı ve başarısız olma nedenleri ve takım içi dayanışma-çatışma ilişkileri etkinlik ve normlar açısından detaylı olarak incelenecektir.

Reklam ajanslarında yönetim ve takım çalışması başlığı altında ele alınan ikinci bölümde ise, reklam ajanslarında yönetim ve işleyiş, ajansların temel işlevleri, verdiği hizmetlerin sınırlılığı doğrultusunda şekillenen reklam ajansı türleri, tam hizmet reklam ajansının genel anlamda örgütsel yapısı, içinde barındırdığı bölümler ve görev tanımları takım çalışması kavramı ışığında ele alınacaktır. Daha sonra reklam ajansları bünyesinde takım çalışması, kavram ve özellikleri açısından incelenerek, reklam yaratım sürecinde farklı rollere sahip takım üyeleri ve kampanya üretim süreçleri üzerinde durulacaktır. Araştırmanın yer aldığı bölüme geçmeden önce reklam ajanslarında takım etkinliğini belirleyen faktörler, ajanslarda yer alan takımların özellikleri ışığında tek tek ele alınarak incelenecektir. Literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler doğrultusunda birinci ve ikinci bölümde kuramsal açıdan incelen takım çalışması ve reklam ajanslarında iş süreçleri ile ilintili olarak tez çalışmasının son bölümünü oluşturan araştırma kısmında ödül almış reklam ajanslarında takım etkinliğine yönelik gerçekleştirilen anket çalışması ile ilgili analizlere ve yorumlarına yer verilecektir.

BOLÜM 1

TAKIM ÇALIŞMASININ KURAMSAL ANALİZİ

1.1. TAKIM KAVRAMI, TÜRLERİ VE OLUŞUMU

Günümüz bilgi çağında iş dünyasında başarılı olmak bir yana, ayakta kalmayı becerebilmek çok fazla etkenin bir araya gelmesini gerektirir. İşletmeler iş gücünün bilgisi, yeteneği ve becerisinden yararlanmak zorundadırlar. Başarılı işletmelerin büyük bir kısmı hiyerarşik yapılanma, otokratik yönetim sergileme yerine takım çalışmasını tercih etmektedirler.¹ Günümüzde, iş dünyasında güçlenen rekabetin etkisi, kar oranında azalmanın görülmesi, etkileşime yol açmıştır ve beraberinde hiyerarşik yapı giderek yok olmaya, ve iş dünyasında takım çalışması önem kazanmaya başlamıştır.

Tarihsel gelişime baktığımızda, takımlarla ilgili çalışmalar İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamıştır ve İngiltere'de yapılan Tavistock çalışmaları ve İsveç'teki sosyo-teknik hareket günümüzde yaygınlaşmaya başlayan takım çalışmalarına ışık tutmuştur.² 1990'lı yılların başından itibaren ekonomik ve sosyal çevrenin uğradığı değişim, işletmelerin yapısında ve yönetim stratejilerinde de köklü değişikliklere yol açmıştır. Bu gelişmeler sonucunda işletmelerde takım kavramı da hızla yaygınlaşmış ve yönetim tarafından desteklenmesi kaçınılmaz bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır.

1.1.1. Takım Kavramı

Literatürde takım kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Bu tanımlar arasında çok sayıda benzerliğin ve bazı küçük farklılıkların olduğu görülmektedir. Jones ve McBride'a göre; yönetim literatüründe ekip; ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelmiş, yüksek nitelikli sonuçlar üreten, birlikte iyi çalışan ve bundan haz alan faal bir grup olarak tanımlanmaktadır.³

¹ Osman Atay "Takım Oluşturma ve Başarı Değerlendirmesi", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi**, sayı:482, 2002, s.40.

² John R. Katzenbach ve Douglas K. Smith, "Takımların Bilgeligi" , (Çev.Nejat Muallimoğlu), Epsilon Yay. 1993, İstanbul,s. 23

³ Maver Argıç, "İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler ve Türk Demirdöküm AŞ.'de bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** , Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, 2002, s.22.

Straub'a göre; takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Donnollen ise takım kavramını, farklı uzmanlık alanlarından gelecek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğu olarak tanımlanmıştır.⁴

Bir başka tanıma göre ise takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takımın tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. Takımların çoğunun eleman sayısı on beşin altındadır. Ancak bu rakam bazen yetmiş beşe kadar çıkabilir. İkincisi, takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler. Bir başka deyişle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler. Birbirleriyle etkileşim halinde olmayan kişiler, örneğin bir yemek kuyruğunda yan yana duran veya bir asansörü paylaşan kişiler bir takım oluşturmazlar. Üçüncüsü takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışmaktadırlar. Örneğin, yeni bir bilgisayar geliştirmek, ortak bir kitap yazmak gibi.⁵

Bu öğelerin yanı sıra takımların ortak noktalarını sıralarken diğer önemli özelliklere de dikkat çekmek gerekmektedir. Takım üyelerinin her biri birbirinden farklı yetenek ve becerilere sahiptir ve bunun amaçlarını gerçekleştirmek yolunda bütünleyici bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bir takım içerisinde paylaşılan bir liderlik rolü hakim olmaktadır ve takım üyelerinin her biri karar alma aşamasında kendi fikirlerini dile getirmeleri takımın paylaşımcı bir yaklaşım sergilemesi açısından önemlidir. Takım çalışması esnasında güven ortamının hakim olması ve üyelerin birbirlerine karşı sorumluluklarının bilincinde olmaları kolektif iş yapabilme becerisini ortaya koymada önemli rol oynamaktadır.⁶

Takımın tanımını yaparken grupla takım arasındaki farklılıklara da dikkat çekmek gerekmektedir. Takım ve grup sözcükleri kimi zaman birbirlerinin yerine

⁴ Ergun Özler ve Emrah Koparan, "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Akademik Bakış Dergisi** , İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Ocak 2006 sayı:8, s: 15.

⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** , 9. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.463.

⁶ Emrah Koparan, "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya,2005, s:2.

kullanılmasına rağmen aynı dinamikleri taşımazlar. Takımlar gruplardan oldukça farklıdır. Takımlar gruplardan farklı olarak kolektif bir sorumluluk gerektirir. Gruplarda amaç, bireyin çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı olmasını sağlamaktır ve ortak bir çaba ile pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını arttırmak söz konusu değildir. Grubun amacı örgütün amacı ile aynıdır ve çoğunlukla katı ve atanmış liderlik gerektirmektedir. Takımlar ise hem bireysel hem de takım hedeflerine odaklıdır ve paylaşılmış liderlik modeli benimsenmiştir. Takım çalışması, üyelerinin ve örgütün ortaklaşa memnuniyetini sağlama yolunda tartışma ve karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır.⁷

Aşağıdaki tablo takım ve grup farklılıklarını özetlemektedir.⁸

Tablo 1
Takım ve Grup Kavramlarının Karşılaştırılması

GRUP		TAKIM
Bilgi paylaşımı	Amaç	Kolektif Performans
Etkisiz veya negatif	Sinerji	Pozitif
Bireysel	Sorumluluk	Bireysel ve Karşılıklı
Gelişigüzel ve değişken	Yetenek	Tamamlayıcı
Bireysel	Liderlik	Paylaşılan
Bireysel	Sonuç	Kolektif
Tartışma, karar verme ve işin bireylere dağıtılması	Çalışma Şekli	Tartışma, paylaşma ve iş üzerinde karara varma
İş üzerindeki etkinin değerlendirilmesi ile ölçülür.	Başarı	Kolektif olarak gerçekleşen çalışmanın değerlendirilmesi ile ölçülür.

Kaynak: J.R., Katzenbach ve D.K., Smith, **The Discipline of Teams**, Harvard Business Review, (March- April) 1993, p.111.

Tabloda görüldüğü üzere; amaçlar bakımından, takımlar kolektif bir performans göstererek amaçlara ulaşmaya çalışırken, gruplar sadece bilgi paylaşımı yolu ile birbirlerine destek olmaktadır. Takımlarda takımın amacı ön plana çıkarken, gruplarda ise bireysel amaç ön plandadır. Takımların en önemli üstünlükleri sinerji kavramı ile vurgulanabilmektedir. Takımlarda kolektif bir performans olduğu için

⁷ Esat Kurt, “Kalite Takımlarında Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2001, s.19.

⁸ John R. Katzenbach, ve Douglas K. Smith, “The Disciplines of Teams”, **Harvard Business Review**, (March-April), 1993, p111.

sinerji yaratılmakta ve toplam çıktı artmaktadır. Gruplarda ise sinerjiden söz edemezken bazen negatif sinerji bile ortaya çıkabilmektedir. Sorumluluk açısından incelendiğinde, takımlarda bireysel sorumlulukla birlikte, karşılıklı sorumluluk da önemliyken, gruplarda sadece bireysel sorumluluktan söz edilmektedir. Yetenekler açısından karşılaştıracak olursak, takımlarda her üye yeteneği ile diğer üyeyi tamamlayıcı özellik taşımakta, bir diğer deyişle takıma dahil olmak için yetenek etkili olmakta iken, gruplarda yetenekler gelişigüzel ve değişken olabilmektedir. Liderliğe bakış açısı ise takımlarda paylaşılan bir liderlik, gruplarda ise bireysel bir liderlik anlayışı söz konusudur. Takımlarda sonuçlar kolektif bir çalışmanın ürünü iken, gruplarda ise tam tersi gerçekleşmektedir. Başarı, takımlarda kolektif çalışmanın sonucu olarak takıma atfedilirken, gruplarda, bireysel bir çalışmanın sonucunda paylaşılan bir değer olmamaktadır. Takım ve grup kavramlarının farkları ile ilgili olarak denilebilir ki bütün takımlar gruptur ancak sadece resmi gruplar takım olabilmektedir. Takımlar ve iş grupları arasındaki bu farklılıklar, günümüz örgütlerinin takım çalışmasının gücünün farkına varmaları ve örgüt yapılarının takım çalışması bazlı kurulmasının nedenini açıklamakta belirleyici olmaktadır.⁹

Bir takımın gücü, güç kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak takım sinerjisini yarattığı takdirde kendini göstermektedir. Sinerjik biçimde bir arada çalışan oldukça güçlü bir takım, takımdaki herhangi bir kişinin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla içindeki bireysel özellikleri bir araya getirir. Takım içerisinde yer alan bireylerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve birlikte çalışma konusunda istekli davranması gerekmektedir. Bir takıma üye olma yüksek düzeyde kişisel doyumunu sağlamakta, örgütün takıma ve üyelerine değer vermesi ise bu doyumunu en üst düzeye ulaştırmaktadır. Kişisel doyumun tam anlamıyla yaşanması ise takım üyesinin iş tatminini ve performansını artırmaktadır.¹⁰

Takım çalışmasının öneminin anlaşılmasıyla birlikte, bireysel çalışma yöntemlerinin, verimliliği tartışılır hale gelmiştir. Artan rekabetle mücadele eden çok sayıda işletme, takım çalışmasının verimliliği arttırdığını, maliyetleri düşürdüğünü ve çalışanların motivasyonunu artırarak örgütlere daha bağlı hale getirdiğini görmektedirler. Bu bağlamda örgütler daha rekabetçi ve etkili olma yolunda ilerlemek istiyorlarsa, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmek adına yeniden yapılanmalı ve takımlara yönelmelidirler.

⁹ Güler K. İslamoğlu, "Team Composition and Effectiveness", **Yayınlanmamış Doktora Tezi** , Marmara Üniversitesi, SBE, 1998, İstanbul, s.15.

¹⁰ Anne Donnolen, **Takım Dili** , Osman Akınhay(çev.), İstanbul : Sistem Yayıncılık, 1998, s.20.

1.1.1.1. Takımların Özellikleri

Örgütsel takımlar, işletme içinde yaratıcılık ve yenilik unsurlarını göz önünde bulundurarak takım ruhu ve işbirliği çerçevesinde başarıya ulaşma yönünde önemli özelliklere sahiptir. Çağdaş takımların etkili olması için üye sayısı itibarıyla büyüklüğünün 5 ile 12 kişi arasında değişmesi ve ideal sayının da 7 kişi civarında olması gerekmektedir. Büyük takımlarda üyeler arası etkileşimin seyrek olmasının yanı sıra karar mekanizması uzamakta ve zaman kaybı oldukça fazladır. Küçük takımlar ise farklı yetenek ve bilgiye sahip insanların sayıca az olması nedeniyle yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya konulması açısından oldukça zayıf kalmaktadır.¹¹

Takımın hedef ve misyonunun başarılı ve etkin bir biçimde tamamlanması için takımların bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.¹²

- **Amaç Odaklılık:** Bir takımın amaçları takım üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa başarı oranı o derece yüksek olur.
- **Doğru Üyelerden Oluşma:** Takım amaçlarına uygun doğru yetenek ve beceriye sahip takım üyelerine sahip olunması takımın başarısını büyük ölçüde artırmaktadır. Takım üyeleri, hedefe ulaşmak için ortak görev sorumluluğuna sahip, bilgi ve fikir paylaşımına açık, birbirleriyle karşılıklı güvene dayanan ilişkileri olan kimselerdir.
- **Konu Üzerinde Çalışacak Yeterli Zamana Sahip Olma:** Önemli olan takımın bir soruna en kısa sürede çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümü bulmasıdır.
- **Yönetimin Katılımı:** Yönetimin takım çalışmasına katılması yani üyeler tarafından yönetimin desteğinin hissedilmesi takım çalışmasının başarısı için son derece önemlidir. Takımların hedefleri her üye için anlamlı ve heyecan verici olduğundan elde edilecek başarının sonucunu da paylaşmak için üyeler yönetim tarafından cesaretlendirilmeli ve motive edilmelidir.
- **Etkili Bir İletişim:** Takım kendi içinde, yönetimle ve diğer birimlerle karşılıklı etkili bir iletişim içerisinde olmalıdır. Takımın üyeleri arasında, takımın hedefi

¹¹ Erol Eren, s:471.

¹² Esat Kurt, s.12.

misyonu ve yetkileri bakımından tam bir anlaşma, takım üyeleri arasında tam, açık ve hiyerarşik otoritenin sınırlanmadığı ya da kısıtlanmadığı bir iletişim serbestisi mevcuttur.

- **Yüksek Derecede Bilgi Sahibi Olma:** Takım içinde üyeler sürekli öğrenme süreci yaşarlar. Takım problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiş ve kaynaklara ulaşma ve toplama konusunda becerikli olmalıdır. Karar verirken, plan yaparken, sorun çözerken ve uygulama sürecini hayata geçirip yürütürken sürekli bilgi alıp birbirlerine bilgi aktarırlar ve devamlı olarak görevi en iyi şekilde yapmak ve hedefe en iyi şekilde ulaşmak için edindikleri bilgi ve tecrübelerden ders çıkararak durumu iyileştirme çabası içerisinde bulunmaktadır.

Başarılı bir takımda yer alan üyelerin yukarıda kısaca özetlenen temel özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu tür özelliklere sahip olan üyelerden oluşan takımların amaçlarına daha kolay ulaşacağı ve daha yüksek performans göstereceği düşünülmektedir.

Gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışında bir mücadele ya takım olarak kazanılmakta ya da bireyler olarak kaybedilmektedir. Bir takımın gücü ve kalitesi zor zamanlarda birbirine verdiği destekle anlaşılmaktadır. Zor durumlarda birbirini suçlayan insanların daha sonra birlikte yaşama ve çalışma şansı azalmaktadır. Başarılı takımlarda takım üyelerinin birbirine son derece bağlı olduğu görülmektedir. Takımın hemen her üyesi, takımın amacına ulaşması için gerekli olan bilgiye, becerilere ve deneyimlere sahip olmaya ve takıma katkıda bulunmaya yatkın ve isteklidir.¹³

Örgüt üyelerinin örgüte karşı beslemiş olduğu bağlılık duygusu ya da örgüte bağlılık, bireyin bir örgüte ait olma duygusuna sahip olması ve o örgütte devamlı olarak kalmasının sağlanması olarak ifade edilebilir.¹⁴ Bağlılık kavramı organizasyon ve yönetim literatüründe farklı tanımlamalar ile ifade edilmekle birlikte, tanımlardaki ortak nokta, bağlılığın, bireyin çalıştığı örgütle arasındaki ilişkileri özdeşleştiren psikolojik bir durum olduğudur. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık hisseden çalışanlar, çalıştıkları örgütü çok daha fazla önemserler. Örgütle özdeşleşmişlerdir ve örgütün bir mensubu olarak kalmayı arzu etmektedirler.¹⁵

¹³ Acar Baltaş, **Değer Katan Ekip Çalışması**, İstanbul : Remzi Kitapevi, Birinci Basım, 2003, s.39.

¹⁴ Glenn M. Parker, **Cross-Functional Teams**, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003, s.134.

¹⁵ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 8. Basım, İstanbul : Remzi Kitabevi, 2008, s.38.

Bağlılık konusunda, takım bağlılığı da önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlarda takımların geniş çapta kullanılma nedenlerinden biri girdi fazlası olmaksızın, daha fazla çıktı üretme potansiyeline sahip olmasıdır. Eğer yöneticiler takımlar yolu ile işletmelerinin performansında artışlar sağlamak istiyorlarsa tüm kişilerin etkileşimde bulunarak diğer kişilerin rollerini öğrenmelerini sağlamaları ve takım bağlılığını inşa etmeleri gerekmektedir.¹⁶

1.1.1.2. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi

Günümüzün değişen ve gelişen çevre koşulları, işletmelerin kendilerini başarıya götürecek çalışmalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Takım çalışması yoluyla işletmeler bir yandan çalışanlarının motivasyonlarını yükseltirken, diğer yandan da çalışanların aralarındaki bağlılığı güçlendirmekte, örgüt içerisindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmakta ve böylece de çalışanların hem bireysel hem de takım olarak performansını yükseltmektedir.

İş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmasını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasasındaki küreselleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, başta A.B.D.'de olmak üzere işgücünün demografik karakteristiklerindeki değişme, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz iş gücünün varlığı ve dünya genelinde gelişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerinde değişiklik yaratmıştır.¹⁷

Günümüze kadar, geleneksel tepe yönetimi odaklı klasik örgüt modelleri olarak; formalleşmiş ve bölümlere ayrılmış örgüt anlayışları uygulanmıştır. Bu yaklaşım günümüzde yerini, dış çevreye duyarlı ve yüksek performanslı yapılanmalar olarak; yatay örgüt, şebeke örgüt, matriks örgüt gibi takım çalışması uygulamalarına ve farklılıkların yönetiminden değer elde etmeye dayalı örgüt yaklaşımlarına yer vermektedir.¹⁸

Vizyon paylaşımı takım çalışmasında oldukça önemli bir unsurdur. Takımdaki üyeler tarafından ortaklaşa belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma ve

¹⁶ Paul G. Ranky, the director, **Communication Skills For Project & Team Management** (DVD), USA CIMware, 2005-06.

¹⁷ Emrah Koparan, s.9.

¹⁸ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.279.

bilgi alışverişinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmaktadır. Günümüzde, çalışanların en büyük beklentilerinden birisi de işlerinde mutlu olmalarıdır.

Takımlara dört açıdan gereksinim duyulur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:¹⁹

- Takımlar, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.

- Takımlar, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Takımlar değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı yani esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.

- Takımlar, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.

- Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.

Günümüzde yüksek performanslı otomasyon ve bilişim teknolojilerindeki hızlı değişim ile birlikte, karmaşık örgütsel sorunlar, işletmelerin dikey veya yatay olarak bölünmüş bulunan fonksiyonel işleyişini olanaksız duruma getirmiştir.²⁰ Çalışanlar motive olamamakta ve bu da verimliliği düşürmektedir. Söz konusu gerçekler işletmelerde takım çalışmasının ve toplam çalışan tatmininin örgütün bütününe yayılımını zorunlu hale getirmektedir. Takım, göreceli olarak kısa mesafeli bir dizi hedefin yerine getirilmesi için oluşturulan, ortak çıkarlar ve değerler etrafında biçimlenen görece küçük bir insan grubudur. Örgütlerin takım çalışmasını desteklemelerine ilişkin nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:²¹

¹⁹ Kenneth Blanchard ve Donald Carev, **Yüksek Performanslı Takım Kurma**, İstanbul: Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1996, s22-23.

²⁰ C. Harry Eggleton, Judy C. Rice, **The Fieldbook of Team Interventions: Step-by-step Guide To High Performance Teams**, Massachusetts: HRD Press, 1996. s.240.

²¹ Veekay Narayanan, Raghu Nath, **Organization Theory: A Strategic Approach**, NY: Richard D: Irwin INC., 1993, s. 134.

- **Değişimin Takımları Oluşturmayı Zorunlu Hale Getirmesi** : Örgüt yapılarının değişmesi işlerin ve problemlerin karmaşık hale gelmesi ve ortak rekabet ortamı takımları gerekli kılmaktadır.

- **Birlikte Düşünmeyi Sağlamak** : Bir soru, fırsat,süreç ihtiyaçları karşısında çözüme yönelik ortak odaklanmayı sağlamak önemlidir.

- **İnsanları Birbirleriyle Kaynaştırmak** : Farklı yeteneklerdeki ve yeterliliklerdeki insanları birbirleriyle ve işleriyle bütünleştirmek, takımın her düzeydeki çalışanın kendini en iyi şekilde kanıtlayabileceği bir ortam yaratmak örgütte büyük gelişimler sağlayacaktır.

- **Örgüt İçerisinde “Biz” Anlayışını Hakim Kılmak** : Yüksek performansın kişisel çabalar ile sağlanamayacağı görüşü yaygınlaşmıştır. “Biz” anlayışı “Ben” anlayışından daha etkilidir. Örgütü başarıya kişisel hedefler değil ortak hedefler götürecektir.

- **Kaynakları Daha Tasarruflu Kullanma Arzusu** : Takım çalışmasıyla özellikle zaman ve maliyetten tasarruf edilecektir.

- **Sorunlara Kalıcı Çözümler Üretme İsteği** : Takım kanalıyla sorunlara daha kolay ve kalıcı çözümler üretilecektir. Takımla gelişen sinerji, takımı kişilerden daha güçlü yapmaktadır.

- **Hiyerarşik Yapının Değişmesi** : Örgüte birkaç kişinin yön vermesi yanılsından kurtulmak isteyen işletmeler alt kademedeki çalışanlarla sorumlulukları paylaşmaktadırlar. Bireylerin tek başlarına üstlenemeyeceği sorumluluklar için takımlar gereklidir.

Örgütlerde takım çalışmasının tercih edilmesinin temel amacı; işletme stratejileri doğrultusunda yüksek performans sağlamaktır. Ancak bugüne kadar gerçekleştirilen birçok araştırma sonucunda takım çalışmasının başarıyla uygulanmasının kolay olmadığı, birçok hataların yapıldığı veya takım çalışmasıyla beraber ortaya çıkan sinerjik güçten yeterince faydalanılmadığı görülmüştür.²²

²² Glenn M. Parker, s. 68.

Takım çalışmasından etkin bir şekilde faydalanmayı başarabilen işletmelerde görülen sonuçlardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:²³

- Teknolojinin yakından takip edilmesi,
- Yeniliklerde artış görülmesi,
- Kalitenin ve üretimin artması,
- Maliyet oranlarının düşmesi,
- Karar alma sürecinin hızlanması,
- Çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasının sağlanması,
- Verimlilik ve motivasyonun artarak işgücü devir hızının ve işe devamsızlık oranlarının düşmesi v.b.

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan takımlar, işletmelerde performansın ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için takım çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

1.1.2. Takım Türleri

Takımlar, yapılanma biçimlerine, amaçlarına ve üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine, süresine, üyeliğin zorunlu ya da gönüllü oluşuna, otonom yapıda olmasına göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Takımlar literatürdeki çalışmalarda biçimsel ve biçimsel olmayan takımlar olarak temelde ikiye ayrılarak incelenmiştir.²⁴

²³ Don Hellriegel, John W. Slocum, **Organizational Behavior**, 13th edition, Ohio: South Western Cengage Learning, 2008, s.350.

²⁴ Seda Arkan, "Ekip Çalışmasının Etkinliğinde İletişimin Rolü: Müşterilerle Doğrudan İlişki İçerisinde Olan Ekiplerde Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mersin Üniversitesi, SBE, 2008, s.7.

Biçimsel takımlar, belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tip takımlarda üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenmektedir.

Biçimsel olmayan takımlar ise, biçimsellerin aksine, sosyal nitelikli gruplardır. Bu tür gruplar sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çevresinde oluşmaktadır.

Biçimsel takımlar, dikey takımlar ve yatay takımlar olarak ikiye ayrılarak tanımlanmıştır;²⁵

- **Dikey Takım:** Bir yönetici ve onun emir komuta zincirindeki astlarından oluşmaktadır. Bu nedenle bu tip takımlar fonksiyonel takımlar ya da emir komuta takımları olarak da adlandırılmaktadırlar. Bazı durumlarda bir fonksiyonel departman içinde üç ya da dört hiyerarşik kademeyi içine almaktadır. Tipik olarak dikey takım, organizasyondaki tek bir departmanın çalışanlarından oluşmaktadır. Her bir bölüm biçimsel bir yapı oluşturur. Takım üyeleri görevlendirilir veya takımdan alınırlar. Aynı departmanlardaki çeşitli birimlerden üyelerin faaliyetlere katılımı ve etkileşimleri söz konusudur. Şirketlerde muhasebe bölümü, finansal değerlendirme bölümü insan kaynakları yönetimi bölümü gibi bölümler komuta bölümleridir ve hepsi örgüt tarafından çalışanların ortak faaliyeti ve etkileşimleri yoluyla belirli hedeflere ulaşmak üzere düzenlenmişlerdir.

- **Yatay Takım:** Yatay takım aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanlarından gelen elemanların oluşturduğu takımdır. Birkaç bölüm içinde seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay takımların en yaygın iki türü geçici görevler için kurulan bölümler arası takımlar ve komitelerdir.

Literatürde çok sayıda takım türleri bulunmaktadır, Takımlar en basit bir biçimde dört grupta sınıflandırılabilir. Bunlar; sorun çözücü takımlar (problem solving teams), otonom çalışma takımları veya kendini yöneten iş takımları (autonomous or self-managed teams), karşılıklı fonksiyonel takımlar (cross-functional teams) ve sanal takımlardır.²⁶

²⁵ Erol Eren, s.463-464.

²⁶ Stephan P. Robbins, **Organizational Behavior** , 9.edition, New Jersey: Prentice Hall, 2001, s.259.

1.1.2.1. Sorun Çözücü Takımlar

Aynı departmanın çalışanlarının her hafta belirli bir süre kaliteyi artırma, verimlilik ve iş çevresi ile ilgili tartışma toplantıları yapmaları sonucu oluşmaktadır. Genellikle o departmanı ilgilendiren sorunlara yönelik çözüm alternatifleri üretmeye çalışırlar ve bu fikirlerin hayata geçirilmesi görevi bu takımlara verilmemektedir. Bunlara en iyi örnek özellikle 1980'lerde çok kabul gören kalite çemberleridir. Bilindiği gibi çember çalışmaları bir iş takımı olarak 8 ile 10 çalışandan oluşmakta ve belirli bir sorumlulukla düzenli olarak toplanarak kalite sorunlarını, sorunların nedenleri ve çözümleri üzerine düzenleyici çalışmalar yapmaktadırlar.²⁷

1.1.2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Sorun çözme takımları için, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam olarak içine almadığı için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle otonom işletme takımları sadece sorunlarını çözmekle kalmamakta çözümleri değiştirip sonuçlar konusunda da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Yani bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, program geliştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Otonom işletme takımlarının problem-çözücü takımlardan farkı, bir üstlerinin görevlerini üstlenmeleri ve bu görevleri özerk bir biçimde gerçekleştirmeleridir.²⁸

Tamamen özerk takımlar kendi takımlarının üyelerini kendileri belirler ve üyelerin performanslarını da kendileri değerlendirirler. Bu durumda orta yönetim kademesine ihtiyaç azalır ve hatta, bu kademedeki yöneticiler elenebilir, böylece yapı yataylaşır. Bu takımlar genelde 10-15 kişiden oluşmakta olup kendilerinin daha önceki danışmanlarının sorumluluklarını almaktadırlar. Diğer bir deyişle, yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol, iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Tümüyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Buradaki temel amaç kararlı, motive olmuş, esnek ve sorumlu çalışanların kalite ve

²⁷ Glenn M. Parker, **Team Players and Teamwork** , San Francisco: Jossey-Bass, 2nd edition, 2008, s.125.

²⁸ Joy H. Karriker, "Cyclical Group Development and Interaction-based Leadership Emergence in Autonomous Teams: An Integrated Model", **Journal of Leadership & Organizational Studies** , Vol:11, Iss:4, 2005, s.55-66.

yeniliği yakalama yeteneği ile sosyal kontrolü sağlamaktır.²⁹ Kendi kendini yöneten takımların temel amacı bireyi örgütte bir çok çalışanın temel özelliği olan edilgenlik ve aracı konumdan aktif, dinamik birer karar alıcılar haline getirmektir. Kendi kendini yöneten takımlarda sosyal sistemin temel özellikleri olan insan doğası ve grup davranışı baskın bir karaktere sahiptir.³⁰

İşletme olgunlaştıkça problem çözme takımları, yavaş yavaş çalışanların çalışma yöntemlerinin düzenlenmesinde devrim sayılabilecek kendi kendini yöneten takımlara dönüşmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar yaptıkları işi kendi aralarında sürekli olarak değiştirerek bir malın veya hizmetin tümünü üreten usta işçilerden oluşmaktadır. Bu takımlar sürekli takımlardır ve aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar;³¹

- Bu takımlar birkaç, alanda uzmanlık sahibi olan elemanlardan oluşurlar.
- Takım döküm, makine, öğütme, imalat, satış gibi bölümlerden gelen ve her biri bir diğerinin işini yapabilecek şekilde eğitilmiş elemanlardan oluşur.
- Takım bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırır ve bir ürün veya hizmet üretimi için mükemmel bir işbirliği sağlar.
- Takıma bir görevi tümü ile icra edebilmesi için gerekli bilgi, teçhizat, alet makine ve stokları kullanma serbestliği tanınır.
- Takıma yeni ürünlerini seçme, problem çözme, para harcama, sonuçları değerlendirme ve gelecek için planlar yapma anlamına gelen karar verme yetkisi tanınarak takım güçlendirilir.

1.1.2.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Çapraz fonksiyonlu takımlar olarak da adlandırılan karşılıklı fonksiyonel takımlar, üyelerinin farklı fonksiyonlardan geldiği ve fonksiyon olarak farklı iş kollarının birleştiği bir projeyi beraber yürüten takımlardır. Çağımızda birçok işletme belirli bir projeyi tamamlamak için farklı bölümlerden gelen, ancak aynı hiyerarşik kademedede olan insanları bir araya getirerek, karşılıklı fonksiyonel takımlar veya

³⁰ Stephan P. Robbins, s.260.

³¹ Glenn M. Parker, **Cross-Functional Teams**, s.130.

gruplar oluşturmaktadırlar.³² Örneğin dünyanın en büyük uçak işletmelerinden biri olan Boeing; pazarlama, mühendislik, finans, üretim gibi departmanlarda bu tür takımlara yer vermektedir. Böylece her departmanı bir diğersinin ne yaptığından haberli olmakta, bunun sonucunda daha koordineli hale gelen teknik elemanlar daha kaliteli bir üretim ve daha iyi bir dağıtım biçimi ortaya koyabilmektedirler. Karşılıklı fonksiyonel takımlar, hız, yeni bakış açıları, müşteri odaklı düşünme, yaratıcılık ve kurumsal öğrenmenin artması gibi yararlar sağlamaktadırlar.³³

Günümüzde Amerika Birleşik Devletleri'nin büyük işletmelerinde etkili takım çalışmaları bu işletmelerin bir karakteristiği olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü, bu tür çalışmalar birbirinden farklı alanlarda çalışan bireylerin bir arada çalışmasına ve üretmesine katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Böylece bazen departmanlar bazen de örgütler birbirleri ile bilgi değişiminde bulunmakta, yeni fikirler üretip, sorunlarını çözüme olanağı bulmakta ve karmaşık projeleri koordine etmektedirler. Bu durum da onların yaratıcılığını ve yetkinliğini arttırmaktadır. Bu takımları oluşturmanın başlangıç aşamaları oldukça zaman alıcı ve problemlili olabilmektedir. Bireylerin birbirleri arasındaki farklılıkları keşfedip, zıt yönlerini öğreninceye kadar ve bunları telafi edinceye kadar geçen süre de bazen tahmin edildiğinden uzun olabilmektedir.

Özellikle 1980'li yılların sonlarında yaygınlık kazanan bu takımlar Toyota, Honda, Ford gibi büyük otomobil şirketleri arasında karmaşık problemleri tanımlamak için kullanılmıştır. İşletme içindeki farklı bölümlerde çalışan kişiler bilgi aktarımlarını da sağlayarak yeni fikirler geliştirmekte ve alternatifler sunmaktadırlar.³⁴

Yüksek performanslı organizasyonların, fonksiyonel ve çapraz fonksiyonel takımlardan ikisini de kapsamına rağmen, çapraz takımlar gerçek yüksek performanslı takımlar yaratmakta daha dominant olmaktadır. Bu durumun nedenleri aşağıda sıralanmıştır;³⁵

- Hızlı oluşu
- Karma bir yapıya sahip oluşu
- Müşteri odaklı oluşu
- Yaratıcılığının yüksek olması

³² Glenn M. Parker, **Cross-Functional Teams** , s.12.

³³ Stephan P. Robbins, s.261.

³⁴ Don Hellriegel, John W. Slocum, s.152.

³⁵ Glenn M. Parker, **Cross-Functional Teams** , s.67.

- Organizasyonel öğrenmedeki başarısı
- Tek odaklı ve net iletişim

1.1.2.4. Sanal Takımlar

Takımların yapısı örgütlerde yaşanan gelişmeler ve yaptıkları işlerdeki değişimler dolayısıyla gün geçtikçe değişmeye başlamıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi takımlar artık geleneksel yapılarından sıyrılıp kendilerine daha rahat hareket etme ve karar verme ve bu şekilde verimliliği artırma imkanı veren bir yapıya dönüşmektedirler. Artık örgüt içi iletişim kadar örgüt dışındaki iletişim de önem kazanmaya başlamıştır. Bilginin yönetimi bir takım için en önemli sorun haline gelmiştir. Örgüt içinde ve dışında yaşanan tüm bu değişiklikler takımları sanal takımlar haline dönüştürmeye başlamıştır.³⁶

Sanal takımlar aslında sadece bu takımları destekleyen teknolojinin farklılaşmasıyla diğer takımlardan ayrılmamaktadır. Sanal takım, takımın genelinde yaşanan bir değişikliğin ürünüdür. Bu değişiklik takım üyelerine ve yöneticilere zor görevler yüklemektedir. Sanal bir takımın yönetimi demek, takımı desteklemek için insani ve sosyolojik süreçlerin tümünü kapsayan proje yönetimlerinin ve iletişim stratejilerinin yönetimi demektir.³⁷

Sanal takımların etkin kullanımını sağlamak için:³⁸

- Takım yönetimi ve gelişimi için gerekli süreçlerin tasarlanması, tanımlanması, test edilmesi ve netleştirilmesi gerekmektedir.
- Takım yöneticilerine yeni takım yönetimi stratejilerini öğretilmesi gerekir.
- Yeni yapıların ve süreçlerin desteklenmesi için örgüt kültürünün yeniden yapılandırılması gerekmektedir.
- Yeni takım dinamiklerinin yansıtılması için örgüt yapılarının iyileştirilmesi gerekmektedir.

³⁶ Richard Luecke, **Bir Ekip Yaratmak** , Sedat Büyükarıslan (çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yay. 2008., s.126.

³⁷ Stephan P. Robbins, s. 261.

³⁸ Deborah L. Duarte, Nancy T. Snyder, **Mastering Virtual Teams** , CA: Jossey-Bass, 2006 s.97.

- Yeni takım yapısının yansıtılabilmesi için ödüllendirme sisteminin güncellenmesi gerekmektedir.
- Yeni bilgi teknolojisi (Information Technology) sistemlerinin takımları desteklemek üzere oluşturulması gerekmektedir.³⁹

Sanal takımlarda belirli bir mesafede çalışan takımları nasıl yöneteceğiz sorusuna cevap bulmak gerekmektedir. Bu sorunun temelinde ise takımların işbirliği içinde çalışmasının nasıl destekleneceği sorusu yer almaktadır. Sanal takımları yönetmek demek eski yönetim tekniklerimizi alıp bunları yeni teknolojiyi kullanarak (iletişim araçları) amacı yerine getirmeye çalışmak değildir. İşbirlikçi çalışmayı desteklemek için en iyi düşünme tarzını yeni dinamikleri oluşturarak yaratmak ve bunun için de mevcut araçlarımızı genişletmek sanal takımların yönetiminin özünü oluşturmaktadır.⁴⁰

Sanal bir takımın başarısında amacı belirlemek en önemli faktördür. Ancak takım belirli bir zaman içinde bir araya gelmeden nasıl bir amaç etrafında hareket edebilir. Sanal takımlar, yüz yüze görüşme olmadığından amacına yönelik daha sık ve daha açık kontrollere ihtiyaç duyar. Bu tür kontrollerin sağlanmasında teknolojinin bazı avantajlarından da yararlanılmalıdır. Amaç yeni teknolojinin çeşitli yollarıyla takımın üyelerine sürekli hatırlatılabilir.⁴¹

Sanal takımlardaki rollere bakıldığında, yöneticilerin tüm diğer takımlarda olduğu gibi rollerin belirlenmesinde yardımcı olmakla görevli olduğunu görmektedir.. Sanal takımlarda diğer takımlardan farklı olarak yeni iletişim stratejileri ile ilgili bazı ek rollerin de tanımlanması gerekmektedir. Farklı iletişim araçları kullanılırken teknik desteğe, bilgi arşivcilerine ve uzmanlara ihtiyaç duyulur. Sanal takımda tüm roller için yöneticiler ve üyeler karşılıklı beklentilerini açık bir şekilde ifade etmelidirler. Çünkü bu tür takımlarda oluşabilecek davranış şekilleri ve etkileşim dinamikleri farklıdır ve bu yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir.

Sanal takımlar farklı amaçları ve farklı katılımları desteklemek için yukarıda da bahsedildiği gibi farklı iletişim teknolojilerini kullanmaktadır. Birçok örgüt kendi sanal takımı içindeki iletişimi sağlamak için kurumsal intranetini kullanmaktadır. Ancak sanal

³⁹ Stephan P. Robbins, s.261.

⁴⁰ Richard Luecke, **Bir Ekip Yaratmak** , s.138.

⁴¹ Lisa Kimball, "*Managing Virtual Teams*", **Team Strategies Conference** , Toronto: Featured Press, 1997.

takımlarda örgüt içi iletişim kadar örgüt dışındakilerle olan iletişimin önemini de göz ardı etmemek gerekmektedir.

1.1.3. Takımların Oluşum Süreci

Takımlar bir anda oluşuveren topluluklar değildirler. İyi koordine edilmiş bir takım oluşturmak belli bir zaman dilimi ve takım üyeleri arasında büyük miktarda etkileşim gerektirmektedir. Takım üyeleri birbirleri ile etkileşime zaman bulamıyorlarsa, grubu iyi koordine edilmiş bir takım haline getirmek mümkün olmayabilir. Takım oluştuktan sonra bazı evrelerden geçerek olgunlaşmaktadır. Yeni kurulmuş takımlarla olgunluğa erişmiş takımlar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Kişiler zamanla düzenli bir şekilde işleyen bir bütünün parçası haline gelmektedirler. Liderlerin böyle bir oluşum içerisinde en önemli görevlerinden biri takımın hangi gelişim safhasında olduğunu tespit etmek ve işleyişine yardımcı olacak tedbirleri almaktır. Bu aşamalarla ilgili en yaygın bölümlendirme beş evreden oluşmaktadır. Söz konusu evreler şunlardır:⁴²

a. Kuruluş Evresi (Forming) : Kuruluş dönemi sürecin ilk aşaması ve tanışma, yöneliş dönemidir. Yeni bir araya gelmiş olan üyeler bu evrede birbirlerine ısınmaya ve birbirlerini karakter yönünden tanımaya çalışırlar. Bu safha boyunca belirsizlik çok yüksektir ve grup üyeleri resmi ve gayri resmi liderlerin otoritesini ve gücünü kabullenme eğilimindedirler. Faaliyetler daha çok takım üyelerinin rollerini ve takım amaçlarını anlama çabaları üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁴³ Temel kuralların ne olduğunu ve kendilerinden ne istendiğini tam olarak anlayıncaya kadar da bağımlılık devam eder. Bu aşamada takım liderine büyük görevler düşer. Kuruluş devresinde grup liderleri üyelere birbirleri ile tanışmak için zaman tanır ve üyelerin informal tartışmalara girmelerini teşvik ederler.

b. Karışıklık veya Karmaşa Evresi (Storming) : İkinci aşama pek çok kaynakta farklı adlarla nitelendirilen çatışma, karışıklık, tatminsizlik aşamasıdır. Bu evre boyunca takım üyelerinin kişilikleri ön plana çıkmaktadır.⁴⁴ Kişiler kendilerinden beklenenler ve takım içindeki rolleri konusunda daha bilinçlidirler. Bu evrenin en önemli özelliği çatışma ve anlaşmazlıklardır. Üyeler takımın görevlerini farklı

⁴² Erol Eren, s.468.

⁴³ Patrick M. Lencioni, **Overcoming The Five Dysfunctions of a Team** , CA: Jossey Bass, 2005, s.104.

⁴⁴ Stephan P. Robbins, s.269.

şekillerde algılayabilirler. Ortak çıkarları bulunan alt gruplar arasında koordinasyon kurulabilir ya da bu alt gruplar arasında takımın genel kuralları ve bunlara nasıl ulaşılacağı konusunda çatışmalar olabilir. Takım elemanları arasında bir birlik bulunmayabilir. Takımlar bu evreyi başarıyla atlatamazlarsa yüksek bir başarı seviyesini yakalayamayabilirler veya dağılırlar.⁴⁵ Karmaşa devresi boyunca, grup lideri her elemanı amacı gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlerde aktif rol oynamaya teşvik etmeli, üyeler çeşitli fikirler ileri sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, takımın görevleri ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdırlar.

c. ***Biçimlenme Evresi (Norming)*** : Davranış biçimlerinin yerleşme evresi olarak kabul edilecek bu evrede çatışmalar çözüme ulaştırılır ve takımda birlik ve uyum hakim duruma gelir. Liderin kim olduğu, gücün kimin elinde bulunduğu ve takım elemanlarının rolleri hakkında fikir birliğine varılır. Üyeler birbirlerini tanırlar ve kabullenirler. Üyeler arası farklılıklar ortadan kalkar. Takım içinde bir takım ruhu gelişir. Kısa dönemli bu aşamada, takım lideri takımda birliğin önemini vurgulamalı, takım kural ve değerlerinin her üye tarafından bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır.⁴⁶

d. ***Başarma Evresi (Performing)***: Açık iletişim, yüksek güven ve amaç paylaşımı açıkça görülmektedir. Takım üyeleri gerekli bilgiye, yetkinliğe ve morale sahip oldukları ve takım olarak hareket etmeye alışmış oldukları için verimlilik yüksektir. Takımlar kendi kendilerini yönetecek duruma gelmişlerdir. Artık takım kendini güçlü hissetmektedir. Bu süreç statik değil dinamik bir süreçtir.⁴⁷ Lider bu aşamada devamlı hedefler belirlemeli takım elemanlarının ufkunu genişletmelidir. Bu yolla da bu evre boyunca takımdan yüksek verim elde etmeye çalışmalıdır.

e. ***Dağılma Evresi (Adjourning)***: Takımın görevi süreklilik arz ediyorsa gelişim icra aşamasında tanımlanır. Aksi durumlarda, yani belli bir görevi yerine getirdikten sonra dağılacak takımlarda dağılma ya da ayrılma devresi söz konusudur. Bu devre boyunca çalışmalar gelişim devresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık en önemli şey görevi yerine getirmek değil, başlanmış görevlerin bitirilmesidir. Üyeler duygusal olarak yüksek morallidirler, aralarında güçlü bir bağ oluşmuştur ve takımın dağılacak olmasından kaygı duymaktadırlar. Hatta sınırlı süreler

⁴⁵ Glenn M. Parker, s.82.

⁴⁶ Richard Luecke, s.37.

⁴⁷ Erol Eren, s.469.

dahilinde kurulan takımlar için bu süre yas (mourning) devresi olarak da tanımlanır.⁴⁸ Takım üyeleri hedefe ulaştıkları için sevinirken, ilişkileri sona ereceğinden dolayı da üzülmetedirler. Bu evre sonunda takım lideri takımın ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantı ile, dilerse görevin başarı ile tamamlandığını belirten başarı ödülleri, teşekkür mektupları veya şiltler dağıtarak ilan edebilir.

Şu halde grup oluşumunda önce grup üyeleri seçilir ve ilk buluşma gerçekleştirilmektedir. Ardından bir ısınma devresi yaşanmakta ve bu devrede takım üyeleri grubun görevinin ne olduğu ve hedefe nasıl ulaşılacağı yolunda bilgilenmeye ve bilgi paylaşmaya çalışmaktadırlar. Bu evrenin ardından hemen kontrol, mücadele dönemi ve liderliğin kimin yapacağı konusu gündeme gelir. Bu soru cevaplandıktan ve hiyerarşi belirlendikten sonra ana görev bir takım alt görevlere ayrılıp bu alt görevlerin kimler tarafından ve ne zamana kadar gerçekleştirileceği saptanır. Bir diğer deyişle takım için organizasyon tanımlanır. Görev icra edildikten sonra grup dağılır.

Gruplar bazen ilk veya ikinci aşamanın ötesine geçemezler, bu da görev tamamlanmadan grubun dağılması demektir. Bu durumda grupların belli aşamaları atlattıkça daha etkin bir hale geldikleri varsayılabilir. Bazı kişiler grupların ileri seviyelerde daha etkin olduklarını savunurlar. Bu varsayım genel hatlarıyla doğru kabul edilebilir, ama yine de grubun ne ölçüde etkin bir grup olduğuna, hangi faktörün belirlendiğine karar vermek zordur. Bazı durumlarda ise grup içindeki çatışmanın büyüklüğü grubun daha etkili bir başarı sergilemesini sağlayabilmektedir.⁴⁹

1.2. TAKIMLARIN BAŞARI KOŞULLARI VE TAKIM ÇALIŞMASINDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

Eğer bir örgüt başarılı olmayı hedefliyorsa, tüm çalışanlarının desteğini almak zorundadır. Bu desteğin anlamı da işe zamanında gelmek ve verilen görevi yapmak değil, işin başarılı olmasına ilgi duymak ve yeni gelişmeleri ortaya çıkarmak için sürekli çaba göstermektir. Çalışanların her biri kendilerine ayrılan köşelerden dışarı bakmalı, yardım elini uzatmaya hazır olmalı ve yapıcı önerilerde bulunmalı, aynı zamanda hem müşterilerin hem de işyerinde çalışanların tümünün ihtiyaçlarına ilgi duymalıdır. Eğer bir örgütün böyle bir duruma gelmesi isteniliyorsa, o zaman o

⁴⁸ Deborah Mackin, *The Team-Building Tool Kit: Tips and Tactics for Effective Workplace Teams*, 2. Edition, NY:Amacom, 2007, s. 36.

⁴⁹ Erol Eren, 470.

örgütte takım çalışmasına ihtiyaç var demektir. Takım çalışması olmayınca, insanlar birbirlerinin hedeflerini baltalayacak biçimde iş yapabilir ve kendi bireysel başarıları için grubun başarısına engel olabilmektedirler.⁵⁰

Günümüzde birçok işletme için, takım çalışmasının uygulanmaması halinde yok olup gideceğini belirtmek abartı olmamaktadır. İşletmeler için takım çalışmaları; bir fırsat yada bir tehdit veya ikisi birden olabilir gibi gösterilebilmektedir. Ancak örgütteki yönetim kadrosu gerçekten takımı bir fırsat olarak gördüğü takdirde ve bu düşüncesini çalışanlarıyla paylaştığı ölçüde, örgütler takım çalışmaları içerisine girebilmektedir.

Başarılı bir firma olma yolunda izlenmesi gereken stratejiler olduğu gibi ideal bir takım oluşturmada da izlenmesi gereken bazı stratejiler söz konusudur. Oluşturulacak olan çalışma grubunda takım üyelerinin iyi tanınması önemlidir. Takımın amacına uygun olmayan bir üye, takım çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu yüzden katılımcı olma, dinamik olma , hızlı düşünme, hızlı davranma veya konu üstünde uzman olma gibi takımda olması istenen özellikleri ve mevcut üye özelliklerini bilmek gerekmektedir.⁵¹

Ekip üyeleri belirlendikten sonra ortak hedeflerinin açıkça tanımlanması ve ekibin bütününden bu hedefin görülmesi sağlanmaktadır. Ortak hedef doğrultusunda tüm üyeler belirlenmiş olan rollerini yerine getirme çabası içerisinde olmaktadır. Aksi takdirde ortak bir amaç yerine bağımsız amaçlar söz konusu olabilmektedir. Dolayısı ile takımlara kendilerinden ne beklendiğine ilişkin açık ve tutarlı mesajlar verilmelidir.

Takım oluşturma stratejilerinde sırada çalışma planının hazırlanması vardır, ki bu plan doğrultusunda takım üyeleri ortak bir amaca yönelmektedirler. Takımın enteraktif olması için üyelerinin katılımcı bir yapıda olması, bireysel çaba içinde olması ve desteklenmeleri gerekmektedir. Katılımcı bir yapının desteklendiğini görmek; diğer üyelerin katılımcı olmasına zemin hazırlamanın yanı sıra, takım üyelerinin fikirlerine değer verildiğini göstermekte ve kendilerinin önemsendiği duygusunu vermektedir.

⁵⁰ Howard Smith ve Peter Fingar, **Business Process Management** , Florida: Meghan-Kiffer Press, 2003, s.41.

⁵¹ Fred R. David, **Concepts of Strategic Management** , New Jersey: Prentice Hall Inc., 1998, s.67.

Takım oluşturulması sırasında oluşturulacak olan takımın büyüklüğü de önemlidir. Çünkü takımın büyüklüğü, performansa etki edecek bir faktördür.⁵²

Eğer takım çok büyük olursa birlikte çalışmak, hareket etmek zorlaşabilmekte, ancak takımın büyüklüğü sınırlandırıldığı takdirde de görevin tamamlanmasında, yeni fikirlerin çıkmasında görev dağılımında sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla takım içinde iş için uygun sayıda ve nitelikteki üyeler belirlenmelidir.

Takım oluşturulması sırasında çalışanların takım içinde uyumlu bir şekilde çalışması için motive edilmeleri büyük önem taşır.. Takım üyelerinin şu noktalarda motive edilmesi gerekmektedir:⁵³

- Hedeflerinin ve yapacağı işlerin açıkça belirlenmiş olması konusunda,
- Belirlenmiş olan işleri yapması için gerekli araç ve gerece sahip olması konusunda,
- Belirlenmiş olan işleri başarmak için kendisine yeterince güvenmesi konusunda,
- Elde edeceği sonuçların göstereceği çabaya değer olduğunu düşünmesi konusunda,
- Üstüne düşen görevleri çaba göstermesi halinde başaracağından emin olması konusunda,
- Göstereceği çabanın karşılığında ödüllendirileceğini bilmesi konusunda motive edilmeleri gerekmektedir.

Başarılı bir takım oluşturmanın b aşamaklarını ş öyle sı ralamak mümkündür; öncelikle bir takım oluşturulmakta, sonra üyelerin birbirine alışması ve ardından da güç kazanması sağlanmakta ve uygulamalara başlanıp sinerji yaratılması ile de başarılı bir takımın oluşturulma evresi tamamlanmış olmaktadır. Bu evreler süresince üyeler, kendilerini başkalarına karşı sorumluluk hissetmeyen yada ilgi duymayan, bireysel çalışan bireyler olarak görmemektedirler. Takımın önceliklerinin neler olduğunu bilmekte ve gerekirse kendi işlerini aksatmaları uğruna takımın hedeflerine öncelik

⁵² Howard Smith ve Peter Fingar, s.47.

⁵³ Ron Johnson, **Kusursuz Ekip Çalışması** , Füsun Doruker (çev.), İstanbul: Altın Kitaplar Yay., 1999, s.82-83.

tanımaktadırlar.⁵⁴

Etkili bir takım çalışmasında; takım üyelerinin teker teker değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme, takım üyelerinin becerilerini tanıma ve ortaya çıkarma, içtenlikle katkıda bulunmaları için desteklenmeleri, zayıf yönlerinin görülüp, açıklarının kapatılması için yardımcı olmayı kapsamaktadır. Ayrıca başarıya ulaşıldığını fark etmeyi ve yeri geldiği zaman da kutlamayı, her şeyden çok yapıcı olarak geri beslemede bulunmayı da içermektedir.

Örgütlerde takım oluşturmak için bazı nedenlere ihtiyaç duyulmakta ve sonucunda da bazı başarılar hedeflenmektedir. Çünkü işin başında nasıl bir kazanç elde edilmek istendiği göz önünde bulundurulmadan takım çalışmasının başarılı olup olmadığının ölçülmesi yapılamamaktadır. Bu yüzden temel çıktılar üzerine ölçüm parametreleri konulmaktadır. Bu ölçüm parametrelerini, örgütlerin hedefledikleri takım başarıları şeklinde şöyle sıralamak mümkündür:⁵⁵

- İşin kalitesinde artış,
- Artık maddelerde düşüş,
- İşe gelmeme konusunda azalma,
- Çalışanların süreçleri konusunda gelişme,
- Yöneticiler dahil tüm çalışanların sürdürülmekte olan işlerin en önemlilerine öncelik tanınmaları,
- Yöneticiler dahil tüm çalışanların, birbirlerine işle ilgili sorunlarda yardım etmeye hazır olmaları ve destek vermeleri.

Takım üyeleri, dahil oldukları gruptan dolayı kendilerinin değer kazandığını ve kıymetli olduklarını düşünmekte, dolayısı ile de sadece kişisel tatminleri nedeni ile üstlendikleri görevi daha bir istekle yapmaktadırlar. Bunun yanında pasif bir kişiliğe sahip olan takım üyeleri; yok sayılmayı da kabul edemeyip, anlaşılmayı beklerler. Ancak yanlış anlaşılmaktan da korkmaktadırlar. Bilgi akışında atlama yapılması daha sonraki işlem akışını zorlaştıracığı veya yanlış yönlendirilmesine sebep

⁵⁴ John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Organizational Behavior** , 10 edition, NJ: Wiley, 2008, s.194-195.

⁵⁵ Stephan P. Robbins, s. 271.

olacağı için, iyi bilgilendirilmek takım çalışmalarında önemlidir.⁵⁶ Takımın karar vermede ve hareket etmede hiyerarşik yapıdan kaynaklı gecikmeleri en aza indirebilmek için serbest olması, en kötü ihtimalle o güvenin takım tarafından verilip, kendi inisiyatiflerini kullanması sağlanabilmektedir. Bu şekilde takım üyelerinin de aktif katılımı sağlanmış olup katılımcı bir yapı sergilenebilmektedir. Aksi takdirde, koyu bir disiplin altında olan çalışma grubunun sağlıklı düşünce yapısında olması beklenmemektedir.

1.2.1. Takımların Yarar ve Sakıncaları

İşletmelerde çalışanlara verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yapılan işin kalitesi ve işletme için yapılan özveriler de artmaktadır. Bu durum da çalışanların işletmelerce daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile sağlanabilmektedir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak rekabete ayak uydurabilmelerine, yaratıcılık ve yenilik kapasitelerini arttırabilmelerine, daha ekonomik, daha kaliteli mal ve hizmet üretmelerine, özel ihtiyaç ve istekleri en hızlı ve etkili biçimde karşılayabilmelerine bağlıdır. Böyle olduğu takdirde yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilme ve gelişebilme şansları vardır.⁵⁷

Günümüzde bu işlevlerin, hiyerarşik örgüt yapısı içinde ve biçimsel yetkiye sahip yöneticilerin verdiği kararlarla, mekanik rol ve görevlerle çalışan astlarla gerçekleştirme imkanı kalmamıştır. Rekabetin, örgütlerin önüne koyduğu sorun, yaratıcılığı yüksek, stratejik düşünüp hareket edebilen, birbirlerini çeşitli bilgi, beceri, yetenek, tecrübe ve uzmanlık alanları ile tamamlayan takımların kurulabilme ve etkili biçimde çalıştırabilme becerisiyle giderilmektedir.⁵⁸

1.2.1.1. Takım Çalışmasının Yararları

Takım çalışmasının örgütler için taşıdığı önemi, çalışanlar, yönetim ve örgütsel boyut olarak ele almak gerekmektedir.

⁵⁶ Donald H. Weiss, **Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır** , Fatmagül Berktaş (çev.), İstanbul: Rota Yayınevi, 1993, s.37.

⁵⁷ John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, s.192.

⁵⁸ Erol Eren, s.387.

Takım üyeleri, bir takım içerisinde yer almalarından dolayı görevlerini daha az stresli bulmaktadırlar. Takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile, başarının genel sorumluluğu takımın üzerine geçer. Takım tarafından paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışanın çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşanan panik durumunu hafifletmektedir. Çalışanların takım içindeki statüleri, bir bütün olarak örgüt içindeki statüye dönüşmektedir. Takım üyeleri, takıma olan katkılarını görür ve bununla tanınırken, takım da örgüt içinde örgüte olan katkısını görüp bununla tanınmaktadır.⁵⁹

Tek başına takım üyeliği kişisel bir tatmin duygusu sağlasa bile örgütün takıma ve üyelerine değer vermesi daha büyük bir tatmin duygusu halindedir. Çalışanların işlerine, takım ve örgütlerine olan kişisel bağlılığını güçlendiren manevi ödüllerin çalışanlar üzerindeki etkisi maddi ödüllerden daha fazla olabilmektedir. Bu manevi ödülleri aidiyet duygusu, başarı duygusu, kendini gerçekleştirme duygusu sağlamakta ve üretkenliği güçlü bir biçimde etkilemektedir. Takım kavramı işletme çalışanları ile müşteri gereksinimleri arasında doğrusal bir ilişki kurulmasını ve böylelikle çalışanların müşteri isteklerine odaklanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca takım yaklaşımı, kontrol maliyetlerinin en aza indirmekte, çalışanların iş süreçlerindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratmaktadır. Takım yaklaşımında, çalışanlar iş sürecine hakim olurken, işler hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelmektedirler.⁶⁰

Takım çalışmasının örgüt yönetimine sağladığı yararları incelendiğinde artan verimlilik, karlılık, yüksek moral, bağlılık ve tutumluluğun iyileşmesi sayesinde yöneticiler de takım çalışmasından pozitif yönde etkilenmekte oldukları görülür. Hedeflerine ve birimlerin amaçlarına ulaşmak daha kolay ve az stresli hale gelmektedir. Bu yararları, bir takımın üyesi olmaları dolayısıyla bireysel olarak elde ettikleri yararları da eklenirse yöneticilerin imkanları doğrultusunda yüksek performanslı takımlar kurmakla büyük kazanç elde ettikleri görülmektedir.⁶¹

Günümüzde çalışanlar yalnızca ekonomik ve güvenlik güdülleri ile hareket etmemektedirler aynı zamanda kendini gösterme, yeteneklerini kullanma ve başarılı olma güdülleri de çalışanlarda etkili olmaktadır. Takım çalışmalarına önem verilen örgütlerde maliyetlerin düştüğü, savurganlığın önlenildiği, üretim kalitesinin ve

⁵⁹ Hüseyin Yılmaz, “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, **Standart Dergisi** , Haziran 1999, s.30.

⁶⁰ Emrah Koparan, s. 47-48.

⁶¹ Stephen P. Robbins, s.275.

verimliliğin arttığı, çalışanların çalışma arzusu ve motivasyonunun yükseldiği, bireysel yeteneklerinin geliştiği görülmektedir. Bu sayede örgüt yönetimi çalışanlarından yüksek oranda yararlanabilmektedir.

Uygun takımların kurulmasıyla yaratılan verimlilik artışlarına örgütler de ortak olmakta ve fayda sağlamaktadır. Takım çalışmaları örgütün karlılığına, büyümesine ve gelişmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Örgütlerde oluşturulan takımlar, çalışanların hem kişisel ihtiyaçlarını karşılarken hem de takımın ortak amacına, dolaylı olarak da örgüte hizmet etmektedir. Çalışanların iş süreçlerini tamamlama yolunda bireysel olarak güçlerinin yetmediği noktada, başarılı takım çalışmaları sonucunda örgütün sektörde ve müşteri zihninde iyi bir imaj çizebilmesi, bir kişinin yapamayacağı işi takım ruhu oluşturarak gerçekleşmesi işletme başarısında doğal bir süreç olarak görülebilmektedir.⁶²

Çalışan katılımının sağlanması, katılanların çokluğu yönüyle grup tartışmaları ve sağlıklı çözüm yollarının tartışmalarla bulunmasını sağlaması bakımından önemlidir. Takımlar halinde yapılan çalışmalarda çözüm önerileri daha değişik bakış açıları ile ele alınmaktadır. Böylece yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanabilmesi için fırsat oluşmaktadır.

Örgütlerde takım çalışması ile birlikte etkinlik artışı sağlanmaktadır. Çalışanlar, takım içerisinde sürekli işbirliği ve iletişim içinde çalışmalarını planlayıp yürüttüklerinde, işin düzenli biçimde yapılmasını, bilgi, fikir ve çıktılarının akışını ve etkinliklerin birbirleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için çeşitli yollar bulabilmekte ve sonucunda da örgütler için daha verimli ve etkin bir uygulama sergilemektedirler.⁶³

1.2.1.2. Takım Çalışmasının Sakıncaları

Takım çalışmalarının işletmelerde neden olduğu sakıncalar, takım çalışmalarının üzerinde detaylı biçimde düşünülerek oluşturulması gerektiğini gösterecek kadar ciddi boyutlardadır. Bu yüzden yöneticiler takım çalışmasına gidip

⁶² Peter R. Scholtes, Brian L. Joiner ve Barbara J. Streibel, **The Team Handbook** , 3rd ed., WI: Suttle-Strauss, 2003, s. 38.

⁶³ Ron Johnson, s.91.

gitmeme konusunda karar verirken, takım çalışmasının neden olabileceği bazı sakıncaları göz ardı etmemelidirler.⁶⁴

Bu sakıncalardan biri güçlerin yeniden düzenlenmesi ile ilintilidir. Şirketler takım çalışmasına geçtiklerinde, bundan en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzey yöneticilerdir. Takımlar başarı kazandıkça da danışmanlara olan ihtiyaç azalır bu durum özellikle kendi kendini yöneten takımlar için geçerli olmaktadır. Takım çalışmalarında aslında danışmanlık işini takım üyelerinin kendileri yapmaktadır. Yöneticilerin bu duruma kendilerini uyarlamaları zor olmakla birlikte, ayakta kalabilmek için yeni insan merkezli yöntemleri öğrenmek zorundadırlar.⁶⁵

Bir diğer konu takımın sırtından geçinme olarak tabir edilebilir. “Bedavacı” terimi takım üyesi olarak kendine çıkar sağlayan ancak üzerine düşen görevleri yapmak için yeterince gayret sarfetmeyen kişileri anlatmak için kullanılmaktadır. Özellikle büyük takımlarda bazı kişiler işten kaytarma eğiliminde olabilirler. Bugüne kadar yapılmış olan araştırmalar, bazı kişilerin tek başlarına çalışırken, takım içinde gösterdiklerinden daha fazla gayret sarfettiklerini göstermiştir. Bu tür eğilimde olan çalışanların takım üyesi olarak görev yapması takımın performansına engel teşkil edebilmektedir.⁶⁶

Koordinasyon giderleri açısından incelendiğinde takımın görev icabı yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gerektiği görülmektedir. Takımlar çalışmaya hazırlanmak ve kimin neyi, ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcamaktadırlar. Koordinasyon için yapılan programlar kontrol edilmeli, gerekli bildirimler yapılmalı, işleri gerçekleştirmek için yer ve zaman tespit edilmelidir. Yani grupların koordinasyonu ve yönetimi için saatlerce zaman harcanmaktadır. Bazı kişilerin genel eğilimi genellikle aynı işi tek başına daha kısa sürece yapabilecekleri şeklindedir.

Bazı çalışanlar için ekip çalışması zor ve kendi çalışma yaklaşımlarına aykırı görünebilmektedir. Dolayısıyla bu gibi kişiler takım çalışması içinde yer almaktan çekinip kenarda kalmayı tercih edebilir ve kişisel başarılarına da engel olabilmektedirler. Bir diğer önemli nokta takım içerisindeki üyelerin birbirleriyle aşırı derecede rekabete girme olasılığı mevcuttur. Aşırı rekabet olduğu takdirde, bu durum takım lideri tarafından doğru bir iletişimle yönetilemediği takdirde, takımlar ortak

⁶⁴ Peter R. Scholtes, Brian L. Joiner ve Barbara J. Streibel, s.42.

⁶⁵ Erol Eren, s.478.

⁶⁶ Veekay Narayanan, Raghu Nath, s. 157.

amacından sapma yaşayıp, işletmenin bütününe zarar görmesine neden olabilmektedir.⁶⁷

1.2.2. Takım Çalışmasının Başarısında Rol Oynayan Faktörler

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında işletmeler hayatta kalabilme ve gelişebilmek adına hiyerarşik örgüt yapısı içinde ve biçimsel yetkiye sahip yöneticilerin verdiği kararlar ve mekanik rol ve görevlerle çalışan astların gerçekleştirme imkanı kalmamıştır. Yöneticiliğin en belirgin başarısı tek tek bireyleri yönetmekten çok etkili takım kurabilme ve kesinlikle otokratik olmayan biçimde onları yönetmek veya liderlik etmektir.⁶⁸

1.2.2.1. Takımların Başarılı Olma Nedenleri

Öncelikli olarak, takımlar, sinerjiyi arttırmaktadırlar. Başka bir ifade ile takımın toplam yararının, takım üyelerinin ayrı ayrı bireysel yararlarının toplamından çok olduğu anlamına gelmektedir. Takım çalışmaları, çalışanları, geçmiş hatalarını düzeltmeye yönlendirmektedir. Önemli olan hataların bulunup elimine edilmesidir. Geçmiş hataları bilen takımların bu hataları ortadan kaldırması hızlı olan değişim kararları sonucu kolay olmaktadır. Özel bir kontrol ve geri besleme sistemine ihtiyaç görülmeden bu yapılmaktadır. Takımlar, kaliteli kararlar üretmektedirler. Duruma göre ya doğru yada doğruya en yakın kararları alabilmektedirler.⁶⁹

Bir takım içinde çalışan her üye aynı amaçları paylaşmaktadır. Paylaşılan amaçların üyeler tarafından rahatça anlaşılabilir şekilde açıklanması takım çalışması açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Takımın her üyesinin kendi grubunun amaçlarını ve bir bütün olarak örgütün nereye doğru gittiğini öğrenmesi ve böylece takımın hedeflerini bütününe parçası olarak görmesi o takımın başarılı olmasını sağlamaktadır. Uygulamada insanlar temel amaçları değerlendirdiği zaman, takımın hedeflerinin bazen değişmesi ve böylece takımın bütününe daha iyi hizmet

⁶⁷ Roger Muchielli, *Le travail en équipe: connaissance du probleme applications pratiques* , 7.édition, Paris:Edition ESF.,1996, s.22.

⁶⁸ James R. Barker, *The Discipline Of Teamwork* , London: Sage Publications,1999, s.143.

⁶⁹ Ichak Adizes, *L'ere du Travail en Equipe* , Institut Adizes, 1980, s.143.

vermesi gerektiğini anlamakta ve üstlendikleri görevleri daha yararlı ve etkili bir biçimde yerine getirmektedirler.⁷⁰

Birbirlerini destekleyen takım üyeleri arasında hedefler paylaşıldığında, tüm üyeler birlikte yararlı bir şekilde çalışmaya başlamaktadır. Kendilerine verilen görevi yerine getirmeleri için gerekli olan beceri ve teknik bilgilerin yanı sıra takım çalışması yeteneğini de kazanmaları takımın başarısını daha da arttırmaktadır.⁷¹

Takım çalışmasını desteklemek için yöneticiler, işletme içindeki iletişimi geliştirip canlandırmalıdır. Takım üyeleri neler olup bittiğini öğrendikleri, kendilerine bilgi verilip danışıldığı ve söylediklerine kulak verildiği zaman kendilerini takımın bir parçası gibi görmeye başlamakta ve içinde buldukları takımı başarıya götürmektedirler.⁷²

Takım çalışması sonucunda başarılı sonuçlar alındığında; takım performansını ödüllendirmeye gidilerek, takımın daha başarılı çalışması ayrıca üyelerinin de katılımlarının artırılması sağlanabilmektedir. Ayrıca takımlara, iyi yaptıkları işlerle ilgili zamanında, dürüst ve olumlu bir biçimde geribildirim yapılmalıdır. Takım üyeleri için başka bir ödül de işleri hakkında bilgi verilmesi ve kendilerine danışılmasıdır.⁷³

Takımdaki herkes tüm süreçleri bilmeli, bu konuda yorum yapma ve öneri getirme fırsatına sahip olmalı, verdikleri fikirlerin ve yorumların sonuçlarının kendileriyle paylaşılması hakkına sahip olmalıdırlar. Böyle olduğu takdirde takım üyeleri işlerine daha sıkı sarılma eğilimi göstermektedir.

1.2.2.2. Takımların Başarısız Olma Nedenleri

Başarılı bir takım çalışması ile örgüt hedeflerine yaklaşmakta iken bunun aksine başarısızlıkla sonuçlanan takım çalışmalarında örgütler stratejik hedeflerinden uzaklaşmaktadırlar. Takım çalışmaları içinde yapılan toplantılar, kişisel sorunlar için birer fırsat olarak kullanıldıkları zaman, bir karara varılmadan toplantılar bitirilmek

⁷⁰ Peter R. Scholtes, Brian L. Joiner ve Barbara J. Streibel, s57.

⁷¹ Deborah Mackin, s.97.

⁷² James Barker, s.67-68.

⁷³ Richard Luecke, **Proje Yönetimi** , Ümit Şensoy, Harvard Business School Press, İş Bankası Kültür Yay. 2009, s.180.

zorunda kalılabilmektedir. Aslında toplantılarda tüm takım bir araya geldiği için yapılan işler ve ruh hali üzerindeki etkisi de çok büyük olmaktadır.⁷⁴ Dolayısıyla amacına yönelik yapılmayan toplantılar, sadece takım çalışmasının sağlayacağı büyük yararlar için kaçırılmış birer fırsat olmakla birlikte aynı zamanda etkili bir takım çalışmasının dayandığı insan ilişkilerinin zarar görmesine de neden olmaktadır.

Takımların başarısız olmalarının altında yatan başka bir neden de takım üyelerinin sorumluluktan kaçmalarıdır. Takım çalışması içinde uygun amacına yönelik toplantılar yapılabilir. Toplantılar; verimli, yüksek katılımlı, birçok fikir ve kararın üretilmesiyle sonuçlanacak etkin bir şekilde de geçebilmektedir.⁷⁵ Ancak takım üyelerinin takım sorumluluğu altında kişisel sorumluluklarından kaçınmaları takımların başarısız olmalarına neden olmaktadır. Sorumluluktan kaçınma ile takım içerisinde katılım ve yaratıcılık düşmekte, ayrıca sorunlar çıkmaya başladığında da karşılıklı suçlama ortamı doğmaktadır.⁷⁶

Takım içindeki insanlar birbirlerine değişik ölçülerde bağımlı olduklarından takım içinde çatışma riski artmaktadır. Takım içindeki çatışmalar; sürekli tekrar ettiği ölçüde, herhangi bir konuyu çözmediği müddetçe ve kişisel bir nitelik içerdiği takdirde, takımın başarısız olmasına neden olmaktadır.⁷⁷

Geleneksel hiyerarşik yapılara sahip olan örgütlerdeki dağınık yapının olmasının yanı sıra kötü yürütülen yönetim sistemleri ve iletişim sistemleri nedeni ile de takımın başarısız olması söz konusu olmaktadır. Yöneticilerin karar alma ve gereken işleri yapmaları için takımlara genellikle yetki vermemeleri takımı olumsuz etkilemektedir, çünkü takımlar gerekli güç olmadan gelişmemektedir. Kendi inisiyatiflerini alarak ilerlediklerinde de bu defa yönetim tarafından kaynak kısıtlaması şeklinde cezalandırılabilirler. Dolaylı olarak gerekli kaynakları sağlayamayan takımlarda başarısızlık kaçınılmaz bir son olmaktadır.⁷⁸

Takım halinde düşünme; konuların çok az ya da hiç tartışılmaması, kararların bir kez verildikten sonra kimse tarafından eleştirilmemesi, özeleştiriye uzak olunması gibi durumlarda başarısızlığı getirebilmektedir. Böyle olduğu takdirde takım halinde

⁷⁴ Erol Eren, s.476.

⁷⁵ Peter R. Scholtes, Brian L. Joiner ve Barbara J. Streibel, s. 167.

⁷⁶ Glenn M. Parker, s.93.

⁷⁷ Acar Baltaş, **Yeni Yöneticinin El Kitabı** , İstanbul: Remzi Kitabevi, 2007, s.58.

⁷⁸ Acar Baltaş, **Rekabette Fark Yaratın Ekip Çalışması** , İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009, s. 22-23.

düşünme, karar alma süreçlerinin etkinliğini yok ettiğinden bir tehlike olmaktadır. Takım üyeleri birbirine daha sıkı bağlandığında bu tehlike daha da artmaktadır.

1.3. TAKİMİÇİ DAYANIŞMA –ÇATIŞMA İLİŞKİLERİ

Her örgütün belli bir amacı vardır ve örgüt üyelerinin ana görevi bu amacı gerçekleştirmektir. Bu bağlamda örgüt içinde şekillenmiş takımlardaki üyelerin de takımın hedefini gerçekleştirmek ana görev olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda yönetim yönettiği insanların mutluluğunu sağlamak için onları sevk ve idare etmektedir. Örgütün ve daha spesifik olarak takımın hedeflerine ulaşması için takım üyeleri arasındaki ilişkilerin ve davranışların kalitesinin artırılması gerekmektedir. Takım liderlerine bu standartların artırılması için önemli bir sorumluluk düşmektedir Çünkü liderler takım içerisinde üyeleri en yüksek düzeyde etkileme yeteneği ve yetkisine sahip kişilerdir.⁷⁹ Liderlerin bu konudaki tutumu takım içi veya takımlar arası dayanışma ya da çatışma yaşanmasında çok büyük etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3.1. Takım İçi Dayanışma

Hızla büyüyen organizasyonların yenilikçi, motivasyonu yüksek ve verimli çalışanlara ihtiyaçları vardır. Ortak bir örgüt kültürü, ortak sosyalleşme sonucu ortaya çıkan örgüt kimliği örgüt üyelerinin aynışmasını sağlamakta ve birbirlerine destek olma duygusuna yol açmaktadır. Örgüt genelinde var olması gereken bu durum takım çalışması için de söz konusudur. Ancak günümüzde, çoğu organizasyonda çalışanların morali ve iş tatmini çok düzeyde kalmakta ve çalışanların çoğu, kendilerinin tüketildiklerini düşünmektedirler. Köklü değişimler, stres ve yanlış iletişimin doğurduğu sorunlar enerjilerini tüketmekte ve çalışanlar arasındaki dayanışmaları azaltıp çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örgüt içi ve dolayısıyla takım içi çatışmalar liderlerin sistemler ve süreçler üzerinde olduğu kadar çalışanlar ve değerler üzerinde de odaklanmaları gerektiğini göstermektedir.⁸⁰

⁷⁹ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon** , 2. Baskı, İstanbul: Nobel Basımevi, 2007, s.185.

⁸⁰ Acar Baltaş, **Yeni Yöneticinin El Kitabı** , s. 24-25.

Takım çalışmasında üyeler arası dayanışmayı sağlamak için takım liderinin bazı ilkeleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu şekilde bir taraftan takım etkinliğini ve çalışanların performansını artıracak, iş tatminlerini yükseltecek, diğer taraftan da takımın amaçlarının üyeler arası dayanışma çerçevesinde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bu noktada takım üyelerinin duygularının yönetiminde başarı sağlamak, birbirleri arasında dayanışmanın oluşmasını ve dolayısıyla da takım performansının artmasını sağlayacaktır.⁸¹

Takım üyeleri arasında iletişim kopuklukları sadece bilgi paylaşımını engellemekle kalmayıp duyguların da ifade edilmesini ve paylaşımını engellemektedir. Takım çalışma süreçleri ve takımdaki rol dağılımları duyguların olumlu yanlarını geliştirecek ve kullanacak, olumsuz yanlarını da giderecek şekilde oluşturulmalı ve bu sayede dayanışma güçlendirilmelidir.

Örgüt kültürünün dolayısıyla da takım kültürünün olumlu ilişkileri destekleyici bir biçimde oluşturulması dayanışma oluşturma açısından önemlidir. Takım, her türlü araç ve yöntemi kullanarak olumlu ilişkileri güçlendirecek ortamı yaratmalıdır. Takım liderinin yenilikçiliği, özgürlüğü, eğlenceyi, yaratıcılığı ve canlılığı destekleyecek, insanların işe gelmekten de birlikte çalıştıkları takım arkadaşları ile iş üretmekten keyif alacakları bir çalışma ortamı yaratması gerekmektedir.⁸²

İnsanları takdir etme yöntemleri yalnızca parasal ödüllerle sınırlı olmamakla birlikte takım üyelerinin motivasyonunu yüksek tutma amaçlı davranışların lider tarafından sergilenmesi, çalışanların takıma bağlılıklarını ve diğer üyelerle dayanışma çerçevesinde çalışmalarını sağlamaktadır. Üyelerin kendilerini değerli hissettikleri bir kültür yaratmak onlara güven duyulduğunu hissetmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Birlik, beraberlik, güven ve aidiyet duygusu üyeler arası dayanışmayı ve başarıyı beraberinde getirmektedir.⁸³

Takım lideri üyeler arasında dürüst, açık ve etkili iletişimi özendirmelidir. Gerekiyorsa, bu konuda tutum, bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Lider, iletişimin tüm araçlarını yere, zamana ve duruma göre en uygun olanlarını öne çıkararak etkili bir biçimde kullanılmalıdır. Ancak, iletişimi yalnızca gelişmiş teknolojileri kullanarak yapılan bir enformasyon aktarımı olarak görmek yanlış

⁸¹ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi** , İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2022, s. 92-93.

⁸² Acar Baltaş, **Duygusal Zeka** , İstanbul : Remzi Kitabevi, 2006, s.42.

⁸³ İsmet Barutçugil, s.58.

olur. Etkili iletişimde önemli olan araçların kullanımı değil, dayanışmayı destekleyici duyguların paylaşımıdır. Takım içinde kararların alınmasında her bir üyenin fikrinin sorulması ve katkıda bulunmasının istenmesi alınacak olan kararların benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Dürüstlük ve açıklık ilkeleriyle yönetilen bir takımın güven ortamı oluşturarak üyeler arası dayanışma sağlanabilmektedir.

Üyeler içinde buldukları takımın amacının ne olduğunu, oyunun nasıl oynandığını ve kendilerinin nasıl bir katkıda bulunacaklarını net bir biçimde bilmeleri gerekmektedir. Bu bilgiler olmadığı zaman takım üyeleri yararlı katkılarda bulunmalarını sağlayacak bir yapısal çerçeveden yoksun kalmaktadırlar. Ancak burada önemli olan bir diğer nokta takımın etkin bir biçimde çalışabilmesi için üyelerin bu bilgilere sahip olmanın ötesinde takımın hedefini duygusal düzeyde de benimsemeleri ve diğer üyelerle birlik beraberlik ve uyum içerisinde çalışmalarını gerekmektedir.

Takım içi dayanışma ortamı ile ilgili önemli bir diğer unsur da güven unsurudur. Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortamın yaratılması takım performansı açısından oldukça önemlidir. Eğer bilgilerin ve duyguların paylaşıldığı bir ortam aynı zamanda güven unsuru destekli bir ortam olmalıdır. Ancak, güvenin söz konusu olmadığı bir çalışma ortamında ise üyeler bazı bilgileri ve becerilerini paylaşmaktan kaçınabilmektedirler. Takıma güven duymayan bir kişi dayanışmanın aksine kolayca gözden çıkarılabileceğini varsayarak bilgisini, yeteneklerini ve zihinsel gücünü kendisine saklamayı tercih edebilir. Bu durumda da takım etkinliği olması gerektiği şekilde sergilenemez ve performans düşüklüğü kaçınılmaz hale gelebilir.⁸⁴

Takım görevini başarıyla tamamladığı ve örgüt içindeki diğer kişiler bu başarıyı takdir ettiklerinde takım elemanları kendilerini amaca ulaşmış olarak hissedip tatmin olmanın ötesinde, bu durum takıma olan bağlılıklarını güçlendirir. Takım içindeki dayanışmanın sonuçları takım içi moral düzeyi ve verimlilik olarak iki başlık altında incelenebilir.⁸⁵

Moral düzeyinin genel olarak dayanışma ve birlik içinde takımlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Çünkü bu tip gruplarda elemanlar arasındaki iletişim yüksektir. Takımda bir dostluk havası hakimdir ve takıma olan bağlılıkları ve sadakatleri üyelerin üyeliklerinin uzun ömürlü olmasını sağlamaktadır. Takımın aldığı kararlarda ve gerçekleştirdiği faaliyetlerde üyeler de rol almakta ve dayanışmanın

⁸⁴ Stephan P. Robbins, s. 254.

⁸⁵ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik** , s. 186-187.

yüksek olmasının takım elemanlarının morali üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir.⁸⁶

Birlik, beraberlik ruhu içinde çalışan bir takımda her bir üyenin verimliliği eşit düzeydedir. Takım kalıplaşmış davranış şekillerine baskı uyguladığından ötürü üyeler arasındaki verimlilik farkları küçüktür. Buna karşın birlik halinde olmayan bir takımın elemanları arasında verimlilik seviyelerinde ve kalitelerinde büyük farklar göze çarpmaktadır.⁸⁷

Takımın verimliliği bir bütün olarak ele alındığında araştırma bulguları, dayanışma içindeki takımların daha verimli olabileceklerini; ama verimlilik derecesinin üretim ve takım arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden takımda dayanışmanın yüksek olması her zaman verimlilik seviyesinin de yüksek olması anlamına gelmemekte ve yüksek verimlilik düzeyine sahip olan takımların başarı normlarının güçlü, örgüt amaçlarıyla uyumlu, takım içi uyum ve dayanışmanın da yüksek olması gerekmektedir.⁸⁸

1.3.2. Takım İçi Çatışmaların Nedenleri ve Çözümleri

Takım çalışması yaparken ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar ya da çatışmaların yönetimi de önemli bir konudur. Yönetim biliminde Çatışma Yönetimi (Conflict Management) olarak adlandırılan bu konuyu kısaca incelememizde yarar bulunmaktadır.

Çatışma yönetimi, genel olarak bir organizasyon üyeleri arasında ya da daha özel olarak belirli bir takım çalışması içerisinde işle ilgili ve/veya kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları incelemekte ve bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırmaktadır. Başlıca çatışma türlerini kısaca şu başlıklar altında toplanabilir:⁸⁹

Kişisel çatışma: Kişinin iş tanımında ve rolündeki belirsizlik olması durumunda ortaya çıkar. Aynı zamanda, kişinin yeteneklerinin üzerinde kendisinden iş yapmasının istenmesi halinde bu tür kişisel çatışmalar gündeme gelebilmektedir.

⁸⁶ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik** , s.188.

⁸⁷ Üzeyir Garih, **İş Hayatında Motivasyon** , İstanbul:Hayat Yay. 2006, s.99.

⁸⁸ Erol Eren, s.463.

⁸⁹ Glenn M. Parker, **Team Players and Teamwork** , s. 101-102.

Kişilerarası çatışmalar : Yönetici ile çalışanlar arasındaki sürtüşmeler ve çatışmalar (dikey çatışma) olabileceği gibi aynı statü ve konumdaki kişiler arasında da çatışmalar olabilmektedir.

Takım çalışması içindeki çatışma : Belirli bir amaç için oluşturulmuş olan çalışma grubunun üyeleri arasındaki çatışmadır.

Çalışma grupları arasındaki çatışmalar : Farklı amaçlar için oluşturulmuş takım çalışmaları arasında da çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmalar olabilmektedir.

Departmanlar arası çatışmalar : Organizasyonda departmanlar arasında da çeşitli çatışmalar olabilmektedir.

Görüldüğü üzere bir organizasyonda çok çeşitli nedenlerle ve çok çeşitli seviyelerde çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

Dinamik iş ortamı, problemlerin çözümünde takımların kullanımını zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda düşündüğümüzde takımlarla ilgili sorun ise onları kullanıp kullanmamak değil onların nasıl en etkin biçimde kullanılacağıdır. Bir takımın doğru bir şekilde çalışıp çalışmadığı takımın çatışmaları ne kadar iyi çözümlendiği ile ölçülebilmektedir. Çatışma olmadan takımlar etkinliğini yitirir, takım üyeleri ilgisizleşir veya uyumunu kaybedebilmektedir.

Çatışma yukarıda da belirtildiği gibi doğal bir süreçtir. Çatışma alternatiflerin yaratılmasında etkili bir süreçtir. Çatışmanın olduğu ortamlarda çözümün bulunması kişilere değil işletmeye yönelik gelişim imkanı sağlayacağı unutulmamalıdır. Takım içindeki çatışmalar genellikle farklı beklentilerden kaynaklanmaktadır. Bu açıdan baktığımızda çatışmanın nedenlerini şu şekilde sıralanabilir:⁹⁰

- Amaç, ihtiyaç ve değer yargılarında farklılık
- Algılamadaki farklılıklar. Her takım üyesi takım içindeki eylem, kelime, davranış veya durumları farklı algılayabilmektedir. Algılamadaki bu farklılık çatışmaları beraberinde getirmektedir.
- İşbirliği ve uzlaşma eksikliği.

⁹⁰ Sy Landau, Barbara Landau ve Daryl Landau, **From Conflict To Creativity** , San Francisco: Joessey Bass, 2001, s. 26.

- Güç ve konum farklılıkları. Güç ve statüsünü diğer insanlara karşı kullanmak isteyen kişiler düşük seviyede bulunan insanlarla çatışacaktır.
- Görev farklılıkları. Verilen görevlerin sınırlarının ve sorumluluklarının belirsizliği çatışmaları beraberinde getirmektedir.
- Kaynak azlığı. Pano, bilgi, araç-gereç veya malzeme azlığı insanları kaynak arama ve arttırma çabasına itecektir. Bu da kişileri çatışma ortamına götürecektir.

Takımlar arası rekabet de bir çatışma nedenidir. Takımlar arası işbirliği gerektiren işlerde sürekli sorunlar yaşanmakta, bilgi akışı düzensiz ve yavaş bir seyir göstermekte, takımlar sürekli olarak birbirlerini suçlamaktadırlar.⁹¹

Takım içi çatışmaların bir nedeni de, grup halinde düşünmedir. Grup düşüncesi (group think) çoğu takımda yaşanan bir sorundur ve takımların çatışmayı tanımlamalarını ve çözmesini zorlaştırmaktadır. Takımın ortak kararı dışında bir düşüncesi olanlar bunu dile getirmemekte, o takım üyesinin sessizliği, kabul olarak algılanmakta ve üzerinde çalışılan konuda tüm grup hemfikirmiş gibi görünüm ortaya çıkabilmektedir. Bir başka grup düşüncesi durumu da grubun, ortak düşüncesinin geçerliliğini, doğruluğunu tartışmak yerine ortak düşünceden ayrı düşen, değişik düşüncelere sahip üyeye grubun ortak kararına uyması yönünde yaptığı baskıdır.

Takım içi çatışmaların oluşmasında takım içinde etkin bir iletişimin sağlanamaması yer almaktadır. Etkileşimin oluşmaması takım üyeleri arasında ilgisizliğe ve kopukluğa yol açmaktadır. Ted Gautschi çatışmanın görüldüğü takımlarda gözlemlenen belirgin rolleri şu şekilde sınıflandırmıştır:⁹²

- *Faal* : Sabırsız ve enerjiktir, girişimci özelliklere sahiptir. Sürekli bir arayış içindedir. Yeni çözüm seçenekleri bulur ve takıma bunların tartışılmasında ve uygulanmasında liderlik etmektedir.
- *Sabit* : Takım üzerinde ılımlı bir etkisi vardır.

⁹¹ Peter R. Scholtes, Brian L. Joiner ve Barbara J. Streibel, s78.

⁹² Bernard M.Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** , NY:Free Press, 1985, s.121.

- *İleri Görüşlü* : İleriyi gören bir özelliğe sahiptir ve gelecek üç, beş ya da on yıl için pazarı incelemekte, son teknik gelişmeleri ve pazar gelişmelerini takip eder ancak güncel konularla pek ilgilenmemektedir.

- *Danışman* : Bilgi düzeyi yüksektir, takım için akılcı ve tarafsız tavsiyelerde bulunur ve diğer üyelere yardımcı olmaktadır.

- *Şeytanın Avukatı* :Gruptaki yaygın düşünce dışında başka bir düşünceye sahiptir. Takıma bir şeylerin yolunda gitmediğini belirtir ve alternatifler sunmaktadır.

Organizasyonda anlaşmazlıklar ve çatışmalar olması her zaman organizasyona zarar vermemektedir. Organizasyonda bazı çatışmalar ve anlaşmazlıklar organizasyon içerisindeki rekabetten ve dinamizmden kaynaklanmaktadır. Bu organizasyonda farklı görüşlerin olduğu anlamına gelir. Organizasyonda çatışmaların olması başlıca şu yararları sağlamaktadır:⁹³

- Üstün nitelikli yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.
- Organizasyonda mevcut sorunlar kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.
- Organizasyonda yeni vizyon ve misyon oluşumuna katkıda bulunmaktadır.
- Organizasyonda iletişimsizliği ortadan kaldırmaktadır.
- Organizasyonda çatışmaların sağlayacağı bu yararlar dışında asıl önemli olan çatışmaların organizasyonda ciddi bazı sorunlara yol açmamasıdır. Organizasyon içindeki anlaşmazlık ve çatışmalar stres, depresyon, ruh sağlığının bozulması, verimliliğin azalması, güvensizlik, şüphencilik, işten ayrılma ve saire sorunlara neden olmaktadır.

- Önemli olan organizasyonda optimal düzeyde bir çatışmaya sahip olmak ve mevcut çatışmaları uygarca çözüme kavuşturmaktır. Optimal çatışma kavramını bir şekil üzerinde açıklayabiliriz. Organizasyonda F noktasına kadar çatışmaların olması halinde bu organizasyonda performans üzerinde olumsuz değil, aksine olumlu bir etkide bulunabilir. Çatışmaların daha fazla artması halinde ise organizasyonel performansta azalma görülmektedir.

⁹³ Bernard M. Bass, s. 124.

- Organizasyonda ortaya çıkacak anlaşmazlıklar ve çatışmaların çözümünde ise başlıca şu yollar izlenmelidir.
- Oylama mekanizmasından istifade ederek anlaşmazlıklar çözüme kavuşturulmalıdır.
- Organizasyonda bir araya gelerek problemlerin tartışılması ve çözüme kavuşturulmasına çaba harcanmalıdır.
- Aralarında anlaşmazlık olan bireylerin tartışmalarda kendilerini eşit olarak temsil etmelerine imkan sağlanmalıdır.
- Yönetici, aralarında anlaşmazlık olan birey ya da gruplara aktif olarak dinlemelidir.
- Yönetici, tarafları dinledikten sonra ortaya çıkan gerçek sonuç ile ileri sürülen iddia ve düşünceleri birbirinden ayırmalıdır.
- Anlaşmazlık askıda bırakılmamalı ve sonuçlandırılmalıdır.

1.3.3. Takım Normları ve Etkin Takım Oluşturma

Normlar, takım üyelerince paylaşılan ve onların davranışlarına rehberlik eden standartlar olarak tanımlanmaktadır. Normlar gayri resmidir bir diğer deyişle biçimsel değildir, kural ve usuller gibi yazılı değildirler. Normlar kabul edilebilir davranışları tanımlayan sınırları belirleyerek, takım üyelerinin doğru ve yanlışları ayırt etmelerini sağlamaktadır. Takım üyelerinden beklenenleri tanımlar ve takımın gelişmesinde faydalıdır. Örneğin, takım üyeleri yönetime olan güvensizlikleri nedeniyle yönetim ile işbirliğine gitmeme konusunda bir norm oluşturabilmektedirler. Bu şekilde norm grubu korumakta ve grup için önemli olan değerleri ön plana çıkarmaktadır. Çalışanların günlük yaşantılarına ve başarılarına doğrudan etkide bulunan normlar zamanla gelişmektedir. Böylece, takım üyelerinin kendilerinden beklenenleri anlamalarına ve onların da bu beklentileri karşılayacak performansı göstermelerine yardımcı olmaktadır. Normların oluşumu dört ana başlık altında incelenebilmektedir.⁹⁴

- Takımın geçmişinde yaşanan önemli olaylar,

⁹⁴ C. Harry Eggleton, Judy C. Rice, s.243.

- Takım beklentilerine rehberlik eden ilk davranışlar,
- Başka tecrübelerden taşınan davranışlar,
- Lider veya diğer üyeler tarafından yapılan açık duyurular.

Yeni bir takım oluşturulduğunda ortaya çıkan ilk davranışlar daha sonraki davranışlara temel teşkil etmektedir. Örneğin, bir şirket ilk kurulduğunda üst düzey yöneticileri ilk toplantıların şirketin gerçek sorunlarının çözümüne yönelik olmasına çok dikkat ederlerse, takım üyelerinin de bunu örnek alıp kendi çalışma alanlarına yansıtma neden olabilmektedirler.⁹⁵

Takıma dışarıdan getirilen normlar, taşınan davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Halen geçerli olan bir örnek birçok takımda görülen ve sigaraya karşı olan antipatidir. Sigara içen elemanlar bunun istenmeyen bir davranış olduğunu düşündüklerinden gizlice sigara içme, sigara içtikten sonra ağızlarını çalkalama gibi yöntemlere başvurmaktadırlar. Bazı büyük şirketlerde norm, “Eğer yükselmek istiyorsan, sigara içme”dir.⁹⁶

Lider veya takımın diğer üyeleri tarafından yapılan sözlü açıklamalar ile de bir takım normlar oluşabilmektedir. Bu açıklamalar ile beklentiler açık bir şekilde ortaya konmuş olmaktadır. Önceden kurulup yerine oturmuş bir takımdaki normlar yöneticiler tarafından en etkin değiştirilme şekli sözlü olarak açıklamada bulunmaktır.

Dinamik iş ortamı, problemlerin çözümünde takımların kullanımını zorunlu kılmaktadır. Takımlarla ilgili gerçek sorun ise onların kullanıp kullanmama değil, onların nasıl daha etkin bir biçimde kullanılabileceğidir. İş hayatında imkansız gibi görülmese de tek başına yönetilemeyen değişimlere karşı bilgi, beceri ve birikimleri paylaşarak, işbirliği ve dayanışma yoluyla uyum sağlamak çok daha kolaydır. Bu paylaşım, performansı yüksek birçok bireyi bir araya getirerek verimliliği arttırmaya çalışmak yoluyla sağlanabilmektedir. Ancak verimlilik takım çalışmasının etkin bir hale getirilmesiyle elde edilebilmektedir. Takımın etkin bir şekilde işleyebilmesi için oluşturulacak olan takımın enerjisini, problem çözmeye, görevlerini en etkin biçimde yerine getirmeye ve kaynakları maksimum düzeyde kullanmaya harcaması gerekmektedir.⁹⁷ Bir takım oluşturmak, takım üyelerinin katkıda bulunmaları ve bir

⁹⁵ Lawrence Holpp, s. 28.

⁹⁶ Richard L. Daft, **Management**, Orlando: The Driden Press, 1999, s.379.

⁹⁷ Lawrence Holpp, s. 24-25.

arada çalışmalarını sağlayarak, onları teşvik edecek bir ortam yaratmak adına harcanan zaman ve enerjidir.

Takım çalışması çoğu zaman daha kolay ve daha verimli bir yol olduğu için seçilse de, iyi bir takımı oluşturmak sanıldığı kadar kolay değildir. Takım çalışmasından istenilen verimi almak isteniyorsa, bu takımı oluştururken dikkatli olunması gereken bazı noktalar bulunmaktadır.

Bir takım oluşturulurken öncelikle takımı oluşturmanın nedenleri ortaya konulmalı ve bu doğrultuda da anlamlı bir amaca sahip olunmalıdır. Yani takımlar spesifik hedefler ve amaçlar doğrultusunda oluşturulmalı ve bir misyona sahip olmalıdırlar.

Belirli bir amaçla kurulması planlanan takımlar için ikinci önemli unsur kimlerin bu takıma dahil olacağına karar verilmesidir. Böyle bir karar verilirken takımın kaç kişiden oluşacağı da dikkate alınması gereken bir konudur. Takımlar üye sayılarına göre yeterince küçük olmalıdırlar. Bu bağlamda da ideal takımların 7-9 kişi arasında değişmesi gerektiğini söylemektedir. Daha fazla kişiden oluşan takımlarda ise üyeler arası iletişimin kurulmasında zorluklar yaşanacağını belirtmektedir.⁹⁸

Takımlara kimlerin dahil edileceği sorusuna cevap ararken dikkat edilmesi gereken en önemli konu ise takım üyelerinin nasıl özellikler sahip olması gerektiği ile ilgilidir. Takım üyeleri takıma katkı sağlayacak beceri ve yeterliliklere sahip olmalıdırlar. Takıma dahil edilecek kişilerin yeterli derecede özgüvene ve kendilerine yönelik saygıya sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü ancak bu şekilde diğer üyelere saygı duyabilirler. Ayrıca takım üyeleri açık fikirli ve yapıcı olmalıdırlar. Bir diğer önemli konu takımın farklı fikirlere sahip kişilerden oluşması önemli bir unsurdur.

Etkin bir takım oluşturma sürecinde takıma kaç kişinin ve kimlerin dahil olacağına karar verdikten sonra hangi rollerin kime ait olacağına karar verilmesi gerekir. Rollerin belirlenmesi takım gündemini belirleyecek ve kararlara etki edecek kişilerin doğru zamanlarda doğru hareket etmesini sağlayacaktır. Kişiler için roller belirlenirken o kişinin o rol için neden uygun olduğunu ortaya koymak gerekmektedir. Genellikle bunun nedeni sahip olduğu deneyim olacaktır. Ya da bazen kişiyi o rol için uygun yapan özelliği yeni bir işi öğrenme isteği de olabilir. Takımın oluşma nedenine göre kişinin fiziksel özellikleri de kişiyi o rol için uygun kişi haline getirebilir.

⁹⁸ John R. Katzenbach ve Douglas K. Smith, s.37.

Takımlarda rollere ilişkin bilinen en yaygın model Belbin'in, Takım Rollerini modelidir. Belbin'in araştırmasına göre bir takım içerisinde 9 takım rolü vardır. Bu roller aynı zamanda duygusal özellikleri ve bağımsız düşünceleri de içermektedir. Belbin'in takım rolleri şu şekildedir:

Tablo 2: Belbin Takım Rollerini Modeli

TÜRÜ	ÖZELLİĞİ	TAKIMDAKİ ROLÜ
Kaynak	İletişimci, Dışa Dönük	Takım için dış kaynaklar geliştirme
Araştırmacı	Meraklı	Dış bağlantıları sağlama
Koordinatör	Sakin, Kendine Güvenen, kontrollü	Takım Kaynaklarını en iyi kullanmak için takım davranışlarını kontrol eder
Takım Oyuncusu	Hassas, Sosyal, İlimli	Takım ruhu yaratma, üyelerin hatalarında destekleyici olmak
Kurucu	Akıllı, Düşünceli, Yaratıcı	Takım hareketlerini başlatma, plan yapma
Geliştirici	Ciddi, Heyecansız, Hesaplı	Takım gücünü şekillendirerek nesnelere değerlendirme
Tamamlayıcı	Özenli, Tertipli, Sabırlı, bilinçli	Hatalara karşı takımını koruma, takıma önemli olduğunu aşılama
Planlamacı	Bireyci, Akılcı	Gelenekçi Fikirleri işlere döndürmek, yeni fikirler ve olmayan stratejiler oluşturmak
Uzman	Duygusal olmayan, İlimli	Problemi analiz ederek takım kararlarını sağduyulu fikirler ve önerilerle iyileştirilmesini sağlamak
Biçimleyici	Endişeli, Egemen	Dışa takım çalışmalarını biçimlendirir. Dönük harekete geçiricidir.

Kaynak: R. Meredith Belbin, *Managing Teams*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2002, s.156

Takımdaki kişilerin rolleri belirlenirken önemli bir nokta takıma kimin liderlik edeceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bir takımda lider üst kademe yöneticilerinden takımın etkinliğinin sorumluluğu takım üyelerince paylaşılıyor olmasından dolayı farklı özelliklere sahip olmalıdır. Liderlikte önemli olan kişinin kendisini nasıl algıladığı değil

başkalarının o kişiyi nasıl algıladığıdır.⁹⁹ Lider, takımı temsil eden kişi olduğu için birçok avantaja sahiptir ve birçok yetkisi vardır. Bu yüzden aynı zamanda birçok sorumluluğa da sahiptir. Bu türden sorumluluklara sahip olabilecek liderlerde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:¹⁰⁰

- Lider takımın çoğunluğunca kabul edilmiş olmalıdır. Bir liderin takım üyelerince kabul edilmesi üç şekilde olur. Birincisi gönüllü olarak. Ki bu durumda lider karizmatik liderdir. İkincisi baskı yoluyla kabul ki bu lider de bir diktatördür. Üçüncü olarak da baskı olmaksızın mevcut durumu kabul ki bu da tayin edilmiş liderlerde geçerli olmaktadır.

- Lider takımın amacına ulaşması için yapılacak tüm işler konusunda genel bilgiye sahip olmalıdır.

- Lider kurallara uyulmasını sağlamada ve gerekli yaptırımlara başvurmada tüm takım üyelerine aynı uzaklıkta olmalıdır.

Takım liderinin görevlerini maddeler halinde sıralamak gerekirse:¹⁰¹

- Yönetimin bilgilendirilmesini sağlamak, raporlar sunmak
- İstek ve destek sağlamak
- Etki altında kalmadan yönetmek
- Problem çözme tekniklerini kullanıyor olmak
- Üyelerin toplantılara katılımını sağlamak
- Üyeleri eğitmek, sorunlarında yardımcı olmak
- Rehber (Arabulucuya) yardımcı olmak

Bütün bu özellikleri dikkate alındığında bir liderin takım içinde öncelikle iletişimi sağlamak gibi bir göreve sahip olduğu görülmektedir. Lider takımı bireylerden

⁹⁹ Acar Baltaş, **Yeni Yöneticinin El Kitabı** , s. 17.

¹⁰⁰ Glenn M. Parker, **Cross – Functional Teams** , s.54-55.

¹⁰¹ Glenn M. Parker, **Cross-Functional Teams** , s. 58-59.

oluşan bir grup olarak değil interaktif ve kolektif bir takım olarak görmelidir. Takım lideri ile üyeler arasında açık bir iletişimin olması gerekmektedir.¹⁰²

Yenilikçi liderlerin insanları yönetmekten daha fazlasını yapmaları gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Bu tür liderler insanlar arasındaki etkileşimleri yönetmek üzerinde odaklanmaktadır. Bunun için de ortak anlayış sağlanmalıdır. Ortak anlayış için ise ortak alanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Rollerden bahsettiğimizde unutulmaması gereken en önemli konu takımın görev oryantasyonlu fonksiyonlarının sadece takım lideri tarafından uygulanmadığı, tüm takım tarafından yeni rolleri yoluyla paylaşıldığıdır.

Takımda roller belirlendikten sonra etkin çalışmanın sağlanabilmesi için atılması gereken bir sonraki adım ise takımı toplamanın ve işe başlamanın zamanının doğru belirlenmesidir. Bu koordinasyonu sağlamak da liderin görevidir. Yukarıda da bahsedildiği gibi amaçlar doğru belirlenmeden, roller doğru paylaşılmadan, doğru eğitimler verilmeden çalışmaya başlamak istenen sonuçları ulaşmayı engelleyecektir. Bir takım her zaman bileşenlerinin toplamından daha güçlü olabilmelidir. Aksi takdirde etkin bir takımdan bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Etkin bir takımın nasıl olması gerektiği dışında bir takımı “kötü bir takım” yapan bazı sebepler de vardır. Mark Fischetti'nin deyişiyle bu hastalıklardan bazıları şunlardır:¹⁰³

- Kollektif Amnesi (Toplu Hafıza Kaybı) : Hafıza kaybı, projenin bir takım çalışmasına ihtiyacı olup olmadığını sorgulamadan yöneticinin bir takım oluşturması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Takım elemanları neden orada olduklarını ve ne yapmaları gerektiği konusunda belirsizlik içindedirler.

- Grup Miyopu: Takım üyelerinin anlamlandıramadığı, gruba bağlılıklarına zarar veren ve ilham vermesi gereken bir amacın görülememesi veya eksikliğinin mevcudiyetidir.

- Liderlik Fobisi: Liderlik rolünün abartılması ve genellikle mantık dışı bir şekilde liderden korkulması durumudur.

¹⁰² Erol Eren, s.471.

¹⁰³ Acar Baltaş, Ekip Çalışması ve Liderlik, s.141.

- Kronik Geçimsizlik: Takımın ufak meseleler üzerinde anlaşamaması ve sürekli olarak tartışması durumudur.

- Hayati Desteğin Kaybı: Para, mekan, malzeme ve bilgiden yani takımın hayatı ve sağlığını koruması için gerekli olan her şeyden yoksun kalma durumudur. Liderin ve/veya örgütün ilgisizliği ve gerekli koşulların sağlanamaması yüzünden takımın varlığı hayati tehlike içindedir.

BÖLÜM 2

REKLAM AJANSLARINDA YÖNETİM VE TAKIM ÇALIŞMASI

2.1. REKLAM AJANSLARINDA YÖNETİM

Reklam ajanslarında yönetici durumunda olan (genel ajans sahibi) kişiler ajansın faaliyette bulunduğu dış çevre koşullarını dikkate alarak olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli izlemek zorundadırlar. Yönetici ajansın amaçlarına ulaşması için yakın çevresini oluşturan müşterilerin, bayilerin, resmi kuruluşların, yerel toplumun vb. amaç, gereksinim ve beklentilerini dikkate almak zorundadır.¹⁰⁴

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde insan unsuru (emek faktörü) olmak üzere diğer üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur.¹⁰⁵ Ancak yönetim sürecinin oluşması için diğer üretim faktörlerinin rasyonel, etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlayan esas unsurun insan faktörü olduğu tartışılmaz bir gerçektir.

Yönetimde iletişim ve etkileşimi gerektirmektedir. Yönetim işbirliği sürecidir, birlikte hareket etmeyi ve örgütsel amaca birlikte yönelmeyi gerektirir. Yönetim bir iletişim sürecidir ve faaliyetlerin birbirine uygunluğunu, amaçlara yönelik olup olmadığını denetlemektedir. Tüm birimlerin bilgilenmesini ve iletişim sisteminin etkinliğini sağlamaktadır.¹⁰⁶

Yöneticinin otoritesini kullanarak, bir grup insanı belirli bir konuya yönlendirerek o konuda yapılan çalışmaların düzenli bir şekilde yapılarak, amaca ulaşmasını sağlar. Yönetim en kısa sürede, en düşük maliyetle, en yüksek faydayı sağlayacak biçimde hareket etmeyi gerektirir. İş bölümü yönetim için vazgeçilmez bir unsurdur. İş bölümü uzmanlaşmayı gerektirdiğinden yapılacak olan işlerin iyi bir

¹⁰⁴ Frank Jefkins, **Advertising** , Great Britain: Macdonald&Evans, 1985, s. 27.

¹⁰⁵ Frank Jefkins, s.29.

¹⁰⁶ Allen C. Amason, David M. Schweiger, “The Effects of Conflict on Strategic Decision Making Effectiveness and Organizational Performance”, **Using Conflict in Organizations** , Carsten De Dreu, Evert Van De Vliert (drl), London: Sage Publication, 1997, s.103.

sonuca ulaşmasında yararlı olmaktadır. İşler uzmanları tarafından yapıldığından sonuçlar amaca ulaşmakta etkili olmaktadır.¹⁰⁷

Yönetimi gerçekleştirecek kişi yöneticidir. Yönetici; örgütsel amaçlara ulaşmak için belirli bir zaman süresi içinde emek, sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim ve uyumlaşma sağlayarak çalıştıran kimsedir. Reklam ajanslarında yönetim etkinliği bu kriterlere uygun olarak gerçekleşmektedir.

Ajans yöneticisi çalışanlarını yönlendirerek çalışmalarını sonuçlandırılmasına yardımcı olur. Ajans faaliyetlerinin başarılı olmasında yöneticinin bilgisi, yeteneği ve deneyimleri önemli rol oynamaktadır. Ajans işletmeciliğinde insanlara sunulan hizmette doğru haber, bilgi ve yazılarla çağdaş iletişim teknikleri kullanılırsa çevreye aktarılan bilgiler kabul ve destek görmüş olacaktır.

Ajans yöneticisi, yönetim konusundaki bilgi ve deneyimleriyle, en yeni teknikleri uygulatarak, iyi bir çevre yaratma ve sürdürmede ve de çevrenin destek ve beğenisini kazanma amaçlarına ulaşabilmektedir. Ajans yöneticisi, ajans amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için yönetim işlevlerine ilişkin kavram, teknik, kuram ve yöntemlerini uygulamalıdır.¹⁰⁸

2.1.1. Reklam Ajanslarında Yönetim ve İşleyiş

Reklamın üç ayağı mevcuttur. Birincisi; ürünlerin/markaların üretimini veya pazarlamasını yapıp, reklam için gerekli parayı ödeyen reklamverenlerdir. İkincisi; reklamları hazırlayan ve yayınlanacağı mecraları belirleyen ajanslar, üçüncüsü ise; reklam mesajlarını tüketicilere taşıyan medyadır. Bu üç ayağın hepsinde de yapılmak istenen iş satıştır.¹⁰⁹

Reklam ajansları müşteriden yani reklamverenden işi aldıktan sonra, işler belirli bir akış içinde yürütülmektedir. Söz konusu akış ajanslar arasında farklılıklar gösterebilir, ancak temel olarak müşteri isteklerinin öğrenilmesi müşteri temsilcisinin bilgi verici bir toplantı ile söz konusu reklam kampanyasını tasarlayacak takıma brief'i aktarması, stratejik planlama süreci sonrası, reklam kampanyası konseptinin

¹⁰⁷ Anne Donnolen, s. 32.

¹⁰⁸ Lawrence Holpp, **Managing Teams**, NY; McGraw Hill, 1999, s. 17.

¹⁰⁹ Frank Jefkins, s.215.

oluşturulması, yaratıcı çalışmaların sürdürülmesi, çözümün müşteri temsilcisi kanalıyla müşteriye iletilmesi ve onayının alınması son olarak da uygulamaya geçilmesi şeklinde yürütülmektedir.¹¹⁰ Kampanya hazırlık süreçlerine reklam ajansı takım çalışması süreçleri bölümünde detaylı olarak ele alınacaktır.

Ajanslar yaptıkları işin değerini müşterilere yani reklamverene satmaktır. Reklam sektörünün var olma sebebi ise malların ya da hizmetlerin tüketicilere satılmasıdır.¹¹¹

2.1.2.Reklam Ajanslarının Temel İşlevleri

Reklam esas itibariyle hedef aldığı tüketici kitlesi üzerinde belirli bir etki yaratmak ve bu kitlenin markalara yönelik algılarını etkilemek yoluyla satın almaya yönlendirmek ve işletmenin karlılığını arttırmak amacını taşımaktadır. Reklam, malların tüketici nezdindeki fayda-maliyet dengesini reklam yoluyla işletme açısından daha karlı biçime dönüşmesini sağlamaktır. Bu çerçevede bir reklam ajansının üstüne düşen görevler şu şekilde sıralanabilmektedir;¹¹²

- Bir mal veya hizmette bulunması gereken avantajların hangilerinin bu mal veya hizmette mevcut olduğunu açıklamak, rakiplerle mukayese etmek.
- Bu mal ve hizmetin ilgili mevcut pazarda nasıl konumlandırılacağını etüt etmek
- Dağıtım ve satış usulleriyle ilgili reklamverene fikir ve bilgi vermek
- Tüketici, satıcı, toptancı ve perakendeciye yönelik hangi mecraların kullanılacağına karar vermek.
- Uygunla planı hazırlayarak müşteriye sunmak
- Müşteri tarafından onaylanan planı uygulamak

¹¹⁰ William Wells, Sandra Moriarty ve John Burnett, **Advertising Principles and Practices**, 7th edition, NJ: Prentice Hall, 2006, s. 19.

¹¹¹ Martin Mayer, **Madison Avenue**, (çev:Murat Yurddaş), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2004, s.31.

¹¹² Courtland L. Bovée, John V. Thill ve George P. Dovel, **Advertising Excellence**, NY: McGraw Hill, 1995, s. 162.

- Kreatif çalışmaların hazırlanması
- Medyada yer ve zaman satın alımı
- Yayınlanacak malzemelerin medyaya gönderilmesi
- Yayın, baskı ve teşhirin kontrolü
- Çeşitli hizmet ve faaliyetlerin bedellerinin ödenmesi, fatura ve tahsil edilmesi

2.1.3. Reklam Ajansı Türleri

Reklamverenler için önemli kararlardan biri reklam ajansı seçimidir. Reklam vermek isteyen işletmenin hedef kitlesine yönelik gerçekleştirmek istediği iletişim amacı ve biçimi için, hangi tür reklam ajansını seçeceği konusu işletmenin karlılığı ve devamlılığı açısından da önemli konulardan biridir. Yanlış ajans seçimi, reklam çalışmalarının etkin olmayan yöntemlerle ve yetersiz yapılmasına ve kaynakların israfına yol açabilir. Bu nedenden dolayı işletmeler yürütmek istedikleri iletişim biçimine uygun alanda uzmanlaşmış ajans türü ile çalışmaya özen göstermelidir.¹¹³

Reklam ajansları sundukları hizmetlerin içeriğine ve türüne göre tam hizmet ajansı, butik ajans, modüler hizmet ajansı gibi adlar alırlar. Ayrıca uzmanlaştıkları iş konusunda (finans hizmetleri reklamcılığı, endüstriyel reklamcılık, vb.) ya da yapılanmalarına göre (kurum içi ajans) ayrılabilirler. Bu bağlamda, reklam ajansı türlerini şu şekilde sınıflandırmak mümkündür.¹¹⁴

- Tam hizmet ajansı (full-service agency)
- Kurum içi ajans (House agency)
- Kreatif Butik ajans (boutique agency)
- Modüler hizmet ajansı / Alakart ajans (A la carte agency)
- Uzman Ajans (Specialist agency)

¹¹³ David Ogilvy, **Ogilvy On Advertising**, NY: Vintage Books Random House, 1983, s. 59.

¹¹⁴ Müge Elden, **Reklam ve Reklamcılık**, İstanbul: Say Yayınları, 2009, s.589.

2.1.3.1. Tam Hizmet Ajansı

Tam hizmet ajansları, basılı reklam ortamları, televizyon, radyo, sinema, açık hava ve satın alma noktası reklamlarını kapsayacak şekilde reklam kampanya tasarımı ve üretimine hizmet etmektedirler. Bunun yanı sıra, fuarlar ve sergiler, marka adı yaratma, kurumsal kimlik oluşturma, multivizyon gösterileri hazırlama, web sitesi tasarımı, televizyon programları yapımı ve halkla ilişkiler etkinlikleri gibi çok çeşitli hizmetleri ortak bir strateji çerçevesinde planlayan ve bütünleşik pazarlama iletişimi anlayışı kapsamında hemen hemen tüm tutundurma karması elemanlarına ait çalışmalarını gerçekleştirip reklamverenlerin hizmetine sunan iletişim ajanslardır. Tam hizmet ajansları stratejik anlamda planlanmasını yaptıkları ve yaratıcı içeriklerini hazırladıkları bu çalışmaların prodüksiyon işlerini ve reklam çalışmalarının yayınlanacağı mecralardan yer ve zaman satın alınması işlemlerini bu konuda uzmanlaşmış diğer ajanslarla ortak çalışarak yerine getirmektedirler.¹¹⁵

Tam hizmet ajansları genellikle iki şekilde yapılanmıştır. Bazı ajanslar bölümler halinde çalışmakta, bazı ajanslar ise, her biri tek ya da birkaç müşteriden sorumlu marka takımları halinde örgütlenmiştir.¹¹⁶ Bir diğer deyişle, marka takımları şeklinde çalışan tam hizmet ajansları bünyelerinde küçük birer ajans yapıları barındırmaktadır. Her takımın kreatif direktörü, müşteri temsilcisi, stratejik planlama uzmanı, metin yazarı, sanat yönetmeni, grafikeri ve reklam kampanya tasarım sürecinde görev alan diğer sorumluları aynı takımda yer almaktadır.

2.1.3.2. Kurum İçi Ajans

Reklam konusunda alınan kararların kendi kontrollerinde olmasını isteyen bazı işletmeler, kendi ajanslarını kurmayı tercih edebilmektedir. Bu tür reklam ajansının sahibi işletmenin yani reklamverenin kendisidir. Bu tür ajanslar diğer dışarıdan çalışılan tam hizmet reklam ajanslarının verdiği hizmetlerin hemen hemen hepsini yerine getirmektedir. Ancak kurum içi reklam ajansları işletmelerin kendi örgütsel yapılarında bulunan reklam departmanı ile karıştırılmamalıdır. Kurum içi ajansa sahip olmayıp, işletmenin reklam işlerinden sorumlu reklam bölümü veya pazarlama bölümü

¹¹⁵ Müge Elden, s.590.

¹¹⁶ Rajeev Batra, John G. Myers, David Aaker, **Advertising Management** , 5th ed. NJ: Prentice Hall, 1996, s.13.

bünyesindeki reklamdan sorumlu çalışan, bağımsız reklam ajansı ile bağlantıyı sağlamaktan sorumludur.

Kendi şirket örgütlenmeleri içinde üst yönetime bağlı bir reklam ajansı kuran şirketler, kendi ürün ya da hizmetleri ya da kurumları ile ilgili reklam çalışmalarının sorumluluklarını bağımsız bir ajansa vermek yerine bu ajansa yüklemektedirler. Şirket bünyesinde kurulan bu ajans, kendi içinde tam bir reklam ajansı yapılanması oluşturmaktadır. Bu tür bir yapılanma sonucu şirketler, reklam çalışmalarında tam bir denetim sağlayabilmek için sadece kendi şirketlerine hizmet veren bir şirket ajansı kurarlar ve sahibi reklamverenin kendi olan ajans kurum içi ajans (house agency) olarak adlandırılır.¹¹⁷

Reklamverenler için kurum içi ajans kurmanın avantajı hem reklam masraflarından tasarruf etmek hem de reklam kampanyaları üzerinde tam bir denetim sağlayabilmeleridir. Bunun dışında bir başka avantaj ise kurum içi ajans çalışanlarının sektörü bağımsız bir ajanstan çok daha iyi tanıma ve hedef kitle öngörülerini sunma konusunda çok daha doğru bilgiye sahip olabilmeleridir. Ancak dezavantaj olarak tanımlayabileceğimiz bir unsur yaratıcılığın kısıtlılığı olarak tanımlanabilir. Tam hizmet ajanslarındaki gibi geniş bir örgütsel yapıya sahip olmamalarından ötürü yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasında kısır döngü noktasına gelinebilir.¹¹⁸

2.1.3.3. Kreatif Butik Ajans

Butik ajanslar tam hizmet ajanslarından farklı olarak daha sınırlı ve belli alanlarda hizmet vermektedirler. Yaratım hizmetleri üzerinde uzmanlaşan ve tam hizmet ajanslarının sunduğu medya planlama, araştırma gibi hizmetleri genellikle sunmayan reklam ajanslarıdır. Butik ajanslar, creative boutique agency (yaratıcı butik), creative shop, creative hot shop ya da hot-shop agency (yaratım ajansı) olarak da adlandırılmaktadır.¹¹⁹

Butik ajansların stratejik uzmanlıklarının olmaması ve kısa sürede bir iş bitirip diğerine geçmeyi hedefliyor olmaları tam hizmet ajanslarıyla aralarındaki en belirgin fark olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür ajanslar örneğin ambalaj tasarımı gibi daha

¹¹⁷ Müge Elden, s.591.

¹¹⁸ William Wells, Sandra Moriarty ve John Burnett, s.14.

¹¹⁹ Tanses Gülsoy, **Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü**, İstanbul: Adam Yayınları, 1999, s.52.

spesifik alanlarda uzmanlaştıkları için gerektiğinde tam hizmet ajanslarına da iş üretmektedirler.¹²⁰ Butik ajanslar küçük/orta bütçeli reklamverenler için, büyük ajanslarda üçüncü planda kalmamak adına tercih edilen ajanslar olarak görülebilir.¹²¹

2.1.2.4. Modüler Hizmet Ajansı/Alakart Ajans

Reklamın yayınlanacağı reklam ortamlarından yer ve zaman satın alma ya da reklamda yaratıcı çalışmalar, oyuncu (casting) sağlama gibi reklamverene reklamla ilgili istediği hizmetleri ayrı ayrı satın alma hakkını tanıyan reklam ajansı türüdür. Modüler reklam ajansları, söz konusu edilen bu hizmetleri genellikle bir sözleşme süresi boyunca değil, reklamveren istediği zaman sunabilmektedirler.¹²²

2.1.3.5. Uzman Ajans

Belirlenmiş bir takım alanlarda uzmanlaşmış ajanslar uzman ajans (specialist agency) kategorisinde yer almaktadır. Bu tip ajanslar spesifik olarak belirlenmiş alanlara göre uzmanlaşmış kadroları bünyesinde barındırmaktadırlar. Bu durumda üç türlü uzmanlaşmadan söz edilebilmektedir. Sağlık, finans, işletmeden işletmeye yapılan reklamların gerçekleştirildiği sektörler ve belirli ürün gruplarına yönelik uzmanlaşan bazı ajanslar mevcuttur. Bunun yanı sıra belli reklam ortamlarına (doğrudan postalama, satın alma noktası, televizyon, outdoor vb.) yönelik yapılan reklamlarda uzmanlaşan ajanslar da bu kategoride yer almaktadır. Üçüncü olarak da reklamın seslendiği hedef kitle özellikleri yönünden de uzmanlaşma şeklinde hizmet veren ajanslardan söz edilebilmektedir. Demografik açıdan belirli pazar gruplarına ya da belli uluslar arası pazarlara yönelik reklam çalışmalarında uzmanlaşmış ajanslar üçüncü tipe örnek verilebilir.¹²³ Uzmanlaşmış ajansların en önemli avantajı, hitap ettikleri pazarı ve pazarlama koşullarını yakından tanıyor olmalarıdır.

¹²⁰ Işıl Karpat Aktuğlu, **Temel Kavramlarla Reklam Ajansı-Reklamveren İlişkileri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.23.

¹²¹ Ali Algür, **uluslar arası Ağ Ajanslarının Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye'deki Yapılanmaları**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.98.

¹²² Courtland L. Bovée, John V. Thill ve George P. Dovel, s.39.

¹²³ Courtland L. Bovée, John V. Thill ve George P. Dovel, s. 40.

Sınırlı hizmet veren ajansları, “doğrudan pazarlama ajansları, medya satın alım şirketleri, satış promosyonu ajansları, halkla ilişkiler ajansları, pazarlama araştırması şirketleri, ambalaj dizayn firmaları, video prodüksiyon şirketleri, danışmanlık şirketleri, profesyonel reklam fotoğrafçıları ve basım işiyle uğraşan şirketler olarak sıralanabilir.”¹²⁴.

Reklamverene amaçlara en etkin şekilde ulaşabilmeleri noktasında çeşitli ve spesifik alanlardaki (medya satın alımı, tüm prodüksiyon çalışmaları, vb.) uzmanlıklarıyla yardımcı olan reklam ajanslarıdır.

2.1.4. Reklam Ajanslarının Örgütsel Yapıları

Reklam ajanslarında örgütsel yapı, ajansının kuruluş amaçlarına yönelik fonksiyonların yerine getirilmesi ile ilgili faaliyetlerin gruplandırılarak, aralarında yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmiş olduğu biçimsel yapıdır. Tam hizmet reklam ajanslarının örgütlenme süreci sonunda ortaya çıkan örgüt yapısında, işletmelerin genel örgütlenmesine benzer, genel esaslar söz konusu ise de, reklam ajanslarının çalışma özelliklerinden kaynaklanan bazı ayrımlar söz konusudur.

Reklam Ajanslarının örgüt yapısı daha çok, biri fonksiyonel diğeri proje yönetimi esasına göre oluşturulmuş iki yapının birleştirilmesiyle ortaya çıkan bir matriks örgüt yapısına benzemektedir.

Matriks örgütler, geçici veya daimi nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri temel alan bir örgütlenme yöntemidir. Bu tip örgütler, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gerektiği durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken programlarda söz konusu olmaktadır.¹²⁵

Genellikle aşağıdaki durumlarda matriks örgüt yapısına başvurulmaktadır:¹²⁶

- Büyük projelerin gerçekleştirilmesi durumunda,

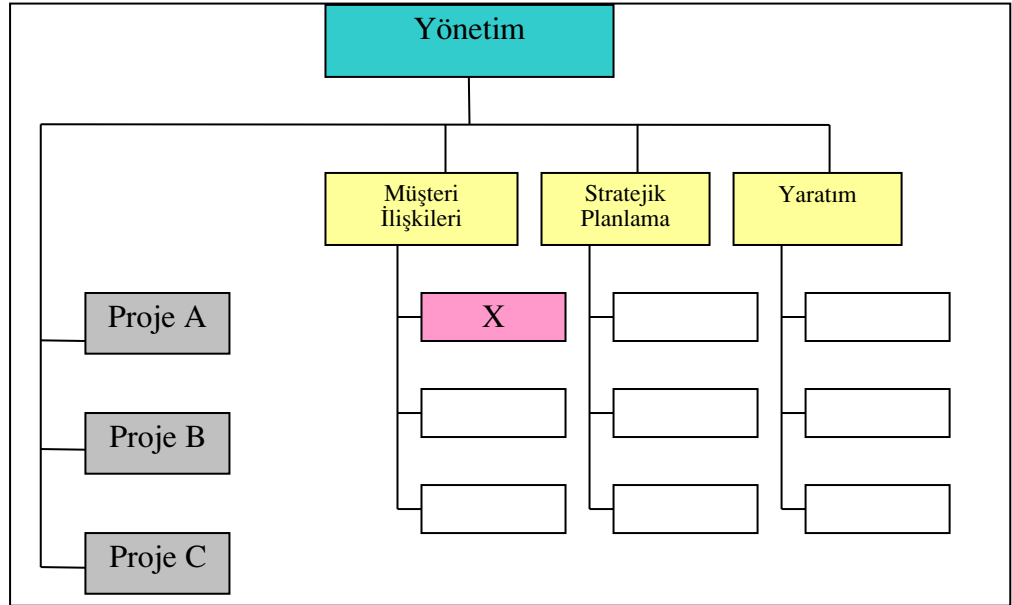
¹²⁴ Müge Elden, s. 592.

¹²⁵ Henry Mintzberg, **Structure In Fives: Designing Effective Organizations** , NJ: Prentice Hall, 1983, s. 85.

¹²⁶ Henry Mintzberg, s. 87.

- İleri derecede uzmanlaşmış bilgi ve kabiliyete ihtiyaç varsa,
- Gelişmiş teknolojiler esas ise,
- Müşterinin talep ettiği durumlarda,
- Projenin belirli bir yönü (belirli bir tarihte teslimi),
- Kısa ya da uzun dönemde örgütün başarısı önemli ise.

Şekil 1: Reklam Ajanslarında Matriks Örgüt Yapısı



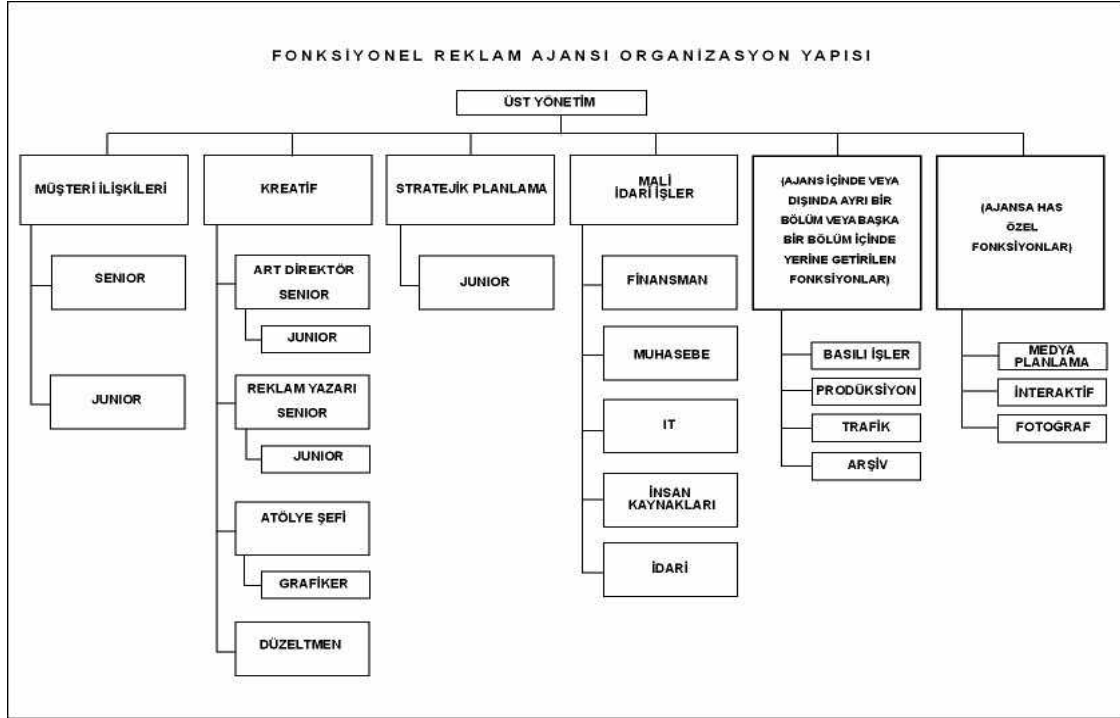
Kaynak : Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** , 5.baskı , İstanbul: Beta Yay.,1998, s.335.

Yukarıdaki şekilde bir reklam ajansındaki matriks örgütlenme biçimi görülmektedir. Şekildeki X çalışanı, hem müşteri ilişkileri bölümün bir üyesidir ve dolayısıyla müşteri ilişkileri bölümünün müdürüne karşı sorumludur; hem de A projesinde yer almıştır ve dolayısıyla bu projenin yöneticisine karşı sorumludur.¹²⁷

¹²⁷ Ömer Dinçer, s. 336.

Bir reklam ajansının fonksiyonel yapısı, reklam yapım sürecinin gerçekleştirilmesi ve ajansın kendi varlığını sürdürebilmesi ile ilgili etkinliklerin belirli bölümler halinde gruplandırılmasını ifade etmektedir. Ajansta proje yönetimine göre örgütlenmeyle ise her müşteri için müşteri temsilcisi, stratejik planlama uzmanı ve kreatif gruptan oluşan marka takımları anlaşılmaktadır. Çünkü proje, işletmenin diğer faaliyetlerinden ayrılabilir niteliğe sahip, başlangıç ve bitiş tarihleri belli olan iş ya da iş gruplarını ifade etmektedir. Bu durumda her müşterinin tanımlı işi ayrı bir proje olarak kabul edilmektedir. Müşterinin işi tamamlandığında kampanyayı hazırlayan proje takımı da görevini bitirmiş olur ve yeni bir müşteriyle birlikte yeni bir proje takımı oluşturulmaktadır.¹²⁸

Şekil 2. Fonksiyonel Reklam Ajansı Organizasyon Yapısı



Kaynak: Reklamcılık Vakfı İnsan Kaynakları Rehberi,

<http://www.rvyetenekhavuzu.org/Organizasyon-Semasi-ve-Gorev-Tanimlari.html>

Görev tanımları, iş analizleri yapıldıktan sonra, işle ilgili bilgileri, belirli bir sistematik altında (genellikle tek bir yaprak halinde) toplayan iş formlarıdır.¹²⁹

¹²⁸ Herbert S. Gardner, s. 42.

¹²⁹ İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekser Danışmanlık, <http://www.rvyetenekhavuzu.org/İK-Rehberi.html>, (5 Ocak 2010)

Hazırlanacak görev tanımlarının kapsamı ve eleman için arzulanan niteliklerin sınırı, ancak kuruluşun organizasyon şeması belirlendikten sonra netlik kazanabilir. Her ajans kendi yapısına uygun “Organizasyon Şemasını”, “Görev Tanımlarını” ve o görevi yerine getirecek kişide “Aranacak Özellikleri” kendisi hazırlamalıdır.¹³⁰

Bu süreçte ajansların dikkat edeceği hususlardan bir tanesi organizasyon şemasının, ajansın gerçek çalışma düzenini temsil etmesidir. Organizasyon şemasını belirledikten sonra da şemayı ihtiyaçlara uygun şekilde güncel tutmak önemlidir. Fonksiyonlar, bazen ayrı ayrı kişiler tarafından değil bir kişi tarafından yerine getirilmektedir. Bu durumda görev tanımları buna uygun olarak hazırlanmalıdır. Gelecekte işlerin ulaştığı büyüklüğe göre söz konusu görev iki kişi arasında paylaşılacaktır. Örneğin, ajansta “düzeltilmen” unvanı ile çalışan bir personel yoktur. Ama nihai işin doğruluğunu kontrol etmek ve uygun olduğundan emin olmak birilerinin görevidir.

Özellikle, ajans ortaklarının da organizasyon içinde aktif rol aldığı durumlarda, bu kişilerin o pozisyondan beklenen görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Ancak karışıklığa neden olabilecek benzer bir durum, bu kişilerin birden çok pozisyonu doldurduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu kişi tek bir unvan ile iki veya daha çok görevi aynı anda yerine getirmektedir. Bu durumda diğer görevler organizasyon şemasında yokmuş gibi görünür. Burada yapılması gereken, her görev kutusunu ayrı ayrı göstermek ve gelecekte hangi durumda buraları başka kişilerin dolduracağını planlamaktır.¹³¹

Yukarıdakine benzer bir karışıklık, bu kişi aynı anda bir yöneticinin hem üst yöneticisi hem de alt yöneticisi olduğunda yaşanır. Örneğin, hem Ajans Başkanı olarak Genel Müdür’e yıllık hedefler konusunda hesap sorarken, hem de Müşteri Direktörü olarak, yürüyen işler hakkında bu kişiye bilgi vermek gibi. Böyle bir durumda, o kişi ile ilişkisi sırasında hangi pozisyon altında ilişki kurduğunun bilincinde olmalıdır. Eğer söz konusu kişi, içinde bulunduğu duruma göre üst pozisyonunu kullanarak dokunulmazlıktan faydalanma yoluna gittiği takdirde ajansta bilgi akışı ve işlerin düzeni aksayacaktır.

¹³⁰ Herbert S. Gardner, s.22.

¹³¹ Tom Altstiel, Jean Grow, **Advertising Strategy** , London: Sage Publication, 2006, s.14.

Organizasyonlarda, büyüme/küçülme gibi değişiklikler sonucunda aynı görev unvanı altında çalışan eleman sayısı da artabilir, yeni görev unvanları da ortaya çıkabilir. Ajanslarda sıklıkla kıdemli/kıdemsiz(senior/junior) unvanları kullanılmaktadır. Bu unvanlar arasındaki ayrımları ve terfi kriterlerini belirlediğinden ve uygulandığından emin olmak gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, görev tanımları, kişiye has değil göreve ilişkin olması yönünde hazırlanmalıdır. Bir diğer deyişle pozisyonun gerektirdiği sorumluluklar ve aranacak nitelikler, o görevi yerine getiren mevcut kişinin üstün veya yetersiz becerilerine göre tasarlanmamalıdır.

2.1.5. Tam Hizmet Reklam Ajansı İşleyişinde Yer Alan Bölümler ve Görevleri

Tam hizmet anlayışıyla çalışan reklam ajanslarının işleyişinde yer alan bölümler, görev tanımları ve insan kaynakları bölümünün pozisyonlara yönelik aradığı tüm özellikler aşağıda detaylı biçimde belirtilmiştir;¹³²

2.1.5.1. Yönetim

Tam hizmet reklam ajansı yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcılarında oluşmaktadır. Ajans planını ve bütçesine karar verme yetkisi ve ajansa alınacak elemanların onayı yönetime aittir. Ayrıca ajansın diğer kurumlarla olan tüm üst düzey ilişkileri ajans yönetimi tarafından yürütülmektedir.¹³³

2.1.5.2. İdari İşler Bölümü

Ajans içinde verimli çalışma ortamı için gerekli uygun şartları sağlama, idari ihtiyaçları temin etme, takım çalışmalarının sonuçlandırıldığı işleri zamanında yerine ulaştırma İdari İşler Bölümü'nün temel anlamda görevlerini tanımlamaktadır.

¹³² Reklamcılık Vakfı, **Reklam Ajansları için İnsan Kaynakları Yönetim Rehberi**, Ekser Danışmanlık, İstanbul 2004s. 12.

¹³³ Courtland L. Bovée, John V. Thill ve George P. Dovel, s.33.

İdari İşler Bölümü satın alma görevlerine yönelik olarak, ihtiyaçların tespitini, müteakip piyasa araştırması sonuçlarını tekliflerle birlikte yönetime sunmakla görevlidir. İhtiyaçların uygun fiyatla karşılanması onayını aldıktan sonra ilgili firma yetkilileriyle temasa geçerek mal veya hizmeti teminini gerçekleştirir. Alınan veya getirilen malzemeyi mutlaka kontrol eder (sayma, ölçme, tartma), ofise/depoya alır ve yönetime bilgilendirir. Talepleri, departman sorumlularının onayını da aldıktan sonra kontrollü (imza karşılığı) dağıtma görevini üstlenmiştir. Genel giderlerle ilgili faturaları imzalayıp yönetimin onayına sunar ve muhasebeye iletmekle yükümlüdür. Ayrıca aylık satın alma raporları yönetime sunmak üzere hazırlamak bu bölümün görevleri arasında yer almaktadır.¹³⁴

Bir Reklam Ajansındaki İdari İşler Bölümü, idari konularda ajansın mevcut ihtiyaçlarını karşılamakla ve yapılacakları organize etmekle sorumludur. İdari konularda, yönetimin ve çalışanların değişik konulardaki isteklerini karşılamak ve sistemi yürütebilmek için öneriler hazırlamak ve personelin rahat çalışabilmesini sağlamak için firmalarla yemek veya yemek fişi/kartı fiyatı konusunda anlaştıktan sonra sonucu yönetime bildirmektedir. Ayrıca giriş-çıkış emniyetini sağlayan güvenlik görevlilerini koordineli bir şekilde çalıştırarak, yangına karşı emniyet tedbirlerini inceler. İdari İşler Bölümü her türlü elektronik malzeme ile klimaları, faks, fotokopi, televizyon, video, projeksiyon gibi ekipmanların emniyet, bakım ve onarımının takibinden sorumludur. Büronun temizlik, bakım, boya, havalandırma, ısıtma, tesisat vb. konularının aksamamasını temin etmekle birlikte şirket araçlarının göreve sevk, periyodik bakımları, yakıt tasarrufu, arızaların giderilmesi, uygun şoför seçimi gibi işlemlerini gerçekleştirir. Tüm bu işlemlerle ilgili çizelgeler düzenlemesi gerekmektedir.

2.1.5.3. Finans Muhasebe Bölümü

Finans/Muhasebe Bölümü, Ajans'ın ödeme ve tahsilatlarını planlayan ve Ajans'ın elinde bulundurduğu atıl likit kaynakları değerlendiren ve kanuni olarak tutulması zorunlu olan kayıtları işleyen bölümdür. Ajans'ın hukuki ve ticari tüm evraklarının saklanması, sigorta, KDV, Gelir Vergisi vb. ödemelerin zamanında yapılması, personel maaşlarının ödenmesi, giden faturaların takibi, ödeme tarihinden bir hafta önce müşterinin ilgili departmanına hatırlatma yapılması ve ödeme

¹³⁴ Courtland L. Bovée, John V. Thill ve George P. Dovel, s.35.

tarihinde herhangi bir aksaklık olması durumunda Müşteri Temsilcisi'nin uyarılması ve gelen faturaların anlaşma tarihlerine uygun ödemenin yapılması konularından sorumludur. Eğer ödeme yapılamayacaksa, fatura sahibi şirketi, arayıp gecikmenin bildirilmesi ve bu konuda yönetimin ve medya bölümünün uyarılması gibi görevleri yerine getirmek durumundadır.¹³⁵

Finans/Muhasebe Bölümü, yönetime her hafta nakit akış ve gelir gider durumunu gösteren raporları hazırlayıp yönetime sunmaktadır. Buna göre şirketin nakit akışının planlanması ve ayrıca haftalık tahsilat programlarının çıkarılıp yönetime onaylatılması bu bölümün bir diğer görevidir.¹³⁶

Şirketin atıl kapasitesi için çalışmalar yapıp daha kârlı alanlara yönelme planlarını hazırlayıp yönetime sunulması, her türlü kredi, leasing, periyodik ödeme vb. işlerin planlanması ve yürütülmesi, tahsilatlarda gecikme söz konusu ise; temel ilke olarak müşteri temsilcisi ile görüşüp, müşteri onayı alınıp yönetime danışılması ve vade farkı uygulanması bu bölümün sorumlu olduğu görevler arasında yer almaktadır. Müşterilerle her ay başında yazılı mutabakat sağlanması ve her ay başı aylık borç alacak tablolarının çıkarılması, bankalarla her ay başı yazılı mutabakat sağlanması ve defterlerin işletilmesi ve bütün müşteri çeklerinin ciro edilmesi ve birer fotokopisinin o günkü kasa raporlamasına iliştilirip yönetime bilgi olarak sunulması gerekmektedir. Finans/Muhasebe Bölümünü ilgilendiren bir diğer konu ise yasal mevzuatın yakından izlenmesi ve değişikliklerin bildirilmesidir.¹³⁷

2.1.5.4. Müşteri İlişkileri Bölümü

Bu bölüm müşteri temsilcilerinden oluşmaktadır. Tam hizmet anlayışı çerçevesinde Müşteri İlişkileri Bölümü kendi sorumluluğunda olan müşterilere ait marka veya markaların pazarlama planları ve hedeflerine yönelik bilgileri ajansla paylaşmak üzere öğrenmekle sorumludur. Reklamveren için geliştirilen tüm reklam faaliyetlerinin reklamverene ait markanın hedefleri doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamakla görevlidir. Bunun için sorumluluğu altındaki ürün/markaların içinde buldukları pazarı, tüketici eğilimlerini ve ürün/markaların rakiplerini tanıması ve

¹³⁵ <http://www.rvyetenekhavuzu.org/IK-Rehberi.html>, (05.01.2010)

¹³⁶ Herbert S. Gardner, *The Advertising Agency Business*, Illionis:NTC Business Books, 1975, s.45.

¹³⁷ Herbert S. Gardner, s. 61.

izlemesi gerekmektedir.¹³⁸ Ekonomik ve politik gelişmeleri takip ederek ve bu gelişmelerin pazarı nasıl etkileyebileceğini araştırıp elde ettiği bilgileri gerekli şekilde diğer bölümlere paylaşabilmelidir.

Müşteri İlişkileri Bölümünde görevli olan ajans çalışanları, ajans'ta müşteriyi, müşteride ajansı temsil ederek, ajans ile reklamveren arasındaki bağı oluşturmaktadır.¹³⁹ Müşterinin tüm işlerinin en etkili şekilde yapılmasından sorumludur. İşler müşteri temsilcisi tarafından başlatılır, onun sorumluluğunda gerçekleştirilir ve yine onun kontrolünde müşteriye sunulmaktadır.

Reklamverenle ilgili faturaların zamanında kesilmesini ve zamanında tahsil edilmesini takip etmesi gerektiğinden işin karlılığından da müşteri ilişkileri bölümü çalışanları sorumludur. Bu nedenle muhasebe ve finansman departmanlarıyla yakın işbirliği içinde olmak durumundadır. Ajansın ve kampanya üzerinde çalışan takım üyelerinin verimli çalışmasında müşteri temsilcisinin etkisi büyüktür.¹⁴⁰

Müşteri temsilcisi reklamverenle çok sık bilgi alışverişi gerçekleştirdiğinden her konuda ajansı ve müşterileri zamanında ve doğru bir şekilde gelişmelerden haberdar etmek durumundadır.¹⁴¹ Yönetimi, ilgili departman yetkilisini, üçüncü şahısları, müşterileri sürekli bilgilendirmek, gelişmeleri anlatmak, toplantı gün ve saatini bildirmek, toplantı veya telefon görüşmelerini aktarmak, herhangi bir aksaklık, yanlışlık, hata vb. durumlarda mutlaka ilgili departman sorumlusunu ve yönetimi anında haberdar etmek en önemli görevidir.

Toplantılarda reklamveren ile yapılan tüm görüşmeleri, ajans toplantı notu formatında, daha sonra ajansta ilgili kişilere göndermek üzere kayıt altına almaktadır. Toplantı notunun doğruluğundan emin olduktan sonra yönetim onayını da alarak notu müşteriye gönderir. Not işin gereğine göre faks veya e-mail olarak ya da elden gönderilebilir. Toplantı notları, müşteri ile yapılan tartışmaları ve varılan kararları özetleyen, yapılacak işleri belirten ve müşteri ile ajansın anlaşmasını belgeleyen dokümanlardır. Bu yüzden bir müşteri temsilcisinin en önemli işlerinden biridir.¹⁴²

¹³⁸ Courtland L. Bovée, John V. Thill ve George P. Dovel, 36.

¹³⁹ William Wells, Sandra Moriarty ve John Burnett, s.49.

¹⁴⁰ John Philip Jones, **The Advertising Business** , London: Sage Publication, 1999, s.32-33.

¹⁴¹ Alan Cooper, **How to Plan Advertising** , NY: APG, 1997, s. 3.

¹⁴² Reklamcılık Vakfı, **Müşteri İlişkileri Rehberi** , İstanbul: Reklamcılık Vakfı Yayınları, 2005, s.222.

Reklamverenle yapılan toplantı sonucu alınan kararlar doğrultusunda, gerekli işleri, ajans içindeki ilgili departmanlara rapor etmekle görevlidir. İşle ilgili tüm detayları ve gerekli ek bilgileri yazılı olarak aktarması gerekmektedir. İşin bitirilmesi için öngörülen zaman, ilgili bölümlerle görüşülerek saptanır.

Eğer ajans prodüktörüne sipariş edilen bir iş var ise detaylı bir şekilde ve yazılı olarak bölüme aktarmak durumundadır. Prodüksiyonun her aşamasında yapılacak değişikliklerin bilgisi ajans prodüktöründen yazılı olarak talep edilmektedir. Müşteri ile yapılan toplantılarda alınan kararlar toplantı notu ile belirlenmesine rağmen, prodüksiyon detayları çok fazla olduğundan, Ajans Prodüktörü'ne toplantı notu ile birlikte prodüksiyon değişiklikleri de ayrıca yazılı olarak verilir. Ayrıca prodüksiyonun her aşamasında özellikle maliyet kalemleri Ajans Prodüktörü ile sürekli kontrol edilerek, takip edilmesi gerekmektedir.¹⁴³

İş bitimini müteakip teslim alınan iş, ajansda kontrol edilir ve müşteriye müşteri temsilcisi tarafından teslim edilmektedir. Hiçbir iş, Ajans onayı olmadan ve örneği görülüp onaylanmadan müşteriye sunulmamalıdır.

Müşteri Temsilcisi giyimi ve dış görüntüsüyle Ajans'ı temsil eder bir görünüm içinde olmalıdır. Dış görünümü ve davranışları müşterileri için yadrganmayacak şekilde olacaktır. Müşteri temsilcisi, ayrıca, ajansın müşteri portföyünü geliştirmesi, imajını koruması ve güçlendirmesi yönünde çalışmalarını gerçekleştirmektedir.¹⁴⁴

2.1.5.5. Stratejik Planlama Bölümü

Stratejik Planlama sorumlusunun temel görevi, kampanyaya hedef kitlenin gözüyle bakıp, onların beklentileri doğrultusunda kampanyayı yönlendirip kampanya yaratım sürecine katkı sağlamasıdır. Bu doğrultuda kampanyanın hedef kitlesini belirleyip detaylı bir şekilde tanımlaması stratejik planlama uzmanının görev tanımı içerisinde yer almaktadır. Tüm detaylarıyla tanımlı hedef kitledeki tüketicilerin satın alma davranışlarını, beklentilerini, istek ve ihtiyaçlarını, ve tüketim alışkanlıklarını ve bunların ne yönde değiştirilmesi gerektiğini çeşitli tüketici araştırması tekniklerini kullanarak belirler. Net bir biçimde tanımlanmış olan bu hedef kitleye ulaşma yollarını

¹⁴³ <http://www.rvyetenekhavuzu.org/IK-Rehberi.html>, (05.01.2010)

¹⁴⁴ Herbert, S. Gardner, s.116.

içeren "kreatif brief"i son haline getirirken müşteri ilişkileri, medya planlama sorumlusu ve yaratıcı grupla yani takım çalışmasını gerçekleştirdiği diğer üyelerle birlikte çalışmaktadır.¹⁴⁵

Stratejik planlamadan sorumlu ajans çalışanı, yaratıcı çözümlerin oluşturulmasında, yaratıcı ekiple koordineli bir biçimde çalışmaktadır. Yaratıcı işler müşteriye sunulmadan önce stratejinin sunumunu gerçekleştirir. Kabul edilen yaratıcı yaklaşımlara hedef kitlenin tepkisini anlamak için, yayından önce pre-test olarak adlandırılan bir tüketici araştırmasını gerçekleştirir. Daha sonrasında kampanyanın gerçekleştirilmesinin ardından yapılan post-test'in analizine bağlı olarak çeşitli öneriler geliştirmekle sorumludur.¹⁴⁶

2.1.5.6. Yaratım (Kreatif) Bölümü

Yaratım Bölümü, "Kreatif Brief"i amacına uygun, dikkat çekici bir reklam fikrine dönüştüren ve bu fikrin uygulamalarının tasarlanmasından sorumlu bölümdür. Yaratıcı çalışmaların gerçekleştirildiği bu bölümde sanat yönetmenleri, metin yazarları ve grafikerler yer almaktadır.

Bu bölümde yaşamsal öneme sahip görevi üstlenen Sanat Yönetmeni'nin geniş anlamda görev tanımı, ileride uygulamaya dökülebilir bir yaratıcı fikir oluşturması ve bu fikrin sunumunu yapmasıdır. Stratejik Planlama tarafından oluşturulan "Kreatif Brief"in, yaratıcı bir çözüme dönüşüp dönüşmeyeceği konusunda görüş bildirir. İşin hangi tarihte bitirilebileceğini belirler ve şekillenen fikirleri, kampanyanın uygulama aşamasında zaman kaybedilmemesi için, ilgili bölümlerle paylaşır. Hazırlanan yaratıcı çözümleri müşteriye sunar.¹⁴⁷

Yaratıcı fikirlerin tasarımları reklamverene sunulduktan sonra, prodüksiyon aşamasında teknik detayları önceden planlayıp, gerekli kararları alarak, Prodüksiyon ve Müşteri Temsilcisi ile birlikte hayata geçirir. Ajanstan giden orijinalin ve gelen provanın hatasız olmasını sağlar. Reklamveren tarafından onaylanan işin kalitesini kontrol edip, gerekirse Medya Bölümü ile beraber çalışarak hataların düzeltilmesini sağlar.

¹⁴⁵ John Philip Jones, 154-155.

¹⁴⁶ Sean Brierley, **The Advertising Handbook**, NY: Routledge, 1996, s. 189.

¹⁴⁷ John Philip Jones, s. 235.

Yaratım bölümünde görev yapan bir diğer kişi reklam yazarı başka bir deyişle metin yazarıdır. Metin yazarından öncelikle beklenen, bir yaratıcı fikir oluşturmaları ve sanat yönetmeniyle koordineli olarak bu fikri yazıya dökmesidir. Metin yazarlığı dışında strateji ve yaratıcı fikir oluşturma çalışmalarına da katkıda bulunur. Çalışmalarını belirlenen ve onaylanan stratejilere uygun olarak gerçekleştirir. Hazırlanan işlerde yazım ve dizgi hataları olmaması için işi tüm aşamalarda kontrol eder. Bunun dışında kampanya raporlarının ve önemli Ajans yazışmalarının kontrolünü yapar, gerekiyorsa bunların yazımına katılır ve ajansta hazırlanan ve sonuçlandırılan tüm işleri son kez kontrol eder.¹⁴⁸

Yine yaratım bölümünde görev yapan ve yaratım işinin üretim aşamasının ilk anından son aşamasına yani basım aşamasına kadar sorumlu olan diğer yaratıcı kişilerden oluşan grafik ekibidir. Grafiker, kreatif ekip ile yakın çalışarak, talep edilen grafik işlerini hazırlamakla görevlidir. Trafikten sorumlu çalışanlarla işleri koordine eder ve basıma gidecek malzemelerin nihai kontrolünü yapar.

2.1.5.7. Medya Planlama

Kampanya yaratımının bir başka ayağından sorumlu bölüm olan Medya Planlama Bölümü temel görevi, müşterinin işinin tüm unsurlarını anlayarak, buna en uygun medya planlaması yapmaktır. Ajansın yayınlanacak işleri ile ilgili olarak medya temasını yürüten tek bölümdür.¹⁴⁹ Müşteri İlişkileri'nden medya brief'i alıp, Reklamı yapılacak ürünü, pazarlama stratejisini, hedef kitlesini ve bütçesi üzerinde çalışır. Medya stratejisini belirlemek için ürüne, rakiplerine ve hedef kitleye ait profilleri inceler. Eldeki bütçeye uygun süre ve boyutlarını belirler ve ilgili bölümlerle paylaşır. Bu konuda kreatif, stratejik planlama ve müşteri temsilcisi ile yakın temasta çalışır.¹⁵⁰

Medya Planlaması Bölümü medya planlamasını yaparken, strateji aşamasında belirlenen mecraların hedef kitle bazında hangi dönemde, hangi yoğunlukta, hangi ulaşım maliyetiyle ve hangi satın alma avantajlarıyla var olacağına karar vermesi gerekir. Bu çalışmalar sonucu bazen birden fazla teklifle müşteriye gidilir ve müşteriye

¹⁴⁸ John R. Rossiter, Larry, Percy, **Advertising, Communications & Promotion Management** , 2nd ed. NY: McGraw Hill, 1997, s.177.

¹⁴⁹ Jack Z. Sissors, Roger B. Baron, **Advertising Media Planning** , 6th ed., NY: McGraw Hill, 2002. s.5

¹⁵⁰ John R. Rossiter, Larry, Percy, s.481.

sunulan planlardaki son düzeltmeler ve kesin onaydan sonra, mecralara yönelik nihai satın alma kararı verilip satın alma sözleşmesi gerçekleştirilir. Sonrasında mecralar için yapılan rezervasyonlar ajans içinde duyurulur ve kullanılacak materyaller için son teslim tarihleri belirlenir. Yayınların kararlaştırıldığı gibi yapıldığından emin olmak durumundadır. Hatasız gerçekleşen tüm kampanyanın bitiminde, yayınlar fatura edilir ve mecralardan kampanya ile ilgili gelen karşı faturaların kontrolünü yapar. Biten kampanya ve rakiplerle ilgili, karşılaştırmalı rapor hazırlar.¹⁵¹

Mecra temsilcileri ile sık ve iyi diyalogları sürdürmesi önemlidir. Ajans içinde Müşteri Temsilcisi, Kreatif, Trafik ve Muhasebe'ye elindeki bilgileri aktarır ve mecraya çıkacak işlerde bu departmanlar arası koordinasyonu ve desteği sağlar. Ajans Yönetimi'ne müşteri bazında aylık gelir gider raporu hazırlar. Ayrıca Medya Departmanı'nın sahip olduğu tüm mecra analiz programlarının son verilere göre revizyonlarını sağlaması gerekmektedir.¹⁵²

2.1.5.8. Prodüksiyon

Prodüksiyon bölümünün temel amacı, reklamlarda kullanılacak filmlerin hem yaratıcılık, hem kalite, hem de maliyet açısından mükemmel olmasını temin etmektir. Prodüksiyon bölümü onaylanan senaryo ve “storyboard” üzerinden geçer ve bu senaryonun gerektirdiği teknik ve sanatsal kapasitelere hâkim olan prodüksiyon şirketleri ve yönetmenler arasında kendisine bir “short list” hazırlar.¹⁵³

Her prodüksiyon şirketinden alınacak olan fiyatın aynı kriterlere göre hazırlanması için, bu şirketlerle bağlantıya geçmeden önce prodüktör, kreatif ekiple teknik özellikler ve detaylar üzerinde mutabakata varır. Bu teknik özelliklerin bazıları:¹⁵⁴

- Kullanılacak kamera
- Oyuncu kadrosunun sayısı
- Mekan hedefleri

¹⁵¹ Martyn P. Davis, **Successful Advertising: Key Alternative Approaches** , London: Cassel, 1997, s.84.

¹⁵² <http://www.rvyetenekhavuzu.org/IK-Rehberi.html>, (05.01.2010)

¹⁵³ William Wells, Sandra Moriarty ve John Burnett, s. 387.

¹⁵⁴ Frenk Jefkins, s.45.

- Dekor detayları
- Özel kostüm tercihleri
- Özel efektlerin reel çekimde mi, post prodüksiyonda mı hazırlanacağı
- Sesli çekim veya dublajlı çekim
- Gereken ışık
- İstenen renk ve ton
- Özgün müzik olup olmayacağı
- Montaj teknikleri vb.

Bu bilgilere uygun olarak prodüksiyon şirketlerinden fiyat ister. Kalite, yaratıcılık, hız ve maliyet açısından prodüksiyon şirketinden alınan fiyat teklifini değerlendirir ve bu konudaki bilgileri ilgili kişilere iletir. Müşterinin onayından sonra, seçilen prodüksiyon şirketi ile prodüksiyon detaylarını kararlaştırır. Bu görüşme öncesinde, senaryodaki metin, görüntü ve görüntü objektifleri, oyuncuların tanımları oyuncuların kostümleri, mekan, dekor, teknik malzeme, zamanlama vb. detayları kapsayan kitapçığı hazırlar.¹⁵⁵

Ajansta prodüksiyonun takibinden sorumlu çalışan, film çekimi sırasında sette bulunmak durumundadır ve prodüksiyonun önceden kararlaştırıldığı gibi tamamlanmasını sağlaması gerekmektedir. Bu görevler fotoğraf çekimi için de geçerlidir. Bu çalışmalar sırasında müşteri, müşteri temsilcisi ve Yaratıcı Grup ile çok yakın işbirliği içinde çalışmaktadır.¹⁵⁶

2.1.5.9. Basın Basılı İşler

Basılı işler bölümünün temel amacı, basılı malzemelerin, baskı tekniği ve renk özellikleri açısından mükemmel olmasını ve maliyetlerinin uygun olmasını temin etmektir. Kalite, fiyat ve hız açısından en uygun basımevini (matbaa) seçer. Basım sürecinin her aşamasında kaliteyi denetler ve yüksek kalitede üretim yapılmasını temin eder. Ortaya çıkabilecek sorunları önceden saptar. Yaratıcı ekip ile yakın iletişim içinde bulunarak, arzulanan baskı, kâğıt ve renk kalitesini anlar ve bu taleplere en uygun baskı teknolojisine karar verir. Basımevleri ile ön hazarlık yapmanın ardından

¹⁵⁵ Gıyasettin Tayfur, **Reklamcılık** , 2. Basım , İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, , 2006, s.133.

¹⁵⁶ Reklamcılık Vakfı, s. 39.

anlaşmaya varılan basımevinin örnek baskılarını inceler ve örneğin onaylanmasından sonra nihai baskı için karar verir. Bam ve basılı işlerden sorumlu ajans çalışanları, basım teknikleri konusundaki yeni gelişmeleri yakından izlemek durumundadırlar.¹⁵⁷

2.1.5.10. Trafik

Trafik'in en temel sorumluluğu doğru materyalin, doğru araçla, doğru zamanlamayla, doğru yere ulaşmasını sağlamaktır. Ulaştırılacak her materyal için, işi talep eden kişiden tüm detayları, iş formu ile alır. İstenen işlerin son teslim gün ve saati formda belirtilmiş olmalıdır. Trafik işlerin önceliklerini bilmek ve buna uygun hareket etmek zorundadır. Bütün müşterilerin ve ajansın iş yaptığı kuruluşların isim ve adresleri, temas kurulan kişiler ve görevleri, telefon numaraları ve adresleri Trafik'te liste halinde bulunması gerekmektedir. İşlerin zamanında bitmesi için iş planlaması yapar ve zamanında bitmesi riske giren işlerden ilgili ajans çalışanlarını mutlaka ve hemen haberdar eder.¹⁵⁸

Ajans içi onayların sırayla ve eksiksiz yapılmasını sağlarken Müşteri Temsilcisiyle yakın bir işbirliği içinde çalışmak durumundadır. İlanların, TV yayın kopyalarının vb. ilgili mecrada zamanında ve hatasız yayınlanabilmesi amacıyla Yaratıcı Grup'ta zamanında bitirilebilmesi için köprü görevi görür. Trafik tüm Ajans'taki iş yoğunluğu, iş yükü, zamanlama ve müşteri karlılığı konusunda faaliyetlerin kaydını tutmakla ve yönetimi bu konuda bilgilendirmekle görevlidir.

Onay aşaması tamamlanan işlerin ilgili kişi ve kurumlara teslimi trafiğin sorumluluğundadır. Departmanlardan, üzerine "son termin" yazılmış olan zarf, evrak veya malzemeyi teslim alır, bunları güzergahlara göre gruplandırır. "İsme teslim" denilen evrak veya malzemeyi kuryeye zimmeter. Dağıtıma çıkacak olan şoförlere talimat verir, işleri telefon ile takip eder, ilgili departman sorumlusunu gelişmelerden haberdar eder. Faturaların götürülmesine, tahsilat yapılmasını ve haftalık dergilerin düzenli bir şekilde alınmasını sağla. İlanların renk ayırımına, medyaya vb. gönderilmesini, kontrolünün ve teslimlerinin gereken yerlere yapılmasını sağlamak trafikten sorumlu çalışanın görevidir.¹⁵⁹

¹⁵⁷ <http://www.rvyetenekhavuzu.org/IK-Rehberi.html>, (16.01.2010).

¹⁵⁸ Frank Jefkins, s.55.

¹⁵⁹ Reklamcılık Vakfı, s. 170-171.

2.1.5.11. Arşiv

Arşivin temel görevi, hazırlanan çalışmaların, temiz ve düzenli bir şekilde saklanması, gerektiği zaman kolaylıkla bulunabilmesinin sağlanmasıdır. Ajansın orijinaleri, renk ayırımları, fotoğraf çalışmaları, basılı malzeme örnekleri, dia ve video bantları arşiv tarafından arşivlenir. Arşivden sorumlu kişi, arşiv bölümünün düzenini ve temizliğini sağlar. Kataloglama ve yerleştirme kayıtlarını tutar ve izni olmadan kimsenin buradan materyal almamasını sağlar. Arşivden alınacak malzemeler için, arşiv defterine imza karşılığı giriş çıkış yapmakla görevlidir.¹⁶⁰

2.1.5.12. Bilgi İşlem

Bilgi İşleme ait görevin genel amacı, ajans içinde enformasyon yönetimini organize etmek, gerekli yazılım ve donanımı temin etmektir. Bilgisayar donanım ve yazılım ihtiyaçlarını planlar. Ajans içinde “network” kurulumunu sağlar. Bilginin yönetimini, eksiksiz biçimde ve zamanında gerçekleşecek biçimde koordinasyonunu ve dağıtımını sağlar. Yedekleme işlerini yapar. Ajanstaki bilgi işlemde sorumlu çalışanların alanlarına yönelik teknolojiyi takip etmeleri gerekir ve bilgisayar sistemleri ve kullanımları konusunda çalışanlara gerekli eğitimleri sağlar. Bilgisayar lisanslarının teminini sağlar ve ajans içinde yasal olmayan program kurulum ve kullanımlarını engeller.¹⁶¹

2.1.5.13. İnsan Kaynakları

Bu görevin genel amacı, ajansın insan kaynakları politikasının hazırlanmasına yardımcı olmak ve eleman seçimi, eğitimi, izlenmesi ve diğer insan kaynakları sistemlerini organize etmek, uygulamalar hakkında yöneticileri yönlendirmek ve çalışanları bilgilendirmektir.

İnsan kaynaklarından sorumlu çalışan, Ajans organizasyonu ve görev tanımlarını ve personel dosyalarını güncel tutarak buna uygun personel planlamasını yapar. Dosyaların hem özlük hakları açısından hem de insan kaynakları yönetimi açısından gerekli bilgi ve dokümanları kapsamını sağlar ve personelle ilgili iş

¹⁶⁰ <http://www.rvyetenekhavuzu.org/IK-Rehberi.html>, (16.01.2010)

¹⁶¹ Frank Jefkins, s. 88.

akitleri ve gizlilik sözleşmelerini saklar. Ajans içinde yapılan terfi, değerlendirme, prim, ücret değişikliği, eğitim vb. personel ile ilgili konulardaki bilgileri dosyalarına işleyerek güncellemeleri gerçekleştirir. Bunun yanı sıra aylık çalışma bordroları, varsa fazla mesai, prim, ikramiye, işe alınan ve işten çıkan personel hakkında muhasebeye bilgi verir.¹⁶² Her görev için uygulanacak mülakat yöntem ve sorularını hazırlar. İş müracaatlarını, iş ilanlarını, mülakatları ve işe alım kararlarını ilgili yöneticiler ile koordineli olarak götürür. Ücret, performans ve ödüllendirme sistemlerini koordine eder. Bu kontrollere bağlı olarak eğitim ihtiyaçlarını ve kariyer gelişim planlarını hazırlar.

Ajansta dış dünyayla ajans arasındaki bağlantıda ajansın dışarıya karşı imajını etkileyebilecek yönetim sekreterliği görevi ve santral görevi de bulunmaktadır. Kısaca bahsetmek gerekirse, **yönetim sekreterliği, ajans** yönetiminin tüm telefon görüşmelerinin sağlıklı yürütülmesini, tüm randevularının düzenle takip edilmesini sağlar. Yönetimin tüm yazışmalarını yürütür, e-mail, faks gibi araçlarla iletişim kurabilmesini sağlar. Ajans toplantı odalarının rezervasyonlarının yapılmasını, tertipli ve düzenli tutulmasını yapar. Toplantı notları hazırlar, oda sıcaklığını ayarlar, yapılacak ikramın organizasyonunu yapar. Kendisinden talep edilen yazışmaları hazırlar. Santral görevlisinin dışarıdan arayanlarla ilgili özen göstermesi gereken tüm hususlar yönetim sekreteri için de geçerlidir.¹⁶³

Ajans'ın dış dünyayla ilk teması dolayısıyla ilk izlenimi santral kanalıyla olmaktadır. Ajans'ın ne kadar verimli iş üretebildiği, ne boyutta profesyonel olabildiği santralle yapılan bir görüşmeden dahi anlaşılabilir. Dolayısıyla hiç kimsenin telefonda bekletilmemesine özen gösterilmelidir.¹⁶⁴ Bekleme kaçınılmaz olduğunda ise en geç 30 saniye içinde beklemede tutulan kişiye dönülerek özür dilenmeli ve unutulmadığı böylece hatırlatılmalıdır. Santrale cevap veren herkes için önem göstermesi gereken konu, arayana kendisinin Ajans tarafından önemsendiğinin hissettirilmesidir. Arayan kişi ile ilgili kişi görüştürülemediği takdirde santral görevlisi arayanın notunu almalı ve ilgili kişiye hemen bildirmelidir. Santral Görevlisi aynı zamanda resepsiyonist görevinden sorumlu ise, ziyaretçileri güler yüzlü karşılamalı, ziyaretçinin görüşmeyi talep ettiği kişiye haber vermeli ve ziyaretçiyi bekleme bölümüne almalıdır. Santral görevlisi ajansı temsil eden ve dış dünyayla ilk teması

¹⁶² Reklamcılık Vakfı, s.49.

¹⁶³ Fank Jefkins, s. 67.

¹⁶⁴ <http://www.rvyetenekhavuzu.org/IK-Rehberi.html> (16.01.2010)

gerçekleştirmesinden ötürü dış görüntüsüne de özen göstermelidir.¹⁶⁵

2.2. REKLAM AJANSLARINDA TAKIM ÇALIŞMASI

Reklam ajanslarında reklam üretim sürecinde çoğunlukla farklı bilgi, deneyim, beceri, bakış açısına sahip kişiler bir araya gelerek bir takım oluşturmaları söz konusudur. Bireysel beceriler günümüz ajanslarında artık sorunları aşmaya tek başına yetmemekte ve buna karşılık, üretim sürecine katılan bireyler arasında karşılıklı bağımlıklık duygusunu geliştirmek yeni üretim yapısında çok daha farklı ve stratejik bir anlam kazandırmıştır.

Reklam ajanslarında proje bazlı örgütlenme biçiminde her müşteri için müşteri temsilcisi, stratejik planlama uzmanı ve kreatif gruptan oluşan marka takımları anlaşılmaktadır. Çünkü proje, işletmenin diğer faaliyetlerinden ayrılabilir niteliğe sahip, başlangıç ve bitiş tarihleri belli olan iş ya da iş gruplarını ifade etmektedir. Bu durumda her müşterinin tanımlı işi ayrı bir proje olarak kabul edilmektedir.¹⁶⁶ Müşterinin işi tamamlandığında kampanyayı hazırlayan proje takımı da görevini bitirmiş olur ve yeni bir müşteriyle birlikte yeni bir proje takımı oluşturabilmektedir.¹⁶⁷

Reklam ajanslarında bir reklam kampanyası üretmek üzere oluşturulmuş bir takımın işlerliğini sağlayanlar, içerisinde barındırdığı üyeleridir. İyi bir takım lideri takım üyelerinin yolunu açabilmekte, kaynakları temin edebilmekte ve takımda motivasyon sağlayabilmektedir. Ancak işin büyük kısmını yapan takım üyeleridir. Bu sebeple doğru becerilere sahip, doğru insanları bir araya getirmek son derece önemlidir. Bu elemanlar, becerileri ve diğer insanlarla etkin yardımlaşma yetenekleri esas alınarak seçilmelidir. Ajansta takım oluşturulurken net olarak tanımlı ortak amaca bağlılık, herkesin katkıda bulunduğu ve yararlandığı bir ortam, destekleyici bir ortam ve gerçekleştirilecek çalışmanın örgüt amaçlarına da uyumlu olması önemli unsurlardır.¹⁶⁸

¹⁶⁵ <http://www.rvyetenekhavuzu.org/IK-Rehberi.html> (16.01.2010)

¹⁶⁶ Richard Luecke **Performans Yönetimi** , s. 25.

¹⁶⁷ Richard Luecke, **Proje Yönetimi** , s.86.

¹⁶⁸ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik** , s58.

2.2.1. Reklam Ajanslarında Takım Kavramı ve Özellikleri

Reklam ajanslarında takımın başarıya ulaşabilmesi için, işin gerektirdiği tüm yetenek, bilgi, örgütsel nüfuz, deneyim ve teknik bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu yeterliliklerdeki herhangi bir zayıflık ve eksiklik takımın amaçlarına zarar verebilmektedir. Böyle bir durumda takımın zayıf yanlarını güçlendirmesi ya da eksiklerini tamamlaması gerekmektedir.

Kampanya yaratım sürecinde amacın çok net tanımlanmış olması başarıyı beraberinde getirecektir. Takım üyeleri net bir ortak amaç göremedikleri zaman, başarı olanaksız gibidir. Aksi halde, her takım üyesi farklı yönere giderek enerji ve kaynak israfına yol açabilmektedirler. Bu durumda beraberinde takım içi çatışmayı getirmektedir.¹⁶⁹

Herkesin paylaştığı amaca ilişkin bir anlayışın varlığı son derece önemlidir. Etkin takımlarda elemanlar kendilerini amaca bağlı hissederler. Bu noktada anlamakla bağlanmak arasında büyük bir fark olduğuna dikkat çekmek gerekmektedir. Anlamak insanların çabalarını yöneltecekleri doğrultuyu bilmesi demektir; bağlanmak ise, kendilerini o işe motive eden ve işler yolunda gitmediğinde işten kaçmalarını önleyen içselleştirilmiş bir özelliktir. İnsanların takımın amacını çok değerli ve uğruna çaba harcamaya değer bulması gerekmektedir. Önlerinde kendilerine çekici gelen bir hedef görmezlerse, bazı elemanlar kişisel amaçlarını takımın amacına bağımlı kılmaktan kaçarlar. Kendilerini ne takımla ne de takımın amaçlarıyla özleştirirler. Bağlılık, aynı zamanda amacı sahiplenmenin ve karşılıklı sorumluluk duymanın da işlevleri arasındadır. Dikkat edilmesi gereken bir başka unsur, ortak bağlılığı, sosyal uyumla karıştırılmaması gerektiğidir. Takım içinde insanların birbirine uyum göstermesi, bir işi başarmak için birlikte çalışmayı istemenin yanında daha önemsiz kalmaktadır. Herkesin önemli gördüğü bir amacın varlığı sosyal uyumsuzlukların üstesinden gelebilmektedir. Takım elemanlarının kullandıkları kelime dağarcığında paylaşılan bağlılığın izlerini yakalayabilirsiniz. İnsanlar ben, sen ve onlar yerine, biz, bizim, bize gibi kelimeleri kullanıyorsa, ekip bağlılığını hissederler. Şu tür ifadeler gerçek bir ekip çalışmasının varlığının göstergesidir.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Neil Blenkinsop ve Annie Maddison, "Team Roles and Team Performance in Defence Acquisition", **Journal of Management Development** , Vol.26, No. 7 (2007), s.667 – 682.

¹⁷⁰ Susan D. Baker ve Daniel A. Gerlowski, "Team Effectiveness and Leader – Follower Agreement: An Empirical Study", **Journal of American Academy of Business, Cambridge** , Vol.12, No.1(September 2007), s.15 – 23.

Reklam ajanslarındaki takım çalışmalarında başarı herkesin katkısına bağlıdır. Ajans içinde takım üyeliği bir değer ifade ediyorsa, bu ancak fiilen çalışarak elde edilebilmelidir. Her elemandan takım çalışmasına katkı yapması beklendiği gibi, her birinin elde edeceği faydalarda net olmalıdır. Bu faydalar çeşitli biçimler alabilir: İlginç ve anlamlı bir iş yapmanın psikolojik ödülü, kariyer geleceğine katkı yapacak öğretici bir deneyim veya para ödülü olarak değerlendirilebilir. Açık bir menfaat göremeyen insanların katkısı yüksek olmamakla birlikte düzenli işlerinden elde edecekleri faydalar ilgilerini daha çok çeker ve ekibin önceliği geri plana düşer.¹⁷¹

Reklam ajanslarında oluşturulan takımlar işlevsel departmanların çevrelediği bir ortamda vücut bulan küçük bir organizasyondur. Kaynaklar, enformasyon ve yardım gereksinimleri bakımından takım, şu ya da bu ölçüde ilişki içinde olduğu finans muhasebe bölümü, medya planlama, bası işler gibi, insan kaynakları ya da bilgi işlem gibi diğer örgütsel yapılara da bel bağlamak durumundadır.¹⁷² Bu birimler ve departmanların proje ve onun amaçlarıyla ilgili takınacakları tutumun ne ölçüde destekleyici, kayıtsız ya da düşmanca olacağı, projenin etkinliği bakımından da önemlidir.

Takımın, ajansın yönetim biriminden destek alması esastır. Kaynak teminini ve doğru insanları takıma almayı sağlayacak olan bu destektir. Bunun yanı sıra örgütün katı bir hiyerarşik yapıda olmaması, takıma dayalı çalışmanın başarı şansını yükseltir. Çünkü hiyerarşik olmayan bir yapı, somut olarak bilgi paylaşımı, örgüt sınırlarını aşan yardımlaşma ve çalışanları yetkilendirme gibi takım çalışmasına yatkın çalışma alışkanlıkları yaratır. Her şeyi amirin düşünüp yönlendirdiği ve herkesin onun talimatlarını yerine getirdiği örgütlerde bu tür alışkanlıklar ya hiç yoktur ya da çok zayıftır. Bu tür örgütler takım çalışmasına hazır değildir. Takım çalışmasının olduğu her örgütte olduğu gibi reklam ajanslarında da takım oluşturmadan önce ödül sistemlerini gözden geçirmeleri; bireysel ve takım düzeyinde başarıyı ödüllendirmede dengeyi yakalamaları gerekir.¹⁷³

Bir reklam ajansının ve elemanların takım temelli çalışma konusunda zengin bir deneyim birikimine sahip olması bünyesinde yapılandığı takımlara büyük yarar sağlamaktadır. Deneyim; bir amaç etrafında en iyi örgütlenme yolları, yardımlaşma ve takım çalışmasındaki süreçlerin bazı basamaklarında takımda eleman değişikliğinin

¹⁷¹ Veekay Narayanan, Raghu Nath, s. 242.

¹⁷² James R. Barker, s. 122.

¹⁷³ D.Keith Denton, "Making Changes Within a Team", **Team Performance Management** , Vol.12, No.3/4 (2006), s.82 – 90.

nasıl gerçekleştirileceği gibi konularda içgörü kazandırmaktadır. Takım çalışmasına önem veren pek çok şirkette doğal olarak takım yönetimleri üzerine eğitimler verilmektedir. Bir ajans müşterilerine hizmet verecek takımlar oluşturma yoluna gidiyorsa, yıllarca tek başına çalışmış olan elemanların takım çalışması eğitiminden geçirilmesi gerekmektedir.¹⁷⁴ Bu kişilerin özel olarak dinleme, farklı yapıda insanlarla iletişim kurma, başka departmanlardaki çalışanlarla yardımlaşma ve ortak göreve odaklanma gibi beceriler kazanma konusunda yardıma ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla bu noktada elemanların ve örgütün takım çalışmasına ne kadar yatkın olduğu dikkate alınmalıdır.¹⁷⁵

Bir ajansta proje takımının etkinliği bakımından zorunlu unsurlardan bir başkası da uyumluluktur. Bu ilke planların, çabaların ve ödüllerin, örgütün en üst düzeydeki amaçlarıyla olan eşgüdümünü ifade etmektedir. Çalışan kişi, uyumlu bir ajansta gerek işletmenin, gerekse bünyesinde çalıştığı birimin ve takımın amaçlarını kolayca kavrayabilmektedir. Bu yüzden, takımın amaçları ajansın amaçlarına uyumlu olmalı ve takım üyeleri ajansın en üst düzey amaçlarına takım aracılığıyla kendilerini uydurmalıdır. Ayrıca ödüllendirme sistemi, herkesin çabalarını birbiriyle uyumlu hale sokmalıdır. Uyumluluk herkesin aynı doğru yönde ilerlemesini sağlayan bir unsurdur.¹⁷⁶

2.2.2. Reklam Ajanslarında Takım Üyelerinin Roller

Takım çalışmaları esnasında üyelerin rolleri a) takım çalışmalarını olumlu etkileyen roller b) takım çalışmalarını olumsuz şekilde etkileyen roller olmak üzere iki grupta incelenebilmektedir.¹⁷⁷

a) Takım çalışmalarını olumlu etkileyen roller :

Takım çalışmalarını olumlu yönde etkileyen rolleri de kendi içinde iki alt gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; a) göreve yönelik rol ve görevler b) sürece yönelik rol ve görevler.

¹⁷⁴ James R. Barker, s.89.

¹⁷⁵ Roger Muchilelli, s.187.

¹⁷⁶ Bernhard Schmid ve Jonathan Adams, "Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective", **Project Management Journal** , Vol.39, No.2 (2008), s.60 – 71

¹⁷⁷ John Adair, **Etkili Takım Kurmak** , 2. Baskı, İstanbul:BKY, 2005, s. 49.

aa) Göreve yönelik roller

Önce göreve yönelik rolleri ele alırsak bu roller; takımın amacına ulaşması için sorunun teşhisi, analizi, çözüm bulunması gibi çabaların gösterilmesine ilişkindir. Bu rolleri kısaca şöyle açıklanabilmektedir;

- **Bilgi arama;** sorunun çözümü için uygun önerilerin neler olabileceğini arama ve bunların diğer takım üyelerinden gelmesine yardımcı olma.
- **Başlama girişiminde bulunma;** söze nereden başlanacağını, hangi hususların sırasıyla ele alınacağını ifade eder, çoğu kez bu rolü takım lideri üstlenir.
- **Bilgi verme;** sorunun analiz ve çözümüne ilişkin bilgileri ve fikirleri diğer üyelere verme ve bu bilgileri onlarla paylaşma.
- **Açıklığa kavuşturma;** yanlış anlama ve değerlendirmeleri önlemek için bilgi aktaran üyeye soru sorma, yorum ve değerlendirmesini açıklığa kavuşturma.
- **Görüş arama;** verilen bilgi ve fikirler üzerine değerlendirici görüşlerin ve eğilimlerin neler olduğunu öğrenme.
- **Fikirleri uyumlaştırma;** ortaya atılan farklı görüş ve fikirlerin ya da önerilerin aralarındaki ilişkileri açıklayarak birbirine yakınlık ve uyumluluklarını sağlama.
- **Yönlendirme;** konuşmaların ana sorun veya konuların dışına çıkmasını önleme, düşünceleri asıl tartışma yapılacak hususlara yönlendirme, zaman kaybını önleme.
- **Takıma enerji verme;** üyelerin fikir, bilgi ve görüşlerini beğenme, takdir etme, çok değerli işler yapıldığını açıklama.
- **Kayıt ve rapor tutma;** takım çalışmalarını esnasındaki görüşmelerin, alınan kararların, uygulama düşüncelerinin kaydını tutma.
- **Standart koyma;** çalışmalara ilişkin, hedefler ile kaliteyle ilgili standart ve kurallar koyarak çalışmalarını kolaylaştırma.
- **Özetleme;** bir üye söz aldığı ana takımın neler yaptığını, ne gibi sonuçlara ulaşıldığını toplayarak dağımıklığı önler, üyelerinin hafızalarını tazeler.

- **Yoklama;** takımın belli noktaya kadar yapılan tartışmalarını göz önünde bulundurarak, üyelerin ne karara varıp varmadıklarını çeşitli sorular sorarak yoklama.

bb) Sürece yönelik roller ¹⁷⁸

Sürece yönelik rol ve görevler, grup üyeleri arasında dayanışma, güven, moral verme, motivasyon sağlama, olumlu ve etkin bir iletişim ve etkileşim oluşturma çabalarına ilişkindir. Sosyo-duygusal nitelikleri, bu rolleri kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir:

- **Arabuluculuk etme;** görüş farklılıklarını ve çıkan anlaşmazlıkları giderme, üyelerin kabul edebileceği arabulucu ve uzlaşmacı çözümler önerme.

- **Uzlaşmaya hazır olma;** tartışma ve anlaşmazlıkların giderilmesi için kendi hatasını kabul etme veya görüşünü geri çekme, yanlış davranışı düzeltme.

- **Gerilimi azaltma;** gerginleşen havayı yumuşatma, toplantıya bir süre ara verilmesini önerme.

- **Yüzleştirme;** başkalarının konuşmalarını kesen, söz almadan konuşan üyeleri şaka yollu uyarma, yersiz eleştiri ve değerlendirmelerle gerginleşen havayı mantıklı bir açıklama ile giderme ve bu değerlendirmenin haksız olduğunu ortaya koyma.

- **Cesaret verme;** öne sürülen görüş ve fikirlere yürekten katıldığını ve desteklediğini açıklama, ilgililere katıldıklarından dolayı teşekkür etme ve takdirlerini duyurma.¹⁷⁹

- **Kibarlık kurallarını koyma;** takım üyelerini aşırı ölçüde eleştirme, suçlama ve toplantı havasını bozma konusundaki girişimcilerini önleyici kurallar ve normlar oluşturma.

- **Takım gözlemciliği yapma;** takım çalışmasını iletişim serbestisi, işbirliği seviyesi, kibarlık ve dürüstlük düzeyi açısından algılayıp takım çalışması süreçleri ve etkinliği konusunda üyeleri uyarma.

¹⁷⁸ Maria Isabel Delgado Pina, Ana Maria Romero Martinez ve Luis Gomez Martinez, "Teams in Organizations: A Review on Team Effectiveness", **Team Performance Management** , Vol.14, No.1/2 (2008), s.7-21.

¹⁷⁹ Donald H. Weiss, s.25.

- **Ortaya çıkma;** takımın ulaştığı sonuçları, fikir birliğini veya bir fikrin reddedildiğini açıkça ortaya koyma.

- **Teşhis etme;** takım çalışmasına engel olan sorun ve güçlükleri açıklama, önce neyin gerekli olduğunu ifade etme.

- **Pasif üyeleri tartışmaya katma;** kendine güveni ve medeni cesareti az olan üyeleri, fikirlerini söylemeye teşvik etme, konu ile ilgili zor olmayan sorular sorma.

b) **Takım çalışmasını olumsuz etkileyen roller** ¹⁸⁰

Takım çalışmasını olumsuz yönde etkileyen roller, takımın birlik ve ahenk içinde çalışmasını engelleyen bireysel girişimlere ilişkin rollerdir. Bu rolleri de kısaca şöyle açıklayabiliriz,

- **Engelleme;** hiçbir şeyi beğenmeme, her konu ve fikrin altında olumsuz şeyler arama, başkalarından gelen önerilere derhal karşı tavır alma.

- **Söz kesme;** takım üyelerinden biri konuşurken araya girerek kendi görüş ve değerlemesini öne sürme veya tekrar etme.

- **Sürekli muhalif olma;** takım üyelerinin öne sürdüğü bir fikre başka bir üyenin ne demek istediğini anlıyorum ama fikir burada yararlı olamaz tarzında bir değerlendirme, ilgili üyeyi rahatsız edecektir.

- **Fark edilme isteği;** bir takım üyesinin gereksiz yere kendinden söz etmesi, böbürlenmesi, aşırı yüksek sesle konuşması, bağırıp, çağırıp, el kol hareketleri yapması takım havasını olumsuz yönde etkileyecektir.

- **Saldırıya geçme;** diğer takım üyelerini suçlama, aşağılama, onlarla alay etme, hakaret etme, kavga çıkarma.

- **Baskı kurma;** herkese ne yapması gerektiğini ifade etme, kendi özelliklerini ileri sürerek öneri ve görüşlerinin kabul edilmesini isteyerek nüfuz kurma ve genişletme davranışları üyeler tarafından hoş karşılanmayacaktır.¹⁸¹

¹⁸⁰ Erol Eren, s. 475.

¹⁸¹ Donald H. Weiss, s. 42.

- **Gereksiz konuları gündeme getirme;** diğer üyelere geçmişte yapılan kişisel hataları, kendinin yaptığı yanlış davranışlarda dahil olmak üzere açıklama, takımın göreviyle ilgili olmayan bu hikayeleri başkalarına zorla dinletmeye çalışma.
- **Yardım arama;** diğer takım üyelerine, zor durumda olduğunu ifade ederek ve onları biraz da kendine acındırarak dikkat ve sempatilerini üzerine çekme.
- **Özel çıkarları savunma;** hiç ilgisi yokken bir üyenin takım çalışması esnasında kendi inanç ve eğilimleri doğrultusunda insan haklarını, dini konuları, iş ahlakını öne sürme ve bunları savunma yaklaşımı sergileme.
- **Rekabet etme;** diğer üyelere daha çok iş yapmak, daha kaliteli ve önemli görüşü öne sürmek kısaca her şeyde ön planda olmak için açık veya gizli bir yarış içinde olma davranışı, tatsızlığa yol açabileceği gibi, çatışma ve düşmanlığa dönüşme eğilimi doğabilir.
- **Geriye çekilme ve soyutlama;** takım çalışmalarına bir üyenin ilgi göstermemesi, fikir beyan etmemesi, bulmaca çözmesi, resim yapması, başkalarının dikkatini dağıtması, onları konudan uzaklaştırıcı fısıltı şeklinde konuşmalar yapması.
- **Aykırı davranma;** oluşmaya başlayan bir fikir birliğini ortadan kaldıran aykırı görüş ve fikirler ortaya atma, zayıf önerilerin yararlarını ısrarla savunma, bazı alınmış kararları tekrar gündeme getirme.
- **Gerçekleri göz ardı etme;** tartışılan konu ve alınacak kararlara ilişkin tehlike ve tehditleri hiçe sayarak her şeyin yolunda ve mükemmel olduğunu gösterme ve takımı acizlikten saptırma eğilimi.

2.2.2.1. Müşteri Temsilcisinin Rolü

Takım içinde müşteri temsilcisinin rolü reklamveren ve reklam ajansı arasındaki bağı kurabilmektir. İki taraf arasındaki bilgi akışını doğru ve net biçimde gerçekleştirmek durumundadır. Reklamveren tarafından ajansı ajans tarafında ise reklamvereni temsil etmektedir. Kendi sorumluluğunda olan müşteriye ait marka veya markaların pazarlama planları ve hedeflerine yönelik bilgileri ajansla paylaşmak üzere öğrenmekle sorumlu ve reklamveren için geliştirilen tüm reklam faaliyetlerinin reklamverene ait markanın hedefleri doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamakla

görevlidir.¹⁸² Bunun için sorumluluğu altındaki ürün/markaların içinde buldukları pazarı, tüketici eğilimlerini ve ürün/markaların rakiplerini tanınması ve izlemesi gerekmektedir.¹⁸³ Müşterinin tüm işlerinin en etkili şekilde yapılmasından sorumludur. Takım içinde gerçekleştirilecek çalışmalar müşteri temsilcisi tarafından başlatılır, onun sorumluluğunda gerçekleştirilir ve yine onun kontrolünde müşteriye sunulmaktadır. Ajansın ve kampanya üzerinde çalışan takım üyelerinin verimli çalışmasında müşteri temsilcisinin etkisi büyüktür.¹⁸⁴

Genelde büyük ajanslarda ajans ortaklarından veya yöneticilerinden biri, müşteri direktörlüğü göreviyle bir grup müşteriden sorumlu olabilmektedir. Bir ya da daha fazla müşteriden sorumlu olabilen müşteri temsilcisi de müşteri direktörüne bağlı çalışmaktadır. Takımdaki müşteri temsilcisi, müşteri firmaların eş düzeydeki yöneticileriyle bir araya gelerek reklam uygulamaları ile ilgili ilişkileri sürdüren müşteri direktörü tarafından denetlenmektedir.¹⁸⁵

Takım içindeki çalışmalarının yanı sıra işin karlılığından da müşteri temsilcisi sorumludur. Bu nedenle muhasebe ve finansman departmanlarıyla yakın işbirliği içinde olmak durumundadır. Müşteri temsilcisinin tüm takım çalışması süresince birimler arası ve diğer takım üyeleri arasındaki bilgi akışı konusunda önemli bir role sahiptir. Reklamverenle çok sık bilgi alışverişi gerçekleştirdiğinden her konuda ajansı ve müşterileri zamanında ve doğru bir şekilde gelişmelerden haberdar etmek durumundadır.¹⁸⁶ Yönetimi, ilgili departman yetkilisini, üçüncü şahısları, müşterileri sürekli bilgilendirmek, gelişmeleri anlatmak, toplantı gün ve saatini bildirmek, toplantı veya telefon görüşmelerini aktarmak, herhangi bir aksaklık, yanlışlık, hata vb. durumlarda mutlaka ilgili departman sorumlusunu ve yönetimi anında haberdar etmek en önemli görevidir.¹⁸⁷

Reklamverenle yapılan toplantılar sonucu alınan kararların diğer takım üyeleri tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını sürekli iletişim halinde olarak kontrol etmelidir. Takım çalışmaları esnasındaki görüşmelerin, alınan kararların, uygulama düşüncelerinin kaydını tutarak tüm detayları ve gerekli ek bilgileri takım

¹⁸² Chris Hackley, "From Consumer Insight to Advertising Strategy: The Account Planner's Integrative Role in Creative Advertising Development", **Marketing Intelligence & Planning** , Vol.21, No.7 (2003), s.446-452

¹⁸³ Courtland L. Bovée, John V. Thill ve George P. Dovel, 36.

¹⁸⁴ John Philip Jones, s.32-33.

¹⁸⁵ Filiz Balta Peltekoğlu, **Kavram ve Kuramlarıyla Reklam** , İstanbul: Beta Basım, 2010, s.114.

¹⁸⁶ Alan Cooper, s. 3.

¹⁸⁷ Chris Hackley, s.446-452.

elemanlarına yazılı olarak da aktarması gerekmektedir. İşin bitirilmesi için öngörülen zamanı, diğer takım üyeleriyle görüşerek saptamalıdır.¹⁸⁸

Müşteri temsilcisi tüm iş akışlarından haberdar olmak durumunda olduğundan takımda gerçekleştirilen tüm toplantılarda müşteriyi temsil etmek üzere yer almaktadır. Çalışmalarda herhangi bir sorunun çözümü için uygun önerilerin neler olabileceğini arama ve bunların diğer takım üyelerinden gelmesine yardımcı olmalıdır. Yanlış anlama ve değerlendirmeleri önlemek için takımda bilgi aktaran üyeye soru sorma, yorum ve değerlendirmesini açıklığa kavuşturması gerekmektedir. Görüş farklılıklarını ve çıkan anlaşmazlıkları gidermeli, üyelerin kabul edebileceği arabulucu ve uzlaşmacı çözümler önermelidir.¹⁸⁹

Eğer ajans prodüktörüne sipariş edilen bir iş var ise detaylı bir şekilde ve yazılı olarak bölüme aktarmak durumundadır. Müşteri ile yapılan toplantılarda alınan kararlar toplantı notu ile belirlenmesine rağmen, prodüksiyon detayları çok fazla olduğundan, Ajans Prodüktörü'ne toplantı notu ile birlikte prodüksiyon değişiklikleri de ayrıca yazılı olarak verilmesinin takibini yapmaktadır. Ayrıca prodüksiyonun her aşamasında özellikle maliyet kalemleri Ajans Prodüktörü ile sürekli kontrol ederek, takip etmelidir.¹⁹⁰

İş bitimini müteakip teslim alınan iş, ajansta kontrol edildikten sonra müşteriye müşteri temsilcisi tarafından teslim edilmektedir. Hiçbir iş, Ajans onayı olmadan ve örneği görülüp onaylanmadan müşteriye sunulmamalıdır.

2.2.2.2. Stratejik Planlama Uzmanının Rolü

Takım çalışmasında oldukça kilit bir noktada bulunan stratejik planlamadan sorumlu kişiden, toplumsal yönelimleri sezme konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olması ve reklam kampanyalarının geliştirilmesinde tüketiciyi doğru biçimde temsil etmesi beklenmektedir. Tüketiciyi temsil etme görevi, planlamacının, her projede müşteri temsilcisiyle işbirliği içinde olmasına karşın, işe sadece reklamverenin açısından bakmayıp, kendini tüketicinin de yerine koyan yaklaşımına

¹⁸⁸ Ian Grant, Charlotte Gilmore ve Keith Crosier, "Account Planning: Whose Role Is It Anyway?", **Marketing Intelligence & Planning** , Vol.21, No.7 (2003), s.462 – 472.

¹⁸⁹ Jerome Jewler, Bonnie Drowniany, **Creative Strategy in Advertising** , 8th edition, CA: Thomson Wadsworth, 2005, s. 86.

¹⁹⁰ Tom Altstiel, Jean Grow, s.7.

işaret etmektedir. Çalışmanın, analiz ve çözümüne ilişkin bilgileri ve fikirleri diğer üyelere verme ve bu bilgileri onlarla paylaşma rolünü üstlenmiştir. Bu nedenle stratejik planlama uzmanı kampanya geliştirme sürecindeki takım çalışmalarının vazgeçilmez bir üyesi olarak görülmektedir.¹⁹¹

Planlamacı her projenin başlangıcında “sil baştan” düşünmek durumundadır. Planlamacı tüketicinin zeki olduğu ve her reklama bilinçli yaklaştığı varsayımıyla çalışmalarını gerçekleştirmektedir. İyi reklamın bir bütün olduğu varsayımından yola çıkarak stratejik planlamacının konumu, yaratıcı grup ve müşteri temsilcisine göre “bağımsız ama eşit” olmalıdır.¹⁹²

Stratejik Planlama sorumlusunun temel görevi, kampanyaya hedef kitlenin gözüyle bakıp, onların beklentileri doğrultusunda kampanyayı yönlendirip kampanya yaratım sürecine katkı sağlamasıdır. Bu doğrultuda kampanyanın hedef kitlesini belirleyip detaylı bir şekilde tanımlaması stratejik planlama uzmanının görev tanımı içerisinde yer almaktadır. Tüm detaylarıyla tanımlı hedef kitledeki tüketicilerin satın alma davranışlarını, beklentilerini, istek ve ihtiyaçlarını, ve tüketim alışkanlıklarını ve bunların ne yönde değiştirilmesi gerektiğini çeşitli tüketici araştırması tekniklerini kullanarak belirlemektedir. Net bir biçimde tanımlanmış olan bu hedef kitleye ulaşma yollarını içeren "kreatif brief"i son haline getirirken müşteri ilişkileri, medya planlama sorumlusu ve yaratıcı grupla birlikte çalışmaktadır.¹⁹³

Takımda stratejik planlamadan sorumlu üye, yaratıcı stratejinin gerçekleşmesine ve başarıyla uygulanmasına da yardımcı olmalıdır. Yaratıcı fikrin bütünselliği içinde kalarak, zayıf yönlerinin giderilmesi ve güçlü yönlerinin ortaya çıkması için yaratıcılarla işbirliği halinde çalışmalıdır. Bazen araştırmacı ve yaratıcılar arasındaki ilişki gerginleşebilir. En iyi durumda uzlaşmacı, en kötü durumda ise düşmanca bir tutum sergileyebilmektedirler ve bu durumda takımıçi çatışmaya yol açabilmektedir. Böyle zamanlarda takım liderinin ve müşteri temsilcisinin çatışmayı gidermeleri gerekmektedir.¹⁹⁴

Stratejik planlamadan sorumlu takım çalışanı, yaratıcı çözümlerin oluşturulmasında, yaratıcı ekiple koordineli bir biçimde çalışmaktadır. Yaratıcı işler

¹⁹¹ Jerome Jewler, Bonnie Drewniany, s.82.

¹⁹² Reklamcılık Vakfı, **Müşteri İlişkileri Rehberi** , 2. Basım, İstanbul: Reklamcılık Vakfı Yayınları, 2005, s.8.

¹⁹³ John Philip Jones, 154-155.

¹⁹⁴ Jerome Jewler, Bonnie Drewniany, s. 105.

müşteriye sunulmadan önce stratejinin sunumunu gerçekleştirir. Kabul edilen yaratıcı yaklaşımlara hedef kitlenin tepkisini anlamak için, yayından önce pre-test olarak adlandırılan bir tüketici araştırmasını gerçekleştirir. Daha sonrasında kampanyanın gerçekleştirilmesinin ardından yapılan post-test'in analizine bağlı olarak çeşitli öneriler geliştirmekle sorumludur.¹⁹⁵

2.2.2.3. Kreatif Grubun Rolü

Bütün ajanslar müşterilerinin işlerini geliştirmek için çaba gösterir. Eğer bir ajansın yaratıcı ürünleri tutarlı biçimde dikkat çekici ve başarılıysa, bu durum, ajans genelinin bu odağa şartlanmış olmasındandır. Yaratılıyla ayrışan ajansların başarısı yönetimde temsil edileni iyi yönlendirilen, müşterinin inanç ve güvenini kazanmış, yetenekli elemanlarla beslenen yaratıcı grupların varlığıyla oluşmaktadır.¹⁹⁶

Yaratıcı grupta üretim yapan üç tür profesyonel vardır; reklam yazarı (metin yazarı olarak da adlandırılmaktadır), sanat yönetmeni (art direktör olarak adlandırılmaktadır), ve yapım sorumlusu (prodüktör olarak adlandırılmaktadır). En iyi metin yazarları, sanat yönetmenleri ve yapımcılarda bulunan ortak nokta, toplu üretime katkıda bulunacak şekilde, her birinin diğerinin özelliklerinden barındırmasıdır. Birinin, diğerinin zihnine ulaşması kolaylaştıkça takımdaki işbirliğinin başarılı olma olasılığı da artabilmektedir.¹⁹⁷

Takımda metin yazarı, reklama dair yazılı ve sözlü kavramlar, sözcüklerle uğraşır; reklamın iyi anlaşılması için onları bir fikir etrafında şekillendirmekle görevlidir. İyi metin yazarı her zaman için, söz ustası olmadan önce kavram yaratıcısı olmak zorundadır. Reklamın başarılı olması için, sözcükler stratejik boyutta şekillendirilmiş bir fikre hizmet etmek durumundadır. Kaliteli bir ajanstaki metin yazarları özgün yeteneklere ve içgüdülere sahip, reklamcılığın pazarlama sorunlarını çözmede nasıl işlediğini bilen reklamcılar olarak tanımlanabilmektedir.¹⁹⁸

Kreatif grupta yer alan üyeler, takım içinde gerçekleştirilen brief ve kreatif brief toplantılarında yanlış anlama ve değerlendirmeleri önlemek için bilgi aktaran

¹⁹⁵ Sean Brierley, s. 189.

¹⁹⁶ Jerome Jewler, Bonnie Drewnany, s. 73.

¹⁹⁷ T.Meredith Ross, Erick C.Jones ve Stephanie G.Adams, "Can Team Effectiveness Be Predicted", **Team Performance Management** , Vol.14, No.5/6 (2008), s.248 – 268

¹⁹⁸ Joseph Sugarman, **Reklam Yazarının Elkitabı** , Aytül Özer (çev.), İstanbul: Mediacat, 2007, s.225.

üye soru sorma, yorum ve değerlendirmesini açıklığa kavuşturmak durumundadır. Kendi yaratıcı çalışmalarına başlamadan önce kreatif grup, müşteri tarafından edinilmiş pazarlama ve araştırma bilgisi ve fikirleri üzerine değerlendirici görüşlerin ve eğilimlerin neler olduğunu öğrenmesi gerekmektedir.¹⁹⁹

Takımda yer alan iyi bir sanat yönetmeni, önce kaba bir taslak veya resimli reklam senaryosu biçiminde, daha sonra, eğer fikir kabul edilirse, düşüncenin amacını gerçekleştirmek için en uygun fotoğraf, illüstrasyon, tipografi ve benzeri kaynakları toparlayarak, kavramları grafik olarak ifade eden güçlü bir fikir yaratıcısıdır. Sanat yönetmeni bir sinema ya da video söz konusu olduğunda, yapımın görsel kalitesini kontrol etmek için televizyon yapımcıyla birlikte çalışmaktadır. Başarılı bir sanat yönetmeninin, reklamı yapılacak markanın tüketicilerle duygusal bir bağ kurmasını sağlayan bir sanat yönetimi anlayışını benimsemiş olması gerekmektedir.²⁰⁰

Sanat yönetmeninin, pazarlama ilkeleriyle, stratejiyi önemseyen ve gözeten bir reklamcılık görüşüne de sahip olması gerekmektedir. Ortağı olan metin yazarı gibi sanat yönetmeni de iyi bir takım oyuncusudur. Metin yazarlarının ve sanat yönetmenlerinin ortak noktaları, müzik, ses, görsel ve yazılı malzeme konusu gibi çeşitli incelikli konularda, mecraların tüm boyutlarını kapsayan, bilgi ve heyecan hissini paylaşmalıdırlar. Başarılı kreatif grupların sahip olabildiği bir başka beceri ise, diğer takım üyeleri veya müşteri karşısında fikirlerini, kuşkuyu tamamen ortadan kaldıracak ve reklamın bitmiş halini toplantı esnasında canlandıracak şekilde sunabilme yeteneğidir.²⁰¹

Bir çok ajansta prodüksiyondan sorumlu kişi, bir resimli reklam senaryosunu televizyon reklamına çevirmek için nereye gitmesi ve ne yapması gerektiğini bilen kişidir. Yetenekli bir ajans yapımcısı sürece erkenden, fikrin tamamen biçimlenmesinden önce dahil olarak, reklam mekaniğini daha iyi hale getirebilecek öneriler getirmesine ve yaratıcı çalışmaya farklı bakış açısı getirerek katkıda bulunabilmektedir.

Reklam senaryosu onaylandıktan sonra, yapımcı uygun yapımevinin seçilmesine yardım ederek, fikre sadık biçimde filmin yapım sürecinde aracılık yapmakla görevlidir.

¹⁹⁹ Müge Elden, **Reklam Yazarığı** , İstanbul: İletişim Yayınları, 2003, s.43.

²⁰⁰ Filiz Balta Peltekoğlu, **Kavram ve Kuramlarıyla Reklam** , s. 119.

²⁰¹ Tom Altstiel, Jean Grow, s.5.

Yapımcı, yaratıcı takımdaki en kritik rollerden birine sahiptir: stratejik boyutta şekillenmiş bir yaratıcı fikrin hayata geçirileceği noktada teknik danışman olarak hizmet vermektedir.²⁰²

İyi bir yaratıcı grup ajanslardaki takımlarda en önemli değer olarak görülmektedir. Yaratıcılık konusunda başarı ve ün kazanmış ajanslar, genelde yaratıcı ekiplerine önemli yatırımlar yapan ajanslardır. Büyük ölçekli ve tam hizmet sağlayan ajanslarda takımın liderlik rolünü üstlenmiş kişi yaratıcı yönetmendir (kreatif direktör olarak da adlandırılmaktadır). En tepedeki yaratıcı yönetmen yaratıcı faaliyetlerin yönetimini de aşan, bütünsel bir rol oynayacak kadar önemli bir konumdadır. Büyük bir ajansta, kendisine verilen gruba ve müşteriye odaklanmış olan yaratıcı yönetmenin takımın bütünü hakkında genel görüşe sahip olması gerekmektedir.²⁰³

Takım içinde gerçekleşen toplantılarda takım lideri olarak yaratıcı yönetmen söze nereden başlanacağını, hangi hususların sırasıyla ele alınacağını ifade etme ve ortaya atılan farklı görüş ve fikirlerin ya da önerilerin aralarındaki ilişkileri açıklayarak birbirine yakınlık ve uyumluluklarını sağlama rolüne sahiptir. Üyelerin doğru fikir, bilgi ve görüşlerini beğenme, takdir etme gibi davranışlar sergileyerek takım içi motivasyonu yüksek tutmak durumundadır. Yaratıcı yönetmenin toplantıların etkili geçebilmesi için konuşmaların ana sorun veya konuların dışına çıkmasını önlemesi, düşünceleri asıl tartışma yapılacak hususlara yönlendirmesi ve böylece çok önemli bir unsur olan zaman kaybını önlemesi gerekmektedir.²⁰⁴

Çalışmalara ilişkin, hedefler ile kaliteyle ilgili standart ve kurallar koyarak çalışmalarını kolaylaştırması, yaratıcı yönetmene ait rollerden bir tanesidir. Takımın belli noktaya kadar yapılan tartışmalarını göz önünde bulundurarak, üyelerin ne karara varıp varmadıklarını çeşitli sorular sorarak yoklayarak, görüş farklılıklarını ve çıkan anlaşmazlıkları gidermeli, üyelerin kabul edebileceği arabulucu ve uzlaşmacı çözümler önermelidir. Takım içinde fikir ayrılıkları olduğunda gerginleşen havayı yumuşatma, gerektiğinde toplantıya bir süre ara verilmesini öneren kişi takımı yöneten kişi olarak takım liderinin görevidir.²⁰⁵ Bunun yanı sıra, takım üyelerini aşırı ölçüde eleştirme, suçlama ve toplantı havasını bozma konusundaki girişimcileri önleyici kurallar ve

²⁰² Larry Percy, Richard Elliot, **Strategic Advertising Management** , Oxford: Oxford University Press, 2009, s.321-322.

²⁰³ Reklamcılık Vakfı, Müşteri İlişkileri Rehberi, s.40.

²⁰⁴ Larry Percy, Richard Elliot, **Strategic Advertising Management** , Oxford: Oxford University Press, 2009, s.321-322.

²⁰⁵ Gernot Grabher, “The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents and Teams”, **Regional Studies** , Vol.36, No.3 (2002), s.245 – 262

normlar oluşturmak da lider olarak yaratıcı yönetmene düşmektedir. Takımın ulaştığı sonuçları, fikir birliğini veya bir fikrin reddedildiğini açıkça ortaya koyarak takım çalışmasının gidişatına yön vermektedir. Bazen takımlarda kendine güveni ve medeni cesareti az olan üyeler bulunabilmektedir. Bu takım üyelerini fikirlerini söylemeye teşvik etmek de takım liderinin üstlendiği rollerden bir tanesidir.²⁰⁶

2.2.3. Reklam Ajanslarında Takım Çalışması Süreçleri

Belirli bir süre yayınlanmak üzere, aynı strateji doğrultusunda hazırlanan ve aynı fikri paylaşan gerek içerik gerekse biçim yönünden birbirleriyle bağlantılı bir dizi reklam etkinliğinin bir araya getirilmiş haline reklam kampanyası adı verilmektedir.²⁰⁷

Başarılı bir reklam kampanyası için öncelikle hedefler açık ve doğru biçimde saptanmış olmalıdır. Kampanyanın amaçlarının ortaya net biçimde konulduğu takım çalışma sürecinde verimlilik sağlanabilmesi için kampanyayı başarıya ulaşabilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda başarı elde edilmesi için takım çalışma süreçleri boyunca pazarlama hedeflerinin dikkate alınması, hedef kitlenin tanımının açık biçimde yapılması, beklentilerin açıkça ortaya konulması, gerçekleşmesi beklenen amaçların ölçülebilir olması, reklamın tüm iletişim planının bir parçası olarak görülmesi ve zamanın sınırlı olduğunun bilincine varılmasına bağlıdır.²⁰⁸

Niteliği itibariyle reklam kampanyası oluşturma süreci aynı zamanda bir karar verme ve problem çözme sürecidir. Bu nedenle, her rasyonel karar verme ve problem çözme sürecinde olduğu gibi bir reklam kampanyasında da sorunun tanımlanarak, amaçların belirlendiği, amaçlara uygun bilgi ve verilerin toplandığı, alternatif çözüm önerilerinin geliştirildiği, çözüm alternatiflerinin amaç kriterleri doğrultusunda değerlendirilerek uygulamaya konulduğu, uygulama sonuçlarının yapılan çeşitli test ve kontrollerle belirlendiği, ve amaçlara uygun sonuçların alınamaması halinde, bu hedeften sapmaların nedeninin araştırılarak düzeltici önlemlerin alındığı bir süreçtir.²⁰⁹

²⁰⁶ Acar Baltaş, **Yeni Yöneticinin Elkitabı** , s.20-21.

²⁰⁷ **Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü** , “Reklam Kampanyası”, İstanbul: Adam Yayınları, 1999, s.68.

²⁰⁸ Filiz Balta Peltekoğlu, s.258.

²⁰⁹ Richard Luecke, **Proje Yönetimi** , s.78.

Reklam kampanyası oluşum sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanabilir:²¹⁰

- Araştırma ve durum analizi
- Kampanyanın amaçlarının saptanması
- Kampanya stratejisinin saptanması
- Kampanya bütçesinin belirlenmesi
- Yaratıcı çalışmaların gerçekteştirilmesi
- Medya seçimi ve medya kullanım kararlarının verilmesi
- Reklam uygulamalarının yapılması
- Reklam etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi

Reklam amaçlarının gerçekteşbilmesinde, reklam kampanyası planlamasının belirli bir sistematik içinde yapılması ve bu planlamanın tüm aşamalarının bütünlük taşması büyük önem arz etmektedir. Tüm bu sürecin bir aşaması planlanırken, bir sonraki aşamada yapılacakların da aynı anda düşünülmesi gerekmektedir. Bu sayede bütünlük ve sinerji sağlanabilmektedir.²¹¹

Araştırma ve Durum Analizi

Reklam kampanyasının ilk adımı olan durum analizinde ürünün yer aldığı pazarın, reklamveren, reklama konu olan ürünün ve reklam mesajının iletileceği hedef kitlenin analizi gerçekteşmekte ve pazarın, kurumun ve ürünün özellikleri, üstünlükleri, zayıflıkları, fırsatlar ve tehditler açısından tanımlanmaktadır.²¹²

Araştırma ve durum analizi aşaması, reklam kampanyası düzenleyecek olan kurumun kendisine ve çevresine ilişkin mevcut bilgilerin toplanarak, pazar, tüketici ve rekabet analizlerinin yapıldığı aşamadır.

Bir reklam kampanyası çalışmasının ilk aşamasında, tüketicilerin ürün/markaya ilişkin görüşleri, algılama boyutları, rakip markalar hakkındaki duygu ve düşünceleri, nasıl bir imajın kendilerini etkileyebileceği, ilgi duyabilecekleri içerik ve biçimler,

²¹⁰ Larry Percy, Richard Elliot, s.85.

²¹¹ Nurhan Babür Tosun, **Pazarlama Halkla İlişkileri ve Reklam** , İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003, s.129-130.

²¹² Nurhan Babür Tosun, s.130.

hedef kitlesi konumunda buldukları iletişim araçları, reklama konu olan ürünün özellikleri, üstünlükleri ve zayıflıkları gibi konular hakkında gerekli verilerin toplanması gerekmektedir.²¹³ Pazarlama araştırmasının alt bölümü niteliğinde olan reklam araştırması, bu bilgilerin toplanarak durum analizinin yapılmasına yardımcı olmaktadır. Reklam araştırmasında süresince sistematik biçimde toplanan bilgiler doğrultusunda reklam amaçları, stratejileri ve taktikleri belirlenmektedir. Reklam çalışmasını başından sonuna kadar yönlendirdiği için durum analizinin objektif, sistematik ve bilimsel yöntemlerle yapılması önemli bir husustur.²¹⁴

Reklam Kampanyasının Amaçlarının Saptanması

Bir reklam kampanyası tasarım ve üretim sürecinde amaçlar belirlenirken açık ve öz biçimde hedef kitlenin tanımlanması, gerçekleşmesi beklenen amaçların kantitatif biçimde ifade edilmesi büyük önem taşımaktadır.²¹⁵

Reklam kampanyasının amaçları, ilgili sektörün, kurumun, reklama konu olan ürün/markanın, hedef kitlenin, tüm iç ve dış koşulların üstünlüklerinin, zayıflıklarının, fırsatların ve tehditlerin tanımlanması sonucunda elde edilen verilere göre saptanmaktadır.²¹⁶ Örneğin yeni bir ürünün geliştirilmesi durumunda amaç, tüketici ve potansiyel tüketiciler tarafından ürünün tanınmasını ve kabul edilmesini sağlamak, içinde bulunduğu pazardaki diğer markalarla rekabet etmesi durumunda ise, marka tercihi yaratmaya yöneliktir.²¹⁷

Durum analizinin sonuçları işletmenin mevcut pazarlama faaliyetlerinin gözden geçirilmesine ve aynı zamanda yeni reklam stratejilerinin belirlenmesine imkan sağlar. Reklam kampanyası planlanırken, kampanya amaçlarının net, rasyonel ve belirlenen süre içinde gerçekleştirilebilir olmasına dikkat edilmelidir. Diğer taraftan, belirlenen spesifik kampanya hedeflerinin genel pazarlama hedefleriyle uyumlu olması, kampanya amacının o dönemde firma için daha önceden belirlenen pazarlama planıyla örtüşmesi gerekir. Bir reklam kampanyasının amaçları net bir şekilde ortaya konmalıdır. Bu durum, yaratıcı çalışmaların doğru yöne kanalize olmasına, medya kararlarının

²¹³ Joel J. Davis, **Advertising Research Theory and Research** , NJ: Prentice Hall, 1997. s.76.

²¹⁴ Nurhan Babür Tosun, s.130.

²¹⁵ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir** , İstanbul: Beta Basım Yayım, 3. Baskı, 2003, s.28.

²¹⁶ Nurhan Babür Tosun, s.134.

²¹⁷ Filiz Balta Peltekoğlu, s.29.

rasyonel bir şekilde verilmesine, kampanya stratejisinin doğru seçilmesine yardımcı olur.²¹⁸

Reklam Kampanyasının amacı yeni bir ürünün pazara benimsenmesi, firma imajının güçlendirilmesi, ürün avantajlarının ön plana çıkartılması gibi amaçlardan hangisinin reklam stratejisinin temasını oluşturacağının önceden net biçimde belirlenmesi kampanyanın sonraki adımlarında etkili olmaktadır.²¹⁹

Kampanya Stratejisinin Saptanması

Reklam kampanya stratejisinin saptanması bu sürecin bel kemiğini oluşturmaktadır. Öncelikle, hedef kitleye yönelik belirlenmiş tüm özellikler göz önüne alınmalı ve bu veriler çerçevesinde ürünün ne şekilde sunulacağı değerlendirilmelidir. Hedef kitleye yönelik farkındalık oluşturma, kavrama, kanaat meydana getirme, tutum ve davranış oluşturma, satın almaya yönlendirme, tatmin olma ve marka sadakati yaratmak gibi stratejik kararlar ve bu yolda izlenilecek olan taktikler reklam stratejisinin odak noktasını oluşturmaktadır.²²⁰

Reklam kampanyasının stratejisi belirlenirken, şirketin diğer pazarlama etkinlikleriyle (ürün, fiyat, dağıtım ve ürün çeşitlendirme politikalarının) reklam stratejisinin uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bir reklam kampanya stratejisi belirlenirken; reklam kampanyasının işletmenin ürettiği hangi ürünleri kapsayacağı, işletmenin ne tür bir fiyat politikası uygulayacağı, konu olan malların hangi dağıtım kanalı aracılığıyla ya da nerede satılacağı dikkate alınmalıdır.²²¹

Kampanya Bütçesinin Belirlenmesi

Tüm kampanya sürecinde olduğu gibi bütçeleme aşamasında da planlılık son derece önem taşır. Reklam kampanyası bütçesi, kampanya süresi boyunca hangi mecalara, hangi zamanlarda ve hangi sıklıkla ödeme yapılacağını belirlemek, tüm

²¹⁸ Philip Kotler, **Marketing Management Instructor's Resource Manual** , 11th edition, NJ: Prentice Hall, 2003, s.305.

²¹⁹ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla ilişkiler Nedir** , s.29.

²²⁰ Nurhan Babür Tosun, s.141.

²²¹ Philip Kotler, **Marketing Management Instructor's Resource Manual** s. 180.

bu dökümlerin ayrıntılarıyla oluşan bir liste düzenlenmesi ve kampanyanın reklamverene ne kadar mali yük getireceğinin saptanmasıdır. Kampanya dahilinde yapılacak harcamaların belirli bir plan içerisinde belirlenmektedir. Yapılan bu plan, belirli bir bütçeye sahip olan kampanyanın sağlıklı ve başarılı bir biçimde tamamlanmasını etkilemektedir. Aksi takdirde başlanmış bir kampanya çalışması sırasında mali kaynak yetersizliği gibi bir takım sorunlar ortaya çıkabilmekte ve bu durum başlanmış bir projenin yarım kalmasına neden olabilmektedir.²²²

Bir reklam kampanyası bütçesi ana hatlarıyla;²²³

- Reklam ajansına ödenecek miktarı
- Medyaya ödenecek miktarı
- Yapım şirketine ödenecek miktarı
-

Yaratıcı çalışmaların gerçekleştirilmesi

Reklam amaçlarını gerçekleştirmek için belirlenen tema stratejinin ışığında saptanması gereken yaratıcı strateji, reklamlarda kullanılması gereken görsel ve sözel öğelerin belirlenmesine yönelik bir aşamadır.²²⁴ Bu aşamada reklam biçimsel ve içeriksel anlamda somutlaşmaktadır.

Bir reklam kampanyasının etkinliğini belirleyen özellikler arasında yaratıcı çalışmaların özgünlüğü, dikkat çekiciliği ve akılda kalıcı olma özelliği önem taşımaktadır. Reklamın iletişim etkisinin gerçekleşmesinde, tüketicilerde doğru ve çarpıcı izlenimin oluşmasında yaratıcı uygulamalar belirleyici rol oynarlar. Yaratıcı strateji, temelde marka ve hedef kitle özelliklerinin analiziyle birlikte reklam hedefleriyle uyumlu bir şekilde reklamda neyin, nasıl söyleneceğini belirlemektedir.²²⁵

²²² Müge Elden, Füsün Kocabaş, **Reklamcılık Kavramlar, Kararlar, Kurumlar** , İstanbul: İletişim Yayınları, 1997, s.74.

²²³ Müge Elden, Füsün Kocabaş, s. 75.

²²⁴ Nurhan Babür Tosun, s.146.

²²⁵ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing** , NJ: Prentice Hall, 8th edition, 1999, s. 454.

Medya Seçim ve Kullanım Kararları

Reklam mesajlarının hedef kitleye ulaştırıldığı ortamlara medya adı verilmektedir. Bir reklam kampanyasında en önemli kararlardan biri, medya seçim kararlarıdır. Medya seçimi aşaması, hazırlanan reklam materyallerinin hedef kitleye hangi iletişim kanallarıyla ulaştırılacağına belirlendiği aşamadır. Bu aşamada, reklam mesajlarının hedef kitleye doğru iletişim araçlarıyla, doğru yer, doğru zamanda ve en uygun maliyetle ulaşılmasının sağlanması büyük önem arz etmektedir. Kitle iletişim araçlarında yer ve süre kullanmakla ilgili tüm faaliyetleri içine alan ve bütün programın önemli bir bölümünü oluşturan medya seçim ve kullanım kararlarının belirlenmesinde, mesajı hedef kitleye ulaştıracak TV, radyo, dergi gibi mecraların belirlenmesinin yanı sıra her mecra için spesifik aracı da hedef kitleye yönelik belirlemek gerekmektedir.²²⁶

Medya planlaması yapılırken, ürünün/markanın imajı destekleyecek ve iletinin yaratıcılığına katkıda bulunacak mecraların seçilmesi dikkat edilmesi gereken bir unsurdur.²²⁷

Medya planlaması aşamasında verilen yanlış kararlar, reklam kampanyası kapsamında yürütülen çalışmaların hedef kitleye tam olarak ulaşmasını engelleyerek reklamın etkisinin düşmesine neden olacaktır.

Reklam Uygulamalarının Yapılması

Reklam amaçlarının gerçekleşmesi için kararlaştırılan reklam stratejilerinin ve taktiklerinin, reklam hedef kitlesine erişimi için yapılan somut çalışmaları kapsayan uygulama aşamasında ilk olarak yapılması gereken, planlanan reklam düşüncesinin somut tasarımının gerçekleştirilmesidir. Diğer bir deyişle reklamda uygulama, strateji ve taktik planında kararlaştırılan düşüncelerin uygulamaya dönüştürülmesi anlamına gelmektedir.²²⁸

Reklam kampanyasının uygulama aşaması basın, radyo, TV, gibi kampanyada kullanılması kararlaştırılan reklam araçları için yaratıcı çalışmalar sırasında metinleri hazırlanmış, tasarımları yapılmış olan, reklamların üretiminin gerçekleştirilmesidir.

²²⁶ Filiz Balta Peltekoglu, **Halkla İlişkiler Nedir** , s.32.

²²⁷ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir** , s.31.

²²⁸ Gıyasettin Tayfur, **Reklamcılık** , Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.50.

Reklam Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Hazırlanan reklam kampanyasının gerek saptanan amaçlara ne denli hizmet ettiğinin, gerekse işletmenin/reklam verenin tanıtım etkinlikleri içinde önemli bir bütçe kalemini oluşturan reklam kampanyasının satışları ne oranda arttırdığının ortaya konması için ve yine hazırlanan reklam kampanyasının daha sonraki çalışmalara rehberlik edebilmesi açısından eksik veya doğruların saptanması amacıyla yapılmaktadır.²²⁹ Bir reklam kampanyası değerlendirilmesi kampanyanın seçilen reklam araçlarında yer almadan önce gerçekleştirilen pre-testler ve reklam kampanyasının bitiminde yapılan post-testler olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmektedir.²³⁰

2.3. REKLAM AJANSLARINDA TAKIM ETKİNLİĞİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel etkinlik, yönetimleri, örgütleri ve yöneticileri birbirlerinden farklı kılan temel bir kriterdir. Çünkü hem örgütlerin hem yöneticilerin hem de çalışanların temelinde etkinlik yatmaktadır. Tüm örgütlerin çabası kendi alanlarında etkinliklerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.

Örgütsel etkinlik, çalışma yaşamında herhangi bir faaliyetin amaca ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel etkinlik, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut kaynaklarını, sinerjik güçlerini, yeniliğe odaklanarak değerlendirme yönünde örgüt yapısını şekillendirmesi, verimliliğini ve dinamik varlığını sürdürmesidir. Örgütsel etkinlik, çalışanlar, iş takımları ve ya örgütsel anlamda ele alınıp değerlendirilebilir.²³¹

Geçmişte sanayileşmenin ağır bastığı bir dünya yerini günümüzde bilgi, zaman ve insan faktörlerinin önem kazandığı bir dünyaya bırakmıştır. Teknolojinin her geçen gün geliştiği, rekabet yoğunluğunun arttığı günümüz koşullarında, işletmeleri küresel pazarlarda ileriye götürebilmek ve rakiplere karşı rekabet avantajlarını arttırabilmek için bireysel karar vermek ve bireysel olarak harekete geçmek yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle gerekli olan bilgi, yetenek ve deneyime sahip kişiler bir araya getirilerek takım

²²⁹ Müge Elden, Füsün Kocabaş, s.129.

²³⁰ Thomas C. O'Guinn, Chris T. Allen, Richard J. Semenik, **Advertising and Integrated Brand Promotion**, OH:Cengage Learning, 2006, s. 353.

²³¹ Salih Güney, s.40.

halinde çalışmaları sağlanmaktadır.²³² Dinamik iş ortamında projelerin gerçekleştirilmesi veya problemlerin çözümü gibi görev odaklı iş süreçlerinde takımlar kullanılmaktadır. Ancak işletmelerin esas üzerinde durmalarını gerektiren unsur, takımların kullanılıp kullanılmaması değil, onlardan en etkin şekilde nasıl faydalanılacağıdır.

Dinamik bir çalışma ortamının bulunduğu reklam ajanslarının, reklam kampanya tasarım ve uygulama süreçlerinden verimli sonuç alabilmek adına iş süreçlerinin gerektirdiği biçimde, konusunda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip çalışanları bir araya getirerek takım çalışması metodunu tercih ettikleri görülmektedir. Diğer iş alanlarında olduğu gibi reklam ajanslarında da takım çalışması, iş hayatını organize etmenin en etkili yolu denilebilir. Reklam ajanslarında takım çalışması, insanların kendini geliştirebilecekleri ve bu gelişimi sürekli kılmak için tüm kaynakları etkili ve verimli kullanacağı bir çevre yaratmaktadır. Ajanslardaki takım yönetimi, örgüt yapısında, sürekli ilerlemeler için bütünlüğü sağlar ve örgütsel problemlerin çözümünü ve fırsatların karlılığını kolaylaştırmaktadır.

Bir reklam kampanya tasarım sürecinde müşteri yani reklamverenle doğru iletişimi ve bilgi akışını sağlayabilme, stratejik plan çerçevesini doğru ve net biçimde çizibilme ve bu stratejik plan çerçevesine uygun yaratıcı fikirler üretebilme gibi birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insanın bir araya gelmesinden oluşan bu takımların etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli faktörler mevcuttur. Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır;²³³

- Takım Sinerjisi
- Performans Hedefleri
- Beceriler
- Kaynakların Kullanımı
- Yeniliğe Odaklanma
- Kaliteye Odaklanma
- Lidere Güven (Liderlik)
- İletişim

²³² Stephen P. Robbins, s.263.

²³³ Billy Bateman ve F. Colin Wilson, "Team Effectiveness – Development of An Audit Questionnaire", **Journal of Management Development** , Vol: 21, No: 3, (2002), s.215-226.

- Yaratıcılık
- Motivasyon
- Zaman Yönetimi

Yüksek ekip performansı ile insanların uyum içinde çalışması bireysel kaliteye, ekip kalitesine ve yönetim kalitesine bağlıdır.

Bireysel kalite'nin birbirini tamamlayan iki farklı yönü vardır;²³⁴

- Bilgi, beceri ve deneyim (teknik yeterlilik/yetenlik)
- Duygusal olgunluk

Kişinin duygusal olgunluğu, yetkinlikleri kadar önemlidir; aksi takdirde üst düzey mesleki donanımlara sahip olmasının fazlaca bir önemi olmamaktadır.

Günümüzde insan ilişkilerinde uyum ve hayata bakış açısı bireysel kaliteyi büyük ölçüde belirlemektedir. Örneğin, zeki, tecrübeli ve işini çok iyi bilen çalışanların, tutumları nedeniyle işletme içinde büyük sorunlara yol açtıkları sıkça görülmüştür. Çünkü bu çalışanlar bilgi ve zekalarını bir işin nasıl yapılamayacağı üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, takım çalışması için hiyerarşik çalışma düzenlerinde çok fazla gerekli olmayan bir özellik olarak duygusal olgunluk önem kazanmıştır.²³⁵

Takım kalitesinin iki boyutu vardır:²³⁶

- Takım üyelerinin, doğruluğunu tartışmadan kesinlikle benimseyecekleri ortak bir değer sisteminin varlığı.
- Takım olarak uyumlu çalışma becerilerinin geliştirilmesi.

Takımı oluşturan kişilerin kaliteli olması, ekibin kalitesini garantilememektedir. Takımın bağlı olduğu ve üyelerinin de kendi öz değerleriyle örtüşen ortak değer sisteminin olması gerekir. Ortak değer sistemine örnek olarak, ekip içinde ihtiyaç duyana yardım etmek, üçüncü kişiler hakkında konuşmamak ve konuşanı da dinlememek verilebilir. Ortak değer sistemi, takım üyelerinin kendilerine ve

²³⁴ Glenn M. Parker, **Team Players and Teamwork** , s.52.

²³⁵ İsmet Barutçugil, s.46.

²³⁶ Glenn M. Parker, s.58.

birbirlerine güvenmesiyle bireylerin istediklerini zorlamadan ve zorlanmadan elde etmesiyle ve sorunları krizsiz çözüme kararlılığıyla oluşmakta ve gelişmektedir.

Yönetim kalitesi ise;²³⁷

- Yöneticilerin ortak değerler sistemine uygun davranışlarla çalışanlara örnek olmasıyla,
- Adil bir performans değerlendirme sistemiyle takım çalışmasının ve sinerjik ilişkiye uygun davranışların ödüllendirilmesi, uymayan davranışların da önlenmesiyle kendini ortaya koyar.

Takım kalitesinin yükselmesi, ortak değerler sisteminin varlığı ve bir ekip olarak uyumlu çalışma becerisini geliştirmekle mümkün olacaktır.

2.3.1. Takım Sinerjisi

Takım çalışması ve sinerji, iş hayatının olmazsa olmaz kavramları haline gelmiştir. Teknik yetkinlikler ve becerilerin yanı sıra kişilerin duygusal olgunluğu da takım çalışmasında büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, takım oluşturma başlangıcından bitişine kadar titizlikle yapılandırılması ve izlenmesi gereken bir süreçtir. Bu ekip oluşturulurken kimlerin ekibe dahil edilip kimlerin dahil edilmemesi gerektiğinin net bir biçimde ayırt edilmesiyle başlar. Bunun için, asinerji ve sinerjiye yönelik tutumlardan yola çıkabilir.

Sinerji oluşturmaya yönelik kişilerle çalışmak özellikle takım çalışmasında tercih edilmektedir. Takım üyelerinin zihinsel kapasitelerinin yüksek, bilgi ve becerilerinin üst düzeyde olması takım çalışmasının başarılıacağı anlamına gelmemektedir. Takım çalışmasına yatkın kişiler yüksek duygusal enerjiye, hayata ve insanlara karşı olumlu bir bakış açısına (iyimserlik), yüksek iç motivasyona ve iş bağlılığına sahiptirler. Bu kişiler, değişime istek duymakta ve başkalarını hesaba katmaktadırlar.²³⁸

²³⁷ Stephan P. Robbins, s.272.

²³⁸ Sharon A. McNamara, "Synergy, Energy and Teamwork", *Association of Operating Room Nurses* , Vol.82, No.3 (September 2005), s.353 – 357

Tablo 3: Asinerji ve Sinerji Karşılaştırması

Asinerjiye Eğilimli Kişiler	Sinerjiye Eğilimli Kişiler
Güçlülere ve problemlere yönelir.	Çözüme ve sonuca yönelir.
İşe yaramayacağını göstermeye çalışır	Nasıl yararlı olacağını bulmaya çalışır.
Fikirlerde boşluk arar.	Fikrin olumlu tarafını bulup geliştirmeye çalışır.
Tartışmak ve yargılamak için dinler.	Anlamak için dinler
Söz keser, olumsuz beden dili özellikleri gösterir.	Başkalarına, kendilerini ifade etmek için zaman tanır.
Kişileri ve fikirleri önemsemez.	Başkalarının görüşlerini hesaba katar.
Mutlaka haklı çıkmaya çalışır.	En iyi çözüme ulaşmaya çalışır.
Engelleri “imkansızlıklar” olarak görür.	Engelleri, aşılacak zorluklar olarak görür.
Söze, “ama” diye başlar.	Söze “anlıyorum” diye başlar.
“Yanlışlıkları yakalama”yı beceri sayar.	Karşısındakinin olumlu özelliklerini bulur ve ifade eder, “doğruları yakalamayı” beceri sayar.

Kaynak: Acar Baltaş, **Değer Katan Ekip Çalışması** , İstanbul : Remzi Kitapevi, 2003, s.39.

2.3.2. Performans Hedefleri

Performans hedefleri reklam ajanslarında takım etkinliğini yükselten bir faktördür. Bu hedeflerin açık, anlaşılabilir, ayrıca gözleme uygun ve ölçülebilir olması gereklidir. Böylece devam eden iş süreçleri için belirlenen bu hedefler kontrol edilecek ve gerekli girdiler sağlanarak performans artırılacaktır. Bu hedeflerin belirlenmesinde takım üyelerinin katılımının sağlanması ve bu hedeflerin reklam ajansının genel hedefleri paralelinde olması gerekmektedir. Katılımın sağlanmasıyla takım üyeleri, takım ile ilgili hedeflere öncelik vermelilerdir.²³⁹

²³⁹ James Gibson, John Ivanevich, James Donnelly, **Organizations (Behavior, Structure, Processes)** , Boston, MA, Irwin, 1997, s.215.

Ajanslardaki bir takımda verimliliğin düşük olduğu gözlemlendiğinde bunun en önemli nedenlerinden birisi hedeflerin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşma konusunda yaşanan sıkıntılardır. Hedeflere odaklanamamak, hedeflerin politize olması, takımın hedefler konusunda net olmayışı, bireysel hedeflerin ön plana çıkması gibi faktörler takım performansı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.²⁴⁰ Bir reklam ajansı içerisinde açık ve net olarak belirlenen performans hedefleri ve görev tanımları sonucunda üyeler birbirlerinin sorumluluklarını ve yetkilerini bilecek konumda olacaktır.

2.3.3. Beceriler

Reklam ajanslarındaki takım çalışmalarını etkin kılan en önemli özellik olarak tanımlanabilecek farklı becerilere sahip bir başka deyişle farklı uzmanlık alanlarından farklı tecrübelere sahip üyelere oluşuyor olmasıdır. Ancak bu farklılaşmanın bir takım olumsuz etkilerine maruz kalmamak için takımın liderine yani kreatif direktöre önemli görevler düşmektedir. Tüm takım üyeleri yapacakları iş için gerekli eğitimi almış olmalıdırlar. Takımdaki tüm üyeler gruba katkıda bulunmak için gerekli beceri, bilgi ya da yeteneğe sahip olmayabilirler. Bazı üyelerin daha fazla sorumluluk alması takım fonksiyonlarını yavaşlatabilmektedir. Bir reklam ajansında takım oluşturulurken seçilecek üyelerin beceri ve bilgi düzeyleri iyi ayarlanmalı ve uygun işe uygun kişi prensibine göre hareket edilmelidir. Sürekli devam eden bir süreç olarak eğitim asla ihmal edilmemeli, takım üyeleri bu konuda bilinçlendirilmelidir.²⁴¹ Günümüzün sürekli gelişen ve değişen ortamında yenilikleri takip etmenin yolu da devamlı eğitimden geçmektedir. İyi eğitim almış ve sahip olduğu bilgileri sürekli güncelleyen çalışanlardan oluşturulan takımlar çok daha etkin bir biçimde çalışmakta ve çok daha yüksek performans sergileyebilmektedirler.

²⁴⁰ Carl E. Larson, Frank M.J. LaFasto, **Teamwork (What Must Go Right / What Can Go Wrong)** , London:Sage Publication, 1989, s.27.

²⁴¹ Harold Kerzner, **Project Management: A system Approach to Planning, Scheduling and Controlling** , NJ: John Wiley and Sons Inc. 2008 , s.289.

2.3.4. Kaynakların Kullanımı

Diğer tüm takım çalışmalarında da olduğu gibi reklam ajanslarındaki takım çalışmalarında da kaynakların kullanımı, takım etkinliğinin ve dolayısıyla performansın önemli göstergelerinden birisidir. Ajans elinde mevcut olan kaynakları optimum şekilde kullanmak durumundadır. Aynı şekilde takım da, kendisine ajans tarafından sunulan her türlü imkanı en iyi şekilde değerlendirdiğinde etkinlik artacaktır. Ajans içinde insan kaynağı, taşınmaz kaynaklar ve demirbaşlar optimum gerektiği zamanlarda optimum seviyede kullanılmalıdır.²⁴²

Ajansta takım üyelerinin kaynakların kullanımındaki etkinliği, her an ihtiyaçları olan donanımına erişebilmeleri, kaynak kullanımında baskı altında olmamaları ve kullanmaları yönünde yönetim tarafından cesaretlendirilmeleri, bu doğrultuda işletme bazında kaynakların verimli kullanılmasını sağlayarak takım performansını arttıracaktır. Kaynak kullanımındaki psikolojik sınırlar aşıldığında ve insanların kaynakları sahiplenmesi durumunda hem malzemedem hem de güçten tasarruf sağlanacak ve etkinlik de otomatik olarak artacaktır.²⁴³

2.3.5. Yeniliğe Odaklanma

Her şeyin çok süratli değiştiği ve geliştiği günümüz koşullarında reklam ajansları da bu gelişmeye açık olmalı ve hem yenilikleri takip etmeli hem de yenilik yapmaya çalışmalıdırlar. Amaçlarda, planlarda, yöntemlerde ve çalışmada yenilik, iş çıktılarında ve sistemlerde yenilik ve yeni yöntemlerin bir reklam kampanya tasarım sürecinin tüm aşamalarında kullanılması da verimi yükseltecektir. Yenilik üzerine kurulmuş bir takım çalışma sistemi de yenilik üretecek ve ajansın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır. Yenilik ve yeni yöntemler konusunda takım üyelerini bilinçlendirmek, bu paralelde onları kanalize etmek ve elde edilen başarılar sonucunda ödüllendirmek takımın performansını artıracığı gibi motivasyon ve sinerjiyi de yükseltecektir.²⁴⁴

²⁴² Billy Bateman ve F. Colin Wilson, "Team Effectiveness – Development of An Audit Questionnaire", **Journal of Management Development** , Vol: 21, No: 3, (2002), s.215-226.

²⁴³ Cemal Zehir, Mehtap Özşahin, Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayisinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerine Bir Saha Araştırması, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** , Vol.9, No2, (Temmuz 2008), s266-279.

²⁴⁴ Demet Gürüz, Emet Gürel, s.104-105.

2.3.6. Kaliteye Odaklanma

Günümüzde özellikle büyük reklam verenler kalite konusunda oldukça bilinçli bir noktada durmaktadırlar. Beklentileri artan reklam verenler için onların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler sunmanın yolu kaliteden geçmektedir. İş süreçlerinin çok karmaşık hale geldiği günümüzde bireysel yaklaşımlar yetersiz olup halen kalite konusunda beklentilere en fazla cevap veren yöntem takım çalışması yöntemidir. Nitekim reklam ajanslarında toplam kalite yönetiminin temelinde de ajans çalışanları ve bu çalışanlardan oluşan takımlar mevcuttur.²⁴⁵

Örgütlerde kalite geliştirme takımlarının kurulması; takım seçimi ve liderlik, takım hedefleri, takım toplantıları, takım atamaları, takım dinamikleri, takım sonuçları gibi faktörlerin daha sağlıklı bir şekilde ele alınmasına yardımcı olduğundan reklam ajanslarında da kalite geliştirme takımlarının kurulması kuruma büyük fayda sağlayacaktır. Böylece takım yaklaşımının kullanılması sonucunda kalite çemberleri ve kalite konusunda sürekli gelişme gibi felsefe ve görüşler de ortaya çıkmıştır.²⁴⁶

2.3.7. Lidere Güven

Bir reklam ajansında takım etkinliğini ve performansını doğrudan etkileyen ve takımı takım yapan en önemli etkenlerden birisi takım lideri olan kreatif direktördür. Ajans içinde iyi yönetilen bir takımda dayanışma ve sinerji artacak, takımın üretim seviyesi yükselecektir. Takım üyelerinin güvenini kazanmış bir kreatif direktör, takımın başarıdan başarıya koşturacaktır. İyi bir lider doğal olarak işini çok iyi bilen, esnek, karar almada takım üyelerine söz veren ve takımla ilgili her konuda önerilere açık olandır. Etkin bir lider, takım içinde bir vizyon oluşturacak, değişiklikler yaratacak ve takım üyelerinin yeteneklerini açığa çıkaracaktır.²⁴⁷

Stratejik planlama, müşteri ilişkileri, yaratıcı bölüm gibi ajansın farklı bölümlerinden bir araya getirilen bireyler genellikle takıma kendi bakış açılarını, hedeflerini ve görüşlerini de beraberinde getirmektedirler. Bu noktada ajanslarda özellikle stratejik planlama uzmanları ve kreatifler arasında çeşitli çatışmalar ve fikir ayrılıkları yaşanabilmektedir. Takımı bir arada tutmayı zorlaştıracak bu durum takım

²⁴⁵ Henry Mintzberg, s. 119.

²⁴⁶ Harold Kerzner, s. 178.

²⁴⁷ Laurie, J. Mullins, **Management and Organisational Behaviour** , Essex: Prentice Hall, 1999, s. 225.

yönetiminin güçlü ve bu tür çatışmalarda etkin olmasını gerektirmektedir. Takım yönetimini temsil eden kreatif direktör bu güçlüğü yendiği ve beklentileri karşılayıp merakları giderdiğinde bu olumsuz etkiler ortadan kalkacaktır.²⁴⁸

Her takımda olduğu gibi ajanslarda da reklam kampanya tasarımını gerçekleştirmek üzere bir takım oluşturulduğunda bir süre için takım üyeleri eski tecrübelerini terk etme konusunda ve daha önce sahip oldukları otorite, güç ve pozisyonlarını bırakmakta isteksizlik gösterebilmektedirler. İyi bir takım lideri bu önemli sorunun altından kalkabilecek esnekliğe ve düşünce yapısına sahip olmalı ve takımdaki tüm üyelere takım ruhunu aşılabilenmelidir. Nitekim bu yolla pek çok sorun aşılabilir ve takımdan verim alınabilmektedir.²⁴⁹

Ajanstaki takım lideri, üyelere tahsis edilen görevlerin yerine getirilme esnasında özellikle yaratıcı süreçte çok ihtiyaç olmadıkça küçük detaylara girmemelidir. Bu şekilde yaklaşımlar, üyeler üzerinde fazla baskıya neden olabileceğinden takımın etkinliğini de olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Genel olarak üzerinde anlaşılan bir nokta da takımların kendilerine ait bir kişiliklerinin olduğu ve bunları ortaya çıkartan etkin bir liderlikle, takımların motivasyonlarının ve verimlerinin çok arttığıdır.²⁵⁰

2.3.8. İletişim

Bireyleri, örgütleri ve toplumları ortak paydada buluşturan ve bir arada tutan bir olgu olan iletişim, en yalın ifadeyle anlaşılabilir mesajların alınması ve gönderilmesi ilkesine dayanmaktadır. Daha geniş anlamda ele alındığında ise iletişim, kişiler, gruplar, örgütler ya da toplumlar arasında haber, olgu ya da fikirlerin değişim süreci olarak tanımlanabilmektedir. Haber, olgu, duygu, düşünce gibi kavramların mesaj şeklinde aktarım süreci olan iletişim, yönetsel bağlamda ele alındığında etkili bir bağlantı süreci olarak nitelendirilmektedir.²⁵¹

İçinde bulunduğumuz sosyal yapıda tüm ilişkilerin temeli ve devamlılığı büyük ölçüde iletişime dayanmaktadır. Bireylerin toplum içindeki varlıklarını sürdürebilmeleri, toplumda geçerli olan sembolleri, kelimeleri ve kültürü öğrenmeleri ve bu değerlere

²⁴⁸ James R Barker, s. 57.

²⁴⁹ Harris Sondak, *Toward Phenomenology of Groups and Groups Membership*, Oxford: Elsevier Science, 2002, s. 204.

²⁵⁰ Salih Güney, s.34.

²⁵¹ Salih Güney, s.42.

uygun olarak kendilerine verilen rolleri yerine getirmeleri, iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. İletişim, kişilerarası ilişkileri, örgütleri, toplumları yaratan ve bir arada tutan en önemli kavramlardan biri olarak tanımlanmaktadır.²⁵²

İletişim, etkileşimde bulunmak için kullanılan bir araç olup, en az iki kişinin birbirine ilişkin mesaj alışverişi olarak ifade edilmekte ve işletmelerin takım çalışmasına yönelmesi ile birlikte birden fazla insanın bir araya gelerek faaliyet göstermesi söz konusu olduğundan iletişimin işletmeler açısından taşıdığı önem de artmıştır. Çalışanların, isteklerini, önerilerini ve bilgilerini ilgili yerlere etkin bir şekilde iletememesi işletme içerisinde, etkinlik boyutunda büyük sorunlara yol açmakta, zamanında çözüm getirilemeyen ve sorun haline gelmiş anlaşmazlıklar işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. İşletmenin içerisinde ve takımda oluşan çekişmeler ve çatışmaların temelinde iletişim eksikliği bulunmaktadır.²⁵³

Reklam ajanslarındaki takım çalışması sürecinde iletişimin iyileştirilmesi, takımın çalışma süreçlerini iyileştireceği gibi tüm takım çalışanları için iş yaşamını daha mutlu ve olumlu kılmaktadır. Bu durumda takımın üyeleri daha verimli olmakta ve etkin bir takım çalışması sağlanabilmektedir.

Bir reklam ajansı bünyesindeki takım çalışmasının etkinliğinde merkeziyetçilikten ve resmiliikten uzak akıcı bilgi alışverişinin olduğu bir iletişim ortamının büyük payı mevcuttur. Bu noktada takımlar için önemli olan konu, takım üyelerinin sahip olduğu kişilerarası iletişim yeteneğinin başarısıdır.

Reklam ajanslarındaki takımlarda her örgütte de olduğu gibi takımın başarısı, takım içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi, takım üyelerinde dinleme, anlatma, paylaşma, sorgulama, geribildirimde bulunma, beden dili kullanma, yorumlama gibi becerilerin hayata geçirilmiş olması gerekmektedir.²⁵⁴

Takımın etkinliğini belirleyen bir etken olarak takım içi iletişimin yapısını inceleyen Leavitt, bu alanda yaptığı çalışmada dört değişik iletişim yapısı kullanmıştır.

²⁵² Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim** , Ankara: Seçkin Yay., 2009, s.158.

²⁵³ Salih Güney, s.51.

²⁵⁴ Mehmet Silah, Sosyal Psikoloji, Ankara: Seçkin Yay. 2005, s.173.

- **Daire** şeklinde iletişim yapısında, tüm üyeler eşit durumdadır, her biri yalnızca kendisine en yakın durumda olan kişilerle iletişim kurabilmekte ve diğerleriyle ilgili bilgiyi yine onlar aracılığıyla alabilmektedir.

- **Zincir** şeklinde iletişimde uçta kalan iki kişinin yalnızca birer kişiyle iletişim kurabilmeleri açısından daireden farklıdır. Bu nedenle iletişim açısından zincirin iki ucunda bulunmak, pek yararlı değildir.

- **Y** biçiminde şekillenmiş yapıda, üç ayrı kişiyle iletişim kurabilen bir tek kişinin olması söz konusudur.

- **Tekerlek** yapıda ise, ortadaki bir üye herkesle iletişim kurabilmekte, ancak diğer tüm üyeler, yalnızca ortadaki kişi ile iletişim kurabilmektedir.

Leavitt'in bu araştırmasında, takım üyelerinin iletişim özgürlüğü arttıkça, tatmin duygularının da arttığı görülmüştür. Takımdaki tüm üyelerle iletişim kurabilen bir üye için, en fazla tatmin duygusunu sağlamaktadır denilebilir. Zincirin ucunda olup da yalnızca bir kişi ile iletişim kurabilenlerin ise tatmin duygu düzeyi en düşük seviyede olduğu görülmüştür.²⁵⁵

Çalışanlar, takım üyesi olarak sık sık şahsi inançları konusunda takım ile bir kısım çelişkiler yaşayabilmektedirler. Bu durumda grup için en doğru olan her şey bireyler için doğru olmayabilmektedir. Performans hedeflerinin belirlenmesinde bu faktörler de göz önüne alınmalı ve ortak katılım sağlanmalıdır. Tüm takım üyeleri içinde her türlü iletişim sorununun çözümlenmesi ve başlangıçtan itibaren yeni iletişim sorunlarının yaşanmaması için gerekli tedbirler alınmalıdır.²⁵⁶

Reklam ajanslarındaki takım çalışmalarında etkinliğin olabilmesi ve verimlilik alınabilmesi için tüm üyelerin birbirleriyle iletişim içerisinde olabilmeleri, takımdan ne beklendiğine dair tutarlı mesajlar verilmesi, enformasyon paylaşımının üst seviyede olması, üyelerin takım toplantılarında aktif olarak düşüncelerini belirtmeleri, konsensüsü amaçlayan bir karar verme sürecine yönelik iletişim biçiminin ön planda olması gerekmektedir.

²⁵⁵ Demet Gürüz, Emet Gürel, s345-347.

²⁵⁶ Salih Güney, s.111.

2.3.9. Yaratıcılık

İnsan yaşam kalitesi ile bağlantılı olan tüm ekonomik, kültürel ve sanatsal uğraşların katalizörü olan yaratıcılık, çağdaş işletmecilik anlayışında da yer bulmakta ve yönetsel bir fenomen olarak kabul görmektedir. Fark yaratan ve rutinin alışılmış döngüsünü kıran bir olgu olan yaratıcılık, insanın daha iyi yaşama ve daha verimli çalışma beklentisine yönelik bir niteliğe sahiptir. Yönetim anlayışında yaratıcılık, bir bağlantı süreci olarak kabul edilmekte ve tüm yönetsel süreçlerin etkili bir şekilde faaliyet göstermesine aracılık etmektedir.²⁵⁷

Etimolojik köken itibariyle Latince “creare” sözcüğünden gelen yaratıcılık “creativity”, bulmak, keşfetmek, meydana gelmek, doğurmak ya da yenilik yaratmak anlamlarına gelmektedir. Yaratıcılık; öğrenilmiş olandan faydalanılarak yeni bir şey ortaya çıkarmak olarak tanımlanabilmektedir. Her türlü özgün düşünmeyi ve farklılığı teşvik eden yaklaşımlar yaratıcılık olarak adlandırılmaktadır. Yaratıcı edimler, bir probleme veya yaklaşımda diğerlerinden farklı, yararlı, özgün veya yenilikçi nitelik taşımaktadırlar.²⁵⁸

Yaratıcılık, bireyler, örgütler ve toplumlar açısından yaşamsal nitelikli bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Yeni ve özgün fikir, düşünce ve ürünlerin ortaya konmasıyla sonuçlanan zihinsel bir süreç olan yaratıcılık var olanı dönüştürmek ve katma değer elde etmek anlamına gelmektedir. Bu anlamıyla yaratıcılık biriken bilginin kullanılarak olmayan bir bilginin üretilmesidir. Günümüz rekabetli yoğun iş ortamı, bireylerin ve örgütlerin yenilikçi ve yaratıcı hareket etmesi esası üzerine kuruludur. Günümüz iş yaşamının özünde yaratıcılık nosyonu bulunmaktadır. Özellikle reklam sektöründe iş yaşamının tüm üyeleri için bağlayıcı bir niteliğe sahip olan yaratıcılık, bireysel ve örgütsel düzlemde fark yaratmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlarına hizmet etmektedir.

Yaratıcılık olgusu kültür, örgüt, takım ve birey bazında konu edilebilmekte ve boyutlandırılabilir. Dolayısıyla yaratıcılığa ilişkin “yaratıcı kültür”, “yaratıcı örgüt”, “yaratıcı takım”, ve “yaratıcı birey” gibi açılımlardan söz edilebilmektedir. Yaratıcılığın boyutları aşağıdaki tabloda yetenek, süreç ve çıktı temelinde ayrıntı olarak ele alınmıştır.

²⁵⁷ Michel-Louis Rouquette, **Yaratıcılık**, Işın Gürbüz (çev), İstanbul: Cep Yay. Press Universitaires de France, 1992, s.22.

²⁵⁸ Salih Güney, s.562.

Reklam ajanslarında yaratıcılık kavramı ayrı bir öneme sahiptir. Yaratıcı fikirler üretme yeteneğine sahip çalışanları bünyesinde bulundurma zorunluluğu taşıyan reklam ajansları için örgütsel yaratıcılığın yanı sıra sundukları hizmet açısından da yaratıcılık olgusu vazgeçilmez bir öge konumundadır. Ajanslarda yaratıcılık olgusunu iki ayrı düzlemde ele almak mümkündür. Bunlardan biri örgütsel yaratıcılık, diğeri bireysel yaratıcılıktır.

Her örgüt ve sektör için geçerli olduğu gibi ajansların da reklam sektöründe var olmaları ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri, yenilikçi ve yaratıcı olmaları ile birebir bağlantılıdır. Sektörde rekabet geliştikçe yaratıcı düşüncenin de gelişmesini şart koşan Edward de Bono; aynı şeyleri daha iyi yapmanın artık yeterli sayılmayacağını, etkili olabilmenin ve problemleri çözebilmenin yeterli olmayacağını ifade etmekte ve bundan çok daha fazlasının gerekli olduğunu savunmaktadır.²⁵⁹ Reklam ajanslarının verdikleri hizmet niteliği göz önünde bulundurularak düşünüldüğünde bir reklam ajansı yönetimi de çalışanlarını sorun çözme, inisiyatif üstlenebilme ve yenilik getirme konularında motive ederek yaratıcı ajans iklimi oluşturması gerekmektedir. Bu duruma bağlı olarak ajanslardaki takım çalışmalarının ayın niteliğe sahip olması, takım liderinin takımı yönetme konusundaki yaratıcılığının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Yaratıcılığın aslında örgütlere veya takımlara değil, insanlara özgü bir olgu olduğunun vurgulanması gerekmektedir. Bir takımın yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergilemesinin nedeni, takım üyelerinin içindeki yaratıcılığı yeterince canlandırabilmiş olmasıdır. Dolayısıyla yaratıcı takımların en önemli özelliğinin, üyelerin içinde var olan yaratıcılık potansiyellerini harekete geçirebilmeleri ve yaratıcılık yetisini tüm üyeleri kapsayacak şekilde takım geneline yaymayı başarabilmeleri, olduğunu ifade etmek mümkündür.

İnsan faktörünün ve yarattığı katma değer farkında olan, iletişim akışının açık ve etkili olmasına özen gösteren, farklılıklara ve açık fikirliliğe önem veren, sezgi yeteneğini geliştiren, inisiyatif kullanmayı ve risk almayı teşvik eden, yenilikçi, girişimci davranışları ödüllendiren takımlar yaratıcı niteliğe sahip takımlar olarak nitelenebilmektedir.²⁶⁰

²⁵⁹ Edward De Bono, **Sur/Petition,-Creating Values Monopolies When Everyone Else Is Merely Competing** , Great Britain: Harper Collins Publishers, 1992, s.87.

²⁶⁰ Ebru Yıldırım, “Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.L.B.F. Dergisi** , No.12 (09 Haziran 2007), s.109 - 120

Yaratıcılık kavramı bireysel yaratıcılık olarak ele alındığında bir kişilik özelliği olarak nitelenmektedir. Reklam ajanslarındaki takım çalışmalarında kampanya tasarım sürecindeki yaratıcı boyutundan sorumlu takım üyeleri için yaratıcılık gücünü aktif halde tutmak yapılan işin niteliği bakımından oldukça önemlidir. Kampanyanın yaratıcı boyutundan sorumlu bu kişiler merak duygularına gem vurmeyen, gözlem yeteneği gelişmiş, risk almaktan korkmayan, olumlu düşünme ve özgün fikirler üretme yetisine sahip olan kişilerdir. Takımın yaratıcı üyeleri, takımın stratejik planlamadan sorumlu üyesinin tasarladığı kreatif brief'in amaçladığı hedefler doğrultusunda, mevcut soruna ve hedefe yönelik, yaratıcı fikirler geliştirmek durumundadır. Böylece ürettikleri özgün fikirler ve geliştirdikleri olağandışı düşünceler ile içinde yer aldıkları takımın ve görevin gidişatının değişmesinde büyük etkendirler.²⁶¹

2.3.10.Motivasyon

Motivasyon Latince "hareket" etme anlamına gelen "mot" sözcük kökeninden gelmektedir. Davranış bilimlerinde motivasyon, içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen amaçlı davranışlar için kullanılır.²⁶² Motivasyon istekleri, arzuları , gereksinimleri, dürtüleri (açlık, susuzluk, cinsellik gibi) ve ilgileri içeren bir kavramdır. Motivasyon bu terimler dikkate alınarak tanımlanmıştır. Buna göre motivasyon, insanları belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümüdür.²⁶³ Motivasyon konusunda yapılan bir tanım da şöyledir: İnsanları istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işlemine motivasyon denir.²⁶⁴ Motivasyon kavramı örgüt ve çalışan personel kavramlarıyla ilişkilendirilerek tanımlanmaya çalışılırsa motivasyon işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgüte verimli çalıştıkları takdirde bireysel gereksinimlerini en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırma anlamına gelmektedir.²⁶⁵

²⁶¹ Mehmet Silah, s.243.

²⁶² Suna Tevrüz, **Davranışlarımızdan Seçmeler** , İstanbul:Emek Ofset Matbaası, 1989, s. 59.

²⁶³ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi** , İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991, s. 204.

²⁶⁴ Ethem Başaran, **Yönetime Giriş** , A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara, 1994, s.149.

²⁶⁵ Don Hellriegel, John W. Slocum, s.159

Günümüzde örgütler faaliyetlerini rekabetçi bir ortam içinde yürütmekte oldukları için, ayakta kalabilme adına kaynaklarını en etkili biçimde kullanmalıdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları kaynaklar arasında insan unsuru en önemli kaynaklardan birisidir. Bu sebeple de örgütsel hayatta belki de en büyük çaba, insan unsurunun etkinliğini arttırmak üzerine olmalıdır. Çünkü insan, örgüt için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat kullanan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda insan unsurunun etkinliği artırıldığında, hem bu kaynaktan çok daha iyi yararlanılmış olunmakta hem de diğer kaynakların kullanımını insanın kendisi gerçekleştirdiği için bu kaynaklarda da bir etkililik artışı sağlanabilmektedir.

Üzerinde önemle durulan insan unsurunun etkinliğini artırabilmek için yapılması gereken ise; örgüt içinde çalışanın zihinsel ve bedensel yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve çalışanın görevlerini yerine getirme yönünde isteklendirilmesidir.

Günümüz reklam ajanslarında takım çalışmasında etkinliği ve bireysel başarıyı artırmanın yollarından biri de motivasyondur. Yönetim alanında yöneticilerin öncelikle başarmaları gereken en önemli konu, çalışanları ajansın amaç ve hedefleri doğrultusunda motive etmektir. Yöneticiler motivasyon konusunu ne kadar iyi anlarsa çalışanların davranışlarını da o derece etkileyip yönlendirebilirler.

Reklam ajanslarında takım motivasyonu, üyelerin etkin olarak ve işe kendini vererek çalışmalarını sağlamaktadır. Ajansta takım motivasyonunun sağlanması ve sürdürülmesi takım liderinin yani kreatif direktörün başlıca görevlerinden biridir. Çünkü liderin başarısı, izleyenleri belirlenmiş amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeye bağlıdır. Liderlik sürecinde takımdaki morali yüksek tutmak önemli bir husustur. Ancak motivasyon çok geniş bir kavramdır. İnsanların değişen özellikler göstermesi, zevklerin ve mutlu olunacak hususların çalışanlara göre farklı olması motivasyon unsurlarını da farklılaştırmaktadır. Motivasyon sağlanması için ajanstaki takım üyelerinin içsel tatmini yaşamaları gerekmektedir.²⁶⁶

Takımların etkinliğinden söz edebilmek için, takımların hedeflerini gerçekleştirme azim ve kararlılığına ne ölçüde inandıklarının ve buna ulaşmak için ne seviyede motive olduklarının irdelenmesi gerekmektedir.

²⁶⁶ Bernhard Schmid ve Jonathan Adams, "Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective", **Project Management Journal** , Vol.39, No.2 (2008), s.60 – 71.

Bir reklam ajansındaki takım çalışmasına yönelik motivasyonun sağlanması, takıma ve üyelere aşağıdaki faydaları sağlamaktadır:

- Kampanya tasarım ve üretim süreci belirlenmiş zaman ve standartlara uygun şekilde yapılmaktadır.
- Üyeler kampanya üzerine çalışmaktan zevk almakta, kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler.
- Sevdikleri işi yaptıkları için daha çok çalışmaktadırlar.
- Moral durumu yüksek olacaktır ve ajansta uygun iş ortamı sağlanacaktır.²⁶⁷

Takım, motive olduğunu ortaya çıkardığı kampanya fikirleri ve tasarımlarıyla belli etmektedir. Üyeler motive oldukları zaman hep faydalı işler yapmak için iyi niyetle çalışmaktadır. Ajansta motive olan üye için zaman ve mesai sınırlaması yoktur, ve kampanya üzerinde çalışmaktan zevk alınmaktadır. Takımlarda çalışan bireyler kendilerini daha az stresli bulurlar. Ajansta takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile başarının genel sorumluluğunu birçok kişi üstlenmektedir.²⁶⁸

Takım, bir yandan üyelerin duygusal gereksinimlerini karşılarken bir yandan da sosyalleşmelerini güçlendirmektedir. Takımın performansı ile kendi başarıları arasında bağ kuran üyeler, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile olumlu bir sürecin içerisinde yol almaktadırlar.

Üyelerin başarısına ilişkin duygu durumu, kendi başına büyük bir ödül içeriği taşımaktadır. Birçok öğüt, iyi yapılan işleri takdir etmek amacıyla ikramiyeler, hediyeler, sözlü takdir edilme, çeşitli ödül törenlerinde alınan ödüller ajanstaki takım üyelerinin motivasyonunu artırıcı öğelerdir. Bu tür ödüller takım üyelerinin duygusal düzeylerini ve üretkenliğini etkilemekte ve arttırmaktadır. Manevi ödüllerin onlar üzerindeki etkisi başarı duygusu, kendini geliştirme, gerçekleştirme duygusu sağlamak ve üretkenliği güçlü bir şekilde etkilemektedir.²⁶⁹

²⁶⁷ Kenan Kate, **Motivasyon** , İstanbul:Remzi Kitabevi, 1996, s.60.

²⁶⁸ Richard E.Clark, “Research – Tested Team Motivation Strategies”, **Performance Improvement** , Vol.44, No.1 (Jan 2005), s.13 – 16

²⁶⁹ İsmet Barutçugil, s.215.

Reklam ajanslarında takım motivasyonunu etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Ajanslarda takımların en önemli özelliği kendi alanlarında uzman bir grup insanı, reklam kampanyası yaratımı amacı doğrultusunda, aynı amaca yönelik olarak çalışacak şekilde bir araya getirmesidir. Belirlenmiş ortak hedef, çalışanların kişisel ilgi, istek ve gereksinimleriyle uyumlu olması uzun vadeli motivasyonu sağlamanın önemli yollarından biridir.

- Çalışmanın zorluk derecesi ile takım üyelerinin yetkinlikleri arasındaki paralellik de takım motivasyonunu etkileyen önemli faktörler arasındadır. Gerçekleştirmek istenen iş fazlasıyla zor ya da basitse, takım motivasyonunun düşmesi olasıdır.²⁷⁰

- Reklam ajanslarında takım üyelerine uygun düzeyde sorumluluk verilmesi kadar, bu sorumluluğu yerine getirecek gerekli yetkinin verilmesi de önemlidir. Sorumluluklara uygun yetki sahibi olan takımlar, motivasyonu daha uzun zaman sürdürebilmektedirler.

- Reklam ajanslarında, takım üyeleri arasındaki güven, açıklık, dürüstlük, çalışma ortamında karşılıklı anlayış ve uzmanlaşmanın gelişmesini kolaylaştırır. İlişkilerinde başarılı, birbirleriyle ve de diğer takımlarla uyumlu ve işbirliğini temel alan bir ortam, takımın etkin çalışmasını sağlarken motivasyonunu da yüksek tutar.²⁷¹

- Reklam ajanslarındaki başarılı takımlarda çalışanlar, birbirlerine saygıdan öte olumlu duygular beslemekte, ilişki kurmak için çaba harcamaktadırlar. Takım içerisinde severek birlikte çalışmak birçok insan için başlı başına bir motivasyon kaynağı olabilmektedir.

- İyi bir kreatif direktör, lider konumundaki kişi olarak takım motivasyonu açısından büyük önem taşımaktadır. İyi liderler kendi motivasyonunu yüksek tutan takımın kendi kendini motive etmesi için gerekli koşulları yaratabilen ve motivasyonun düşmesine neden olabilecek davranışlarda bulunmayan liderler olarak tanımlanmaktadır.²⁷²

²⁷⁰ Bernhard Schmid ve Jonathan Adams, s.60-71.

²⁷¹ Richard E.Clark, s.13-16.

²⁷² Sharon A. McNamara, s.353.

Reklam ajansları günümüzde çalışanların performansını artırabilmek için, takım çalışması yoluyla motivasyonu artırma yolunu tercih etmelidir. Takımlar içerisinde çalışan üyelerin artan motivasyonu, onun ajansa bağlılığını ve iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bunun sonucunda da ajansta toplu olarak performans artışı takım çalışmasına yönelmekle elde edilmiş olmaktadır.

2.3.11.Zaman Yönetimi

Örgüt yönetimleri, örgütsel faaliyet ve uygulamaları gerçekleştirebilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynakların, belki de en önemlisi ve en temel olanı zamandır. Tüm örgütsel kaynakların maksimum verimlilikte kullanılmasından ve çıktıya dönüştürülmesinden sorumlu olan örgüt yönetimleri, zaman kaynağını en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak durumundadırlar. Zaman yönetimi, reklam ajanslarının yoğun iş ortamında rakiplerden farklılaşmanın ve kampanya üretiminde başarılı olmanın öncül koşul konumundadır. Zamanı kontrol etmeyi öngören zaman yönetimi kavramı, yeri doldurulmayacak eşsiz bir kaynak olan zamanın denetim altına alınması ve öncelikler esasına göre planlanarak yönetilmesi anlamına gelmektedir.²⁷³

Ajanslardaki takımlar zaman yönetimi aracılığıyla iş süreçlerini kontrol altında tutmayı başarabilmekte ve amaçlarını gerçekleştirme fırsatı elde etmektedirler. Böylelikle takımdaki faaliyetler gereğince yürütülebilmekte, örgütsel verimlilik ve etkinliğe ulaşabilmektedir. Zamanın etkili ve verimli kullanılmasının temel şartı ise yönetilebilmesidir. Ajanstaki takım üyelerinin ve liderlerin önceliklerinin belirlenmesi, iş akışının zamana göre planlamasına önem verilmesi, görevlerin iş akış planına göre zamanında yerine getirilmesi, takım içinde zamanında gerçekleşen bir bilgi akışının bulunması, ve önemli kaynaklardan biri olan zamana dair kaybın minimum düzeyde olmasına özen gösterilmesi, ajanslardaki takım etkinliğini yaratabilmek ve belirlenmiş performans hedeflerine ulaşabilmek açısından zaman yönetimine dair önemli kıstaslardır.²⁷⁴

Takımsal faaliyetlerin yerine getirilmesi ve kaynakların gereğince kullanılması için, takımdaki zaman kavramının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Reklam ajanslarındaki takımlarda en önemli ve en temel kaynak olan zamanın gereğince ve etkili bir şekilde kullanılmaması, insan gücü, para, enerji ve

²⁷³ Demet Gürüz, Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon** , İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 1997, s.368.

²⁷⁴ Harold Kerzner, **Project Management: A system Approach to Planning, Scheduling and Controlling** , NJ: John Wiley and Sons Inc. 2008 , s.289.

verimlilik kaybına neden olmaktadır.²⁷⁵ Bu bağlamda takımın sağlıklı işlerliği ve takım çalışmasının yaşamsal döngüsünün sürekliliği, kampanya tasarım ve üretim sürecinde zaman olgusunun yönetilmesi ile bağlantılıdır. Takım liderleri kendi zamanlarının yanı sıra takımdaki üyelerinin de zamanlarını yönetmekle, tüm üyelerin zaman yönetimi kavramına ilişkin farkındalığını artırmakla ve tüm üyelerin zaman yönetimi becerilerini geliştirmekle yükümlüdürler. Dolayısıyla ajanslardaki takım liderleri etkili yönetici rolüne uygun bir biçimde kendi zamanlarını yönetmekte ve takım üyelerinin zamanına da hassasiyetle yaklaşarak zamanlarını yönetmeleri konusunda onları bilinçlendirmektedir.²⁷⁶

²⁷⁵ Demet Gürüz, Emet Gürel, s.371.

²⁷⁶ Harold Kerzner, s.172.

BÖLÜM 3

REKLAM AJANSLARINDA TAKIM ETKİNLİĞİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

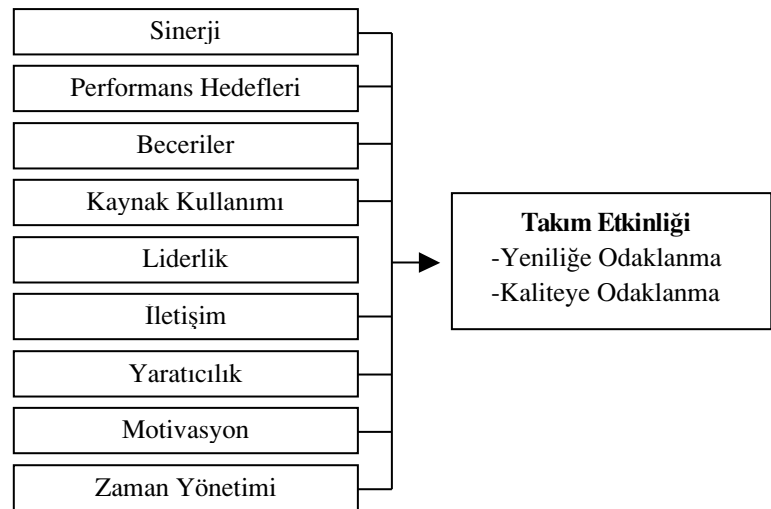
3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma reklam ajanslarında gerçekleştirilen takım çalışmalarını incelenmeyi ve reklam ajanslarındaki takımların etkinliğine etki eden unsurları belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla 2009 yılında en çok ödül almış ajanslar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek ajanslarda yürütülen takım çalışması uygulamaları incelenmiş ve takımların yeniliğe ve kaliteye odaklanma kapsamında etkinliklerine etki eden unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.²⁷⁷ Buna göre araştırmada ajanslardaki takım çalışması uygulamaları 9 temel unsur (sinerji, performans hedefleri, beceriler, kaynak kullanımı, liderlik, iletişim, yaratıcılık, motivasyon, zaman yönetimi) dikkate alınarak değerlendirilmiş ve bu unsurların takımların etkinliği (yeniliğe ve kaliteye odaklanma düzeyleri) üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 3: Araştırmanın Modeli



²⁷⁷ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.310

Araştırma İstanbul ili sınırları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcıların tüm ölçek ve sorulara gerçekçi ve içten yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulaması kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların ajanslarındaki takım çalışması uygulamalarına ve takımlarının etkinliğine yönelik değerlendirmelerini belirlemek amacıyla kullanılan bir ölçek; ikinci bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Araştırmada katılımcıların ajanslarındaki takım çalışması uygulamalarını ve takımlarının etkinliğini değerlendirmeleri amacıyla Bateman ve Wilson (2002) tarafından geliştirilmiş ve Zehir ve Özşahin (2008) tarafından uyarlanarak Türkiye’de kullanılmış ölçek temel alınmıştır.²⁷⁸ Ölçek toplam 54 ifade içermekte ve toplam 11 boyut değerlendirmektedir. Boyutların iki tanesi (yeniliğe odaklanma ve kaliteye odaklanma) takım etkinliğini ölçmeye yönelik olup diğer 9 unsur (sinerji, performans hedefleri, beceriler, kaynak kullanımı, liderlik, iletişim, yaratıcılık, motivasyon, zaman yönetimi) takım etkinliği üzerinde etkili olabilecek diğer takım çalışması unsurlarını içermektedir.

Ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçeğin herhangi bir boyutundan alınan yüksek puan katılımcının ilgili unsur itibarıyla pozitif değerlendirmeler yaptığını; düşük bir puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir.

Faktör analizi sonuçları ölçeğin 11 boyuttan oluştuğunu doğrulamaktadır. Ölçekteki her ifadenin faktörü yükü en az 0,50 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan boyutların Cronbach’s değerleri ise (0,68 ile 0,81 arasında değişmektedir) ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir ($>0,60$).²⁷⁹

²⁷⁸ Billy Bateman ve F. Colin Wilson, “Team Effectiveness – Development of An Audit Questionnaire”, *Journal of Management Development*, Vol: 21, No: 3, (2002), s.215-226.

²⁷⁹ Aziz Akgül ve Osman Çevik, *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara, 2003, s.436.

Tablo 4: Takım Çalışması Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>Sinerji</i>	<i>Perfor mans Hedefl eri</i>	<i>Beceri ler</i>	<i>Kayna k Kullan ımı</i>	<i>Liderli k</i>	<i>İletişi m</i>	<i>Yaratı cılık</i>	<i>Motiva syon</i>	<i>Zaman Yöneti mi</i>	<i>Yeniliğ e Odakl anma</i>	<i>Kalite ye Odakl anma</i>
1 nolu ifade	0,82										
2 nolu ifade	0,81										
4 nolu ifade	0,74										
3 nolu ifade	0,73										
5 nolu ifade	0,65										
8 nolu ifade		0,80									
7 nolu ifade		0,78									
10 nolu ifade		0,70									
9 nolu ifade		0,69									
6 nolu ifade		0,67									
13 nolu ifade			0,82								
12 nolu ifade			0,74								
14 nolu ifade			0,71								
11 nolu ifade			0,69								
15 nolu ifade			0,57								
19 nolu ifade				0,83							
18 nolu ifade				0,78							
17 nolu ifade				0,70							
16 nolu ifade				0,52							
31 nolu ifade					0,84						
32 nolu ifade					0,76						
30 nolu ifade					0,76						
35 nolu ifade					0,64						
33 nolu ifade					0,57						
34 nolu ifade					0,54						
38 nolu ifade						0,80					
37 nolu ifade						0,78					
39 nolu ifade						0,68					
36 nolu ifade						0,59					
40 nolu ifade						0,57					
43 nolu ifade							0,70				
44 nolu ifade							0,69				
42 nolu ifade							0,69				
41 nolu ifade							0,66				
45 nolu ifade							0,57				
47 nolu ifade								0,73			
48 nolu ifade								0,72			
49 nolu ifade								0,70			
46 nolu ifade								0,62			
50 nolu ifade								0,55			
53 nolu ifade									0,87		
52 nolu ifade									0,84		
54 nolu ifade									0,82		
51 nolu ifade									0,54		
21 nolu ifade										0,79	
22 nolu ifade										0,78	
24 nolu ifade										0,76	
23 nolu ifade										0,74	
20 nolu ifade										0,65	
27 nolu ifade											0,80
28 nolu ifade											0,79
29 nolu ifade											0,71
26 nolu ifade											0,70
25 nolu ifade											0,54
Cronbach's	0,81	0,78	0,75	0,71	0,78	0,72	0,68	0,69	0,79	0,72	0,76

KMO=0,91; Bartlett's Test p= 0,00<0,01

Araştırma öncesinde pilot uygulama (n=31) gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamada deneklere anket uygulaması 10 gün ara ile gerçekleştirilmiş ve ölçekte yer alan boyutların test tekrar test katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre (0,89 ile 0,97 arasında değişmektedir) ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür.

3.4. Anakütle ve Örnekleme

Araştırmanın anakütlesini ajanslarda takım çalışması gerçekleştiren ajans çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise, 2009 yılında en fazla ödül almış ajanslar içerisinde rastgele seçilen 10 ajansta çalışmakta olan toplam 100 ajans çalışanı yer almaktadır. Araştırmada her bir ajansta yaklaşık 10-12 çalışana anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen geçerli anket sayısı 100 olmuştur (geri dönüş oranı %83).

3.5. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada ölçeklerden elde edilen yanıtlar ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak değerlendirilmiş; demografik sorulara verilen yanıtlar ise frekans dağılımları ile sunulmuştur.

Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi ile; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir.

Ölçekte yer alan boyutların birbirleriyle ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiş; takım etkinliğine etki eden boyutları belirlemek amacıyla ise çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.6. Hipotezler

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

1) H1: Ajans çalışanlarının takımındaki (a) sinerji (b) performans hedefleri (c) beceriler (d) kaynak kullanımı (e) liderlik (f) iletişim (g) yaratıcılık (h) motivasyon (i) zaman yönetimi unsurlarına ilişkin algılamaları takımın “yeniliğe odaklanma” düzeyi ile pozitif yönde ilişkilidir.

2) H1: Ajans çalışanlarının takımlarındaki (a) sinerji (b) performans hedefleri (c) beceriler (d) kaynak kullanımı (e) liderlik (f) iletişim (g) yaratıcılık (h) motivasyon (i) zaman yönetimi unsurlarına ilişkin algılamaları takımın “kaliteye odaklanma” düzeyi ile pozitif yönde ilişkilidir.

3.7. Bulgular ve Değerlendirme

3.7.1. Demografik Özellikler

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 5) katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarının birbirine benzer oranlarda olduğu görülmektedir. Buna göre erkek katılımcıların örneklem içerisindeki oranı %53,0 iken, kadın katılımcıların oranı ise %47,0'dir.

Tablo 5: Cinsiyete Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Erkek	53	53,0
Kadın	47	47,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 6) katılımcıların yarıdan fazlasının (%57) 30-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunu %37,0 ile 18-29 yaş grubunda yer alan katılımcılar izlemektedir. 40 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların örneklem içerisindeki oranı ise %6 olmuştur.

Tablo 6: Yaşa Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
18-29 yaş arası	37	37,0
30-39 yaş arası	57	57,0
40 yaş ve üzeri	6	6,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların ajanslarında çalıştıkları bölümlere göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 7) katılımcıların %29'unun kreatif bölümde, %21'inin stratejik planlama bölümünde, %20'sinin ise müşteri ilişkileri bölümünde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların %17'si yönetim kadrosunda çalışanlardan oluşurken; %13'ü ise diğer bölümlerde çalışanları içermektedir .

Tablo 7: Bölümlere Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Yönetim	17	17,0
Müşteri İlişkileri	20	20,0
Stratejik Planlama	21	21,0
Kreatif	29	29,0
Diğer	13	13,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların içinde buldukları takımda çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 8) katılımcıların yarıdan fazlasının (%63) içinde buldukları takımda 1 ile 3 yıl arası süredir çalışmakta olduğu görülmektedir. Katılımcıların %22'si 1 yıldan az bir süredir içinde yer aldığı takımda çalıştığını ifade ederken, %15'i ise 3 yıl ve daha fazla süredir bulunduğu takımda görev aldığını belirtmektedir.

Tablo 8: Takımda Yer Alma Süresine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	22	22,0
1-2 yıl arası	28	28,0
2-3 yıl arası	35	35,0
3 yıl ve üzeri	15	15,0
Toplam	100	100,0

3.7.2.Katılımcıların Ajanslarındaki Takım Çalışmasına İlişkin Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılanların çalıştıkları ajansta içinde yer aldıkları takıma ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 9) katılımcıların takımlarında görevlerin zamanında yerine getirildiğini (Zaman Yönetimi, O=4,05) ve takımın her bir üyesinin ortak bir bilinç ile hareket ettiğini (Sinerji, O=4,00) belirttikleri görülmektedir. Katılımcılar dokuz unsurdan söz konusu iki unsur hakkında olumlu değerlendirmeler yapmışlardır. Diğer yedi unsur hakkındaki değerlendirmeleri olumluya son derece yakındır. Başka deyişle diğer unsurlardaki değerlendirmeleri de olumlu olarak kabul edilebilir. Buna göre katılımcılar içinde yer aldıkları takımın etkin karar alan ve ekibini motive eden bir lidere sahip olduğunu (Liderlik, O=3,95), takımın moralinin yüksek olduğunu (Motivasyon, O=3,95), takımın ihtiyaç duyduğu kaynakları kolaylıkla kullanabildiğini (Kaynak Kullanımı, O=3,93), takım üyelerinin yapılan işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğunu (Beceriler, O=3,92), takımın hedeflerinin açık ve net olarak tanımlı olduğu ve takımın bu hedeflere bağlı kaldığını (Performans Hedefleri, O=3,90), takım üyelerinin birbirlerinin düşüncelerine saygı gösterdiği ve birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunduğunu (İletişim, O=3,89), takım üyelerinin yeni fikirlere ve özgün düşüncelere önem verdiğini (Yaratıcılık, O=3,88) ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 9: Takım Çalışmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	O	SS
Sinerji	4,00	0,57
Performans hedefleri	3,90	0,59
Beceriler	3,92	0,56
Kaynak kullanımı	3,93	0,53
Liderlik	3,95	0,51
İletişim	3,89	0,54
Yaratıcılık	3,88	0,51
Motivasyon	3,95	0,49
Zaman yönetimi	4,05	0,59

Katılımcıların takımlarının etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde ise (Tablo 10) katılımcıların içinde yer aldıkları takımın karşılaştığı problemleri yeni yöntemler kullanarak çözmekten yana olduğunu ve bu yönde hareket etmesi için teşvik edildiğini (Yeniliğe Odaklanma, O=3,97), takımın sunduğu hizmetle ilgili standartların açık ve net bir biçimde tanımlı olduğu ve çıktılarının bu yönde değerlendirildiğini (Kaliteye Odaklanma, O=3,97) ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcıların her iki unsura ilişkin değerlendirmeleri olumluya çok yakın seviyede gerçekleşmiştir.

Tablo 10: Takım Etkinliğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	O	SS
Yeniliğe Odaklanma	3,97	0,57
Kaliteye Odaklanma	3,97	0,52

Takip eden bölümde katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla iki kategorili değişkenlerde z testi; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır.

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin sinerji boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 11) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre kreatif bölüm çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu; stratejik planlama bölümü çalışanlarının değerlendirmelerinin ise diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları içinde yer aldıkları takımda üyelerin kısmen ortak bir bilinç ile hareket ettiğini, stratejik planlama bölümü çalışanları ise içinde yer aldıkları takımda üyelerin büyük çoğunlukla ortak bir bilinç ile hareket ettiğini ifade ettikleri görülmektedir. Diğer bölüm çalışanlarının değerlendirmeleri ise olumlu yakın seviyede olup birbirinden farklılık göstermemektedir.

Tablo 11: Sinerji Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları

		O	SS	z/F	P
Cinsiyet	Erkek	3,97	0,61	-0,57	0,572
	Kadın	4,04	0,53		
Yaş	18-29 arası	3,86	0,54	2,66	0,07
	30-39 arası	4,06	0,57		
	40 ve üzeri	4,37	0,53		
Bölüm	Yönetim	4,28	0,44	14,35	0,00**
	Müşteri İlişkileri	4,06	0,56		
	Stratejik Planlama	4,45	0,27		
	Kreatif	3,54	0,38		
	Diğer	3,88	0,67		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	4,14	0,60	1,01	0,39
	1-2 yıl arası	3,94	0,59		
	2-3 yıl arası	4,05	0,53		
	3 yıl üzeri	3,84	0,56		

**p<0,01

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin performans hedefleri boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo12) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre kreatif bölüm çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları içinde yer aldıkları takımın hedeflerinin kısmen açık ve net olarak tanımlı olduğunu ve takımın da kısmen bu hedeflere bağlı kaldığını ifade ettikleri görülmektedir. Diğer bölüm çalışanlarının değerlendirmeleri ise olumlu yakın seviyede olup birbirinden farklılık göstermemektedir.

Tablo 12: Performans Hedefleri Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıklar

		O	SS	z/F	P
Cinsiyet	Erkek	3,85	0,65	-0,92	0,36
	Kadın	3,96	0,51		
Yaş	18-29 arası	3,75	0,58	2,93	0,06
	30-39 arası	3,97	0,60		
	40 ve üzeri	4,27	0,24		
Bölüm	Yönetim	4,26	0,38	11,95	0,00**
	Müşteri İlişkileri	3,96	0,67		
	Stratejik Planlama	4,26	0,47		
	Kreatif	3,43	0,38		
	Diğer	3,85	0,55		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	4,02	0,64	0,66	0,58
	1-2 yıl arası	3,81	0,52		
	2-3 yıl arası	3,94	0,64		
	3 yıl üzeri	3,83	0,53		

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin beceriler boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 13) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre kreatif bölüm çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları içinde yer aldıkları takım üyelerinin yapılan işle ilgili kısmen gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Diğer bölüm çalışanlarının değerlendirmeleri ise olumlu yakın seviyede olup birbirinden farklılık göstermemektedir.

Tablo 13: Beceriler Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları

		O	SS	z/F	P
Cinsiyet	Erkek	3,82	0,64	-2,01	0,05
	Kadın	4,04	0,43		
Yaş	18-29 arası	3,81	0,56	2,34	0,10
	30-39 arası	3,96	0,58		
	40 ve üzeri	4,30	0,21		
Bölüm	Yönetim	4,32	0,37	14,26	0,00**
	Müşteri İlişkileri	4,02	0,52		
	Stratejik Planlama	4,10	0,48		
	Kreatif	3,41	0,48		
	Diğer	4,14	0,34		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	3,94	0,67	0,88	0,45
	1-2 yıl arası	3,84	0,55		
	2-3 yıl arası	4,03	0,51		
	3 yıl üzeri	3,80	0,55		

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin kaynak kullanımı boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo14) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre kreatif bölüm çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu; stratejik planlama bölümü çalışanlarının değerlendirmelerinin ise diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları içinde yer aldıkları takımın ihtiyaç duyduğu kaynakları yeterince kolaylıkla kullanmadığını, stratejik planlama bölümü çalışanlarının ise içinde yer aldıkları takımın kaynak kullanımı konusunda sıkıntı çekmediklerini ifade ettikleri görülmektedir. Diğer bölüm çalışanlarının değerlendirmeleri ise olumlu yakın seviyede olup birbirinden farklılık göstermemektedir.

Tablo 14: Kaynak Kullanımı Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıklar

		O	SS	<i>z/F</i>	<i>P</i>
Cinsiyet	Erkek	3,88	0,54	-1,00	0,32
	Kadın	3,99	0,52		
Yaş	18-29 arası	3,83	0,51	2,51	0,09
	30-39 arası	3,95	0,55		
	40 ve üzeri	4,33	0,24		
Bölüm	Yönetim	4,25	0,41	12,76	0,00**
	Müşteri İlişkileri	4,00	0,53		
	Stratejik Planlama	4,27	0,46		
	Kreatif	3,50	0,31		
	Diğer	3,80	0,54		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	3,98	0,54	0,84	0,48
	1-2 yıl arası	3,91	0,59		
	2-3 yıl arası	3,99	0,49		
	3 yıl üzeri	3,75	0,49		

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin liderlik boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 15) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre kreatif bölüm çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları içinde yer aldıkları takımın yeterince etkin karar alamayan ve ekibini kısmen motive edebilen bir lidere sahip olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Diğer bölüm çalışanlarının değerlendirmeleri ise olumlu yakın seviyede olup birbirinden farklılık göstermemektedir.

Tablo 15: Liderlik Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları

		O	SS	z/F	P
Cinsiyet	Erkek	3,93	0,53	-0,42	0,67
	Kadın	3,97	0,50		
Yaş	18-29 arası	3,79	0,56	3,03	0,05
	30-39 arası	4,05	0,47		
	40 ve üzeri	3,97	0,39		
Bölüm	Yönetim	4,21	0,49	9,72	0,00**
	Müşteri İlişkileri	4,14	0,46		
	Stratejik Planlama	4,17	0,40		
	Kreatif	3,56	0,39		
	Diğer	3,82	0,51		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	3,99	0,57	0,46	0,71
	1-2 yıl arası	3,98	0,48		
	2-3 yıl arası	3,87	0,51		
	3 yıl üzeri	4,01	0,52		

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin iletişim boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 16) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre kreatif bölüm çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları takım üyelerinin kısmen birbirlerinin düşüncelerine saygı gösterdiği ve yeterince bilgi alışverişinde bulunmadıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Diğer bölüm çalışanlarının değerlendirmeleri ise olumlu yakın seviyede olup birbirinden farklılık göstermemektedir.

Tablo 16: İletişim Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları

		O	SS	z/F	P
Cinsiyet	Erkek	3,86	0,57	-0,47	0,64
	Kadın	3,91	0,50		
Yaş	18-29 arası	3,74	0,48	2,62	0,08
	30-39 arası	3,96	0,55		
	40 ve üzeri	4,10	0,60		
Bölüm	Yönetim	4,09	0,54	6,95	0,00**
	Müşteri İlişkileri	3,98	0,47		
	Stratejik Planlama	4,18	0,43		
	Kreatif	3,53	0,51		
	Diğer	3,80	0,44		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	3,93	0,52	1,07	0,37
	1-2 yıl arası	4,01	0,47		
	2-3 yıl arası	3,82	0,54		
	3 yıl üzeri	3,75	0,67		

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin yaratıcılık boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 17) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre araştırmada bölümü diğer kategorisinde yer alan (kreatif, müşteri ilişkileri, stratejik planlama, yönetim dışında kalan bölümler) çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu; stratejik planlama bölümü çalışanlarının değerlendirmelerinin ise diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre diğer bölüm çalışanları içinde yer aldıkları takımın üyelerinin yeni fikirlere ve özgün düşüncelere kısmen önem verdiğini ifade ettikleri; geri kalan bölümlerin çalışanların ise içinde yer aldıkları takımın üyelerinin yeni fikirlere ve özgün düşüncelere önem verdiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 17: Yaratıcılık Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları

		O	SS	z/F	P
Cinsiyet	Erkek	3,87	0,52	-0,13	0,90
	Kadın	3,89	0,49		
Yaş	18-29 arası	3,76	0,59	1,75	0,18
	30-39 arası	3,95	0,45		
	40 ve üzeri	3,90	0,35		
Bölüm	Yönetim	4,13	0,38	9,18	0,00**
	Müşteri İlişkileri	3,94	0,43		
	Stratejik Planlama	4,18	0,49		
	Kreatif	3,68	0,32		
	Diğer	3,42	0,63		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	3,80	0,41	0,39	0,76
	1-2 yıl arası	3,86	0,48		
	2-3 yıl arası	3,90	0,57		
	3 yıl üzeri	3,97	0,53		

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin motivasyon boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 18) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre kreatif bölüm çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları içinde yer aldıkları takımın moralinin yeterince yüksek olmadığını ifade ettikleri görülmektedir. Diğer bölüm çalışanlarının değerlendirmeleri ise olumlu yakın seviyede olup birbirinden farklılık göstermemektedir.

Tablo 18: Motivasyon Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıkları

		O	SS	<i>z/F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	Erkek	3,91	0,52	-1,05	0,30
	Kadın	4,01	0,46		
Yaş	18-29 arası	3,80	0,50	3,11	0,05
	30-39 arası	4,05	0,47		
	40 ve üzeri	3,97	0,37		
Bölüm	Yönetim	4,18	0,43	6,43	0,00**
	Müşteri İlişkileri	4,10	0,44		
	Stratejik Planlama	4,15	0,45		
	Kreatif	3,66	0,44		
	Diğer	3,78	0,47		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	3,93	0,56	0,07	0,97
	1-2 yıl arası	3,98	0,43		
	2-3 yıl arası	3,97	0,44		
	3 yıl üzeri	3,92	0,64		

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin zaman yönetimi boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo19) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre kreatif bölüm çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları içinde yer aldıkları takımda üyelerin görevlerini kısmen zamanında yerine getirdiğini ifade ettikleri görülmektedir. Diğer bölüm çalışanlarının değerlendirmeleri ise olumlu yakın seviyede olup birbirinden farklılık göstermemektedir.

Tablo 19: Zaman Yönetimi Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıklar

		O	SS	<i>z/F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	Erkek	3,98	0,56	-1,24	0,22
	Kadın	4,13	0,63		
Yaş	18-29 arası	4,01	0,58	0,23	0,79
	30-39 arası	4,07	0,60		
	40 ve üzeri	4,17	0,72		
Bölüm	Yönetim	4,28	0,67	6,61	0,00**
	Müşteri İlişkileri	4,09	0,59		
	Stratejik Planlama	4,32	0,57		
	Kreatif	3,64	0,38		
	Diğer	4,17	0,51		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	4,17	0,54	0,92	0,43
	1-2 yıl arası	3,92	0,62		
	2-3 yıl arası	4,11	0,57		
	3 yıl üzeri	3,98	0,68		

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarının etkinliğine ilişkin yeniliğe odaklanma boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 20) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların yaşlarına ve bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre kreatif bölüm çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu; stratejik planlama bölümü çalışanlarının değerlendirmelerinin ise diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları içinde yer aldıkları takımın karşılaştığı problemleri kısmen yeni yöntemler kullanarak çözmekten yana olduğunu ve yine kısmen bu yönde hareket etmesi için teşvik edildiğini ifade ettikleri görülmektedir. Yaş grupları itibarıyla farklılık ise 18 ile 29 yaş grubunda yer alan çalışanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu yaş grubundaki çalışanlar kendilerinden daha yaşlı olanlara kıyasla göreceli olarak daha düşük değerlendirmeler yapmaktadır.

Tablo 20: Yeniliğe Odaklanma Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıklar

		O	SS	<i>z/F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	Erkek	3,88	0,55	-1,65	0,10
	Kadın	4,07	0,59		
Yaş	18-29 arası	3,76	0,61	5,32	0,01*
	30-39 arası	4,07	0,53		
	40 ve üzeri	4,38	0,14		
Bölüm	Yönetim	4,32	0,28	18,31	0,00**
	Müşteri İlişkileri	4,15	0,51		
	Stratejik Planlama	4,35	0,48		
	Kreatif	3,45	0,39		
	Diğer	3,79	0,52		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	4,01	0,55	0,28	0,84
	1-2 yıl arası	4,00	0,55		
	2-3 yıl arası	3,97	0,60		
	3 yıl üzeri	3,85	0,61		

Katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarının etkinliğine ilişkin kaliteye odaklanma boyutundaki değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 21) boyuta ilişkin değerlendirmelerin sadece katılımcıların bölümlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre kreatif bölüm çalışanlarının bu boyuta ilişkin değerlendirmelerinin diğer bölümlerde çalışanların değerlendirmelerine göre anlamlı seviyede daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları içinde yer aldıkları takımın sunduğu hizmetle ilgili standartların yeterince açık ve net bir biçimde tanımlı olmadığını ve takımın çıktılarının tam olarak değerlendirilemediğini ifade ettikleri görülmektedir. Diğer bölüm çalışanlarının değerlendirmeleri ise olumlu yakın seviyede olup birbirinden farklılık göstermemektedir.

Tablo 21: Kaliteye Odaklanma Boyutuna İlişkin Değerlendirmelerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıklar

		O	SS	<i>z/F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	Erkek	3,92	0,48	-1,05	0,30
	Kadın	4,03	0,56		
Yaş	18-29 arası	3,88	0,58	0,86	0,43
	30-39 arası	4,01	0,48		
	40 ve üzeri	4,07	0,37		
Bölüm	Yönetim	4,11	0,41	9,24	0,00**
	Müşteri İlişkileri	4,16	0,43		
	Stratejik Planlama	4,25	0,55		
	Kreatif	3,57	0,40		
	Diğer	3,94	0,44		
Takımda Yer Alma Süresi	1 yıldan az	4,12	0,44	1,50	0,22
	1-2 yıl arası	3,99	0,58		
	2-3 yıl arası	3,94	0,46		
	3 yıl üzeri	3,76	0,59		

Araştırmada katılımcıların kurumlarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinin takım çalışmasının etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri ile ilişkileri korelasyon analizi ile incelenmiştir (Tablo 22). Analiz sonuçlarına göre takım çalışmasına yönelik tüm boyutların takım çalışmasının etkinliğine ilişkin her iki boyut ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Boyutların takım çalışmasının etkinliğinin bir boyutu olan yeniliğe odaklanma boyutu ile ilişki düzeyleri orta seviyede ($0,40 < r < 0,70$) ve pozitif yöndedir. Buna göre çalışanların 9 unsur kapsamında içinde yer aldıkları takım çalışmasına ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde artış gösterdikçe, takımın yeniliğe odaklanma düzeyi artış göstermektedir. Boyutların, etkinliğin diğer boyutu olan kaliteye odaklanma boyutu ile ilişki düzeyleri zaman yönetimi ve yaratıcılık boyutları hariç orta seviyede ($0,40 < r < 0,70$) ve pozitif yöndedir. Buna göre söz konusu iki boyut hariç diğer boyutlarda çalışanların değerlendirmeleri olumlu yönde artış gösterdikçe, takımın kaliteye odaklanma düzeyi artış göstermektedir. Zaman yönetimi ve yaratıcılık boyutlarının ise kaliteye odaklanma boyutu ile ilişkisi anlamlı ve pozitif ancak düşük ($r < 0,40$) seviyededir.

Tablo 22: Korelasyon Matrisi

	<i>Yeniliğe Odaklanma</i>		<i>Kaliteye Odaklanma</i>	
	R	p	R	P
Sinerji	0,53	0,00**	0,50	0,00**
Performans hedefleri	0,64	0,00**	0,58	0,00**
Beceriler	0,48	0,00**	0,43	0,00**
Kaynak kullanımı	0,64	0,00**	0,52	0,00**
Liderlik	0,53	0,00**	0,59	0,00**
İletişim	0,45	0,00**	0,45	0,00**
Yaratıcılık	0,52	0,00**	0,33	0,00**
Motivasyon	0,56	0,00**	0,46	0,00**
Zaman yönetimi	0,42	0,00**	0,38	0,00**

**p<0,01

Yeniliğe odaklanma boyutu ile en fazla ilişkiye sahip boyutlar performans hedefleri (r=0,64) ve kaynak kullanımı (r=0,64) olmuş; göreceli olarak en düşük ilişkiye sahip boyutlar ise zaman yönetimi (r=0,42) ve iletişim (r=0,45) olmuştur. Kaliteye odaklanma boyutu ile en fazla ilişkiye sahip boyutlar ise liderlik (r=0,59) ve performans hedefleri (r=0,58); en düşük ilişkiye sahip boyutlar ise zaman yönetimi (r=0,38), ve yaratıcılık (r=0,33) olmuştur. Performans hedefleri boyutunun, başka deyişle takımın hedeflerinin açık ve net olarak tanımlı olma ve takımın bu hedeflere bağlı kalma düzeyinin, takım çalışmasının her iki etkinlik boyutu ile yükseğe yakın düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Benzer şekilde zaman yönetimi boyutunun ise, takımın görevlerini zamanında yerine getirme düzeyi, takım çalışmasının her iki etkinlik boyutu ile düşük ya da düşüğe yakın düzeyde ilişkilidir.

3.7.3. Takım Çalışmasının Etkinliğine Etki Eden Unsurlar

Araştırmada takım çalışmasının etkinliğine etki eden unsurları belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizinde, bağımsız değişkenler arasından bağımlı değişkene en çok etki edenleri seçerek regresyon modelini oluşturan Adım Adım Regresyon Modeli (Stepwise Regression) tercih edilmiştir. Analiz, takım çalışmasının etkinliğinin iki boyutu olan yeniliğe odaklanma ve kaliteye odaklanma boyutları için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

Yeniliğe odaklanma boyutuna ilişkin gerçekleştirilen analizde bağımlı değişken yeniliğe odaklanma; bağımsız değişkenler ise sırasıyla takım çalışmasının sinerji, performans hedefleri, beceriler, kaynak kullanımı, liderlik, iletişim, yaratıcılık, motivasyon, zaman yönetimi boyutları olmuştur. Analiz sonucunda anlamlı tek bir model elde edilmiştir (Tablo 23). Modele göre bağımsız değişkenler, yeniliğe odaklanma boyutundaki değişikliğin %54'ünü açıklamaktadır.

Modelde 9 bağımsız değişken içerisinde 3 tanesinin (kaynak kullanımı, motivasyon ve performans hedefleri) takım çalışmasının etkinliğini belirleyen yeniliğe odaklanma boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Hipotez 1b, 1d ve 1h Kabul; Hipotez 1a, 1c, 1e, 1f, 1g ve 1i Red). Belirtilen 3 değişken takımın yeniliğe odaklanma düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Başka deyişle bu değişkenlerde elde edilecek olumlu yöndeki bir artış, takımın yeniliğe odaklanma düzeyinde artışa yol açacaktır. Değişkenler içerisinde yeniliğe odaklanma düzeyine en fazla kaynak kullanımı boyutu etki etmektedir. Üç boyut içerisinde göreceli olarak en az etki eden boyut ise motivasyon olmuştur.

Tablo 23: Yeniliğe Odaklanma Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	0,27	0,36		0,76	0,44
Kaynak kullanımı	0,34	0,10	0,32	3,39	0,00**
Motivasyon	0,31	0,09	0,26	3,29	0,00**
Performans Hedefleri	0,27	0,09	0,28	2,99	0,00**

R=0,736; R²=0,542; F=37,93, p=0,00<0,01 *p<0,05 **p<0,01

Kaliteye odaklanma boyutuna ilişkin gerçekleştirilen analizde ise bağımlı değişken kaliteye odaklanma; bağımsız değişkenler ise yine sırasıyla takım çalışmasının sinerji, performans hedefleri, beceriler, kaynak kullanımı, liderlik, iletişim, yaratıcılık, motivasyon, zaman yönetimi boyutları olmuştur. Analiz sonucunda anlamlı tek bir model elde edilmiştir (Tablo 24). Modele göre bağımsız değişkenler, yeniliğe odaklanma boyutundaki değişikliğin %47'sini açıklamaktadır.

Modelde 9 bağımsız değişken içerisinde 3 tanesinin (liderlik, zaman yönetimi ve performans hedefleri) takım çalışmasının etkinliğini belirleyen yeniliğe odaklanma boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Hipotez 1b, 1e ve 1i Kabul; Hipotez 1a, 1c, 1d, 1f, 1g ve 1h Red). Belirtilen 3 değişken takımın kaliteye odaklanma düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Başka deyişle bu değişkenlerde elde edilecek olumlu yöndeki bir artış, takımın kaliteye odaklanma düzeyinde artışa yol açacaktır. Değişkenler içerisinde kaliteye odaklanma düzeyine en fazla liderlik boyutu etki etmektedir. Üç boyut içerisinde göreceli olarak en az etki eden boyut ise zaman yönetimi olmuştur.

Tablo 24: Kaliteye Odaklanma Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	0,77	0,35		2,16	0,03*
Liderlik	0,36	0,09	0,36	4,05	0,00**
Performans Hedefleri	0,29	0,07	0,33	3,70	0,00**
Zaman Yönetimi	0,15	0,06	0,17	2,21	0,02*

R=0,687; R²=0,473; F=28,67, p=0,00<0,01 *p<0,05 **p<0,01

SONUÇ

Geçmişte sanayileşmenin ağır bastığı bir dünyanın yerini, günümüzde bilginin, zamanın ve insanın değerli olduğu bir dünya almaktadır. Bugünün koşullarında rekabetin şiddetlenmesi ve karlılığın giderek düşmesi, örgütsel yapıda hiyerarşinin zayıflamasına, karşılıklı bağımlılığın ve etkileşimin artmasına neden olmuştur. İşletmeler, küresel anlamda rekabet koşullarında faaliyet gösterebilmeleri için bir takım değişimler sonucu oluşan yeni yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamışlardır. Yeni iş ikliminde gelişmeyi ve büyümeyi belirleyen; pazar payı, stratejik plan ve teknoloji gibi unsurlardan çok, bunları gerçekleştiren çalışanlar yani insan kaynağının kendisidir. Günümüzde etkin çalışmanın gerekliliği olarak ön plana çıkan takım çalışması, bu gelişmelerin bir sonucudur.

Klasik yönetim anlayışı bireysel çalışma biçimiyle katılımı engellemekte, yaratıcılığı öldürmekte ve çalışanlara sınırlı yetki ve sorumluluk verilmesine neden olmaktadır. Katı bir yönetim anlayışı ve bireysel çalışma sistemiyle değişime ayak uydurmak ve iş iklimi içerisinde yenilikler oluşturmak konusunda başarı elde edilememektedir. Bu durum ekonomik bir çerçevede faaliyet gösteren işletmeler için bir çok sorunu beraberinde getirmektedir. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için örgüt içerisinde daha paylaşımcı ve yaratıcı bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Bu ortam kişisel sınırlılıkların aşılmasını sağlayan takım yaklaşımı ile yaratılabilmektedir.

Değişimlerden payını alan günümüz reklam ajansları oldukça dinamik bir sektörde faaliyet göstermektedir. Bu durum reklam ajanslarının rekabet edebilmek adına sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanarak kendi bünyelerinde de aynı dinamizm ile üretim yapmalarını gerekli kılmaktadır. Reklam ajanslarının yeni yönetim anlayışını benimseyerek takım çalışmalarına giderek daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ajansların müşteriye sunduğu hizmetin kalitesi, bünyelerinde gerçekleşen takım çalışmalarının etkinliği ve kalitesiyle doğru orantılıdır. Takım etkinliği ve takım kalitesinin yükselmesi ise ortak değerler sisteminin varlığı ve bir takım olarak uyumlu çalışma becerisini geliştirmekle mümkün olmaktadır.

Takım çalışması uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi amacına hizmet edebilmesi için doğru şekilde algılanıp, yorumlanması gerekmektedir. Etkin biçimde oluşturulamayan takım çalışmaları her işletmede olabileceği gibi reklam ajanslarında da çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. Bu nedenle ajansların takım kavramının anlamını doğru şekilde özümseyip, benimsemeleri ve her topluluğun bir takımı oluşturamayacağını bilmeleri gerekmektedir. Reklam ajanslarında takım etkinliğini belirleyen unsurlar ve etkin bir takım oluşturmak için nelere dikkat edilmesi gerektiği bu çalışmada detaylı olarak ele alınmıştır.

Günümüzde büyük reklam ajansları sektördeki varlığını elde ettiği başarılarla sürdürebilmesi için klasik yönetim anlayışından farklı olarak, daha düşük hiyerarşik düzen içerisinde, etkin takımlar oluşturma yoluna gitmektedirler. Bu tez çalışmasında, dinamik bir çalışma ortamında faaliyet göstermesinden ötürü modern yönetim anlayışına ihtiyaç duyan reklam ajanslarında takım çalışması uygulamaları ve takım çalışmalarının etkinliğini belirleyen unsurlar incelenmeye çalışılmıştır. Bu incelemeler ışığında, ajanslarda reklam kampanya üretimi sürecinde başarıya giden yolda takım yaklaşımının büyük bir paya sahip olduğu görülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada en çok ödül almış ajansların takımlarında yer alan çalışanlardan seçilen bir örneklem üzerinde 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanmış bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ajanslarda yürütülen takım çalışması uygulamaları incelenmiş ve takımların yeniliğe ve kaliteye odaklanma kapsamında etkinliklerine etki eden unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre ajans çalışanlarının takımlarını en çok zaman yönetimi ve sinerji boyutlarında olumlu düzeyde değerlendirildiği görülmektedir. Buna göre ajans çalışanları takımlarında görevlerin zamanında yerine getirildiğini ve takımın her bir üyesinin ortak bir bilinç ile hareket ettiğini ifade etmektedir. Değerlendirmelerin çalışanların özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde ise sadece kreatif bölüm çalışanlarının bu konuda göreceli olarak düşük değerlendirmeler yaptıkları ortaya çıkmaktadır. Buna göre kreatif bölüm çalışanları takımlarında görevlerin kısmen zamanında yerine getirildiğini ve takımın her bir üyesinin tam olarak ortak bir bilinç ile hareket etmediğini ifade ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılanların takım çalışmasının diğer boyutları (liderlik, motivasyon, kaynak kullanımı, beceriler, performans hedefleri, iletişim, yaratıcılık) ile ilgili değerlendirmelerinin olumluya yakın olduğu görülmektedir. Bu boyutlar içerisinde göreceli olarak en yüksek değerlendirilen boyut liderlik; en düşük değerlendirilen boyut ise yaratıcılık olmuştur. Buna karşın tüm değerlendirmelerin olumluya çok yakın seviyede olduğu dikkat çekicidir. Bu durum ajanslar takım çalışması uygulamalarının yaygın olarak kullanılıyor olması ile açıklanabilir. Takım çalışmasının bu denli hakim olmadığı başka bir örgüt kültüründe, değerlendirmelerin araştırmada elde edilen düzeyde olumlu olmayacağı söylenebilir. Sonuçlara göre ajans çalışanları; içinde yer aldıkları takımın etkin karar alan bir lidere sahip olduğunu, takımın moralinin yüksek olduğunu, takımın ihtiyaç duyduğu kaynaklara rahatlıkla ulaşabildiğini, takım üyelerinin nitelikli kişilerden oluştuğunu, takımın hedeflerinin açık ve net olarak tanımlı olduğunu, takım üyelerinin birbirlerinin düşüncelerine

karşı saygılı olduğunu ve yeni fikir ve özgün düşüncelere önem verdiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Tüm boyutlara ilişkin değerlendirmelerin, diğer bölüm çalışanlarından farklı olarak, özellikle kreatif bölüm çalışanları tarafından kısmen olumlu seviyesinde değerlendirilmiş olması dikkat çekicidir. Kreatif bölüm çalışanları ajanslarındaki takım çalışması uygulamalarına ilişkin tam anlamıyla olumlu ya da olumluya yakın sayılabilecek değerlendirmeler yapmaktan çok kısmen olumlu ya da çekimser seviyesinde değerlendirme yapmıştır. Buna karşılık stratejik planlama bölümü çalışanlarının ise çoğu boyut itibariyle, diğer bölüm çalışanlarından farklı olarak, daha olumlu değerlendirmeler yaptıkları ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmada değerlendirilen tüm takım çalışması boyutlarının takım çalışmasının etkinliği ile ilgili anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre çalışanların ajanslarındaki takım çalışmasına ilişkin değerlendirmeleri –değerlendirilen boyutlar kapsamında- olumlu yönde artış gösterdikçe, takımın yeniliğe ve kaliteye odaklanma düzeyi artış göstermektedir. Performans hedefleri boyutu (takımın hedeflerinin açık ve net olarak tanımlı olma ve takımın bu hedeflere bağlı kalma düzeyi) takım çalışmasının her iki etkinlik boyutu ile yükseğe yakın düzeyde ilişkili iken; zaman yönetimi boyutu (takımın görevlerini zamanında yerine getirme düzeyi) takım çalışmasının her iki etkinlik boyutu ile düşük ya da düşüğe yakın düzeyde ilişkili çıkmıştır.

Araştırmada takım çalışmasının etkinliğine etki eden boyutları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçlarına göre; yeniliğe odaklanma boyutu üzerinde etkili olan unsurların kaynak kullanımı, motivasyon ve performans hedefleri boyutları olduğu; kaliteye odaklanma boyutu üzerinde etkili olan unsurların ise liderlik, zaman yönetimi ve performans hedefleri boyutları olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre ajanslarda takımın ihtiyaç duyduğu kaynakları kolaylıkla kullanabilmesi, takımın moralinin yüksek olması ve takımın hedeflerinin açık ve net olarak tanımlı olması, takımın daha fazla yenilik odaklı, başka deyişle karşılaştığı problemleri yeni yöntemler kullanarak çözebilen bir takım, olmasına yol açmaktadır. Benzer şekilde ajanslarda, takımın etkin karar alan ve ekibini motive eden bir lidere sahip olması, takımın görevlerini zamanında yerine getirmesi ve takımın hedeflerinin açık ve net olarak tanımlı olması, takımın daha fazla kalite odaklı, başka deyişle sunduğu hizmetle ilgili standartların açık ve net bir biçimde tanımlı olduğu ve çıktılarının bu yönde değerlendirildiği bir takım olmasına yol açmaktadır.

Günümüz reklam ajansları, farklı sektörlerde de olduğu gibi belli bir değişim süreci içerisinde bulunmaktadır. Özellikle ülkemizdeki tam hizmet veren reklam ajansları, verimliliği artırmak adına takım çalışmasını tercih ettikleri ve gelecekte daha fazla ajansın bu yönde değişim geçirebilecekleri öngörülmektedir. Literatürde takım çalışmasının örgüt etkinliği ve performans üzerindeki etkisinin işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle bugünün rekabet ve zorlu dış çevre şartlarında, takım çalışmasının ajans bünyesinde çalışanların performansını artırıcı etkisi, takım çalışması uygulamalarını günden güne daha cazip hale getirmektedir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen tüm bulgular değerlendirildiğinde ortaya çıkan tablo, çalışmanın içeriğine ve amacına uygun düşmektedir. Zira bu çalışmanın amacı, uzmanlık gerektiren işlerin belli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirildiği reklam ajanslarının etkin fonksiyonel takımlar kurarak başarılarını arttırdıklarını, mümkün olduğu kadar ortaya koymanın yanı sıra ajanslardaki takım çalışmalarının etkinliğini belirleyen faktörlere dikkat çekmektir. Bu araştırma takım çalışmasına yönelmeyi düşünen reklam ajansları için bir rehber niteliğinde olduğu düşünülebilir. Bunun yanı sıra gelecekte bu konuda yapılacak çeşitli araştırmalar için de önemli bir karşılaştırma özelliği taşımaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Adair John, **Etkili Takım Kurmak** , 2. Baskı, İstanbul:BKY, 2005.

Adizes Ichak, **L'ere du Travail en Equipe** , Institut Adizes, 1980.

Akgül Aziz ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları** , Ankara, 2003.

Altstiel Tom, Jean Grow, **Advertising Strategy** , London: Sage Publication, 2006.

Amason Allen C., David M. Schweiger, “The Effects of Conflict on Strategic Decision Making Effectiveness and Organizational Performance”, **Using Conflict in Organizations** , Carsten De Dreu, Evert Van De Vliert (drl), London: Sage Publication, 1997.

Babür Tosun Nurhan, **Pazarlama Halkla İlişkileri ve Reklam** , İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003.

Balta Peltekoğlu Filiz, **Halkla İlişkiler Nedir** , İstanbul: Beta Basım Yayım, 3. Baskı, 2003.

Balta Peltekoğlu Filiz, **Kavram ve Kuramlarıyla Reklam** , İstanbul: Beta Basım, 2010.

Baltaş Acar, **Değer Katan Ekip Çalışması** , İstanbul : Remzi Kitapevi, Birinci Basım, 2003.

Baltaş Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik** , 8. Basım, İstanbul : Remzi Kitabevi, 2008.

Baltaş Acar, **Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması** , İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009.

Baltaş Acar, **Yeni Yöneticinin El Kitabı** , İstanbul: Remzi Kitabevi, 2007.

Barker James R., **The Discipline Of Teamwork** , London: Sage Publications,1999.

Barutçugil İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi** , İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2022.

Bass Bernard M., **Leadership and Performance Beyond Expectations** , NY:Free Press, 1985.

Başaran Ethem, **Yönetime Giriş** , A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara, 1994.

Batra Rajeev, John G. Myers, David Aaker, **Advertising Management** , 5th ed. NJ: Prentice Hall, 1996.

Belbin R. Meredith, **Managing Teams** , Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2002.

Blanchard Kenneth, Donald Carev, **Yüksek Performanslı Takım Kurma** , İstanbul, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1996.

Bovée Courtland L., John V. Thill ve George P. Dovel, **Advertising Excellence** , NY: McGraw Hill, 1995.

Brierley Sean, **The Advertising Handbook** , NY: Routledge, 1996.

Cooper Alan, **How to Plan Advertising** , NY: APG, 1997.

Çetin Canan, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi** , İstanbul, Beta Yayınları, 2001.

David Fred R., **Concepts of Strategic Management** , New Jersey:Prentice Hall Inc., 1998.

Davis Joel J., **Advertising Research Theory and Research** , NJ: Prentice Hall, 1997.

Davis Martyn P., **Successful Advertising: Key Alternative Approaches** , London: Cassel, 1997.

De Bono Edward, **Sur/Petition,-Creating Values Monopolies When Everyone Else Is Merely Competing** , Great Britain: Harper Collins Publishers, 1992.

Demet Gürüz, Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon** , İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 1997.

Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** , 5.baskı , İstanbul: Beta Yay.,1998.

Donnolen Anne, **Takım Dili** , (Çev.Osman Akınhay), İstanbul : Sistem Yayıncılık, 1998.

Duarte Deborah L., Nancy T. Snyder, **Mastering Virtual Teams** , CA: Jossey-Bass, 2006.

Eggleton C. Harry, Judy C. Rice, **The Fieldbook of Team Interventions: Step-by-step Guide To High Performance Teams** , Massachusetts: HRD Press, 1996.

Elden Müge, Füsün Kocabaş, **Reklamcılık Kavramlar, Kararlar, Kurumlar** , İstanbul: İletişim Yayınları, 1997.

Elden Müge, **Reklam ve Reklamcılık**, İstanbul: Say Yayınları, 2009.

Elden Müge, **Reklam Yazarığı**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2003.

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 9. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

Gardner Herbert S., **The Advertising Agency Business**, Illionis:NTC Business Books, 1975.

Garih Üzeyir, **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul:Hayat Yay. 2006.

Gibson J.L., J.M. Ivanevich, J.H. Donnelly, **Organizations (Behavior, Structure, Processes)**, Boston, MA, Irwin, 1997.

Güney Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, İstanbul: Nobel Basımevi, 2007.

Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Ankara: Seçkin Yay., 2009.

Hellriegel Don, John W. Slocum, **Organizational Behavior**, 13th edition, Ohio: South Western Cengage Learning, 2008.

Holpp Lawrence, **Managing Teams**, NY;McGraw Hill, 1999.

Jefkins Frank, **Advertising**, Great Britain: Macdonald&Evans, 1985.

Jewler Jerome, Bonnie Drewniany, **Creative Strategy in Advertising**, 8th edition, CA: Thomson Wadsworth, 2005, s. 86.

Johnson Ron, **Kusursuz Ekip Çalışması**, Füsun Doruker (çev.), İstanbul: Altın Kitaplar Yay., 1999.

Jones John Philip, **The Advertising Business**, London: Sage Publication, 1999.

Karpat Aktuğlu Işıl, **Temel Kavramlarla Reklam Ajansı-Reklamveren İlişkileri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kate Kenan, **Motivasyon**, İstanbul:Remzi Kitabevi, 1996.

Katzenbach, John R. ve Douglas K. Smith, **“Takımların Bilgeliği”**, (Çev.Nejat Muallimoğlu), Epsilon Yay. İstanbul 1993.

Katzenbach John R., ve Douglas K. Smith, “**The Disciplines of Teams**”, Harvard Business Review, (March-April), 1993.

Kerzner Harold, **Project Management: A system Approach to Planning, Scheduling and Controlling** , NJ: John Wiley and Sons Inc. 2008.

Kimball Lisa, “Managing Virtual Teams”, **Team Strategies Conference** , Toronto: Featured Press, 1997.

Kotler Philip, Gary Armstrong, **Principles of Marketing** , NJ: Prentice Hall, 8th edition, 1999.

Kotler Philip, **Marketing Management Instructor’s Resource Manual** , 11th edition, NJ: Prentice Hall, 2003.

Kurtuluş Kemal, **Pazarlama Araştırmaları** , İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.

Landau Sy, Barbara Landau ve Daryl Landau, **From Conflict To Creativity** , San Francisco: Joessey Bass, 2001.

Larson C.E., F.M.J. Lafasto, **Teamwork (What Must Go Right / What Can Go Wrong)** , London:Sage Publication, 1989.

Luecke Richard, **Bir Ekip Yaratmak** , Sedat Büyükarıslan, (çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yay. 2008.

Luecke Richard, **Proje Yönetimi** , Ümit Şensoy, Harvard Business School Press, İş Bankası Kültür Yay. 2009.

Mackin Deborah, **The Team-Building Tool Kit: Tips andTactics for Effective Workplace Teams** , 2. Edition, NY:Amacom, 2007.

Mayer Martin, **Madison Avenue** , Murat Yurddaş (çev.), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2004.

Mintzberg Henry, **Mintberg On Management: Inside Our Strange World of Organizatations** , NY:The Free Press,2007.

Mintzberg Henry, **Structure In Fives: Designing Effective Organizations** , NJ: Prentice Hall, 1983.

Muchielli Roger, **Le travail en équipe: connaissance du probleme applications pratiques** , 7.édition, Paris:Edition ESF.,1996.

Mullins Laurie, J., **Management and Organisational Behaviour** , Essex: Prentice Hall, 1999.

Narayanan Veekay, Raghu Nath, **Organization Theory: A Strategic Approach** , NY: Richard D: Irwin INC., 1993.

O'Guinn Thomas C., Chris T. Allen, Richard J. Semenik, **Advertising and Integrated Brand Promotion** , OH:Cengage Learning, 2006.

Ogilvy David. **Ogilvy On Adertising** , NY: Vintage Books Random House, 1983.

Parker Glenn M., **Cross-Functional Teams** , San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.

Parker Glenn M., **Team Players and Teamwork** , San Francisco: Jossey-Bass, 2nd edition, 2008.

Patrick M. Lengioni, **Overcoming The Five Dysfunctions of a Team** , CA: Jossey

Bass, 2005, s.104.

Percy Larry, Richard Elliot, **Strategic Advertising Management** , Oxford: Oxford University Press, 2009.

Reklamcılık Vakfı, **Müşteri İlişkileri Rehberi** , 2. Basım, İstanbul: Reklamcılık Vakfı Yayınları, 2005.

Robbins Stephan P., **Organizational Behavior** , 9.edition, New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Rossiter John R., Larry, Percy, **Advertising, Communications & Promotion Management** , 2nd ed. NY: McGraw Hill, 1997.

Rouquette Michel-Louis,**Yaratıcılık** , Işın Gürbüz (çev), İstanbul: Cep Yay. Press Universitaires de France, 1992.

Schermerhorn John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Organizational Behavior** , 10 edition, NJ: Wiley, 2008.

Scholtes Peter R., Brian L. Joiner, Barbara J. Streibel, **The Team Handbook** , 3rd ed., WI: Suttle-Strauss, 2003.

Sissors Jack Z., Roger B. Baron, **Advertising Media Planning** , 6th ed., NY: McGraw Hill, 2002.

Smith Howard ve Peter Fingar, **Business Process Management** , Florida: Meghan-Kiffer Press, 2003.

Sondak Harris, **Toward Phenomenology of Groups and Groups Membership** , Oxford: Elsevier Science, 2002.

Sugarman Joseph, **Reklam Yazarının Elkitabı** , Aytül Özer (çev.), İstanbul: Mediacat, 2007.

Tayfur Gıyasettin, **Reklamcılık** , Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Tevrüz Suna, **Davranışlarımızdan Seçmeler** , İstanbul: Emek Ofset Matbaas, 1989.

Weiss Donald H., **Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır** , Fatmagül Berktaş (çev.), İstanbul: Rota Yayınevi, 1993.

Wells William, Sandra Moriarty ve John Burnett, **Advertising Principles and Practices**, 7th edition, NJ: Prentice Hall, 2006.

Yalçın Selçuk, **Personel Yönetimi** , İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul: Küre Ajans, 1991.

MAKALELER

Arslan Müge, “Reklam Ajansı Seçiminde Kullanılan Kriterler ve Yeni Eğilimler: Kavramsal Bir İrdeleme”, **Ege Akademik Review** , Vol.2, No.2 (2002),s.55 – 63.

Atay , Osman “Takım Oluşturma ve Başarı Değerlendirmesi”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi** , sayı:482, 2002.

Baker Susan D. ve Daniel A. Gerlowski, “Team Effectiveness and Leader – Follower Agreement: An Empirical Study”, **Journal of American Academy of Business, Camprige** , Vol.12, No.1(September 2007), s.15 – 23.

Bateman Billy ve F. Colin Wilson, “Team Effectiveness – Development of An Audit Questionnaire”, **Journal of Management Development** , Vol: 21, No: 3, (2002), s.215-226.

Blenkinsop Neil ve Annie Maddison, “Team Roles and Team Performance in Defence Acquisition”, **Journal of Management Development** , Vol.26, No. 7 (2007), s.667 – 682.

Cemal Zehir, Mehtap Özşahin, Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayisinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerine Bir Saha Araştırması, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** , Vol.9, No2, (Temmuz 2008).

Clark Richard E., “Research–Tested Team Motivation Strategies”, **Performance Improvement** , Vol.44, No.1 (Jan 2005), s.13 – 16.

Denton D. Keith, “Making Changes Within a Team”, **Team Performance Management** , Vol.12, No.3/4 (2006), s.82 – 90.

Grabher Gernot, “The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents and Teams”, **Regional Studies** , Vol.36, No.3 (2002), s.245 – 262.

Grant Ian, Charlotte Gilmore ve Keith Crosier, “Account Planning: Whose Role Is It Anyway?”, **Marketing Intelligence & Planning** , Vol.21, No.7 (2003), s.462 – 472.

Hackley Chris, “From Consumer Insight to Advertising Strategy: The Account Planner's Integrative Role in Creative Advertising Development”, **Marketing Intelligence & Planning** , Vol.21, No.7 (2003), s.446 – 452.

Karriker Joy H., “Cyclical Group Development and Interaction-based Leadership Emergence in Autonomous Teams: An Integrated Model”, **Journal of Leadership & Organizational Studies** , Vol:11, Iss:4, 2005.

Lawford G.Ross, ”Beyond Success: Achieving Synergy in Teamwork”, **The Journal of Quality and Participation** , Vol.26, No.3 (2003), s.23 – 51.

McNamara Sharon A., “Synergy, Energy and Teamwork”, **Association of Operating Room Nurses** , Vol.82, No.3 (September 2005), s.353 – 357.

Meredith T. Ross, Erick C.Jones ve Stephanie G.Adams, “Can Team Effectiveness Be Predicted”, **Team Performance Management** , Vol.14, No.5/6 (2008), s.248 – 268.

Özler Ergun ve Emrah Koparan, “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Dergisi** , İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Ocak 2006 sayı:8.

Pina Maria Isabel Delgado, Ana Maria Romero Martinez ve Luis Gomez Martinez, “Teams in

Organizations: A Review on Team Effectiveness”, **Team Performance Managment** , Vol.14, No.1/2 (2008), s.7 – 21.

Schmid Bernhard ve Jonathan Adams, “Motivation in Project Managment: The Project Manager's Perspective”, **Project Managment Journal** , Vol.39, No.2 (2008), s.60 – 71.

Senior Barbara, “Team Roles and Team Performance: Is There 'Really' a Link?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology** , No.70 (1997), s.241 – 258.

Uysal Gürhan, “Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli”, **C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** , Vol.4, No.1 (2003), s.137 – 148.

Yıldırım Ebru, “Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi** , No.12 (09 Haziran 2007), s.109 – 120.

Yılmaz Hüseyin, “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, **Standart Dergisi** , Haziran 1999.

YAYINLANMAMIŞ TEZLER

Algür Ali, Uluslar arası Ağ Ajanslarının Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye’deki Yapılanmaları, **yayınlanmamış yüksek lisans tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2008.

Argıç Maver, “İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler ve Türk Demirdöküm AŞ.’de bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, , 2002.

Arkan Seda, “Ekip Çalışmasının Etkinliğinde İletişimin Rolü: Müşterilerle Doğrudan İlişki İçerisinde Olan Ekiplerde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** , Mersin Üniversitesi, SBE, 2008.

İslamoğlu Güler K., “Team Composition and Effectiveness”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, İstanbul.

Koparan Emrah, “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Kütahya, 2005.

Kurt Esat, “Kalite Takımlarında Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** , Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

İNTERNET

<http://www.rvyetenekhavuzu.org/IK-Rehberi.html>.

<http://www.aacc.fr/pages/page.php?IDr=3&ln=fr>

<http://www.aacc.fr/pages/page.php?IDr=2&ln=fr>

<http://www.aacc.fr/pages/page.php?page=95>

<http://www.aacc.fr/pages/page.php?page=78>

<http://www.eacaeducation.eu/?page=reasons>

www.adage.com

www.adformatie.nl

http://www.aef.com/industry/careers/career_advice/landing

http://www2.aaaa.org/agency/compensation/resources/jobs/account_planning/Pages/default.aspx

<http://www.iaaglobal.org/>

www.brandrepublic.com/magazines/marketing

DIĞER

Ranky Paul G., the director, **Communication Skills For Project & Team Management** (DVD), USA CIMware, 2005-06.

Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü , “Reklam Kampanyası” İstanbul: Adam Yayınları, 1999, s.52.

Reklamcılık Vakfı, **Reklam Ajansları için İnsan Kaynakları Yönetim Rehberi** i, Ekser Danışmanlık, İstanbul 2004.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Aşağıda reklam ajanslarında yürütülen takım çalışmaları hakkında bilgi toplamaya yönelik hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları kişi ya da kurum bazında değil genel olarak değerlendirilecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi ya da kurumunuzu belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Serah Bahadrlı
Doktora Öğrencisi

BU İFADE İÇİNDE YER ALDIĞIM TAKIM İÇİN	BÜTÜNÜ		NE		HİÇ	
	DOĞRU	DOĞRU	DOĞRU	NE	DOĞRU	DOĞRU
	DOĞRU	DOĞRU	DEĞİL	DEĞİL	DEĞİL	DEĞİL
1. Takım içinde ortak bir amaca sahip olma hissi mevcuttur.						
2. Takım üyeleri kendi rolleri hakkında net bilgiye sahiptir.						
3. Bireyler takımın üyeleri olarak kendilerini değerli hissederler.						
4. Bireyler takımın bir parçası olmaktan gurur duyarlar.						
5. Takımdaki her birey elinden gelenin en iyisini ortaya koymaktadır.						
6. Takım çalışmasının hedefleri açık ve net olarak tanımlanmıştır.						
7. İş faaliyetlerinin her seviyesine yönelik hedef tanımı yapılmaktadır.						
8. Takımın belirlenmiş hedeflere ulaşip ulaşmadığı konusunda düzenli olarak rapor tutulmaktadır.						
9. Takım üyeleri iş hedeflerinin belirlenmesi sürecinde aktiftir.						
10. Takım, bünyesinde bulunduğu reklam ajansının iş hedeflerinden haberdardır ve bu hedeflere bağlı kalır.						
11. Tüm takım üyeleri mesleki alanlarına yönelik yeterli düzeyde eğitim görmüşlerdir.						
12. Tüm takım üyeleri profesyonel anlamda görevlerini gerektiği şekilde yerine getirmektedir.						
13. Tüm takım üyeleri kurumun yönetim anlayışı ve iş prosedürleri çerçevesinde eğitilmişlerdir.						
14. Çalışanların eğitimi ve gelişimi için gerekli kaynaklar mevcut ve kolay erişilebilir durumdadır.						
15. Çalışanlar takım içinde tanımlanmış sıralı işleri yerine getirme becerisine sahiptirler.						
16. Ajans, takım üyelerinin tüm iş gücü potansiyellerinden sonuna kadar faydalanmaktadır.						
17. Takım belirlenmiş hedefler doğrultusunda ilerlerken ihtiyaç duyduğu kaynaklardan kolaylıkla faydalanabilmektedir.						
18. Kaynak kullanımında israf oldukça düşüktür.						
19. Yönetim, takım üyelerini kaynaklardan faydalanması yönünde desteklemektedir.						
20. Takım, çalışmaya yönelik yeni metodlar deneme yönünde cesaretlendirilmektedir.						
21. Takımda yeniliğe odaklanma ödüllendirilmektedir.						
22. Takım çalışmasına yönelik problemler kısa sürede tespit edilmektedir.						
23. Takım çalışmasında bir problemle karşılaşıldığında çözüm üretmek, öğrenme ve gelişim için bir fırsat olarak görülmektedir.						
24. Takım, var olan problemi en kısa sürede çözmek için yeni yöntemlere odaklanmaktadır.						
25. Takım çalışmasında müşterilerin kim oldukları net biçimde tanımlıdır.						
26. Takım çalışmasına yönelik standartlar net biçimde tanımlanmıştır.						
27. Standartların ölçümü hakkında takıma düzenli olarak geri bildirim sağlanmaktadır.						
28. İş çıktıları için ölçülebilir standartlar mevcuttur.						
29. Şikayetler düzenli olarak incelenmekte ve tekrarlanmaması yönünde önlemler alınmaktadır.						
30. Takım lideri destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaktadır.						
31. Lider takımın üyelerinin iş süreçlerinde gerekli olan becerileri kazanmalarına yardımcı olur.						
32. Takım lideri yönetim becerisine sahiptir.						
33. Takım lideri takım üyelerini karar sürecinin tüm aşamalarına ortak etmektedir.						
34. Takım lideri çalışma sürecinde üyeleri gerektiği şekilde motive etmektedir.						
35. Takım çalışmasında lider takım üyelerine düzenli olarak geribildirim sağlanmaktadır.						
36. Takımdan ne beklendiğine ilişkin tutarlı mesajlar verilmektedir.						
37. Takım üyeleri birbirlerini dinler ve düşüncelerine saygı gösterir.						
38. Takım çalışmasının her aşamasında enformasyon paylaşımı mevcuttur.						
39. Takım çalışmasında üyeler tartışmalara aktif olarak katılırlar.						
40. Toplantılarda konsensüsü amaçlayan bir karar verme süreci benimsenmektedir.						
41. Takımdaki üyeler yeni fikirlerle ve özgün düşüncelere değer vermektedir.						
42. Takım lideri ve üyeleri farklılığı ve özgün düşünmeyi teşvik eden bir yaklaşıma sahiptir.						
43. Takımda üyeler inisiyatif kullanmaya teşvik edilmektedir.						
44. Takım üyeleri sezgi yeteneklerini geliştireci bir ortamda çalışmaktadır.						
45. Takım içerisinde eleştiriler yıkıcı değil yapıcı yönedir.						
46. Takım içinde moral genelde yüksektir.						
47. Takımın her başarısı takdir edilir ve ödüllendirilir.						
48. Takım çalışmasında yapılan toplantılardaki tartışmalar yapıcı yönedir.						
49. Takım üyeleri takımın başarısı için birbirlerine destek olur.						
50. Takım üyeleri birbirlerinin uzmanlık seviyelerine güven duymaktadır.						
51. Takım çalışmasında iş akışı zamana göre planlanmaktadır.						
52. Görevler iş akışı planlamasına göre zamanında yerine getirilmektedir.						
53. Takım içinde güvenilir ve zamanında gerçekleşen bir bilgi akışı mevcuttur.						
54. Takım üyeleri zaman kaybını minimum düzeyde tutmaya gayret gösterirler.						

Cinsiyetiniz:	(a) Erkek (b) Kadın
Yaşınız:	(a) 18-29 (b) 30-39 (c) 40 ve üzeri
Göreviniz:	(a) Yönetim (b) Müşteri ilişkileri (c) Stratejik Planlama (d) Kreatif (e) Diğer
Takımda Yer Alma Süreniz:	(a) 6 aydan az (b) 6 ay - 1 yıl arası (c) 1-2 yıl arası (d) 2-3 yıl arası (e) 3 yıl ve üzeri

Katılımınız için teşekkür ederim.