

## **BASIN İŞLETMELERİNDE YÜKSELEN PARADİGMA TAKIM ÇALIŞMASI ve YARATICILIK**

Ahsen ARMAĞAN\*

### **Abstract**

Apart from being an economical unit, the press enterprises are aimed to satisfy the masses by conveying them meaningful messages, and carrying out these functions depends on a teamwork and using the methods of decision giving that will catch the difference.

The consumers whose intellectual level increasing gradually and who even themselves became a centre of judgement and decision desire quality, diversity and innovation in products of the press enterprises.

The traditional media losing blood (since) the consumers transfer to electronic media day by day should restructure the internal dynamics of the organisation as well as its formal structures.

The complex problems caused by today's uncertain conjuncture and determining and finding effective solution methods require a teamwork composed of different specialists.

Day by day new creative techniques are added to methods of decision used in teamwork studies.

For this reason, I have tried to concentrate in detail on the subjects mentioned.

.....

Organizasyon konusunda geliştirilen çağdaş kuramlar ve görgül alanda karşılaşılan ciddi sorunlara ilişkin veriler, çağımızda

\* Dr.Öğretim Görevlisi, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

organizasyonların formel yapılarında olduğu kadar, iç dinamiklerinde de dönüşümün ya da yeniden yapılanmanın kaçınılmazlığını vurgulamaktadır 1

Önceleri çoğu işletme sahipleri ve yöneticilerin direngen davrandıkları ve savunusunu yaptıkları yalın ilkelerle, bugünkü konjonktürde karşılaşılan kompleks sorunların üstesinden gelinemeyeceği geniş kabul görmeye başlamaktadır.

Özellikle çağın kontratief dalgalanmalarından en fazla etkilenen de fiziksel yapım ve hizmet üretiminde bulunan, kısaca, düalist görünümlü model teşkil eden basın işletmeleri olmaktadır.

Dış çevrelerinde genişleyen ve genişledikçe soyutlaşıp belirsiz hale gelen; sosyo-ekonomik ve kültürel alandaki değişkenler, elektronik basının yaygınlaşması, düşün ürünlerinin farklılaşması, teknolojik gelişim, yeni pazar ve rekabet koşulları, bununla birlikte iç çevrede; sofistike teknolojiye erişim, yönetsel anlayışların global ölçeğe taşınması, insan kaynaklarına verilen önemin artması, Otomosyon ve adhocracy'nin devreye girmesi, basın işletmelerinin yeniden yapılanmasını zorunlu hale getirmektedir 2.

Çoğu gelişmiş ülkelerde giderek dikey farklılaşmayı azaltarak başıklaşan ve yatay farklılaşmalarında sınır tanımayarak, her yerde mekanlaşan bu merkezkaç organizasyonlar 3, bu bağlamda iç yapısal ve işlevsel gereksinimlerini karşılayabilmek diğer yandan da dış çevresel beklenti ve taleplere yanıt verip, kendilerin uyarlayabilmek için, ekip çalışmalarına ağırlık vermektedirler 4.

### **Ekip Çalışmalarının İşlevleri Nelerdir?**

Ekip çalışmaları, tek kişinin çözümlenemediği, karmaşıklık ve belirsizlik içeren sorunların çözümlerini, ayrıca hedef saptama ya da iş akışlarını, katılımcı üyelerle bir araya gelerek üreten ve bu süreçte kalite, etkinlik, verimlilik ve performansı temel alan, çalışma üniteleri olarak tanımlanabilir.

1 Arthur A.THOMPSON, *Strategic Management*, Busines Pub Plano, Texas, 1987,

s.90

2 Stephen P.BORGATTI, *Organizational Structure*, 1999, <http://analytictech.com/mb>

021

3 Fred LUTHANS, *Organizational Behavior*, McGraw Hill NY, 1990, s.533-534

4 Jay GALBRAITH, *Designing Complex Organization*, A.W. Reading, U.K., 1983,

s.15

Çalışmanın özünde durum ya da eylemlere daha tümel bakabilme ve hata payını en aza indirmeye yatmaktadır.

Özellikle üretici ve yaratıcı kanatları arasında optimum dengeyi gerçekleştirmeye çalışan 5 ve bu dengeyi kendi dışındaki kaynaklardan sübvans ederek dengeyi kaçıran basın işletmeleri için, üyelerin bir araya gelerek yaptıkları çalışmalar yeni değildir. Çoğu zaman komite, kurul, danışma grupları oluşturulmuş ve sorunların üstesinden gelmeye çalışmışlardır. Ne var ki çoğu zaman bu katılımcı üniteler, yöntem ve teknik yetersizliklerinden ötürü hatalı uygulama sonuçları ile karşılaşmışlardır 6.

Çoğu zaman karar vermede oy çokluğu, çoğunluk ilkesi statükoda ısrarcılık, aşırı kutba kayma gibi nedenler 7, çoğu gerçeklerin gözden kaçırılarak geleceğin belirsiz olan öngörüsünü, daha da belirsiz kılmıştır.

Lippit ve white 8, çağın komitelerinin geçmişe göre çok farklı formatları olduğunu, sorun saptama, planlama, uygulama, denetleme ve geri bildirim aşamalarında, yöntem bilim ve teknikleri kullanan homospatial düşünce sistemine sahip yönetici ve işgörenlerin işbirliği ile, daha kaliteli ve hata payı daha az olan kararları verebildiklerini belirtmektedirler.

Bugün için ekip çalışmaları yönetimin çalışanlara güvenini gösteren, hedeflere ulaşmada üyelere sorumluluk yükleyerek onları motive edip, doyuma ulaşmasını sağlayan üniteler olarak görülmektedir. Bu üniteler sayesinde 9 kurumun yerleştirmek istediği kurum kültürü de rahatlıkla içselleştirilebil-mektedir.

## Ekip Çalışması Modelleri

Entellektüel düşün üretmek kamuyu ve sivil alanı düşündüren, dinamik ve uyanık kılan basın işletmeleri; iç ve dış çevresel değişkenlerin karşılıklı etkileşimini gözönünde bulundurarak, düalist görünümlü işlevlerini yerine getirebilmek için farklı farklı ekip çalışmalarında

5 Robert E.QUINN, Sue FAERMAN, Michael THOMPSON, Michael GRATH, *Becoming a Master Manager*, John Willey, N.Y., 1990, s.2-4

6 Richard DAFT and Richard M.STAR, *Organizations, A Micro/Macro Approach*, Glenview, 1986, s.299

7 Spencer RATHUS, *Psychology*, Forth Word, N.Y., 1990, s.436-635

8 Gary L.KREEPS, *Organizational Behavior*, Longman, N.Y, 1990, s.157-174

9 Fred LUTHANS, a.g.e., s.353-357

bulunmak durumundadırlar. Bununla birlikte ekip çalışmalarının hepsinin de odak noktasını daha fazla kalite, daha fazla etkinlik ve verimlilik, daha fazla performans ve daha fazla sosyal psikolojik gereksinimlerin karşılanması oluşturmaktadır.

Katkı sağlayabileceği düşünülerek, bir kaç tanesi üzerinde durulacaktır 10.

**Proses Ekipleri:** Basın işletmelerinde düşünülebilecek işlevlerin gerçekleştirilmesi, ve bunların iyileştirilip geliştirilebilmesi için, ana amaca yönelik, alt proses ekiplerinin temsilcilerinin yönetim başkanlığında oluşturduğu ekiplerdir. Amaç; toplam iyileştirme için proses diyagramını, standartlarını, analiz uygulamalarını belirleyip gerçekleştirdikten sonra geri bildirim almaktır. Proses ekipleri oluşturulacak diğer ekip çalışmalarının dinamosu olarak görülebilir.

**Bölüm Geliştirme Ekipleri:** Basın işletmesinde yatay farklılaşma sonucunda oluşturulan bölümlerin yöneticileri başkanlığında, elemanların da katıldığı; bölüm sorunlarının giderilip, bölümün daha fazla bölüm sorunlarının giderilip, bölümün daha fazla gelişmesini temel alan kararların verildiği ekiplerdir 11. Bu ekiplerde iç ve dış çevreden gelen geribildirim göre, fiziki ve sosyal psikolojik gereksinimler giderilmeye ve alt bölümlere yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır.

**Proje Ekipleri:** Özel projeler için bölüm yöneticisi ve proje yöneticisi eşgüdümü ile uzman kişilerden oluşturulmuş, proje süresi ile sınırlı olan ekiplerden oluşmakta ve proje bitiminden sonra elemanlar kendi görevlerine geri dönmektedirler 12.

**Kalite Çemberleri:** Görevle ilgili sorunları gidermek amacı ile gönüllü üyelerin oluşturduğu ekiplerdir 13.

**Yaratıcı Ekipler:** Özellikle doksanlı yıllardan sonra, yenileşme sıfır hata, sıçrama, değişim, dönüşüm gibi olguların yükselen değeri olması ile daha fazla orijinal fikir üretebilecek kişilerin bir araya geldiği ünitelerdir.

10 Craig R.HICKMAN, Michael SILVA, *Tomorrows Organization*, N.Y., 1987, s.242-284

11 Gönül YENERSOY, *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yay, İstanbul, 1997, s.5-216

12 Dawidow WILLIAM, Michael MLONE, *The Virtual Corporation*, N.Y., Harper Collins Pub, 1992, s.102

13 Donald PENNINGTON, *Essential Social Psychology*, Chapman Hall, N.Y., 1993, s.75-122

Özellikle gözlem, denence sınaama, yeni fikirler ekleme ve değerlendirme aşamalarını içeren bir süreç söz konusudur 14.

Kısaca ifade edilmek istenirse; ekip çalışmaları, farklılaşan amaçlara ulaşabilmede, çağdaş değerleri temel alan ünitelerdir. Üyeleri arasında, açık ve empatik iletişim, etkili destek ve işbirliği, yeterli kaynak ve yerinden yönetim felsefesi ile sorunları çözmeye, kayıp öğeleri bulma, adaptasyonu gerçekleştirebilme, vizyon geliştirme gibi, işlevleri gerçekleştirmekte, bu süreç içinde hem kuruma hem bireye artı değer eklemektedir. Buna karşın grup üyelerinin bu işlevleri yerine getirmede, kişiselleştirme, çatışma, benlik güçlendirme, hatalı aktarım, başkalarını ketleme gibi tutum ve davranışlardan uzak durmaları özellikle önerilmektedir 15.

### **Ekip Çalışmalarında Kullanılabilecek Teknikler**

Ekip çalışmaları istendik amaçlara ulaşabilmek için, yöntem ve çalışma araçlarından yararlanmak durumundadır. Yöntem bilimsel araştırmalardan izlendiği gibi tek olmakla birlikte araçlar farklılaşmaktadır. Bu araçlar, pozitif bilimlerin kullandığı araçlar olabileceği gibi, çoğu durumlarda da sosyal bilimlerdeki davranışsal ya da yaratıcı araçlar da 16 olabilmektedir. Bunlardan özellikle yukarıda belirtilen ekip çalışmalarına uygun olanlardan bir kaç tanesi üzerinde durulacaktır.

**Delphi Tekniği:** N.C.Dalkey tarafından geliştirilen ve uzun dönemleri öngörülemeye katkı sağlayan bu teknikte, yüz yüze etkileşimi engelenen grup üyelerinin sorunla ilgili, isim belirtmeden çözüm önerileri geliştirmeleri 17 sağlanmakta daha sonraki aşamalarda öneri teke ininceye kadar birleşik geri besleme dataarı elde edilmektedir.

**Nominal Grup Tekniği:** Varsayımsal gruba dayanan bu teknikte, olabildiğince niceliksel ve niteliksel öneriler bir panoya kaydedilmekte, sonraki aşamada her seçenek değerlendirilerek, en çok (roun-robin) kodlanan seçenek çözüm olarak seçilmektedir 18

14 Robert FELDMAN, *Understanding Creativity*, McGraw Hill, N.y., 1990, s.243

15 Ishak STEIN, *Stimulating Creativity*, Academic Press, N.Y., 1984, s.244-247

16 Fred LUTHANS, a.g.e., s.530-550

17 IAN E.MORLEY, *Decision Making and Negatiation*, Wohn Willey and Sons, USA, 1984, s.71-76

18Fred LUTHANS, a.g.e., s.530-550

**Eleştirisiz Grup Tartışması (Brain Storming):** Çalışma grubundaki üyelerin ele aldıkları sorunla ilgili eleştiri anksiyetesi yaşamadan, özgür, interaktif ve saydam iletişim türü ile ortaya attıkları özgün fikirlerin kabulüne dayanan bir teknik türüdür. Alex Osborn bu teknikle insanların yalnız olduğu duruma oranla iki katı fazla fikir üretebileceğini ifade etmektedir 19.

**Ringi Tekniği:** Önemli kararlar verileceği zaman en iyi seçeneğin kağıt üzerine yazılarak, çalışma ekibinin dışında olan ve kararların etkilenecek kişilerin imzasına açılarak olur ağırlığı ya da sayısına göre kararın saptandığı teknik türüdür 20.

**Benzetme Tekniği (Snectics):** Gordon ve Prince tarafından geliştirilen bu teknikte, önerilen yaratıcılık, akıldışı, heyecansal öğelerin, rasyonel ve entelektüel olandan daha fazla ön plana çıkarıldığı bir uygulamadır. Grup üyeleri 21 metaforik ve anolojik yollarla saplantıdan arınarak grubun iç görü ve sezgilerinden yararlanarak çözüm önerileri geliştirmekte ve ekstrem seçenek üzerinde birleşmektedirler. Nesnel ve öznelere empatik etkileşime geçilerek fantazi oluşturmaktadırlar.

**Yanal Düşünme Tekniği:** Edward de Bono'nun geliştirdiği bu teknikte, başat ve kalıplaşmış düşüncelere ket vurabilmek için, önce bu düşünceler belirlenmekte, ikinci aşamada yeni fikirlerle çalışılmaktadır. Nesne ve öznelere, uyarla, ekle, renk, ses, değiştir, ekle böl, ters çevir, canlandır testi uygulanmakta, mantık ters çevrilmekte ve düşüncelerle oynanarak yeni kavramlar yaratılmaktadır 22.

## Sonuç

Basın işletmeleri kompleks nitelikli bir işletme türüdür. İşletmenin amaçlarına erişebilmesi ve işlerliğini sürdürebilmesinin temel koşulu, pseudo önlemlerle değil, onun organizasyon yapılarını, yapı içindeki dinamikleri ve karar sürecini günün koşullarına göre düzenleyebilmesine bağlıdır. Kendi içinde hassas dengesini yakalayamayan bir organizasyon dış çevresine de katkı sağlamayacağı gibi yok olmaya da mahkumdur.

19 Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, *İnsan ve İnsanlar*, Cem Ofset, 1979, s.214

20 Gönül YENERSOY, a.g.e, s.25

21 David R.HAMPTON, Charles E.SUMMER, Ross WEBBER, *Organization Behavior and The Practice of Management*, Foresman Glenview III, 1986, s.274

22 Nuray SUNGUR, *Yaratıcı Düşünce*, Evrim Yay., İstanbul, 1997, s.129-135

Denge unsurunu oluşturabilmede katkı sağlayacak önemli düzenlemelerin başında yönetici-işgören işbirliğine dayanan ekip çalışmaları gelmektedir.

Geleneksel ilkeleri altüst eden bu yatay gruplarla kalite, performans, etkinlik ve verimliliği yakalayabilmek olanaklı olduğu kadar, bu grupların kendi üyelerinin sosyal-psijik gereksinimlerini karşılamak ve iç ve dış çevrenin beklenti ve taleplerine yanıt oluşturabilecek kurum kültürünü yerleştirmek gibi sayısız katkılarından söz edilebilir.

### Kaynakça

- 1-BORGATTI P. Stephen, **Organizational Structure**, 1999, [http://analytictech.com/mb\\_021](http://analytictech.com/mb_021)
- 2-DAFT Richard and STAR M.Richard, **Organizations, A Micro/Macro Approach**, Glenview, 1986
- 3-FELDMAN Robert, **Understanding Creativity**, McGraw Hill, N.y., 1990
- 4-GALBRAITH Jay, **Designing Complex Organization**, A.W. Reading, U.K., 1983
- 5-HAMPTON R.David, Charles E.SUMMER, Ross WEBBER, **Organization Behavior and The Practice of Management**, Foresman Glenview III, 1986
- 6-HICKMAN R.Craig, SILVA Michael, **Tomorrows Organization**, N.Y., 1987,
- 7-KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, Cem Ofset, 1979
- 8-KREEPS L.Gary, **Organizational Behavior**, Longman, N.Y, 1990
- 9-LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, McGraw Hill NY, 1990
- 10-MORLEY E.Ian, **Decision Making and Negatiation**, Wohn Willey and Sons, USA, 1984
- 11-PENNINGTON Donald, **Essential Social Psychology**, Chapman Hall, N.Y., 1993

- 12-QUINN E.Robert, FAERMAN Sue, THOMPSON Michael, GRATH Michael, **Becoming a Master Manager**, John Willey, N.Y., 1990
- 13-RATHUS Spencer, **Psychology**, Forth Word, N.Y., 1990
- 14-STEIN Ishak, **Stimulating Creativity**, Academic Press, N.Y., 1984
- 15-SUNGUR Nuray, **Yaratıcı Düşünce**, Evrim Yay., İstanbul, 1997
- 16-WILLIAM Dawidow, MLONE Michael, **The Virtual Corporation**, N.Y, Harper Collins Pub, 1992
- 17-YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yay, İstanbul, 1997