

**TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN ROLÜ
VE
TÜRK HAVA YOLLARI UÇAK BAKIM ÜNİTESİNDE
BİR UYGULAMA**

**Nalân ERGÜN
(Yüksek Lisans Tezi)**

Eskişehir-2001

**TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN ROLÜ VE TÜRK HAVA YOLLARI
UÇAK BAKIM ÜNİTESİNDE BİR UYGULAMA**

Nalân Ergün

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman : Yard. Doç. Dr. Çiğdem Kirel

ty HD 2001 .E 737

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2001

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERİN ROLÜ VE TÜRK HAVA YOLLARI UÇAK BAKIM ÜNİTESİNDE BİR UYGULAMA

Nalân Ergün

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2001

Danışman : Yard. Doç. Dr. Çiğdem Kirel

Havayollarının birincil amacı olan emniyetli uçuşun sağlanmasında, havayolu bakım ünitesinin önemi oldukça büyüktür. Havayolları, uzun bir süre uçak bakım sürecinde oluşmakta olan hataları gidermenin yolunu aramıştır. Yapılan araştırmalar uçak bakım sürecinde meydana gelen hataların önemli bir kısmının, insan faktörüne bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda, öncelikle takım çalışması ele alınmış ve takım çalışmasının, grup çalışmasından farklılıkları ortaya konmuştur. Takım çalışmasında liderin rolünü açıklamak amacıyla liderlik ile ilgili genel yaklaşımlar tanıtıldıktan sonra takım çalışmasında liderlik üzerinde durulmuştur. Bu konular, sivil havacılık sektörü ve havayolu uçak bakım üniteleri açısından ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, takım çalışmasında liderin rolünü belirlemek amacıyla, Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesi'nde bir anket çalışması yapılmıştır. Daha sonra anket sonuçlarının analizi yapılarak, havayolu uçak bakım ünitelerindeki takımlarda liderin rolü ortaya konmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

THE ROLE OF THE LEADER IN TEAMWORK AND ITS APPLICATION IN TURKISH AIRLINES MAINTENANCE FACILITY

Airline maintenance facilities have a critical role in providing a safe flight, the primary concern of an airline. Airlines have long sought for the ways of eliminating errors occurring in aircraft maintenance process. Studies showed that the errors depending on human factors take such a major share that they cannot be disregarded in the maintenance process.

In this perspective, first, teamwork is studied and its differences from group work are pointed out. In order explain the role of the leader in teamwork, general approaches regarding leadership are introduced, and then the concept of leadership in teamwork is discussed. These topics are studied from the perspective of civil aviation industry and airlines aircraft maintenance units.

In order to determine the role of the leader, a survey was done in Turkish Airlines Aircraft Maintenance Unit. Analysis of the results is given in the final part of this study. The role of the leader in maintenance facilities is drawn using these results.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nalan ERGÜN'ün "Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama" başlıklı tezi 13 Eylül 2001 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında**, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Üye : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞÇI

Üye : Yrd.Doç.Dr.Can ÖZDEMİR

Prof.Dr.Ömer ZEMİN TITAN
/Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

TABLO ve ŞEKİLLER LİSTESİSayfa

Şekil 1. Takım alıŐmasının Fonksiyonları.....	13
Şekil 2. Otoriter Ve Destekleyici Liderlerin Sorumluluk Paylaşımı	67
Tablo 1. Grup alıŐması İle Takım alıŐması Arasındaki Farklılıklar	9
Tablo 2. Takım alıŐmasındaki Temel Yapılar Ve Özellikleri	31
Tablo 3. Değişen Liderlik Anlayışı.....	55
Tablo 4. Ankete Katılan Teknisyenlerin Demografik Özellikleri	83
Tablo 5. Liderin Davranış Biçimi İle Yetki Devri Arasındaki İlişki	85
Tablo 6. Liderin Davranış Biçimi İle Koordinasyon Arasındaki İlişki	87
Tablo 7. Liderin Davranış Biçimi İle İletifim Arasındaki İlişki.....	88
Tablo 8. Liderin Davranış Biçimi İle Ödüllendirme Arasındaki İlişki.....	90

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI

1. TAKIM ÇALIŞMASININ TANIMI.....	3
2. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNEMİ.....	4
3. TAKIM ÇALIŞMASI İLE GRUP ÇALIŞMASI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	8
4. BİREYSEL ÇALIŞMA MI TAKIM ÇALIŞMASI MI?	9
5. TAKIM ÇALIŞMASINDA ÇALIŞANLAR İÇİN YENİ BİR ROL	11
6. TAKIM ÇALIŞMASININ KARAKTERİSTİKLERİ.....	12
7. TAKIM ÇALIŞMASINA KATILIM BECERİSİ	20
8. TAKIM ÇALIŞMASININ GÖREV VE TOPLUMSAL BOYUTLARI.....	22
9. TAKIM OLUŞTURMA SANATI.....	23
9.1. Takım Ruhunun Geliştirilmesi	27
9.1.1. Takım Ruhunu Geliştirmiş Takımların Özellikleri.....	30
10. TAKIM ÇEŞİTLERİ.....	31
10.1. Takım Çalışmasında Üç Temel Yapı	31
10.1.1. Problem Çözücü Takımlar	32
10.1.2. Yaratıcı Takımlar	33
10.1.3. Taktik Takımlar	33
10.2. Takım Yapılarının Dört Gerekli Özelliği	34
10.3. Takım Oluşturmada Eleman Seçimi.....	36
10.3.1. Takım Elemanlarının Yeterliliği	36
11. TAKIM ÇALIŞMASININ BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

1. LİDERLİK VE TAKIM ÇALIŞMASI	41
--------------------------------------	----

1.1. Liderliğin Tanımı	41
1.2. Liderlik Yaklaşımları	42
1.2.1. Özellik Yaklaşımı.....	43
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	43
1.2.3. Üç Durumsallık Modeli.....	45
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	45
1.2.3.2. Yol Amaç Teorisi.....	46
1.2.3.3. Vroom-Yetton-Jago Modeli.....	48
1.2.4. Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Yaklaşımlar.....	50
1.2.4.1. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Davranış Biçimleri	51
1.2.4.1.1. Karizmatik Liderlik.....	51
1.2.4.2. Dikey İkili Bağlantı (Tepkisel) Liderlik Davranış Biçimi.....	53
1.3. Günümüzde Liderliğin Değişen Yüzü.....	54
1.4. Takım Çalışmasında Liderlik	56
1.4.1. Takım Çalışması İle Yöneticinin Değişen Rolü	62
1.4.2. Takım Lideri Rolünde Yönetici	63
1.4.3. Takım Çalışmasında Aşırı Sorumluluktan Paylaşılmış Sorumluluğa.....	65
1.4.4. Takım Çalışmasında Yetkilendirme	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVA YOLLARI BAKIM ÜNİTESİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	75
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	76
3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SINIRLILIKLARI	77
4. TÜRK HAVA YOLLARI'NIN TARİHÇESİ	78
5. HAVAYOLLARINDA UÇAK BAKIM SÜRECİ.....	79
5.1. Bakımın Tanımı	79
5.2. Bakımı Oluşturan Faaliyetler	80
5.2.1. Servis Faaliyetleri.....	80
5.2.2. Kontrol Faaliyetleri	80
5.2.3. Onarım Faaliyetleri.....	80
5.2.4. Tadilat Faaliyetleri	81
5.3. Bakımın Tipleri	81
5.3.1. Programlı Bakım	81
5.3.2. Programsız Bakım	82
6. KULLANILAN VERİ ANALİZLERİ VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	82

6.1. Frekans Dağılımlarının Betimlenmesi Ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi	85
6.2. Korelasyon Analiz Sonuçları Ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	91
SONUÇ VE ÖNERİLER	<u>98</u>
EKLER.....	102
KAYNAKÇA.....	119

GİRİŞ

Günümüzde yoğunlaşan rekabet ortamı ve küreselleşme nedeni ile gelişen teknolojinin bütün işletmelerin kullanımına açık hale gelmesi, işletmelerin rekabet güçlerini artırıcı diğer faktörler üzerine odaklanmalarına neden olmaktadır. Bu unsurların başında insan faktörü gelmektedir. Bu nedenle son zamanlarda insan kaynakları yönetimi, bir üst yönetim becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanlarından en verimli çıktıyı almak için insan kaynakları üzerine yoğunlaşan işletmeler, bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını fark etmeye başlamışlardır. Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda yönetici, takım yaklaşımının daha yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü ve çalışanları işletmeye daha bağlı hale getirdiğini belirlemiştir. Bu bağlamda işletmeler daha rekabetçi ve etkili olmak istiyorlarsa, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmek için yeniden yapılanmalı ve takımlara yönelmelidir.

Takım çalışmasını iş süreçlerinde uygulamaya koymak isteyen işletmelerin, takım çalışması ile grup çalışmasının ayrımına varmaları gerekmektedir. Bir çok kişi ya da örgütün, takımı grupla aynı biçimde algılamasına ve bu iki olgunun benzerlik göstermesine karşın, takım ve grup farklı olgulardır. Gruplar mevcut organizasyonel yapı içerisinde biçimsel olmayan ya da biçimsel olarak koordine edilmiş, bireysel çabalar üzerine oturmaktadır. Diğer yandan takımlar ise, biçimsel olarak doğrudan örgüt tarafından oluşturulan, takımı hedeflerine ve amaçlarına ulaştıracak, işbirliğine dayalı çıktılar yaratmayı amaçlayan bireysel çabalara bağlı olmaktadır. Grup çalışmalarında, bireyi çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı kılmak amaçlanmaktadır. Pozitif bir sinerji yaratılarak, grubun genel performansını artırmak söz konusu olmamaktadır. Buna karşın takım çalışmalarında, koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak, çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

Takım çalışmasında bireylerin birlikte çalışmaları sonucu ortaya çıkarılmaya çalışan sinerjik etkinin varlığı, dolayısıyla takım çalışmasının etkinliği bir çok faktöre bağlı bulunmaktadır. Etkin iletişim, koordinasyon, yetki devri ve ödüllendirme bunların başında gelmektedir. Ancak bu unsurların takım üyelerini motive edici hale gelmesinde, liderin payı oldukça büyüktür. Liderin davranış biçimi ve takım elemanlarının bu davranışları algılama şekilleri, takım çalışmasının etkinliğini sağlayan unsurların işlerliğini belirlemektedir. Takım çalışması ile liderlik farklı konular olmalarına karşın, aralarındaki bu güçlü ilişki, takım çalışmasında liderliğin rolünü ve önemini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın yapmasını teşvik etmiştir.

Tüm işletmeler gibi havayolları da rekabet güçlerini arttırmak ve oluşmakta olan hata oranlarını en aza indirebilmek için, insan faktörleri üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Yapılan araştırmalarla, bütün uçak kazalarında insan faktörünün etkisinin %85 oranında olduğu ortaya konmuştur. Bulunan oran pilotları kapsadığı gibi, uçak ile ilişkili tüm teknik kolları da kapsamaktadır. Bu teknik kolların başında ise uçak bakım üniteleri gelmektedir. Birincil amaçları emniyetli uçuş sağlamak olan havayolları, gelişen teknoloji ile daha da karmaşık hale gelen uçak bakım sürecinde artış gösteren insan hatalarını gidermenin yollarını aramaktadır. Sürenin kısıtlı olması ve bakım işleminin birbirleri ile bağlantılı iş süreçlerinden oluşması, havayolu uçak bakım ünitelerinde etkin bir iletişim ve uyum sağlayabilecek yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Bu ihtiyacı karşılayabilecek yöntemlerden birinin de takım çalışması olduğu düşünülmektedir. Ancak etkin takım çalışmasının yapılabilmesi için takım liderlerinin rolü göz ardı edilmemelidir.

Bu bakış açısıyla çalışmamızın birinci bölümünde takım çalışması sivil havacılık sektörü ile ilişkilendirilerek tanımlanmış ve fonksiyonları incelenerek grup çalışması ile farkları ortaya konmaya çalışılmıştır. Sivil havacılık sektörü açısından ele alınan ikinci bölümde ise, takım çalışmasında liderin rolünü ortaya koymak için genel liderlik yaklaşımları ve takım çalışmasında liderlik konusu incelenmiştir.

Sonuç bölümünde ise Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde uygulanmış olan anketin sonuçları ışığında, uçak bakım ünitelerindeki takım liderlerinin davranış biçimlerinin, takım çalışması üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan bu inceleme sonucunda ise bir takım öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI

1. TAKIM ÇALIŞMASININ TANIMI

Takım sözcüğü, ilk olarak oyunlarda kullanılmaya başlanmış ve daha sonraları bu olgu, endüstride de kullanım alanı bulmuştur.¹ Takımlar nispeten sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık ve örgütün içinde fonksiyonel bir bütünlük sağlamak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir.² Bir takım bir çok farklı kişiliğin, eğilimin, davranışın ve güdünün bir araya gelmesi ile oluşmaktadır.³ Her bir eleman, takım çalışması içindeki belirli bir pozisyona ve bu pozisyon nedeni ile de bir takım sorumluluklara sahip olmaktadır. Takım elemanlarının becerileri önemli olmakla birlikte bir takım çalışması söz konusu olduğunda, beraber bir çalışmanın nasıl oluşturulacağı daha fazla önem taşımaktadır. Yüksek performansa sahip takımlarda, her bir eleman ne zaman ve nerede rol alacağını veya almayacağını bilmektedir ve takım elemanlarının tümü önem taşımaktadır. Bu bağlamda takım içindeki her üye, diğerleri hakkında bilgi sahibi olmak zorundadır.

Takımların temelini oyuncular oluşturmaktadır ve takım üyeleri bir oyunun parçaları gibi birbirine karşılıklı olarak bağlı bulunmaktadır.⁴ Bu açıdan bakıldığında bakım üniteleri de dahil olmak üzere havacılık sektöründeki tüm birimler emniyetli bir uçuşun sağlanabilmesi için karşılıklı bağımlı olarak, bütün bir resmin birer parçasını

¹ R. Meredith Belbin, *Team Roles at Work*, (Oxford: Reed Educational & Professional Publishing Ltd., 1996), s.87

² Enver Özkalp, "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği, *Anadolu Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.13., sayı 1-2, (1997), s.433-434.

³ Karen Mathes, "TeamBuilding: Help Employees Change From Me To We", *HR Focus*, Vol. 69, (Sep. 1992), s.6.

⁴ Belbin, a.g.e., s.87.

oluşturmaktadır. Gerçek anlamda takım çalışmasının unsurlarını içeren havacılık sektöründe yapılacak şey, çalışanların takım bilincine ermelerini sağlamak olacaktır.

2.TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNEMİ

İşletmeler bireysel çalışma yöntemlerinin, kendileri için çok da verimli olmadığını fark etmeye başlamışlardır.⁵ Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda yönetici, takım yaklaşımının daha yüksek verimlilik sağladığı, emek maliyetini düşürdüğü ve çalışanları işletmelere daha bağlı hale getirdiği görüşündedir.⁶ Bu bağlamda organizasyonlar daha rekabetçi ve etkili olmak istiyorlarsa, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmek için yeniden yapılanmalı ve takımlara yönelmelidir.⁷

İnsan temelli bir sektörde faaliyet gösteren havayollarının başarılı olmasında, uçak bakım ünitelerinin* önemi oldukça büyüktür. Çünkü verilen bakım hizmetleri, havayolunun güvenilir bir uçağa sahip olmasında, müşteri tatmininin oluşmasında, uçağın etkin şekilde kullanılmasında, hava ulaştırıcılığının toplum gözünde yükseltilmesinde ve sektörün geliştirilmesinde anahtar rol oynamaktadır.⁸

Uçak bakımında uyumluluğa, doğru ve zamanında bilgiye duyulan ihtiyaç, diğer sektörlerde olduğu gibi giderek artmaktadır. Sürenin kısıtlı olması ve uygulanan iş süreçlerinin gitgide karmaşık bir hal alması nedeniyle daha etkin bir iletişim ve uyum sağlayabilecek yönetim sistemlerine duyulan ihtiyaç, belki de diğer sektörlerden çok daha fazladır.⁹ Bu ihtiyacı karşılayabilecek yöntemlerden birinin de takım çalışması olduğu düşünülmektedir.

⁵ Fran Rees, **How to Lead Work Teams: Facilitation Skills**, (California: Jossey-Bass Pfeiffer, 1991), s.37.

⁶ Anne Donnellon, **Takım Dili: Takım Dinamiğinde Dilin Gücü**, Çeviren: Osman Akınhay (Birinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998), s.11.

⁷ Özkalp, a.g.e., s.432.

* Çalışmanın bundan sonraki kısmında "bakım ünitesi" ile "uçak bakım ünitesi" kast edilecektir.

⁸ Fevzi Sürmeli, Hikmet Seçim, Halim Sözbilir, **Sivil Havacılık Yönetimi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:538, 1991), s.147.

⁹ J.C. Taylor ve T.D. Christensen, **Airline Maintenance Resource Management: Improving Communication**, (Warrendale,Pa.: Society of Automotive Engineers, Inc., 1998), s.1.

Amerika Birleşik Devletleri'nin Sivil Havacılık Otoritesi olan FAA (Federal Aviation Administration) yaptığı incelemede, bütün uçak kazalarında insan faktörünün etkisinin %85 oranında olduğunu ortaya koymuştur. Bu oran pilotları kapsadığı gibi, uçak ile ilişkili tüm teknik kolları da kapsamaktadır. Bu teknik kollarından biri olan bakım ünitelerinin payı ise %15 oranındadır.¹⁰ Bu durumun farkına varan ve birincil amacı emniyetli uçuş sağlamak olan havayolları, gelişen teknoloji nedeniyle karmaşık hale gelen bakım sürecinde artan insan hatalarını gidermenin yollarını aramaya başlamıştır. Sanıldığı gibi aksine gelişmiş teknoloji, hataları azaltmak yerine, yaşanmakta olan uyum sorunları nedeniyle, oluşan hataların sadece biçimlerini değiştirmektedir.¹¹

Temelde havayolu yönetiminin, insan hatasını azaltmak için başlıca üç seçeneği vardır. Değişiklikler çalışanların, işin, yani teknolojisi veya örgütsel sistemlerinin üzerinde yapılabilmektedir. Havayolları verdiği zarara rağmen, bakım sürecinde sistemi değiştirmek yerine, çalışanlarını ve işi değiştirmek için önemli oranda çaba harcamaya odaklanmıştır. Davranış bilimlerinden gözlemciler, 1990 yılına kadar olan çalışmalarında ticari havacılık sektörünün, kişiler üzerinde gereğinden fazla dururken, takım çalışmasının hayati önemini yaygın olarak göz ardı etmekte olduğunu ortaya koymuştur.¹²

Bundan yirmi sene önce Volvo, Toyota gibi büyük şirketler, üretim sistemlerine takımları ilave ettiklerinde büyük bir yankı yaratmıştır. Bugün ise, takım çalışmasının işletmelerin çıktısı üzerindeki etkinliği anlaşılmış ve birçok işletmede uygulanmaya başlanmıştır. A.B.D., San Diego şehrinde ünlü bir hayvanat bahçesi olan Wild Animal Park'ta bile, doğal çevre içinde bölümler arası takım çalışmaları oluşturulmuştur.¹³

Havayolu bakım ünitesi yöneticileri, 1990'lı yılların başında takım çalışmasının ve katılımcı karar almayı geliştirmenin önemi üzerinde ciddi şekilde düşünmeye başlamışlardır. Pilot kabinindeki iletişimi geliştirme programı olan Kokpit Kaynak Yönetimi (KKY), etkinliğini en gerilimli koşullar altında bile sürdürmüştür. KKY'nin

¹⁰ Selahattin Gül, "Uçak Bakım Faaliyetlerinde İnsan Faktörü", (Kayseri III. Havacılık Sempozyumu, 10-12 Mayıs 2000), s.300. ve Ender Gerede, "Bakım Maliyetlerinin İncelenmesi ve Direkt Bakım Maliyetlerinin Azaltılması için Öneriler Geliştirilmesi-Türkiye Uygulaması", (Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyol Bilimler Enstitüsü, 1998), s.205.

¹¹ James T. McKenna, "Carriers Hone CRM Programs," *Aviation Week & Space Technology*, Vol 2, No:10, (2 Sep. 1996), s.146.

¹² Taylor ve Christensen, a.g.e., s.124.

¹³ Özkalp, a.g.e., s.432.

temelinde, havacılık iş süreçlerinin birbirinden bağımsız olmadığına anlaşılması yatmaktadır. Ayrıca çalışmalar sırasında sistem amaç ve performansının, gelişmiş iletişim ve takım çalışmasını gerektirdiği ortaya konmuştur.¹⁴

Şirket stratejisinin enstrümanları olarak takımların kullanımında önemli noktalardan biri takım çalışmasının, yönetim teorisini ve uygulamasını değiştirmesidir. Takım çalışmasını uygulayacak olan işletmeler, bunun insanlar ve örgüt kültürü üzerindeki etkisini de göz önüne almak zorundadır. Continental Havayolları, 1991 yılında Bakım Kaynak Yönetimi'nin önderliğinde takım çalışmasını geliştirmek amacıyla bir eğitim programını uygulamaya koymuştur. Uygulanan bu eğitim programının etkinliğini ölçmek amacı ile katılımcılara bir anket uygulamıştır. Çeşitli zaman aralıkları ile uygulanan anketin sonuçları her defasında farklılık göstermiştir. Eğitimden hemen sonra katılanların %90'ının programın güvenliği ve takım çalışmasını artırma potansiyeli olduğu görüşünü benimsediği saptanmışken, bu oran eğitimden altı ay sonra %50'lere kadar düşmüştür. Zamana bağlı olarak böyle bir düşüşün nedeni yetersiz kültürel desteğe dayandırılabilir. ¹⁵ Bütün işletmeler, bir arada bulunan bireylerin çalışma ve yönlendirilmesine etki eden kültürlere sahiptir. Bir işletmenin oluşturacağı alt kültür, genel kültürden bağımsız olarak düşünülemez. ¹⁶ İşletmelerin oluşturdukları kültür takımları ve çalışmalarını etkilemektedir. Hem takımlar hem de kültür, organizasyonu; organizasyon ise çalışanların tümünü etkilemektedir. Bu etkiler oldukça açıktır ve işletme bu değişimleri tanımlamaya, anlamaya ve kişilerin bu konudaki bilgi, beceri ve tutumlarının ne olduğunu öğrenmeye gereksinim duymalıdır. ¹⁷

Bakım ünitesi çalışanlarının değişime gösterecekleri direnç, havayollarının takım çalışması uygulamasında zorluklarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Her ne kadar eski yönetim uygulamaları altında bulunmaktan yakınsalar da bakım ünitesi çalışanları, uçak bakımındaki risk faktörü nedeniyle sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Havayolları, bakım ünitesi çalışanlarının değişime karşı olan dirençlerini

¹⁴ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.123.

¹⁵ Aynı, s.152.

¹⁶ Güneş N. Berberoğlu, *Karşılaştırmalı Yönetim*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,1991), s.71.

¹⁷ David I. Cleland, *Strategic Management Of Teams*, (New York: John Wiley & Sons Inc.,1996), s.36.

küçümsememelidir.¹⁸ Ancak bu tutumların etkin olarak belirlenmesi sonucunda takım çalışması başarıya ulaşabilecektir.

Gerekleri yerine getirilerek yapılan takım çalışması, bireylerin performanslarını artırmakta ve onları yaptıkları işlerde başarılı kılmaktadır. Özellikle bireylerin yaptıkları işler birkaç yeteneği gerektiriyor, karar verme ve deneyim istiyorsa, takım çalışmaları bireyleri daha başarılı kılmaktadır.¹⁹ Havayolu bakım ünitelerinde çalışmakta olan teknisyenlerin işlerinde uzman olmaları ve doğru kararlar almaları emniyetli bir uçuşun sağlanabilmesi için kaçınılmaz gerekliliklerdir. Deneyim ise doğru alınabilecek kararların anahtarı durumundadır.

A.B.D.'deki en başarılı 1000 şirkette, takımların kullanılarak çalışanların işe dahil edildiği uygulamalarda, verimliliğin, kalitenin ve motivasyonun arttığı ve bu şirketler tarafından 1987 yılında yalnızca %27 oranında uygulanan takım çalışmasının, 1990'larda %47'ye çıktığı gözlenmiştir.²⁰ Havayolu bakım ünitelerinde ise takım çalışması 1990'larda Continental, Southwest gibi havayollarında başlamış, daha sonraları özellikle Continental havayollarının uygulamaları bir çok havayolu tarafından geliştirilerek kullanılmaya başlamıştır.²¹

Etkili takım çalışması, eski yönetim uygulamalarındaki iki ana problemin belirginleşmesini de sağlamaktadır. Bu problemlerden ilki, eski yönetim uygulamaları altında çalışanların kişisel yeteneklerinden yeterince yararlanılamamasıdır. Doğal olarak işletme bundan dolayı zarar görmektedir. İkincisi ise, işletmeler bireysel fikirleri izole ederek, çalışanların fikirlerinden oluşacak sinerjiyi işletme için verimli hale getirememektedir. Sinerji, bütünün parçaların toplamından daha fazlasını ifade etmesidir.²² Bir başka kaynakta ise sinerji, bir işletmenin bütün alt birimlerinin birlikte çalışmaları durumunun, bireysel olarak çalışmalarına göre çok daha fazla verim elde edilmesini sağlayan bir gerçek olarak tanımlanmaktadır.²³ Bu bağlamda işletme

¹⁸ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.143

¹⁹ Özkalp, a.g.e., s.432.

²⁰ Susan G. Cohen, Gerald E. Ledford, Gretchen M. Spreitzer, "A Predictive Model Of Self-Managing Work Team Effectiveness", *Human Relations*, Vol. 49, (May 1996), s.643.

²¹ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.143-147.

²² Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, (Birinci Baskı, Adam Yayıncılık, Ekim1991), s.52.

²³ Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandt, *Management Challenges In The 21. Century*, (Minneapolis: West Publishing Company, 1995), s.56.

açısından takım çalışmasının çıktısı, bireysel çalışmaların çıktılarının birleşiminden çok daha olumlu olmaktadır.²⁴

3. TAKIM ÇALIŞMASI İLE GRUP ÇALIŞMASI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Birçok kişi ve örgütün, takımı grupla aynı biçimde algılamasına ve bu iki olgunun benzerlik göstermesine karşın, takım ve grup farklı olgulardır. Gruplar mevcut organizasyonel yapı içerisinde informal (biçimsel olmayan) ya da formal (biçimsel) olarak koordine edilmiş, bireysel çabalar üzerine oturmaktadır. Diğer yandan takımlar ise, formal, doğrudan örgüt tarafından oluşturulan, takımı hedeflerine ve amaçlarına ulaştıracak, işbirliğine dayalı çıktılar yaratmayı amaçlayan bireysel çabalara bağlı olmaktadır.²⁵ Takım ile grup arasındaki en belirgin farklılığı karşılıklı bağlılık ve birlikte hareket edebilme yetisi oluşturmaktadır.²⁶

Grup çalışmalarında, bireyi çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı kılmak amaçlanmaktadır. Pozitif bir sinerji yaratılarak, grubun genel performansını artırmak söz konusu olamamaktadır. Buna karşın takım çalışmalarında, koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak, çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle takım çalışmalarında bireylerin gösterdikleri performans, grup çalışmalarından daha üstün olmaktadır. Takım çalışmalarında bir bütünlük söz konusu iken, grup çalışmalarında bireysel çabayı artırma hedeflenmektedir.²⁷ Grup çalışmasında, elemanlardan bir veya bir kaçının değişmesi grup oluşumunu etkilemezken, takım çalışmalarında üyelerin değişmesi takımın da değişmesi anlamına gelmektedir. Takım tek bir birey olarak algılanmalıdır.²⁸

Takım çalışması ile grup çalışması arasındaki farklılıklar, genel olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir.

²⁴ Rees, a.g.e., s.38.

²⁵ Cleland, a.g.e., s.38.

²⁶ Caty C. Durham, Don Knight, Edwin A. Locke, "Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy and Tactics on Team Effectiveness", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.72, Iss.2, (November 1997), s.203.

²⁷ Özkalp, a.g.e., s.433.

²⁸ Hilarie Owen, *Creating Top Flight Teams*, (London: Clays Ltd., St. Ives Plc., 1996), s.30.

Tablo 1. Grup Çalışması ile Takım Çalışması Arasındaki Farklılıklar.

TAKIMLAR	GRUPLAR
Paylaştırılmış otorite ve sorumluluk vardır.	Otorite ve sorumluluğun sınırlı paylaşımı söz konusudur.
Tüm üyeler liderliği paylaşmaktadır.	Bir kişi liderliği üstlenmiştir.
Birey ve takım sorumluluğu vardır.	Sadece birey sorumluluğu vardır.
Sonuçlar ve ödüller paylaşılmaktadır.	Sonuçların ve ödüllerin sınırlı paylaşımı söz konusudur.
Yüksek oranda kendini yönlendirme vardır.	Sınırlı oranda kendini yönlendirme vardır.
Üyeler sonuçları ortaya çıkarmak için beraber çalışmaktadır.	Sonuçlar bireysel çabalarla ortaya çıkmaktadır.
Üyelerin ortak çalışmaları sinerji yaratır.	Bireysel çalışma nedeni ile sinerji yaratılamaz.

Cleland, a.g.e., s.38. ve Özkalp, a.g.e., s.435.

4. BİREYSEL ÇALIŞMA MI? TAKIM ÇALIŞMASI MI?

Birçok sektörde takım çalışmasının, bireysel çalışmadan daha etkin olup olmadığı tartışılabilir. Fakat bakım sürecinin takım çalışması desteğinden yoksun bırakılarak bir bütün olarak algılanamaması, bireysel çalışmanın ön plana çıkarılması, bakım ünitesi çalışanlarına bireysel olarak gereğinden fazla sorumluluk ve stres yüklemektedir. Önceleri bakım sürecinin tümü, kendi başına çalışan bir teknisyenin kontrolü altında olabilmekteydi. Fakat gelişen teknoloji nedeniyle bakım sürecinin artan karmaşası, bakım süreci gereklerinin ve bilginin uçak üzerindeki onarım işleriyle görevli olan tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını gerektirmektedir.²⁹

Takım çalışmasının, özellikle havacılık sektörünün sahip olduğu karakteristikleri taşıyan sektör işletmeleri için etkin olduğu düşünülmektedir. Fakat birçok araştırma, takım çalışmasını doğru biçimde, yani işletmenin yapısına uygun şekilde

²⁹ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.4.

uygulayamayan örgütlerin, umdukları başarıyı sağlayamadıklarını göstermiştir. Bu doğrultuda işletmeler, aşağıda verilen ve buna benzer unsurları göz önünde tutmalıdır:³⁰

- Takım çalışmasına geçiş aşamasında, işletme bünyesinde var olan gruplar incelenmeli ve uyumlu çalışmaları gözlenen gruplar takım haline dönüştürülmelidir. Bu durumda zaten birbirini tanıyan insanlardan oluşan eski grup üyeleri, bir takım olarak, bireysel çalışmalarına göre daha başarılı olacaklardır. Ayrıca bu durumda oluşturulacak yeni takım içerisinde, sosyal tabakalaşma daha az olacaktır.
- Takım çalışmasında spesifik ve nispeten zor ulaşılabilir hedefler koymak takımı motive ederken, bireysel bazda ulaşılması zor hedeflerin konması, motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir. Takım ruhunu oluşturabilmiş takımlar birbirlerine güven vereceğinden, takımın amacına ulaşması daha etkin olacaktır.
- Takım üyeleri arasındaki iletişim, sosyal tabakalaşmayı azaltacaktır. Bu etki, takım üyeleri birbirini tanıdıkça, doğrudan bağlantı kurdukça daha da artacaktır. Ayrıca iletişim, bireylerin doğru bilgilere, doğru zamanda ulaşmalarına olanak tanıyacaktır. Bireysel bazda çalışan işletmeler, çalışanların bu iletişim olanağını tam olarak elde edememeleri nedeniyle, amaçlarına ulaşmada zorluklarla karşılaşmaktadır.
- Takımlar, amaçlarına veya istenilen düzeyde bir performansa ulaşamadıklarında, başarıyı paylaştıkları gibi başarısızlığın sorumluluğunu da paylaşmaktadır. Bu durum, çalışanların daha sonraki işlerindeki motivasyonlarını daha az etkilemektedir. Öte yandan bireysel çalışmalardaki başarısızlıklar, daha negatif etkiler yaratabilmektedir.

Bu ve buna benzer unsurlar, işletme yapısı ve kültürü tarafından desteklendiği takdirde, takım çalışması uygulamasındaki başarısızlık bir istisnadan öteye gitmeyecektir.

³⁰ Miriam Erez, "Is Group Productivity Loss The Rule Or The Exception? Effects Of Culture And Group-Based Motivation", *Academy Of Management Journal*, Vol.39, Iss.6, (1996), s.1513-1537.

5. TAKIM ÇALIŞMASINDA ÇALIŞANLAR İÇİN YENİ BİR ROL

Klasik yönetim uygulamaları altında çalışanlar, ancak çok az ve sınırlı konuda kararlar alabilmekte ve bu kararlarını yöneticilerinin onayını almadan uygulamaya koyamamaktadır. Takım çalışmasının uygulama alanı bulduğu yeni yönetim anlayışları altında çalışanlar ise, çok daha fazla sorumluluk almakta ve yöneticilerinden aldıkları yetki doğrultusunda kararlarını uygulamaya koyabilmektedir. Yeni yönetim anlayışlarında sadece yöneticilerin değil, çalışanların da rolü değişmektedir.

Birçok kişi işletme kararlarına katılmak istediğini söylemekle beraber, bu olanak kendilerine sağlandığında çekimser davranmaktadır. Bunun birçok sebebi vardır. Bunlardan ilki, çalışanların alternatifleri değerlendirmede, bilgileri toplamada, karar vermede, plan değişikliklerinde ve karmaşık problemlerin çözümünde deneyim ve beceri eksikliği duymalarıdır. 1989-90 yılları arasında yapılan bir araştırmaya göre, bakım ünitesi çalışanları kendilerini karar almada oldukça yetersiz hissetmektedir.³¹ Dolayısıyla takım çalışması uygulamaya karar vermiş olan havayolu bakım ünitesi yöneticileri, mevcut çalışanlarının eksiklik duydukları konularda kendilerini geliştirmelerine olanak tanınmalıdır. İkincisi, çalışanlar aldıkları kararların yanlış sonuçlara neden olmasından ve bunun sorumluluğundan korkabilmektedir ki havayollarının emniyeti sağlama zorunluluğunun arttırdığı risk, bakım ünitesi çalışanlarının karar alma sorumluluğunu taşıma konusunda çok daha fazla çekimser davranmalarına neden olmaktadır. Bir başka neden ise takım üyelerinin, yönetime katılan çalışanların ödüllendirildiklerini ya da yanlış sonuçlar doğuran kararlarının cezalandırılmadığını görmedikçe çekimser davranıp, yöneticilerinin yeni yaklaşımlarına güvenememeleridir. 1960'larda bakım ünitelerinde oldukça yüksek oranlarda, "suçla ve cezalandır" yaklaşımının uygulandığı gözlenmektedir. 1990'lı yıllarda bakım sürecindeki hataların böyle bir yaklaşımla giderilemeyeceğinin anlaşılmış olmasına karşın, uygulamanın kültürel etkisinin ve baskısının bakım ünitesi çalışanlarını halen etkilemekte olabileceği unutulmamalıdır. Son olarak çalışanlar, diğer takım elemanları ile iyi ilişki kurmakta ve işlerini paylaşmakta güçlük çekerek, bir takım içinde çalışmak istemeyebilmektedir. Etkili bir liderlik ve kültürel destek, bakım ünitesi çalışanlarının ortak çalışma isteğini artırıcı olacaktır.

³¹ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.125.

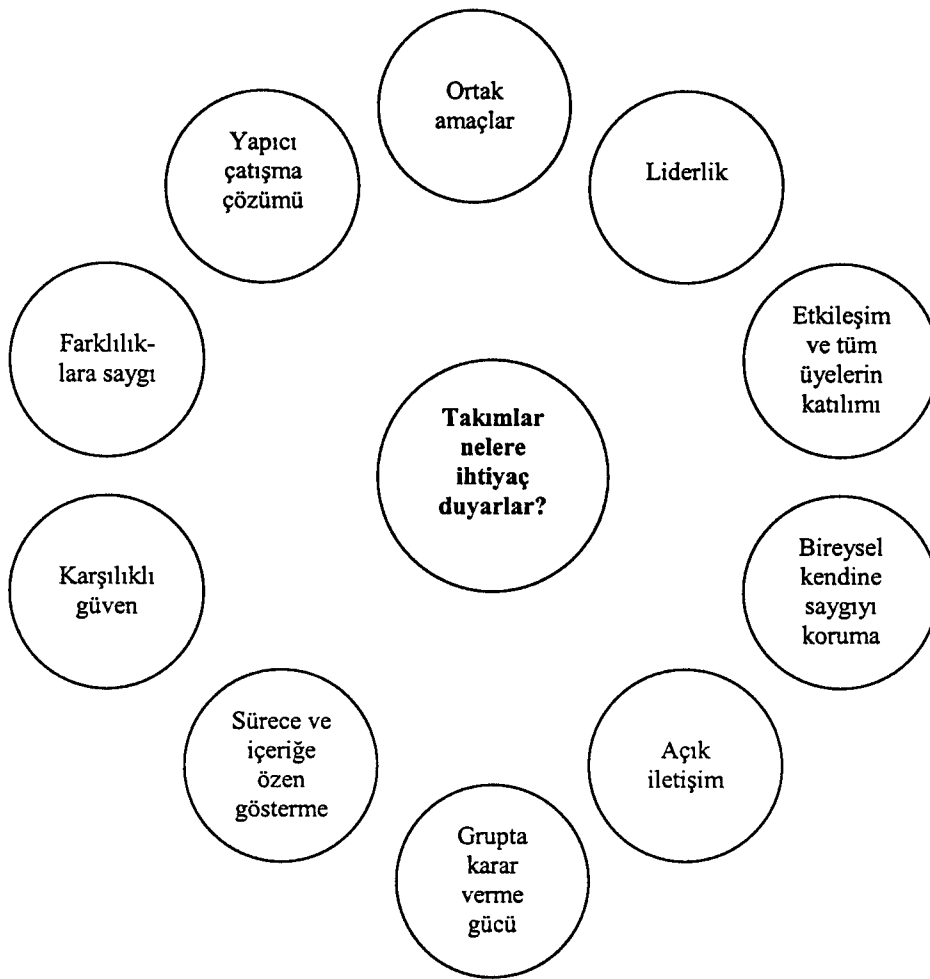
Yukarıdaki unsurlardan dolayı yönetici, çalışanlarını karar verme sürecine katmak istediğinde, yani takım çalışmasına gitmeden önce, herbir çalışanın önceki rolünden farklı bir rol üstlenmeyi isteyip istemediğini öğrenmesi gerekmektedir. USAir Havayolları, bakım ünitelerindeki hataların kaynağını bulmak amacı ile aşağıdan yukarıya yönetim ve katılımcı karar alma yöntemini uygulamaya karar verdiğiinde, bakım ünitesi çalışanlarının bu karara nasıl bir tepki vereceğini tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda katılımcılar, ortak çalışmayı istediklerini ancak gerekli yönetim ve iletişim becerilerinden ya da başarılı iş birliği fırsatından yoksun olduklarını ifade etmiştir.³² Yönetim anlayışında takım çalışmasını uygulamak isteyen bir yönetici, bunu adım adım uygulamaya koymalıdır. Çalışanlar karar verme yetkisinin yanı sıra, bir takım deneyim ve desteğe de ihtiyaç duymaktadır. Yeterli motivasyon olmadıkça, çalışanlar bu değişikliğe uyum sağlayamayacaklardır.³³

6. TAKIM ÇALIŞMASININ KARAKTERİSTİKLERİ

Bir insan topluluğu, bir takımı oluşturduğunda ne yapabilmektedir? Takım elemanlarının, beraberce daha iyi çalışmaları nasıl sağlanabilmektedir? Verimli bir çalışma için, takımların ne gibi fonksiyonları olması gerekmektedir? Bir takım, bir görevi başaran veya bir amaca ulaşan bireysel formda bir topluluk olarak tanımlanabilmektedir. Yani takım içindeki her elemanın, karşılıklı olarak birbirine bağlı amaçları bulunmaktadır. Bunun için bir takım elemanının başarısı, diğer takım elemanlarının başarısına bağlı bulunmaktadır. Ek olarak, her eleman bir takıma ait olduğu veya bir takımın üyesi olduğu inancında olmalıdır. Her takım elemanı, grup normlarına ve prosedürlerine uygun olan davranışlar içindedir. Yüksek performanslı takımlar, takım üyelerinin birbirleri ile ve takımın bütünüyle özdeşleşmiş olduğu, karşılıklı saygı ve yararın sağlandığı bir ortamda çalışmaktadır.

³² Taylor ve Christensen, a.g.e., s.106.

³³ Rees, a.g.e., s.37-38.



Şekil 1. Takım Çalışmasının Fonksiyonları.

Rees, a.g.e., s.39.

Yüksek performanslı takımlar, sadece iş ile ilgili hedeflere ulaşılmasında değil, aynı zamanda hedeflere ulaşılırken, takım üyelerinin ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında da etkili olmaktadır.³⁴ Takım dinamiğindeki çalışmalar göstermiştir ki, takımlar Şekil 1’de gösterilen fonksiyonlara ihtiyaç duymaktadır.

³⁴ Donald H. Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturma**, Çeviren: Erhan Tuskan, (İstanbul: Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi:4, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993), s.14.

Bir takım hayatta kalabilmek ve işlevini yerine getirebilmek için şu unsurları gerçekleştirmek zorundadır:³⁵

- **Ortak Amaçlar:** Bir takımı oluşturan elemanların birlikte çalışabilmeleri için, bir sebebe ihtiyaçları vardır. Bir amaç belirlemek, takımın varlığını mantıklı hale getirmektedir. Başka bir deyişle, takım üyeleri için harekete geçirici unsur, amaçlar olmaktadır.³⁶ Bununla beraber, amaçlar zaman içinde değişebilmektedir. Takım içindeki her bir eleman, amaçların çok çeşitli ve değişebilir olabileceğini bilmelidir. Bu amaçlar, takım içinde yok edici çatışmaya, yanlış anlaşılmalara yol açmayacak şekilde açıkça belirlenmelidir. Amaçların açıkça belirlenmediği durumlarda takım üyeleri, ya kayıtsız kalmakta ya da kendi kişisel amaçlarını ön plana çıkarmaktadır.³⁷ Continental Havayolları'nın bakım ünitesi yöneticileri, çalışanların işletmenin amaçlarına ortak edilmeleri halinde, bakım sürecinin zamanında tamamlandığını gözlemlemiştir. Havayolları için zamanında kalkışın önemi göz önüne alındığında, bakım ünitesi çalışanlarının amaçlara ulaşmadaki rolü daha iyi anlaşılacaktır.³⁸
- **Koordinasyon:** Takımın amaca ulaşabilmek için, doğru zamanda, birbirine bağlantılı bir ağ halinde hareket edebilme yeteneği takımın koordinasyonunu belirlemektedir. Takımın koordinasyonu, üyelerin yoğun temposu ve baskı altında bile etkin olabilmelidir.³⁹ Takımın iyi bir koordinasyona sahip olması, genellikle takımın kaç kişiden oluşuyor olmasından veya sahip olduğu kaynaklardan çok daha önemlidir. Daha önce kaynak açısından çok daha zengin ve büyük olan bir havayolunun bakım bölümünde çalışmış People Express Havayolları takım üyelerinden birinin oldukça çarpıcı bir belirlemesi olmuştur. Takım üyesine göre, bu büyük şirketin bakım bölümünde yüzlerce kişi çalışmaktaydı ve bir kriz durumunda problemin

³⁵ Rees, a.g.e., s.38.

³⁶ George Strauss, R. L. Sasley, **Personel: The Human Problem Of Management**, (New Delhi: Prestice- Hall Of India Prauate Ltd., 1968), s.82.

³⁷ Rees, a.g.e., s.39.

³⁸ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.136.

³⁹ Robert R. Blake, Jane S. Mounon, Robert L. Allen, **Spektacular Teamwork: How To Develop The Leadership Skills For Team Success**, (New York: John Wiley & Sons Inc., 1987), s.129.

çözümü için inanılmaz kaynaklar seferber edilmesine ve birçok çalışanın çözüm için çaba harcamasına karşın etkili koordinasyon eksikliğinden dolayı, etkin bir çalışma her zaman için söz konusu olmamaktaydı. Takım üyesi People Express Havayolları'na geldiğinde bakım organizasyonunun bu kadar az kişiyle ve bu kadar az hiyerarşi ile yürütülebileceğine inanamamıştı. Ancak yaşadığı deneyimler sonucunda, çalışanlarına başarıya duygusu verdiği için, kesinlikle People Express Havayolları'nın sistemini seçtiğini ifade etmektedir.⁴⁰

- **Liderlik:** Takımlar liderlere ya da gerektiğinde liderlik yapabilecek elemanlara ihtiyaç duymaktadır. Her ne kadar bir takımın biçimsel bir lideri olsa da, liderlik paylaşılmalıdır. Liderler, isteksiz üyeleri motive edebilmek, destek sağlayabilmek ve takım dışındaki çalışanlar ile takım arasında köprü oluşturabilmek için, saygı gösterilen, sözü geçen ve takım içindeki diğer elemanlar tarafından dinlenen kişiler olmalıdır. Liderler, iyi bir iletişim ve her takım elemanını işe ortak etme becerileriyle, takımın çalışmasını koordine etmede yardımcı olmaktadır.

Bakım sürecinde lider konumundaki baş teknisyenin, takımın tümünü içeren kısa toplantılar düzenlemesi, takım dışından elemanların takım üyeleri ile bire bir görüşmesinden ya da teknisyenlerin diğer teknisyenlerle, devralınan bilgiyi aktarmak için görüşmelerinden çok daha verimli ve etkilidir. Koordinasyonun ve etkin iletişimin sağlanması için, eski yönetim sistemlerinde uygulanmakta olan domino etkisi yetersiz kalmaktadır. Domino etkisinde, ilk dominonun devrilmesi ve geri kalanların da tahmin edilir bir düzende devrilmesi beklenir. Bu kağıt üzerinde kesinlikle daha az uğraştırıcı gözükebilir, ancak insanlar domino taşı değildir. En katı emir-komuta silsilelerinde bile, herhangi bir seviyede oluşacak küçük bir yanlış anlama, giderek artan yanlış bilgilerin yayılmasına neden olacaktır. Kulaktan kulağa oyunu da buna benzerdir ve oyunun sonu oldukça gülünçtür. Ancak bakım süreci asla hafife alınacak bir konu değildir. Birçok hayatlar, etkin

⁴⁰ J.Richard Hackman, *Groups That Work: Creating Conditions for Effective Teamwork*, (4.Edition Oxford: Jossey-Bass Pub., May. 1991), s.186.

iletişim ve koordinasyonun sağlanamamasından kaynaklanan hatalar nedeniyle yitirilmektedir. Sonuç olarak, bakım sürecinde takımlarına liderlik etmekte olan baş teknisyen, rolünün önemini kavramalı ve bu doğrultuda takımın koordinasyonunu ve iletişimini sağlamalıdır.⁴¹

- ***Birbirini Etkileme ve Tüm Üyeler Arasında Bağlılık:*** Takım üyelerinin bağlılığı ve bunun ötesinde takımlar arası bağlılık, örgütsel etkinliğin bir belirleyicisi olmaktadır.⁴² Takım içinde karşılıklı bağımlılığı geliştirmenin bir yolu, People Express Havayolları bakım bölümünde olduğu gibi, takımın birbirini tamamlayan becerilere sahip üyelerden oluşturulmasıdır. People Express Havayolları bakım bölümü yöneticileri, takımları oluşturma aşamasında tesadüfi bir sıralama yöntemi seçebileceklerini belirtmişlerdir. Ancak böyle bir yaklaşımda, becerilerin birbirini tamamlama olasılığının düşük olmasından dolayı, takım içinde bağlılığın ve kendini yönetebilme kapasitesinin belirgin biçimde düşük olacağı ifade edilmiştir.⁴³

Takım içinde karşılıklı bağımlılığın sağlanması için bütün takım elemanlarının, takım ruhunu ve sinerjisini yaratabilecek şekilde aktif olarak çalışmaları gerekmektedir. Herhangi bir elemanın çekimser davranması, takım içinde problemlere neden olabilmektedir. Bunun için takım liderlerinin, her elemanı işe ortak etme becerisi çok önemlidir.

- ***Bireysel Saygının Korunması:*** Takım çalışması sürecinde, iyi bir çalışmanın elde edilebilmesi için her bir elemanın kendine saygısını kaybetmemesi gerekmektedir. Takım liderleri her elemanın, takıma katkısını açıkça belirlemeli ve takım için değerini hissettirmelidir. Takım içinde kayırcılıktan kaçınılmalıdır ve elemanlar kendi kendilerini takım sürecine katılım için cesaretlendirmelidir. Takım üyelerinin takım içinde kendi fikirlerini açıkça ortaya koyabilmeleri, bireysel saygılarını artıracaktır.⁴⁴

⁴¹ Taylor ve Christensen, a.g.e, s.3.

⁴² Charles N. Green, "Cohision And Productivity In Work Groups", *Small Group Behavior*, Vol.20, Iss.1, (Feb. 1989), s.20.

⁴³ Hackman, a.g.e., s.191.

⁴⁴ Rees, a.g.e., s.39-40.

Takım içinde üyelerin bireysel saygılarını oluşturmaları ve korumaları, işletme kültürü tarafından da desteklenmelidir. Southwest Havayolları, bünyesinde çalışmakta olan her elemanın kendileri için eşit değere sahip olduğunu vurgulamak amacıyla işletmede çalışanların isim listesini, Genel Müdür Herbert Kelleher'in ismi de dahil olmak üzere, hiyerarşik düzene göre değil, alfabetik sıraya göre oluşturmuştur.⁴⁵ Böyle bir yaklaşım çalışanlarda takımdan öte, işletme içinde herhangi bir ayrıma tabi tutulmadıkları inancının oluşmasına olanak sağlayarak, kendilerine olan saygı ve güvenin gelişmesini destekleyecektir.

- **Açık İletişim:** Takım üyeleri arasında görüşlerin, duyguların ve bilinen gerçeklerin paylaşılması için, açık ve içten bir iletişimin olması gerekmektedir. Çözümlere ulaşmak için, üyeler arasında fikirlerin paylaşarak tartışılabilmesi oldukça önemlidir.⁴⁶ Bundan dolayı takım içindeki iletişim kanalları açık olmalıdır. Açık iletişim kanallarına sahip bakım ünitesi çalışanları, etkin iletişim sayesinde işin detaylarını öğrenebilmekte ve bakım sürecine daha geniş bir çerçeveden bakmayı başarabilmektedir. Açık iletişimle desteklenen takım çalışmasında, birlikte çalışmayı ve bakım sürecini daha iyi koordine etmeyi öğrenen bakım ünitesi çalışanları, hataları en aza indiren kararları alabilmektedir.⁴⁷

Açık ve etkin iletişim için, takımlara gerekli olan zamanın da sağlanması gerekmektedir. Çünkü bilgi paylaşımı, fikir tartışması, resmi olmayan iletişim kanalları ile bilgi aktarımı, öneriler sunulması ve yeni fikirlerin ortaya atılması, ancak iletişim için geniş bir zaman ayırarak mümkün olmaktadır.

- **Takımın Verilen Görevi Yerine Getirme Gücü:** Bir takıma verilen görev, takımın bu görevi yerine getirebilme gücünü aşmamalıdır. Aksi takdirde takım verimsiz olacak ve motivasyonsuz kalacaktır. Takımların yerine

⁴⁵ "Airline Rise to Internal Communications Challenges," PR News, (Jan. 22 1996,) s.2.

⁴⁶ Blake, Monton, Allen, a.g.e., s.129.

⁴⁷ Hackman, a.g.e., s 8-9.

getirmesi istenilen görev, takımın yapabileceğinden daha üst seviyede ise, bu görev ya görmezlikten gelinmekte ya da reddedilmektedir.

Continental Havayolları'nın yükselişini anlatan "*From Worst To First*" adlı kitapta havayolunun Genel Müdürü Gordon Bethune, takımlara başarabilecekleri işlerin verilmesinin önemini şöyle açıklamıştır: "Herhangi bir takım için hiçbir şey, yapılması imkansız olduğu açıkça belli olan bir görev verilmesi kadar motivasyon bozucu olamaz. Bakım elemanlarına 30dk. sürdüğünü bildikleri bakım işlemini 10dk.'da yapmalarını söylerseniz, bu takımın tüm başarıma ruhunu yok edersiniz. Diğer yandan onları bakım süreçlerinin hazırlanmasına ortak ederseniz, bunun 30dk.'dan az zamanda tamamlanabileceğinin farkına varmalarını sağlarsanız, onlarda bakım sürecini çok daha kısa zamanda tamamlayacaktır. Önemli olan imkansız istemek değil, gerçekten başarılabilir hedefler koymak ve kendilerine inanmalarına izin vermektir. Bir kez kendilerine inanırlarsa, bu kez imkansız bile başarabileceklerdir."⁴⁸

Continental Havayolları'nın Genel Müdürü'nün ifade ettiği gibi, takım elemanlarına başarabilecekleri veya başarabileceklerine inandıkları görevler vermek, görevin yerine getirilmesinde son derece önemlidir. Ancak takıma görevin verilmesiyle birlikte, görevi gerçekleştirmek için gerekli olan yetki de verilmelidir. Eğer takımlara, verilen görevi yerine getirmeleri için yeteri derecede karar verme yetkisi de verilirse, takım elemanları çok daha fazla motive olacaktır. Takım çalışmasını uygulamaya koyacak olan işletmelerin, daha önce bu yönetim yaklaşımını uygulayan işletmelerin düştükleri hataları göz önüne almaları, başarılarında etkili olacaktır.

- ***Görevin İçeriğine ve Metoduna Karşı Duyulan İlgi:*** Çalışanların birlikte, bir takım olarak fonksiyonlarını iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için, hem verilen göreve veya işe, hem de bu işin yapılma şekline karşı bir ilgisi olmalıdır. İş süreci, takımın kimlerden oluştuğu, görev yapısının ve dağılımının ve beraber çalışmanın genel kurallarının nasıl olacağı konularını

⁴⁸ Gordon Bethune, Scott Huler, *From Worst to First*, (New York: John Wiley & Sons. Inc., 1998), s.137.

içermektedir. Genelde verilen görev, bir kaç ilgi alanını kapsamaktadır. İşin niteliği belli olduğunda takım elemanları, işin yapılma sürecinde kendi ilgi alanlarına göre görev almalıdır. İş süreci sırasında karşılaşılan problemler, takım elemanları ilgi alanlarında çalışıyorlarsa, çok daha kolay çözümlenecektir. Aksi olduğu durumlarda ise, işin ilerlemesi engellenecek ve çalışanların kendilerini başarısız hissetmelerine neden olunacaktır.

- **Karşılıklı Güven:** Takım içindeki güven, liderin ve takım elemanlarının birbirine karşı olan davranışlarıyla belirlenmektedir. Takım lideri güven ortamının oluşturulmasında oldukça etkilidir. Güveni yıkıcı herhangi bir durum yaşandığında, bu güveni tekrar kazanmak oldukça güç olmaktadır. Takım üyeleri, davranışlarının ve tutumlarının karşılıklı güvenlerini nasıl etkilediğini açıkça tartışabilmelidir. Böylece karşılıklı güven oluşabilmekte ve korunabilmektedir.

Continental Havayolları yöneticileri takım çalışmasını uygulamaya koydukları zaman, takım üyeleri ve bunun da ötesinde işletme içindeki tüm çalışanlar arasındaki güven duygusunun eksikliğinin ve bunun olumsuz etkilerinin farkına varmışlardır. Continental Havayolları çalışanları, geçmiş yılların yanlış yönetiminden ve bıkkınlığından kalan bir çok olumsuz iz taşımaktaydı. Havayolunun genel moral yapısı kötüydü ve en iyi çalışan kişiler bile mutsuz ve depresifti. Çalışmaları sırasında olumlu davranış sergileyen takım elemanları bile, deneyimleri dolayısıyla şüpheli, güvensiz ve savunmacı davranışları benimsemişlerdi. Takım üyeleri birbirlerine, birlikte çalışan ve yardım eden insanlar gibi değil, güvenilmez kimseler gibi bakmaktaydılar. Havayolunun yönetim kadrosu, güven ortamı oluşturulmaksızın etkin bir takım çalışması yapılamayacağını bilinciyle, ilk önce kendileri astlarına güvenerek, karşılıklı güven duygusunu havayollarına kazandırmışlardır.⁴⁹

⁴⁹ Aynı, s.137-140.

- **Farklılıklara Açık Olmak:** Takım üyeleri, her durumda veya her zaman birbirleri ile aynı fikri paylaşmayabilmektedir. Bu gibi durumlarda takım liderinin görevi, üyeler arasında bir uyumun oluşmasını sağlamaktır. Ayrıca farklı düşünen her eleman, diğer elemanlara farklı düşünme nedenini açıklama sorumluluğunu üstlenmeli ve diğer elemanların isteklerine de saygılı olmalıdır. Ancak başta lider olmak üzere, takım içindeki elemanlar farklılıklara karşı açık olamazlarsa, tüm takım elemanlarında işin yapılmasına karşı bir motivasyon eksikliği oluşmaktadır.

Takım çalışması sürecinde, farklı fikirlerin ortaya konulması sırasında çatışmaların görülmesi doğaldır. Takım elemanları arasında bir çatışma ile karşı karşıya kalınması, çoğu zaman takımın doğru yolda olduğunu göstergesidir. Çatışmalar, takımın çalışma sürecinde ortak amaç ve yöntemlerini sağlıklı bir şekilde belirlemelerine yardımcı olacaktır. Bir çatışma durumunda lider, takım elemanları arasında çıkan çatışmanın nedenini tam olarak belirlemeli ve genel bir uzlaşmaya varılmasına yardımcı olmalıdır. Çözumsuz çatışmalar, düşük performans, motivasyonun azalmasına ve takım elemanlarının çekimser davranmalarına sebep olmaktadır.⁵⁰

7. TAKIM ÇALIŞMASINDA KATILIM BECERİSİ

Geleneksel bilgilere göre etkinlik, güçlü liderlikten, amaçların açıklığından, teknik yeterlilikten doğmaktadır. Fakat bir takım, sinerjiden yararlanmak istiyorsa bunlardan daha fazla şeye ihtiyacı vardır. Ana mesele, takımı oluşturan üyelerin birlikte hareket edebilme yetileridir. Bu, yaratıcılığın, verimliliğin ve tatminin başlıca unsurudur. Takım içindeki bazı üyeler, takımın genel yapısına uyum gösteremez ve katılamazlar ise üretkenlikten uzak, atıl birer kaynak durumuna düşmektedir. Hatta daha da önemlisi, katılım eksikliği, takım içinde çatışmalara ve tüm takım elemanları arasında bir uyumsuzluğa neden olabilmektedir. Katılım, takım üyelerini işe ortak ederek, tüm üyelerin becerilerinden tam yararlanılmasına olanak sağlamaktadır.

⁵⁰ Rees, a.g.e., s.40-41.

İşletmenin katılımcı yönetim politikasına vermiş olduğu destek ve bu doğrultuda oluşturacağı kültürel yapısı, takım çalışmasında katılım becerisini artırıcı faktörlerden birisidir. People Express Havayolları yönetiminin katılımı destekleyici, yaratıcı yaklaşımları benimsemesi, takım üyelerinin katılım becerisini artırmıştır. Havayolundaki her birimde çalışan her eleman, yönetici olarak isimlendirilmiş ve bu şekilde davranılmıştır. Havayolu yöneticileri kendilerinden direktif çıkmaksızın, takımların kendi kendilerini yönetmelerini beklemektedir. Yüksek düzeyde katılım ve destekleyici yönetim yaklaşımı, People Express Havayolları'nın bakım ünitelerinde yaratıcı fikirlerin oluşmasına olanak tanımıştır. Ayrıca takım üyelerine uyumlu bir çalışma çevresi sağlamıştır.⁵¹ Kültürel yapılarıyla çalışanlarını işe ortak edemeyen işletmeler, üyelerini kendilerini geliştirme olanağından yoksun bıraktıkları gibi, zaman içinde sahip oldukları becerilerini de yitirmelerine neden olabilmektedir.

Takım üyelerinin katılım için istekli olmaları, takım süreçlerine katılımın birincil koşullarından olmasına karşın, yeterli değildir. Önemli olan bir diğer unsur ise, üyelerin takımın amaçlarına ulaşması için uygun becerilere sahip olup olmadığıdır. Bir şeyi arzu etmekle, yapabilmek aynı şey değildir. Bu yüzden takım üyelerinin becerilerinin geliştirilmesi, etkili bir katılımın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Havacılıkta Toplam Kalite ve Liderlik Paneli'nde Türk Havayolları Genel Müdürü Yusuf Bolayırılı, Türk Hava Yolları çalışanlarının yıllık 35-40 saat eğitim aldıklarını ifade etmiştir.⁵² Ayrıca takım elemanlarının bir işi yapma isteği, etkin bir takım kültürü ile daha verimli bir hale getirilmelidir.

Etkili katılım daha iyi bir fikir akışı sağlayarak, farklı görüşlerin ortaya çıkmasına da olanak sağlamaktadır. Bir sorunu çözmek için çalışan takımlar, bir çok bilgiyi ve yapıcı çatışmayı bir arada bulundurarak, sorunu çözme becerilerini de artırmaktadır.

⁵¹ Hackman, a.g.e., s.186-87.

⁵² Yusuf Bolayırılı, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Havacılıkta Toplam Kalite ve Liderlik" Türk Havayolları Eğitim Dairesi'nde düzenlenen panelde yapılan yayınlanmamış konuşma. (İstanbul: 4 Nisan 2001.)

Katılım becerisini üst düzeye çıkarabilmiş bir takım haline gelebilmek, aşağıdaki unsurları göz önünde tutmayı gerektirmektedir:⁵³

- Takım üyeleri, katılmadıkları fikirlere de hoşgörü ile yaklaşmalıdır.
- Fikirler, tam ve açık olarak belirtilmelidir.
- Dinleme becerisine önem verilmelidir.
- Tartışmalar, yapıcı çatışmalara açık olacak şekilde elastik olmalı, katılımcılar birbirlerinin fikirlerini, ancak mantıksal nedenlere dayanarak reddetmelidir.
- Tartışmalar anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmaları açısından, rasyonel ve gerçeğe dayalı olmalıdır.
- Duygular, sosyal değişimin hayati ve meşru elemanları olarak tanıtılmalıdır.
- Samimiyet ve dürüstlük, açıkça tepki gösterilebilmesi için gereklidir.
- Eleştiriler, ne olup bittiğini anlamak ve gerektiğinde tartışmanın içeriğini veya karakteristiğini değiştirmek için birer egzersiz olmalıdır.

8. TAKIM ÇALIŞMASININ GÖREV VE TOPLUMSAL BOYUTLARI

Takım çalışmasının iki boyutu vardır. Bunlar; işin yapılma süreci ve sosyal boyutudur. Bu iki boyut birbirinden ayrıldığında, takım çalışması da mümkün olamayacaktır. Takım çalışmasında işin yapılması süreci, işin nasıl ve kimler tarafından yapılacağını kapsamaktadır. Sosyal boyut ise, takım elemanlarının birbirlerine karşı ve kendilerinin bu takımda bulunmaktan dolayı neler hissettiklerini kapsamaktadır. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, takım çalışması hem görevsel hem de toplumsal bir işlemdir. Her iki unsur da takımın etkin çalışabilmesi için gereklidir. Takım çalışması, her bir takım elemanının kendini iyi hissetmesini sağlamak amacını gütmektedir. Bu yaklaşım işin kendisinin de iyi olmasını temin etmektedir. İnsan ilişkilerini geliştirmek, takım

⁵³ Blake, Monton, Allen, a.g.e., s.127-128.

çalışmasını olumlu yönde etkilemesine karşın, uçak bakım sürecinin koşulsuz olarak uzmanlaşmayı gerektirmesinden dolayı, tek başına takım çalışmasının sosyal boyutunun geliştirilmesi yeterli değildir. Takım elemanları arasında, ortak çalışma yapmaya yetecek bir ilişki ortamının lider tarafından yaratılmasından sonra, bakım sürecinde elde edilecek başarılar, bakım ünitesi çalışanları arasındaki sosyal ilişkilerin oluşmasına da zemin hazırlayacaktır.⁵⁴ Buna karşın takım üyelerinin yalnızca işin yapılma sürecine odaklanması, takımın yaşamını sürdürebilmesini ve birlikte çalışılabilmesini imkansız kılmaktadır.⁵⁵ Takım elemanları bir karar verdiklerinde veya bir fikir geliştirdiklerinde, mutlaka bu işi birlikte nasıl gerçekleştireceklerini de belirlemelidir. Takım liderleri, elemanların hem görevsel hem de sosyal ihtiyaçları için düzenli olarak rehberlik etmelidir.⁵⁶

9. TAKIM OLUŞTURMA SANATI

Bir işletmede “takımlarla yönetim”i dizayn etmek ve uygulamak, stratejik bir karardır. Böyle bir karar, işletmenin hem operasyonel hem de stratejik faaliyetlerinin kökten değişikliği anlamına gelmektedir.

Bir takımı yaratmadan önce, takımın içinde yaşayacağı doğru kültürü oluşturmak gerekmektedir. Takım ne kadar iyi olursa olsun, takımı içinde bulunduğu çevreden izole etmek mümkün olmayacaktır. Takım oluşturmak, aynı zamanda takımlar için doğru kültürü sağlamaya çalışan örgütü de oluşturmak olacaktır.⁵⁷

Bir takımın temelini, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen ve dinamik açıdan biri diğerine bağlı oyuncular oluşturmaktadır. Ancak insanlar bir takım kurmak için çevrelerine baktıklarında gördükleri gerçek, istenen elemanların genellikle olmadığıdır.

Örgütler, her zaman bir takımı en baştan kurabilme olanağına sahip olamamaktadır. Böyle bir kararı alan işletmelerin pek çoğunda, var olan gruplar ele alınmalıdır ve mevcut durumları incelenerek, bunların nasıl kullanılacakları

⁵⁴ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.6.

⁵⁵ Matthes, a.g.e., s.6.

⁵⁶ Rees, a.g.e., s.41-42.

⁵⁷ Owen, a.g.e., s.31.

değerlendirilmelidir.⁵⁸ Southwest Havayolu yöneticileri takım çalışması uygulamaya karar verdiklerinde, çalışanlarının yeni yönetim anlayışına tepkilerini azaltmak amacıyla, mevcut çalışanlarından takımları oluşturma yoluna gitmiştir. Bu yaklaşım havayolu çalışanlarının yeni yönetim uygulamasını benimsemelerine yardımcı olduğu gibi, etkin takım çalışmasının yapılabilmesine de olanak tanımıştır.⁵⁹ Ancak bazen mevcut takımın ihtiyaçlarına göre, özel beceri gerektiren fonksiyonlar için dışarıdan yeni elemanların takıma dahil edilmesi gerekmektedir. Bu süreçte yeni bireylerin bir takımın parçası olabilmeleri, çeşitli sorunları da beraberinde getirecektir. Yeni elemanların takıma dahil edilmesinde ve seçiminde takım dinamiği göz önüne alınmalıdır.⁶⁰

Takım çalışması, tepeden başlaması ve tabana yayılması gereken bir uygulamadır. Bir organizasyondaki en önemli takım, üst düzey yönetici takımıdır ve işletmenin kalan bölümü üzerinde en büyük etkiye sahiptir. Mike Johnson “Managing in The Next Millennium” isimli kitabında, 600 yönetici üzerinde liderlik konusunda yaptığı araştırmaya yer vermiştir. Ankete katılanlardan %89’u liderlerin etkin takımlar oluşturması gerektiğini söylerken, yalnızca %43’ü üst yönetimin de etkin bir takım olabileceğini düşünmektedir. Oysa organizasyon içindeki kültürün değişimi üst seviyelerden başlamalıdır. Southwest Havayolları takım çalışmasına geçiş aşamasında üst yönetimin desteğini almak konusunda sıkıntı çekmemiştir. Çünkü takım çalışması felsefesi, Southwest Havayolları’nın Genel Müdürü Kelleher’in liderlik stili ile tamamen uyuşmaktaydı. Yönetim anlayışındaki değişimin başarısının üst yönetimin desteğine bağlı olduğunun bilincinde olan Kelleher, öncelikle üst düzey yöneticilerin bir takım anlayışı altında çalışmalarını sağlayarak takım çalışmasının alt düzey çalışanlarınca kabulünü kolaylaştırmıştır.⁶¹ Çalışanlar üst yönetimde bir takım unsurların değiştiğini gördükçe, kendilerine gönderilen mesajları daha açık anlayabilecek ve bunlara karşılık verebilecektir.⁶²

İşletmelerin takım çalışması uygulamasına gitmeden önce dikkat etmesi gereken bir diğer konu ise, personel seçim ve alım politikalarıdır. Uygun hammadde mevcut

⁵⁸ Cleland, a.g.e., s.38

⁵⁹ Robinson ve diğerleri, a.g.e., s.11.

⁶⁰ Belbin, a.g.e., s.88.

⁶¹ Connie Bovier, “Teamwork: The Heart of An Airline”, *Training*, Vol. 30, Issue 6, (Jun. 1993), s.53.

⁶² Owen, a.g.e., s.36.

olmadıkça iyi takımların kurulması da mümkün olmayacaktır. Yanlış eleman seçimi ile, salt takım çalışması yapmış olmak adına oluşturulan takımlar, etkin bir çalışma yapılmasına engel oluşturacaktır. Yöneticiler, zayıf takım çalışmasının bir işletmeyi batırabileceğini bilmektedir. Ancak havayolu yöneticileri, birimlerinde yanlış eleman seçimi ile oluşturacakları zayıf takımların çok daha kötü sonuçlara neden olabileceğini bilmelidir. Çünkü zayıf takım çalışması, uçuş emniyetinin sağlanmasında başarısız olabilecektir. Emniyetli bir uçuşun sağlanamaması ise insan hayatı ile ödenmektedir.⁶³

Southwest Havayolları etkin bir takım çalışması ortamının oluşturulabilmesi amacıyla, henüz iş başvuruları sırasında, işe alınacak kişilerin mümkün olduğunca havayolunun felsefesi ile uyumlu çalışabilecek elemanlar olmasına dikkat etmektedir. Southwest Havayolları, öncelikle her bir iş kategorisi için iş analizleri yapmakta ve iş tanımlarını geliştirmektedir. İşin boyutları ve gereklerinin belirlenmesindeki amaç; bu gerekleri yerine getirebilecek seviyede bilgi ve deneyime sahip doğru elemanların işe yerleştirilebilmesidir. Ancak Southwest Havayolları'nın kesinlikle ödün vermediği bir diğer iş boyutu ise, takım çalışmasına yatkınlıktır. Çünkü takım çalışması boyutu havayolunun her bir iş tanımının içinde yer almaktadır. İşe başvuran kişinin takım çalışmasına yatkınlığının ölçülebilmesi amacıyla, örnek olaylı sorular veya önceki işindeki takım çalışması ile ilgili deneyimleri sorulmaktadır. Dolayısıyla Southwest Havayolları tüm birimlerine eleman alımında bilgi ve işe yönelik deneyimin yanı sıra, takım çalışmasına uyum gösterecek kişilik özelliklerine de seçim kriteri olarak önem vermektedir.⁶⁴

Takım çalışması uygulamasında ödüllendirmenin, takımın çıktısı kadar önemli olduğu da unutulmamalıdır. Takım çalışmasını uygulayacak olan işletmeler, ödüllendirme sistemlerinde de değişikliğe gitmelidir. Nasıl ki başarısızlık durumunda eleştiriler yapılıyorsa, başarı durumunda da takım üyeleri ödüllendirilmelidir. Continental Havayolları takım çalışması uygulamasına başladığında, takımların etkinliğini sağlamak adına çalışanlarının ödüllendirilmesi için bir hedef belirlemiştir. Havayolu müşterisinin kullandığı havayolundan ilk beklentisi emniyetli bir uçuştur.

⁶³ Marian Jones, "Takeoffs Take Teamwork" *Psychology Today*, Vol. 31, (Mar./Apr. 1998), s.16.

⁶⁴ Brenda Paik Sunoo, "How Fun Flies At Southwest Airlines", *Personnel Journal*, Vol. 74, Issue 6, (Jun 1995), s.62.

Ancak bundan sonra ilk sırayı zamanında kalkış ve iniş performansı almaktadır. Havayollarının emniyetli bir uçuş sağlamaları zaten havacılık otoriteleri tarafından bir takım kısıtlar ve zorunluluklar ile sağlanmaktadır. 1997 yılındaki J.D. Power Havayolu'nun Müşteri Tatmini Araştırması, müşteri tatmininde zamanında iniş ve kalkış performansı %22'lik bir oranla ilk sırayı aldığını göstermiştir. Araştırmanın bulgularındaki diğer faktörlerin hiç birisi %15'lik oranı geçememiştir. Başarıyı elde etmeyi amaçlayan her işletme gibi Continental Havayolları da hedeflerini belirlerken müşteri isteklerine göre çalışmıştır. Havayolu öncelikle zamanında kalkış ve iniş performansını iyileştirmeye odaklanmıştır. Bu nedenle havayolu yöneticileri, Ulaştırma Bakanlığı verilerine göre ulusal bazda zamanında kalkış ve iniş performansında ilk beş içerisinde yer aldıkları her ay, çalışanlarının her birine \$65 ekstra ödeme yapacağını açıklamıştır. Yapılan bu açıklama, havayolu içindeki her birime dahil takımların daha etkin çalışmasına olanak tanımıştır.⁶⁵ Şubat 1999 verilerine göre Continental Havayolları, TWA Havayolları'nın ardından %83'lük zamanında kalkış ve iniş performansı ile ikinci sırada yer almıştır.⁶⁶

Ödüllendirme maddi olabileceği gibi manevi boyutta da olabilmektedir. Bir takım veya takım üyesi, olumlu bir davranışta bulunduğu zaman bu mutlaka vurgulanmalı ve takdir edilmelidir. Ödüllendirme çalışanlar için motive edici bir unsur olmaktadır.⁶⁷

Takım-rolü teknolojisini kullanan yönetim danışmanlık şirketleri ile çalışan organizasyonlar, herhangi bir yardım almayan organizasyonlara göre bu yaklaşımın uygulanmasında daha başarılı olmaktadır. Bunun nedeni büyük ölçüde, aşırı biçimsel örgüt yapılarında, standart prosedürlerdeki değişimleri kabul edebilecek anlayışı yerleştirmenin zorluğudur. Bu ancak, dışarıdan birilerinin zincirleri kırması ile başarılmaktadır.⁶⁸

⁶⁵ Bethune, Huler, a.g.e., s.102.

⁶⁶ Bill Cox, "Quick Turns: The Ballet Performed by Airline Ground and Flight Crews", *Plane and Pilot*, Vol. 35, Issue 9, (Sep. 1999), s.21.

⁶⁷ Frederick J. Michel, *Issues In Migrating To Teamwork*, (Michigan: Society Of Manufacturing Engineers, 1991), s.21

⁶⁸ Belbin, a.g.e., s.90.

9.1. Takım Ruhunun Geliştirilmesi

Takım üyeleri birbirine bağlı bir birim haline getirilmesinde ve bu bağlamda takım ruhunun yaratılmasında, çeşitli aşamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aşamaları üçe ayırmak mümkündür.⁶⁹

1. Aşama: Yeni bir takım oluşturulduğunda, takım üyeleri arasında rollerin ve takım amacının açıkça anlaşılmamış olması oldukça doğaldır. Takım üyeleri kendilerini bir takımdan çok birey olarak görmektedir. Bu aşamada takıma yardımcı olmak için “farkına vardırma toplantıları” düzenlenmeli, takımın amacı açıkça ortaya konmalı ve roller ile sorumluluklar belirlenmelidir. Uçak bakım ünitelerinde takımlarını oluşturan havayolu bakım ünitesi yöneticileri, takım lideri konumundaki baş teknisyence günlük veya en azından haftalık olarak, doğrudan atölyede kısa dönem hedefleri tartışacak şekilde farkında olma toplantılarının düzenlenmesini sağlamalıdır.⁷⁰

a) Farkına vardırma toplantıları: Farkına vardırma toplantılarında çalışanların şu unsurları görmeleri sağlanmalıdır:

- Çalışanların parçası oldukları “büyük resim” ortaya konmalıdır. Takımın şirketin amaçlarına nasıl uyum sağlayabileceği açıklanmalıdır. Bakım ünitesi takımlarının, havayolunun birincil amaçlarından olan emniyetli bir uçuşun sağlanmasındaki önemi vurgulanmalıdır. Belirlenmiş bir zamanda tamamlanmayan veya gerekleri tam olarak yerine getirilmeden gerçekleştirilen bir bakım programının, ne gibi sonuçların ortaya çıkmasına neden olabileceği açıkça gösterilmelidir.
- Çalışanlara, takımın nasıl ve niçin oluşturulduğu ve etkin takım çalışmasının sonuçları anlatılmalıdır. Bakım ünitesi takım elemanlarına, takım çalışmasına neden gerek duyulduğu, takım oluşturmada hangi aşamaların izlendiği, kendilerinin hangi özelliklerinden dolayı bu takıma dahil edildikleri açıklanmalıdır. Bunun yanı sıra üyelere, takım çalışması

⁶⁹ Matthes, a.g.e., s.6.

⁷⁰ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.178.

uygulayan diğer havayollarının elde ettikleri başarılar, örnek olaylar ile gösterilmelidir.

- Şirketin değerleri hakkında farkındalık yaratılmalı ve ödüllendirilen davranışların neler olduğu belirlenmelidir. Bakım üniteleri, havayolunun oluşmuş olan iklim ve kültürüne uygun olarak ödüllendirilecek olan davranışları saptamalı ve mutlaka uygulamaya koymalıdır. Böylece takım üyelerinin, havayolunun değerleri hakkında farkında olmaları sağlanmalıdır.

b) Takımın amacının açıkça ortaya konması: Takımın amaçlarını daha net biçimde ortaya koymak, kişilerin kendilerini daha fazla yetkilendirilmiş hissetmelerini ve önerilerini daha kolay sunabilmelerini sağlayacaktır. Amaçların açıkça ortaya konması, bakım ünitesi takım elemanlarının tek başına karar alma durumunda kaldıklarında, bakım sürecini denetleyebilmelerine ve doğru kararlar alabilmelerine olanak sağlayacaktır.⁷¹

c) Roller ve sorumlulukların belirlenmesi: Amaçlara çok daha kolay ulaşabilmek için, üyelere takımın genel sorumluluklarının yanı sıra, takım içindeki bireysel sorumlulukları da açıklanmalıdır. Bu aşamada uçak bakım ünitesinin üst yönetiminin, bakım sürecinde oluşan sorunların hangi seviyede üst yönetime iletileceğini, hangi seviyede takımlarca çözümlenmesi gerektiğini açıkça belirlemiş olması gerekmektedir. Sorunların çözümünde karar alma yetkisinin takımlara bırakılması, çözüm için daha olumlu sonuçların alınmasına ve takım ruhunun oluşmasına olanak tanınacaktır. Unutulmamalıdır ki takımların etkin karar alabilmeleri, ancak onlara yeterli düzeyde bilgi ve eğitim verilmesi ile mümkün olacaktır.

2. Aşama: Bu aşamada üyeler, takımın amacına ulaşabilmesi için hangi rolü oynamaları gerektiğini anlamaya başlamaktadır. Takım üyeleri arasında, bireysel davranışlarda çatışma olması sıkça rastlanan bir durumdur. Bir konuyu ele almak yerine, baskın olmaya çalışmak, konuşanın sözünü kesmek, bir üyenin kişiliğini eleştirmek gibi “takım yıkıcı” davranışlar takımda hakim olabilmektedir.

⁷¹ Aynı, s.3.

Takım içinde oluşabilecek çatışma ve uygun olmayan davranışların engellenmesi için:

- Bir dizi kurallar belirlenmelidir: Üyelerin uygun takım davranışlarını tanımlamaları ve bilmeleri sağlanmalıdır. Örneğin üyeler, hep birlikte nasıl çalışacaklarını, çatışma durumunda nasıl tartışacaklarını ve bir üyenin takım içinde baskın hale gelmesi durumunda neler olacağını bilmelidir.
- Bir takım gözlemcisi atanabilmektedir: Atanan bu kişi, tartışmaya katılmadan, çalışma veya toplantı sürecini izleyebilmekte ve üyelerin karşılıklı davranışlarını gözlemleyebilmektedir. Bu kişiler özellikle yeni becerilerin denenmesine alışma aşamasında önemlidir.

Takım içinde çatışmaların oluşmasına, ilk dönemlerde sıklıkla rastlanmasına karşın, takımların işleyişinde çatışmaların olması, farklı görüşlerin ortaya konması daha doğru kararların alınmasına olanak tanımaktadır. Bakım sürecinde takım lideri pozisyonundaki baş teknisyen, takım elemanları arasında oluşabilecek çatışmaları, her görüşü tarafsız değerlendirerek olumlu yönde kullanabilmelidir.

3.Aşama: Bu noktada, üyeler kendilerini ortak bir amaç için çalışan bir takım olarak görmektedir ve takım; üyeler üstünde yeni bir kişilik oluşturmuş durumdadır.

Bu aşamadaki gelişimi sağlamak için, gerekli iş becerileri ve takım problemlerini çözme tekniklerinin yanı sıra, takımın devamlılığını sağlayacak etkileşim becerilerinin eğitimi de sağlanmalıdır. Aktif dinleme, geri bildirim alma ve verme, çatışmayı ele alma ve takım içinde bire bir nasıl iletişim kurulacağını öğrenme gibi kişiler arası ilişki eğitimleri yararlı olmaktadır.

Bu tür eğitimler uçak bakımından sorumlu her kademedeki elemanlar için, hayatın olağan bir gerçeği haline gelmelidir. Bakım ünitesinde eğitimler sık aralıklarla yapılmalı, zaman içinde takım elemanlarına yeni ve yüksek seviyede becerileri kazandıracak şekilde oluşturulmalıdır. Eğitimlerden sonra takım lideri konumundaki baş teknisyenin, yeni öğrenilenleri takımı içinde uygulamasına izin verilmelidir. Daha sonra yapılan çalışmalar sonucunda, örnek olaylar incelenmeli ve takımın kendini analiz etmesine imkan tanınmalıdır.

Bu çalışmalar sonunda üyeler tüm gerekli becerileri kazanmış olsalar dahi; takımın sürekli eğitimi ve gelişimi şarttır. Normlar ve prosedürler, bireyin ve takımın ihtiyaçlarına ve bakım sürecinde alınan görevin gereklerine göre sürekli geliştirilmelidir.⁷²

9.1.1. Takım Ruhunu Geliştirmiş Takımların Özellikleri

Üyeleri arasında takım ruhunu oluşturmuş olan takımlar, şu özellikleri göstermektedir:⁷³

- Bunlardan ilki, projelerin ya da görevin yerine getirilmesi sırasında minimum personel değişim oranıdır. Takım ruhunu oluşturmuş takım elemanları, görev yerine getirilmeden takımdan ayrılmamaktadır. Daha iyi bir ücret, statü ya da pozisyon avantajı gibi öncelikli unsurlar dahi takım birliğinden sonra gelmektedir.
- Bu takımlardaki diğer bir özellik ise, takımda bir benlik oluşmasıdır. Takım üyeleri çoğu zaman benzer sözcüklerle konuşup, ortak espriler geliştirmektedir. Öğle yemeklerini birlikte yemekte ya da iş çıkışı bazı sosyal aktivitelerde bulunmaktadır.
- Bu takım üyelerinde seçkinlik duygusu gelişmektedir. Takım üyeleri benzersiz bir şeyin parçası olduklarını hissetmektedir. Üyeler için isimlerinin bu takım içinde yer alması oldukça özeldir.
- Takım üyeleri arasında gözle görülür bir hoşlanma duygusu oluşmaktadır. Takım üyeleri yaptıkları işten memnundur ve bu tüm takıma bir rahatlık duygusunun hakim olmasını sağlamaktadır. Takımlar sağlıklı bir ortamı yansıtmakta ve iletişim kolay, güvenli ve sıcak olmaktadır.

⁷² Allan R. Cohen, *The Portable MBA In Management*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993), s.44.

⁷³ Tom DeMarco, Timothy Lister, *Peopeware: Productive Projects and Teams*, (New York: Dorset House Publishing Co., 1987), s.127.

10. TAKIM ÇEŞİTLERİ

Takımların sınıflandırılmasında çeşitli ayrımlara gidilmiştir. Takım yapısının fonksiyonel olabilmesi için, bireysel ve birleşmiş çabaların istenilen amaca yönelik olması gerekmektedir.

Bakım ünitesinin amacına uygun olarak yapılandırılmış takım çalışması sonucunda uçak güvenilirliği* ve performansı artırılırken, bakım-onarım zamanıyla beraber bakım maliyetleri de düşürülerek, hem havayolu karlılığı hem de müşteri tatmini sağlanabilmektedir.⁷⁴ Amaca yönelik üç ayrı yapıda takım bulunmaktadır.⁷⁵

10.1. Takım Çalışmasında Üç Temel Yapı

Farklı yapılardaki takımlar, farklı yeteneklere sahiptir. Takım yapılarını ayırmada en iyi başlangıç noktası, şu soruya cevap vermek olacaktır. Birlikte çalışmanın amacı nedir? Bu soru yöneticileri, üç temel takım yapısına götürmektedir. Bunlar: problem çözücü takımlar, yaratıcı takımlar ve taktik takımlardır. Bakım sürecine işleyişleri açısından, problem çözücü ve taktik takımların uygun olduğu görüşüdeyiz. Yaratıcı takımlar daha çok uçak üreticisi durumundaki işletmeler tarafından, yeni uçak tasarımlarının geliştirilmesinde kullanılabilir.

Tablo 2. Takım Çalışmasındaki Temel Yapılar ve Özellikleri

Takımın Türü	Takımın Amacı	Baskın Özelliği	Önemli süreçleri
Problem Çözücü Takımlar	Problem çözümü	Güven	Sorunlar üzerinde yoğunlaşma
Yaratıcı Takımlar	Yaratıcılık	Otonomi	Olanakların ve alternatiflerin keşfi
Taktik Takımlar	Taktik oluşturma	Açıklık	Yöneltme, göreve yoğunlaşma, rollerin açıklığı, operasyonel standartların iyi belirlenmesi, iş tanımlarının kesinliği

Larson ve LaFasto, a.g.e., s.43.

* **Güvenirlilik:** Uçak üzerinde kullanılan herhangi bir sistem, alt-sistem, modül, ekipman, komponent veya parçanın arıza yapmadan istenildiği gibi çalışmaya devam etme olasılığıdır.

⁷⁴ Paul Proctor, "United-Supplier Teams Bring Many Savings", *Aviation Week & Space Technology*, Vol. 145, Issue 3, (Jul.15 1996), s.47.

⁷⁵ Carl E. Larson, Frank M. J. LaFasto, *Team Work: What Must Go Right/ What Can Go Wrong*, (California: Sage Publications, Inc., 1989), s.40-49.

10.1.1.Problem Çözücü Takımlar

Problem çözücü takımların temel ilkesi problem çözmektir. Bu tür takımların en önemli ve gerekli olan özelliği karşılıklı güvendir. Takımın elemanları arasında oldukça yüksek seviyede inanç ve kendini ifade edebilme olanağı olduğuna, takımın her elemanı inanmalıdır. Problem çözücü takımlarda elemanlar, problemlerin çözümü için iyi hazırlanmış bir plan olduğunu ve süreç içinde her elemanın değerli olduğunu bilirlerse, çok daha fazla motive olacaklardır.

İş süreçlerinin gerektirdiği beceriler, takımların görevlendirilmelerinde temel yapıyı oluşturmaktadır. Seçilen insanların becerileri, iş sürecine uygun olduğu gibi birbirleriyle de uyumlu olmalıdır. Takım içindeki elemanların birbirine karşı olan güvensizlikleri, problemi çözümsüz hale getirecektir. Birbirine karşı güvensiz olan insanların yapmaları gereken bireysel çalışma ve araştırmalar, takım içinde uyumsuz bir iş sürecinin oluşmasına neden olacaktır. Problem çözmeye yönelik takımlarda güven oluşturmak ve çalışma ilişkileri, oldukça önemli bir yere sahiptir.

Bakım sürecinde tek meseleli problem çözme takımları, rutin bakım sürecinde oluşturulmuş takımların, oluşan problemin çözümü için gerekli olan özel ihtiyaçlarına yanıt verebilecek nitelikteki elemanlarından ve gerektiğinde kurulmalıdır. Problemin çözümünden sonra takım dağıtılarak, her elemanın eski takımında görev alması sağlanmalıdır. Yeni bir problem oluştuğunda, problemin niteliği gerektiriyorsa yeni elemanların katılımıyla takım yeniden oluşturulmalıdır. Bakım sürecinde, problem çözümü için durağan takımların oluşturulmasının verimli olmayacağı düşünülmektedir. Çünkü herhangi bir problem oluşmadığı zamanlarda takım elemanları kendilerini işe yaramaz olarak görüp, motivasyonlarını yitirebilmektedir.

Bakım ünitesindeki problem çözücü takım elemanları, problem çözümü ve istatistiksel analiz konusunda eğitim görmelidir. Takım üyeleri, problemin çözümü esnasında toplanıp görüş bildirdikleri gibi, çözüm sonrasında da oluşabilecek diğer problemlerin çözümüne yol gösterici olması için üyelerin görüşleri alınmalıdır. Daha

sonra bu bilgilere genel çalışma kılavuzlarında, bakım kayıt defterlerinde ve eğitim materyallerinde yer verilmelidir.⁷⁶

10.1.2. Yaratıcı Takımlar

“Takımın amacı nedir?” sorusuna bir diğer yanıt ise yaratıcılıktır. Takımın yaratıcı olması durumunda, takımın en önemli özelliğini özerklik oluşturmaktadır. Yaratıcı takımlar iş sürecinde, alternatifler ve olanaklar arama üzerinde yoğunlaşmalıdır. Yaratıcılık, normal düşünce tarzının dışına çıkabilmek olarak tanımlanmaktadır. Bundan dolayı yaratıcı takımların fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, sistem ve prosedürden özerk bir yapı içinde olmaları gerekmektedir. Yaratıcı takımlarda fikirlerin oluşturulmasında belirli bir atmosfer oluşturmak, yaratıcılığı bastırıcı bir etki yaratmaktadır.

Yaratıcı takımların başarılı olabilmesi için, bu takımların kontrol dışında tutulmaları ve geleneksel organizasyon yapısının dışında, işlevlerini daha kolay ve istenilen boyutta yerine getirebilecekleri bir yönetim uygulaması altında çalışmalarını gerekmektedir.

10.1.3. Taktik Takımlar

Üçüncü yapıdaki takımlar ise, taktik takımlardır. Taktik takımların genel karakteristiği açıklıktır. Taktik takımların başarılı olabilmesi için, görevin açıkça ortaya konması ve her elemanın rolünün belirlenmiş olması gerekmektedir. Her bir taktik takımın başarısı, kimin ne yapacağını ve performans standartlarının açıkça belirlenmesine bağlıdır. Bu tür takımlarda takım elemanlarının tümü, spesifik bir şekilde rolüne odaklanmalıdır ve görevin standartları her bir eleman için açık olmalıdır. Başarı veya başarısızlığın ölçüm yolları, takım elemanlarının anlayacağı şekilde belirlenmelidir.

Taktik takımlarda elemanlara, hem görev tam olarak açıklanmalı, hem de bu görevin nasıl yerine getirilmesi gerektiği belirtilmelidir. Bu takımlarda her görev, ancak iyi tanımlanmış operasyonel standartlar ile başarılı olabilmektedir. Taktik takımlarda,

⁷⁶ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.180-181.

kim, ne, ne zaman, nerede, niçin, nasıl, gibi soruların cevapları her zaman açık olmalıdır.

Havayolu bakım ünitelerinde özellikle *programlı bakım* olarak nitelendirilen ve bakım süreci prosedürler ile kesin olarak belirlenmiş bakım işlemlerinin yerine getirilmesinde, taktik takımların etkin olacağı inancındayız. Prosedürlerde hangi bakım işleminin, ne şekilde ve ne zaman yapılması gerektiği açıkça belirtilmektedir. Ayrıca bu prosedürlerde bakım sürecinin her aşamasında, işlemi yerine getirecek olan bakım ünitesi çalışanının, teknisyen veya destek personel, sahip olması gereken yeterlilikler de açıkça ortaya konmaktadır.

10.2. Takım Yapılarının Dört Gerekli Özelliği

Problem çözücü takımlar için güven, yaratıcı takımlar için özerklik ve taktik takımlar için açıklığın önemli birer unsur olmasının yanı sıra, bu yapısal özelliklerin ötesinde takımların dizaynını şu dört unsur da etkilemektedir. Bunlar: sorumluluk ve rollerin açıklığı, etkili bir iletişim sistemi, bireysel performans izleme yöntemleri ve gerçekçi kararların önemidir. Bu özelliklerin önem dereceleri, takımların amaçlarına göre değişiklik göstermektedir.⁷⁷

- **Sorumluluk ve Rollerin Açıklığı:** Her elemanın takımla olan ilişkisi, rolün gerektirdiği şartlara göre tanımlanmalıdır. Takım içindeki bireysel sorumluluklar açıkça belirlenmedikçe, takım üyelerinin çabalarında kaçınılmaz olarak bir azalma olacaktır. Kısacası başarılı olmak isteyen herhangi bir takımın her üyesi, nasıl bir sorumluluk yükleneceğini bilmelidir. Sorumluluk ve rollerin açıklığı, takımın başarısı için mutlaka gereklidir. Sorumluluk ve rollerin açıkça belirlenmemiş olması, tüm çabaların rastgele, şans eseri etkili olmasına neden olmaktadır. Doğal olarak bu systemsiz çabalar performansı düşürecektir. Başarılı takımlarda herkes, her zaman işin bir parçasından sorumlu olmaktadır.
- **Etkili Bir İletişim Sistemi:** Değişkenlerin açıkça belirlenmemesi, etkili bir iletişim sisteminin olmamasına bağlıdır. Bu değişkenler bilgi üzerinde

⁷⁷ Larson, LaFasto, a.g.e., s.50-58.

yoğunlaşmıştır ki, etkili bir iletişim ile bilgiden her üye kolayca faydalanabilmektedir. Etkili iletişimin diğer bir önemi ise, bilgilerin güvenilir ve doğru kaynaktan alınmasını sağlamasıdır. Bir kararın kalitesi, direkt olarak elde edilen bilginin doğruluğuna bağlıdır. Ayrıca etkili bir iletişim sistemi, dokümantasyon işlerinin ve karar verme sürecinin başarılı olması için bir metoda sahip olmalıdır. Yapılan çalışmalar doküman haline getirilerek, takımın her üyesi tarafından ulaşılabilir hale getirilmelidir. Takımın faaliyetleri ve kararları hakkında doğru kayıtlar tutmak, daha evvel sarf edilen çabanın boşa tekrar harcanmasını ve karışıklığı engellemektedir.

- **Bireysel Performansın İzlenmesi:** Yetersizliklerin üstesinden gelebilmek için, hem bir ürünü test eder gibi takım elemanlarının değişik şartlar altında nasıl çalıştığını belirleyecek seviye sistemleri oluşturmak, hem de her bir takım elemanının bireysel performans seviyesini kontrol etmek ve dengelemek gerekmektedir. Takım elemanlarının bireysel katkılarının değerlendirilmesi için, pek çok sayıda performans değerlendirme sistemi ve metodu bulunmaktadır. Her işletme kendisi için en uygun olan değerlendirme sistemini kullanmalıdır. Bireysel performansların doğru bir şekilde ölçülememesi, takımın genel performansını ölçmede kullanılan bir takım unsurların yetersiz kalmasına neden olacaktır. Bireysel performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken konu, takım elemanları arasında adaletli ve tarafsız bir değerlendirme yapılabilmesidir. Bu sağlanmadığı takdirde, doğru sonuçların elde edilmesi de mümkün olmamaktadır. Ayrıca performans değerlemesi sonunda, her bir elemanın gelecekte ne gibi sorumlulukları almaya hazır olabileceği de belirlenmelidir.
- **Gerçekçi Kararların Önemi:** Takımlarda sağlıklı karar vermenin temelinde, verilecek kararların gerçekçi bilgilere dayalı olması yatmaktadır. Her boyut ve aşamadaki kararlar, farklı gerekleri içermektedir. Bazı çalışmalarda alınacak kararlar somut bilgilere dayandırılabilirken, bazı çalışmalarda ise bunlar ancak soyut nitelikli olmaktadır. Bundan dolayı kararlar alınmadan önce, tüm unsurlar bir bütün olarak ele alınarak yorumlanmalı ve mümkün olduğunca gerçekçi kararlar alınmalıdır.

10.3. Takım Oluşturmada Eleman Seçimi

Takımın amaçlarına ulaşabilmesi için takım elemanlarının seçiminde, işin yapılması için gerekli en iyi donanım, bilgi ve yeteneğe sahip insanlardan oluşturulmasına dikkat edilmelidir. İnsanların sadece konuya ilgi duymaları gibi unsurlar, takım oluşturulmasında dikkate alınmamalıdır. Bunun dışında elemanların bir takım yeterliliklere ve özelliklere sahip olması da gerekmektedir. Havayolu bakım ünitelerinde oluşturulacak takımlarda görev alacak olan elemanların, otoriteler tarafından getirilmiş olan bir takım yeterliliklerinin yanı sıra, havayolunun belirleyeceği özelliklere de sahip olması gerekmektedir.

10.3.1. Takım Elemanlarının Yeterliliği

Takım elemanlarının yeterliliği nedir? Takıma seçilen kimsenin, hedeflenen amacı başarabilecek teknik beceri ve yeteneğe sahip olması ve kişisel karakteristiklerinin diğer takım elemanları ile birlikte çalışmaya uygun olması gerekmektedir. Teknik beceri bir parça daha kolay tanımlanabilirken, kişisel karakteristiklerin uygunluğunu belirlemek daha zor olmaktadır. İstenilen düzeye ulaşmış takımların üyeleri, aralarında anlaşmaya varabilecek stratejiler belirleyerek, bu iki unsuru beraber elde etmeyi başarabilmektedir.

- **Teknik Yeterlilik:** Takım elemanlarının birbirinden bağımsız olan bilgi, beceri ve yetenekleri aslında takımın amacı ile doğrudan ilgilidir ve buna göre seçim yapılmalıdır. Takım elemanları, takımın başarıya ulaşabilmesi için nasıl bir takım içerisinde olduklarını ve bu takımda hangi rolü üstlendiklerini bilmek zorundadır. Farklı takımlar, farklı teknik yeterlilikleri gerektirmektedir. Bu zaten bilinen ve kabul edilen bir unsurdur. Ancak önemli olan, bu beceriler konusunda çalışanlar arasında nasıl bir denge oluşturulacağıdır. Bilindiği gibi her takım, sahip olduğu teknik becerilere göre kendisine bir amaç belirlemektedir. Takımın sahip olduğu teknik beceriler ise, takım üyelerinin becerileri ile doğrudan ilişkilidir.
- **Kişisel Yeterlilik:** Kişisel yeterlilik kalite, yetenek ve beceri ile birlikte anılmaktadır. Takım elemanlarının tanımlanması için kişisel yeterliliklerinin

yani kalite, yetenek ve becerilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Takım üyelerinin kişisel yeterlilikleri, üyelerin takımlarda fonksiyonel olabilmelerini sağlamaktadır. Üyelerin kişisel yeterlilikleri takım için büyük bir öneme sahiptir çünkü; bu bireysel özellikler ortak çalışma sonunda takımın başarısını belirlemektedir. Havayolu bakım ünitelerinde faaliyet gösteren takımların uyumlu elemanlardan oluşturulmuş olması, bakım sürecinin güvenliği sağlayacak şekilde yerine getirilmesinde etkili olacaktır. Takım üyelerinin kişisel özelliklerinin uyumlu olması, takımların problemlerini tanımlayarak çözümlenebilmesine de imkan tanımaktadır. Takım içindeki problemlerin çözümü, gerçeklere dayanılarak yapılan tartışmalarla ve birlikte sarf edilen bir çaba ile olmaktadır. Bu süreç takımın içsel performansını ve başarısını direkt olarak belirlemektedir. Başarılı takımlar üyelerinin kişisel karakteristiklerini tanımlamak ve geliştirmek için zaman ayırmalıdır.

11. TAKIM ÇALIŞMASININ BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ

Takım çalışması, işletmenin amaçlarına uygun ve doğru bir biçimde uygulandığı takdirde, Continental ve diğer havayollarında olduğu gibi hata oranlarının azaltılması, zamanında kalkış performansının sağlanması gibi unsurlar üzerinde olumlu sonuçlar vermektedir. Yöneticiler yanlış veya zayıf takım çalışmasının bir işletmeyi batırabileceğini bilmektedir. Ancak havacılık söz konusu olduğunda zayıf takım çalışması, emniyeti zora sokabileceğinden çok daha kötü sonuçlara yol açabilmektedir.⁷⁸

Takım çalışmasının başarısızlıkla sonuçlanmasında bir çok faktör etkilidir. Takımın başarısızlığı, takımın amacının doğru belirlenmemesi veya belirlenen bu amaca göre eleman seçilmemesi gibi bir çok nedene dayandırılabilir. Aşağıda bir takımın başarısızlığında daha etkili olan nedenler ele alınmıştır.

⁷⁸ Jones, a.g.e., s.16.

Geleneksel yönetim anlayışı ve “biçimlendirici” çalışma ortamında, ne olduklarından dolayı değil, kim olduklarından dolayı seçilmiş kişiler bir araya getirilmektedir. Toplu kararların bir çoğu bölüm yöneticileri tarafından verilmektedir. Böyle bir ortamda takım çalışanlarının kendi kararlarını vermemeleri, iyi bir takım çalışmasının önündeki bir engel olarak kabul edilmektedir. Kararların halen yöneticiler tarafından veriliyor olmasının nedeni, geleneksel yapının bozulması halinde organizasyonun çökeceğine inanılmasıdır. Alternatif yöntemlerin denenmesi gerektiği sürekli dile getirilmekle birlikte halen, söz söyleme hakkının yalnızca yöneticilere ait olduğu ve bu nedenle başarısız olan takım çalışmaları sürmektedir.

İşletmelerin performans değerlendirme ve ücretlendirme politikaları, etkin takım çalışmasının yapılmasında engelleyici olabilmektedir. Etkin takım çalışmalarında takım üyelerinden herhangi birinin takımdan ayrılması, takımın işleyişini etkilemektedir. Takım çalışması uygulayan işletmeler, takım üyelerinin takımlarından ayrılmalarını engelleyici bir ücretlendirme politikası uygulamalıdır.

Southwest Havayolları, takım çalışması sürecinde uygulamakta oldukları ücretlendirme politikalarının, yeni oluşumun gereklerini karşılamaktan uzak olduğunu belirlemiştir. Mevcut sistem, geleneksel sendika alış veriş programından oluşmaktaydı. Bakım ünitelerinde çalışanların daha fazla ücret alabilmeleri için, daha yüksek bir pozisyona gelmeleri gerekmekte idi. Bu durum teknisyenlerin, genellikle farklı bir takıma dahil olmaları anlamına gelmekteydi. Dolayısıyla bakım ünitelerinde çalışanların daha iyi ücret alabilmek için, iyi yaptıkları bir işi bırakmaları gerekmekteydi. Ayrıca sorumluluklarının artması durumunda teknisyenlere fazladan ödeme yapılmadığından, bu uygulamanın yeni takım organizasyonunun ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olacağı açıkça anlaşılmıştır.

Takım çalışması süreci içinde Southwest Havayolları, merkezden uzak yönetim felsefesi doğrultusunda, yeni ücretlendirme politikasını geliştirme kararı almıştır. Üst yönetim parametreleri belirlemekle birlikte, organizasyonun her seviyesinden konuyla ilgili veriler toplamıştır. Yönetim bu yeni plana bakış açısını, bir toplantı sırasında şu şekilde dile getirmiştir:

“Sizin yeni ücretlendirme planınız, şu andaki ve zaman içindeki işinize göre düşünülmeli ve çalışanların katkıları ile hazırlanmalıdır ki, herkes bu politikanın dilini anlayabilsin.”

Yeni ücretlendirme politikasının amacı üç aşamalı olarak belirlenmiştir:

- İlk olarak belirli bir pozisyondan ziyade, takım içerisinde gösterilen performansa odaklanmış bir sistem geliştirmek,
- Daha fazla bilgi ve beceri edinmek, işini daha iyi yapmak ve böylece daha iyi bir ücrete kavuşmak için dürtü oluşturmak,
- Takım üyelerine, aynı takımda kalırken ücret merdivenlerinde daha üst basamaklara tırmanmalarına imkan sağlayacak fırsatlar yaratmak suretiyle, takım üyelerini takımları içerisinde sabitleştirmek.

Southwest Havayolları'nın ortak katılım sonucu oluşturdukları bu yeni ücretlendirme programı, çalışanların daha fazla kazanmasına imkan tanımakla birlikte performans, beceri, bilgi ve spesifik takım uzmanlıklarına göre çalışanların takımları içerisinde daha üst sorumluluk düzeylerine gelmelerine izin vermiştir. Beceriye dayalı ücretlendirme sistemi takım yaklaşımı ile birleştiğinde havayollarına, takım seviyelerinde stabilite ve dolayısıyla deneyim artışı, verimliliğin yükselmesi ve işletmeciliğin basitleşmesi yararlarını getirmiştir.⁷⁹

Takım çalışmasını uygulamak isteyen işletmeler, çalışanlarının takım çalışması ve değişim konusundaki görüşlerini almak zorundadır. Çalışanların görüşlerini ve katılım onaylarını almadan takım çalışmasını uygulamaya çalışan işletmelerde, kaçınılmaz bir sarkaç hareketi kuramı yaşanmaktadır. “İletişim” ve “katılım” kelimelerinin parola haline getirilmesine, birliktelik anlayışına yönelik takım egzersizlerine başlanmasına karşın; başarısız olunabilmektedir. Bu, üstten kumanda edilen bir harekettir ve bireyler gönülsüz oldukları sürece başarılı olunması mümkün olmamaktadır. Tek bir çalışanın bile motive olmaması, şirketteki bahar havasını sona

⁷⁹ Ron M. Robinson ve diğerleri, “Southwest Industries: Creating High-Performance Teams for High-Technology Production”, *Planning Review*, (Nov./Dec. 1991), s.12-13.

erdirmeye yetebilmektedir. Tıpkı bir sarkacın hızlı başlayan hareketinin gitgide yavaşlaması gibi, şirket en sonunda eski günlerine geri dönmektedir.

Bir diğer dikkat edilmesi gereken unsur ise, takım oluştururken birbirleri ile uyumlu fakat farklı yapı ve kültürdeki elemanların bir araya getirilmesidir. Ekin örneği bunu çok iyi açıklamaktadır. Tek bir cins ekin üretiminde, bir virüs hastalığı anında yayılabilmekte ve tüm ekini ortadan kaldırmaktadır. Herhangi bir direnç oluşturulamamaktadır. Bu durumda yalnızca melezler ayakta kalabilmekte ve ürün vermeye devam edebilmektedir. Aynı durum işletmelerdeki takımlar içinde geçerli bir unsurdur. Herhangi bir problemle karşılaşıldığında, farklı kişilik ve niteliklere sahip elemanlar takım başarısının devamını sağlamaktadır.⁸⁰

Bu konuda People Express Havayolları'nın bakım ünitesinde oluşturmuş olduğu takım, iyi bir örnek oluşturmaktadır. Takımı oluşturan dört kişi, birbirinden oldukça farklıydı. Takım üyelerinden Harry, ellilerin başındaydı ve takımın en yaşlısıydı. Uzun yıllar Pan American Havayolları bakım ünitesinde çalışmıştı. Arıza giderme konusunda uzmanlaşmıştı ve takım içindeki uyumsuzlukların giderilmesinde yaşam deneyimi oldukça etkiliydi. En genç takım üyesi olan Terry'nin havayolu deneyimi çok azdı. Son derece enerjik ve atılgandı. Bu özelliği ile krizlerde başarıyı arttırıyordu. Anında harekete geçebilecek ve yeni bir problem ortaya çıktığında kontrolü ele alabilecek kabiliyeteydi. Takımın diğer iki üyesi Larry ve Bill, her ikisi de otuzlarının sonlarında ve önceden bir miktar havayolu deneyimine sahip takım üyeleriydi. Larry çok sosyaldi ve genellikle takımın sözcüsü gibi hareket ediyordu. Bill ise detaylara önem veriyordu ve özel projelerde çalışmayı seviyordu.⁸¹ Görüldüğü gibi takımı oluşturan dört kişinin farklı özelliklerinden dolayı, takımın oluşabilecek sorunlar karşısında başarı olasılığı artmaktadır.

⁸⁰ Belbin, a.g.e, s.88-89.

⁸¹ Hackman, a.g.e., s.183.

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASINDA LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

1. LİDERLİK VE TAKIM ÇALIŞMASI

Takım çalışmasında iletişim, amaç birliği, koordinasyon gibi bir çok faktör rol oynamaktadır. Ancak, takım çalışmasında vazgeçilmez olan bu unsurların etkin olarak gerçekleştirilmesinde liderin rolü oldukça büyüktür. Bundan dolayı çalışmanın bu kısmında liderlik ve takım çalışmasında liderin rolü daha ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Liderler, bireylerin birer topluluk olarak yaşamaya başlamalarından bu yana var olmuşlardır. Ancak takım çalışması söz konusu olduğunda, liderlik çok daha farklı bir konuma sahip olmaktadır. Çünkü etkin bir takım çalışmasının sağlanması, takım lideri ve onun davranış biçimi ile doğrudan ilgilidir. Özellikle havacılık sektöründe emniyetli uçuşun birincil amaç olması ve tam bir koordinasyonun sağlanması gerekliliği, takım çalışmasında liderin rolünü artırmaktadır. Havayolu bakım ünitelerinde takım çalışması uygulamasına gidilmeden önce, takım liderlerinin fonksiyonlarının belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca takım çalışması sürecinde, liderin davranış biçiminin neden ve sonuçlarının bilinmesi gerektiği inancındayız. Bilindiği gibi liderlik oldukça kapsamlı bir konudur. Ancak çerçevenin daraltılması amacıyla bu çalışmada liderlik ile ilgili bazı yaklaşımlar ele alınmıştır.

1.1. Liderliğin Tanımı

İnsanları belirli hedeflere götürmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu belirlemek, daha

sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekmektedir. Bunun içinse bir lidere ihtiyaç vardır.⁸²

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, sistematik ilginin, yani kuramsal açıklamalar ve araştırmaların başlangıcı yirminci yüzyıldır. Birçok kuram ve model, yüzlerce araştırmaya rağmen liderlik kavramında net bir görüş birliğine ulaşıldığını söylemek zordur.

İnsanların davranışlarını etkileme amacı taşıyan her davranış biçimi, genel anlamda liderlik sınıflaması içine girebilmektedir. Örneğin bir tanıma göre lider, diğerleri üzerinde kuvvet kuran ve bu gücü bireylerin davranışlarını etkilemede kullanabilen kişidir. Başka bir tanımda ise liderlik, belirli koşullar altında ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçları gerçekleştirmek üzere etkilemes sürecidir.⁸³

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturmaya çalışıldığında liderliğin tanımını “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” şeklinde yapmak mümkündür.⁸⁴

1.2. Liderlik Yaklaşımları

1950 öncesinde liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, araştırmaların daha çok etkin olan ve olmayan liderlerin özellikle yapısal donanımları gereği, kişilik özelliklerindeki farklılıkları anlamayı amaç edindikleri görülmektedir. Ancak araştırmaların sadece bu alanda yapılması, tutarlı bulguların üretilmediğini ortaya koymuştur ve liderlik konusunda kişisel özelliklerin çok ötesinde bir takım faktörlerin etkin olabileceği göz önüne alınarak birçok çalışma yapılmıştır.

⁸² Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (6. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000), s. 411.

⁸³ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, (1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık Matbaacılık A.Ş., Nisan 1992), s.79.

⁸⁴ Enver Özkalp, Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Davranış*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116, 2. Fasikül, 1995), s.138.

1.2.1. Özellik Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşım liderin sahip olduğu özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul etmektedir. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir.⁸⁵ Ancak bu çalışmalarda ortaya çıkan en belirgin durum, araştırma bulguları arasında ortaya çıkan tutarsızlıklardır. Bir araştırmada kendine güven, kararlılık ve ortamlara duyarlılık gibi özellikler “lider adamı” tanımlıyorken, bir başka araştırma bulgusu ya bunu onaylamamakta ya da tamamen başka bir özellikler kümesini etkili liderlik olarak tanımlayabilmektedir. Genel olarak araştırma sonuçlarında zekilik, kendine güven, aktiflik ve bilgili olmak gibi özellikler liderlik açısından ön plana çıkmaktadır.⁸⁶

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar liderin nasıl davrandığı üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır.

1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

1950’li yıllardan itibaren bazı araştırmacıların, lider olarak tanımlanan kişilerin “ne tür davranışlar” sergiledikleri sorusunun peşine düştükleri görülmektedir. Araştırmacılar etkili bir liderin, daha az etkin bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini tahmin etmeye çalışmışlardır.⁸⁷

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan bir çok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda liderlik davranış biçimi genel olarak, işe veya ilişkiye yönelik olmak üzere iki şekilde belirlenmiştir. Çalışmalar sonucunda işe yönelik davranış gösteren liderlerle çalışanlarda yüksek performans bulunmaktayken, tatmin düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. İlişkiye yönelik liderlerle çalışan astlarda ise, düşük performansa karşın yüksek tatmin oranının olduğu tespit edilmiştir. Ancak

⁸⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (6. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş., 1998), s.398.

⁸⁶ A. Kadir Özer, *Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/ Liderlik Modeli*, (1. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları, Sayı: 472, 1997), s.12-13.

⁸⁷ Duygu Altuğ, *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997), s.63-64.

daha sonra yapılan bazı çalışmalar, iş yerindeki diğer değişkenlerin de bireylerin tatmin ve üretkenlik düzeyini etkilediğini göstermiştir.⁸⁸

Davranışsal Yaklaşım açısından takım çalışması ile yakından ilişkili olan bir teori ise, Douglas McGregor tarafından formüle edilen X ve Y teorileridir. Teoriye göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır.

McGregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanmaktadır. X teorisi şu varsayımları içermektedir:⁸⁹

- Ortalama bir insan, çalışmayı sevmemektedir ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışmaktadır.
- Ortalama bir insan, sorumluluk yüklenmeye pek istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih etmektedir.

Buna karşılık Y teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır:

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışmaktadır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi, bunları geliştirmekte ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenmektedir.
- Dolayısıyla liderin yapması gereken, uygun bir ortam yaratmak suretiyle çalışanın kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasına olanak tanımaktır.

⁸⁸ Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996), s.283-286.

⁸⁹ Koçel, a.g.e., s.403-404.

Buna göre X teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedir.

Davranışsal yaklaşımçıların araştırmaları sonucunda elde edilen liderlik davranışlarının, lider tarafından uygulanması sırasında değişik yoğunlaşma alanları göstermesi nedeniyle, bu çalışmalar sonucunda dört liderlik tipi üzerinde durulmuştur. Bunlar, astlarının emirlerini yerine getirmesinden hoşlanan otoriter veya otokratik lider, astlarının görüşlerine değer veren katılımcı veya destekleyici lider, organize etmede başarılı olan örgütçü lider ile örgütçü ve destekleyici liderlik karakteristiklerini taşıyabilen büyük adam tipi liderlerdir.⁹⁰

1.2.3. Üç Durumsallık Modeli

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal yaklaşımlar önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak araştırmacıların liderlik sürecinin olduğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri, bu yaklaşımın zayıf tarafını oluşturmaktadır. Durumsallık yaklaşımında araştırmacılar, liderlerin değişik koşullarda değişik liderlik davranışlarını sergileyebileceği üzerinde durmuşlardır. Değişik durumsallık liderlik teorileri geliştirilmesine karşın, hepsinde ortak bir varsayım vardır. Bu varsayım başarılı bir liderliğin, liderlik biçiminin ancak durumun yarattığı koşullara uyduğu zaman sağlanabileceğidir. Durumsallık liderlik yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, esnekliğin olması gerektiğini savunmakta ve her duruma uyacak evrensel bir liderlik biçimine karşı çıkmaktadırlar.⁹¹ Liderlik davranış biçiminde bu tür bir yaklaşımın benimsenmesi takım çalışmasının etkinliğini artıracaktır.

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımındaki ilk çalışma, Fiedler ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Fiedler yaptığı çalışmada, işe ve ilişkiye yönelik liderlik biçimlerine,

⁹⁰ Özkalp, Sabuncuoğlu, a.g.e., s.140-143.

⁹¹ İnan Özalp, "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı Ve Fred E. Fiedler İle Robeert J. House'ın Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, (Kasım 1986), s.29.

liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği görüşünü eklemiştir. Fiedler'e göre her bir durum, üç temel boyutta değerlendirilmelidir.⁹²

- Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler,
- Başarılabacak işin niteliği,
- Kontrol gücü.

Fiedler'e göre lider-çalışan ilişkileri uyumluysa, işin yapısı belirgin ise ve liderin kontrolü güçlüyse, lider için en uygun ortam oluşmuştur. Fiedler'in gerçekleştirdiği araştırmaların sonuçlarına göre, üç ögenin meydana getirdiği ortamın uygunluk durumu ile, liderin etkinliği arasındaki ilişki doğrusal değil, eğriseldir. En zor durum ile en kolay durumda, iş eğilimli lider daha etkin olmakta, orta dereceli uygun durumlarda ise, ilişkiye yönelik lider daha fazla başarı göstermektedir.⁹³

1.2.3.2. Yol Amaç Teorisi

Genel olarak Robert House ve Martin Evans'ın geliştirildiği kabul edilen bu teori, büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Yol amaç teorisi, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.⁹⁴

Araştırmacılar liderliğin örgütte iki önemli fonksiyona sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel amaçları belirleme ve böylece astlara hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi, arzulanan davranışlar doğrultusunda astları destekleyerek, onların amaçlara ulaşmasını sağlamak ve sonucunda da ödülleri artırmaktır.⁹⁵

House'ın yol amaç teorisinde, lider için dört değişik liderlik davranışı söz konusudur.⁹⁶

⁹² Özer, a.g.e., s.20-21.

⁹³ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.289.

⁹⁴ Koçel, a.g.e., s.410-411.

⁹⁵ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.291.

⁹⁶ Altuğ, a.g.e., s.65.

Emir veren: Emir veren lider, beklentileri açıklamakta, bu yönde yapılacakları emretmekte ve net standartlar koyarak kendi lider rolünü açıklamaktadır.

Destekleyen lider: Destekleyen lider, iş ve durumları hoş kılmaya özen gösterirken, grup üyelerini eşit tutmakta, arkadaşça ve yakın davranmaktadır.

Katılımcı lider: Astları kararlara dahil eden katılımcı lider ise, onlara danışmanlık yapmakta, onların fikirlerini sormakta ve bir karar alırken elde ettiği önerileri karara dahil etmektedir.

Başarıya yönelik lider: Amaçları koyarak, sürekli iyileştirme yoluyla yüksek iş başarımı beklemek ve yüksek standartlara ulaşılabileceğine inanmak, başarıya yönelik lider davranışıdır.

Yol amaç teorisi, liderlik davranışlarının astların tatminini nasıl etkilediğini iki durumsal faktörle açıklamaya çalışmaktadır.⁹⁷

Astların özellikleri: Astların bireysel özellikleri, liderin davranışına nasıl bir tepkide bulunacaklarını belirlemektedir.

Çevresel faktörler: Astların özelliklerinden ayrı olarak yol amaç teorisi, en azından liderin davranışını etkileyen üç faktörün olduğunu belirtmektedir. Bunlar, astların yaptığı işlerin niteliği, organizasyonun biçimsel yetki sistemi ve belirlenmiş iş gruplarının niteliğidir.

Bu teoriye göre lider, sürekli olarak durumsal faktörlerin meydana getirdiği ihtiyaçlara uygun davranmakta ve başarı için destek vermektedir. İçinde bulunulan duruma uygun olarak kendinden değerler katmaktadır. Örneğin motivasyon düşüklüğü söz konusu ise, bu durumun giderilmesi için neler yapılması gerektiğini belirlemektedir. Takım çalışmasında liderin, bu türlü saptamaları yaparak doğru çözümler üretmesi, etkinliğin sağlanmasında oldukça büyük bir öneme sahiptir.

⁹⁷ Özalp, (Önderlikte Durumsallık...), a.g.e., s.37.

1.2.3.3. Vroom - Yetton - Jago Modeli

Çevresel değişkenleri ele almanın önemini vurgulayan bir başka model, ilk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş ve daha sonra Vroom ve G. Jago tarafından yaygınlaştırılmış olan, “Liderlikte Karar Verme” modeli olarak anılan, Vroom Yetton Jago modelidir. Araştırmacılar, liderlik kavramına işlevsel bir tanımla yaklaşmışlar ve liderliğin özünde karar verme becerisinin yattığını savunmuşlardır.⁹⁸

Bu model durumun özelliklerine bağlı olarak, liderin karar verme aşamasında ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır. Kararın derhal alınması gibi bazı durumlarda tek kişi tarafından alınan kararlar olumlu sonuçlar verse de, bu kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte kararlar olmayabilmektedir. Bundan dolayı lider, verilen kararların değerlendirilmesinde alternatif görüşleri de göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast miktarının çok olmasına da özen göstermelidir. Çok sayıda astın katıldığı kararlar, daha fazla kabul göreceğinden dolayı çok daha etkin olmaktadır.⁹⁹ Yaklaşım bu bağlamda ele alındığında, takım çalışmasında liderin etkinlik sağlayabilmesinde, katılımcı yönetimi benimsemesinin önemini ortaya koymaktadır. Havayolu bakım ünitelerinde faaliyet gösteren takım liderlerinin, bakım sürecinin istenilen nitelikte olmasını sağlamak için, üyeleri takımın kararlarına ortak etmeleri gerekmektedir.

Vroom ve Yetton’a göre liderin karar verme biçimi, yedi temel soruya yanıt aramasıyla ilişkilidir. Bunlardan üçü karar kalitesi olarak tanımlanan bir boyutla, diğer dördü ise soruna karşı geliştirilecek çözüm seçeneğinin çalışanlar tarafından ne ölçüde kabul göreceği ile ilgilidir.¹⁰⁰

“Eldeki sorun bir kalite boyutu içeriyor mu?” Görünürde sorunun giderilmesi için tek bir çözüm varsa, kalite değerlendirmesi düşük demektir. Dolayısıyla sorunun kalite boyutu yoktur. Ancak eldeki soruna birden fazla çözüm getirilebilir ve çözüm

⁹⁸ Özer, a.g.e., s.22.

⁹⁹ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.294.

¹⁰⁰ Özer, a.g.e., s.23-25.

seçeneklerinden birisi diğerine oranla daha akılcı veya isabetli olabilirse, o zaman sorunun kalite boyutu var demektir.

“Lider, çözüm seçenekleri arasında en isabetli çözümü yapabilmek için (kalitesi yüksek karar) yeterli bilgiye sahip mi?” Liderler, karşı karşıya kaldıkları sorunların çözümlerini oluştururken, hem sorun hem de çözüm seçenekleri ile ilgili bilgi düzeyinde farklılık göstermektedir. Buna bağlı olarak liderler, değişen oranlarda başkalarının bilgi sağlamasına bağımlıdırlar.

“Eldeki sorun belirli bir yapıya sahip mi” İş akışının belirli ya da belirsiz bir yapıya sahip olup olmadığı, karar verme biçimini yakından etkileyen bir başka unsurdur.

“Etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, verilen kararın çalışanlar tarafından kabul görmesi, benimsenmesi önemli mi?” Uygulanacak kararın özellikle uygulayıcılar tarafından benimsenmemesi, başarısızlık için karar almaktan farklı olmamaktadır.

“Lider kararı tek başına aldığı anda, çalışanların kararı benimseyeceklerine güvenebilir mi?” Tek başına alınmış da olsa, bazı kararlar çalışanlar tarafından, özellikle lider-çalışan ilişkisinin olumlu olduğu durumlarda benimsenebilmektedir. Liderin karar verme biçimini seçerken, bu boyutu da göz önüne alması önemlidir.

“Karar organizasyonun hedefleri ve amaçlarıyla ilgili olduğunda çalışanlar, kararın ilişkili olduğu organizasyonun hedeflerini paylaşıyor mu?” Bazı sorunların çözümleri çalışanları herhangi bir şekilde ilgilendirmeyebilmektedir. Örneğin, uçak bakımında kullanılan bir ekipmanın satın alınması ya da finansal kiralama yoluyla elde edilmesi kararının verilmesi, bakım ünitesi çalışanlarını çok fazla ilgilendirmemektedir. Ancak alınacak olan ekipmanın mevcut ihtiyaçları giderebilmek için ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği yolundaki bir kararın verilmesinde, bakım ünitesi çalışanlarının görüşlerine başvurmak, çok daha verimli bir sonucun alınmasında etkili olacaktır.

“Çözüm olarak karar verilen seçenek, çalışanlar arasında çatışma yaratabilir mi?” Çalışanlardan bir kısmının alınan kararı onaylayıp bir kısmının onaylamadığı durumlarda, çatışmanın yaşanması oldukça doğaldır. Kararın alınmasında lider bu

olasılığı da düşünmelidir. Takım lideri, üyelerin alınacak olan karara olumlu ya da olumsuz yaklaşma nedenlerini belirlemeli ve her bir üyenin en doğru kararı bulmasına yardımcı olmalıdır.

Vroom ve Yetton, her liderin karar aşamasındayken bu temel soruları sorması gerektiğine inanmaktadır.

1.2.4. Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Yaklaşımlar

Liderlikte durumsallık yaklaşımı, 1960'lı yılların sonundan itibaren örgütsel liderlik literatürüne girmiş ve o zamandan bu yana alana geniş oranda hakim olarak, önemli bir takım sonuçların elde edilmesini sağlamıştır. Özellikle 1970'li yıllarda, o güne kadar geliştirilen modellerin test edilip, geçerliliğinin saptanması yönünde elde edilen pozitif sonuçlar çerçevesinde bugün, astlara nezaret etmede en iyi tek bir yol olmadığı, farklı tarzların geçerli olduğu koşul ve durumların varolduğu anlayışına ulaşılmıştır.

Ancak 1980'li yıllarda liderlikle ilgili düşüncelerde değişiklik olmuş ve iki önemli yeni eğilim belirmiştir. Bunlardan birincisini liderlikte özellikler yaklaşımının, durumsallık perspektifinde tekrar canlandırılması oluşturmaktadır. Karizmatik liderlik olarak adlandırılan bu eğilim, liderlerin sahip oldukları bazı özelliklerin ya da kişisel karakteristiklerin, durumsal bir çerçeve içerisinde araştırılmasına odaklanmakta ve 1940-1950'li yıllara kadar geçerli olan ve pek çok eleştiri alan özellikler yaklaşımına yönelik ilginin, o dönemde gözden kaçırılmış bazı değişkenlere yoğunlaşarak yeniden harekete geçirilmesini hedef almaktadır.

Liderlik alanındaki ikinci önemli güncel eğilim ise, liderliği bağımsız bir değişken olarak görme yerine, bağımlı değişken olarak ele alma yönündedir. Dikey İkili Bağlantı (Tepkici) Yaklaşımı olarak adlandırılan bu ikinci eğilim, farklı liderlik davranış tarzlarının ast başarısı ve tatmini üzerindeki etkileri gibi konularla ilgilenmekten çok,

lider davranışlarının nedenleri üzerinde durmaya ağırlık vermektedir. Yani liderlerin neden “o şekilde” davrandıklarını belirlemeye çalışmaktadır.¹⁰¹

1.2.4.1. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Davranış Biçimleri

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass’ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı Transaksiyonel liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Dönüşümsel (Transformasyonel) liderlik biçimleridir.

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, Dönüşümsel liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf etmektedirler.¹⁰²

Sonuç olarak dönüşümsel liderliği örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarının benimsetilmesi olarak tanımlamak mümkün olmaktadır.¹⁰³

Dönüşümsel liderlik yaklaşımının gelişimindeki en önemli katkı, Max Weber’in araştırmaları kadar eskilere dayanan karizmatik liderliği güncelleştirmeye yönelik sistematik incelemelerdir.

1.2.4.1.1. Karizmatik Liderlik

Karizma terimi, ilk defa “karizmatik otorite” kavramını kullanan Max Weber’den bu yana, liderlik ile ilgili pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Ancak 1980’li yıllara kadar yapılan çalışmaların hemen hepsinde karizma olgusu politik,

¹⁰¹ Tanıl Kılıç, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 2, (Kasım 1995), s.151-152.

¹⁰² Eren, a.g.e., s.440.

sosyal ya da dini liderlik etkilenmelerini açıklamaya yönelik biçimde incelenmeye tabi tutulmuştur.¹⁰⁴

Karizmanın, örgütsel liderlik bağlamında ele alınışı ise, 1960'larda işletme yönetiminde "Sistem Yaklaşımının" önem kazanması ile olmuştur. Yönetim anlayışında sistem yaklaşımının benimsenmesinin de etkisiyle, daha önce yapılan Fidler'in durumsallık modeli, yol amaç teorisi gibi çeşitli durumsallık yaklaşımlarının yetersizliği 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır.¹⁰⁵

Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile , başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik liderlik, izleyicilerini üstün performansa sevk edebilmektir.¹⁰⁶ Karizma temelde lider ile izleyici arasındaki bir sosyal ilişkidir. Lider devrimci bir fikir, üstün bir imaj ya da ideali öne sürerken, izleyici de liderin başarılı olacağına ve olağanüstü özelliklerine sarsılmaz bir inanç beslemektedir. Böylelikle lider ve izleyicileri belli bir amaca ulaşmak için "karizmatik ilişki"den yararlanmaktadır.¹⁰⁷

Havayollarının, sık değişim gösteren piyasa koşulları nedeniyle, mevcut vizyonlarına ulaşmak için stratejilerini yeniden oluşturmaları gerekmektedir. Bundan dolayı havayolları, tüm birimlerinde oluşturacakları takımlara liderlik edebilecek karizmatik liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Southwest ve Continental Havayolları'nın ekonomik dalgalanmalara karşın, karlılıklarını sürdüren havayolu olmalarının temelinde, karizmatik lider yapısına sahip liderleri olması yatmaktadır.¹⁰⁸

Bir çok araştırmacının, karizmatik liderlik ile dönüşümsel liderliği aynı bağlamda incelemelerine karşın, dönüştürücü liderlik tarzı açısından karizma, lideri başarıya götüren anahtarlardan biridir. Örgüt üyelerinin misyon ve amaçlarından çok, takım amaçlarının ön plana çıkarılması ve beklentilerin ötesinde performans

¹⁰³ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, (1. Basım, Eskişehir: Birlik Ofset, Mart 2000), s.347.

¹⁰⁴ Tanıl Kılınç, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II)* Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, (Kasım 1996), s.67-68.

¹⁰⁵ Çiğdem Kirel, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe" *Anadolu Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, (2001), s.44.

¹⁰⁶ Koçel, a.g.e., s.351.

¹⁰⁷ Güneş N. Berberoğlu, "Otorite ve Karizma", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1-2, (1985), s.141.

¹⁰⁸ "Executive Stress", *Airline Business*, (March 2001), s.9.

sağlanması, liderin diğerleri karşısında sözü dinlenir ve peşinden sürüklenmeye değer görülmesi ile yakından ilgilidir. Bunu gerçekleştirmenin ilk koşulu, izleyicilerin liderin başarısının merkezi olan karizmasının farkına varmalarıdır. Böylece lider, örgütün vizyonuna ve misyonuna hakimiyeti sağlayarak, izleyicilerin desteğini kazanabilmektedir.¹⁰⁹

1.2.4.2. Dikey İkili Bağlantı (Tepkisel) Liderlik Davranış Biçimi

Liderlik kavramlarının pek çoğu, liderin astların hepsine aynı tarzda davranıp davranmadıkları konusunu dikkate almayarak, liderlik tarz ya da davranışlarının tüm astlar için benzer eylemleri içereceği noktasından yola çıkmışlardır. Ancak en azından biçimsel olmayan bir seri gözlemler düşünüldüğünde, liderin astları ile bazı bireysel ilişkilere sahip oldukları ve aynı grupta yer alan farklı üyelere farklı davranıp, farklı tepkilerde buldukları kolaylıkla görülecektir. 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga, liderin grup üyelerinden her birisi ile ilişkilerini ayrı ayrı ele alıp, ast-üst olarak tanımladıkları bu çiftlerdeki karşılıklı değişim ilişkisine odaklanan bir liderlik yaklaşımı geliştirmişlerdir.

Modelin geliştiricileri olan Dansereau, Graen ve Haga; bir çalışma grubunun işe yönelik tutumları, becerileri ve başarıları açısından homojen bir özellik göstermediği sürece, bir liderin grubunu bir bütün olarak görüp, astlarının tümüne birden genel ya da ortalama bir lider davranış tarzı ile davranmasının yanlış olduğunu öne sürmektedir. Bu açıdan model, astların sözü edilen boyutlar açısından farklılıklarının göz önünde tutularak, lider ile tüm grup arasındaki ilişki yerine, lider ile her bir asttan oluşan ikilinin ilişkisinin incelenmesinin daha akılcı ve verimli olacağını vurgulanmaktadır.¹¹⁰

Bu bağlamda, takım liderinin takım çalışması sırasında her bir üyeye aynı derecede önem vermesi gerektiği düşünüldüğünde, havayolu bakım ünitelerinde takımların oluşturulması aşamasında, takım üyelerinin birbirini bütünleyici becerilere sahip elemanlardan tarafından oluşturulmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Ayrıca takım üyelerinin zaman içinde sahip oldukları becerileri yitirmemelerine ya da geliştirmelerine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

¹⁰⁹ Özalp, (İşletme Yönetimi...), a.g.e., s.351.

¹¹⁰ Kılınç, (Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I)), a.g.e, s.152-155.

Görüldüğü gibi, takım üyelerinin motivasyonunu artıracak ve çalışanlardan yüksek performans alınmasını sağlayacak tek bir “en iyi” liderlik biçimi bulunmamaktadır. Liderlik ile ilgili yukarıda değinilen ve daha bir çok yaklaşımda araştırmacılar, etkili olabilecek çeşitli unsurları ele almaktadır. Ancak bu çalışmalar sonucunda liderlik ve liderlik davranışları konusunda ideal bir biçimin kesin olarak belirlenemeyeceği ortaya konmuştur. “Örgütlenmeyle İlgili Davranışların Yönetimi” adlı kitaplarında Paul Hersey ve Ken Blanchard en iyi liderlik şeklinin, mevcut göreve ve ilgili insanlara en uygun olan olduğunu belirtmektedirler. Örneğin bir kriz söz konusu olduğunda, liderin öne geçmesi eylemi yönlendirmesi gerekmektedir.¹¹¹ bu bağlamda en uygun liderlik tarzını belirlerken dikkate alınması gereken üç temel unsur vardır: “Lider, grup ve çalışma ortamı”.¹¹² Bununla birlikte süreç içinde oluşan ya da oluşabilecek değişiklikler de göz ardı edilmemelidir.

1.3. Günümüzde Liderliğin Değişen Yüzü

Günümüzde organizasyonlar teknolojik açıdan hemen hemen aynı düzeyde olduklarından dolayı farklılıklarını ancak insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak oluşturmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda geleneksel komuta-kontrol stili liderlik anlayışı artık değişmektedir. Liderlik felsefesindeki değişiklikler Tablo 3’de gösterilmektedir.

¹¹¹ Paul B. Thornton, *İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler*, Çeviren: Elif Topçugil, (İstanbul: Form Yayınları, No: 36, 1995), s.103.

¹¹² Özkalp, Kirel, a.g.e., s.301.

olmaktadır. Anne rolünü benimsemiş bir lider, geleneksel anlayış içindeki bir liderden çok farklıdır. Anneler ailelerindeki ilişkileri ve iletişimi yakından izlemekte, gruptaki güçlü ve sesi fazla çıkan üyelerin diğerlerini ezmesini engellemektedir. Her bir üyenin kendini geliştirmesine ve değerli olduğunu hissetmesine yardımcı olmaktadır. Başarıyı ilk kutlayanlar da hep onlardır. Günümüzün başarılı liderlerinin de özellikleri bunlar olmalıdır.¹¹³

1.4. Takım Çalışmasında Liderlik

Liderlik davranışı konusunda belirlenmiş bir davranış biçimi olmamakla beraber, takım çalışmasının tam bir paylaşımı gerektirmesinden dolayı, destekleyici liderlik davranış biçimi çok daha verimli sonuçların alınmasına olanak tanıyacaktır. Buna karşın takım liderinin, takımın amaçlarına ulaşabilmesi için, üyelerini motive edici bir takım özellikler taşıması da gerekmektedir. Karizma bu özelliklerin başında gelmektedir. Havayolu bakım ünitelerinde yapılan işlemlerin son yıllardaki karmaşıklığından dolayı uygulanmaya başlanan takım çalışmasının, bakım ünitesi çalışanlarının mevcut potansiyellerini tam olarak kullanabilmeleri açısından, değişkenlik göstermekle birlikte, destekleyici liderlik anlayışı altında sürdürülmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Sıradan bir grup çalışmasında liderden beklenebilecek rol ve işlevler, takım çalışmasında, formal olarak tayin edilmiş olan liderlerin belirli yönetsel, meşru ve bürokratik sorumlulukları olmakla birlikte, takımın ihtiyaçlarına ve üyelerin becerilerine bağlı olarak zaman zaman takımın çeşitli üyeleri arasında gidip gelmektedir.¹¹⁴

Takım çalışması sırasında liderin rol ve işlevlerinin takım üyeleri arasında paylaşılması, pek çok faydasının yanı sıra işlemlerin sürecini de hızlandırmaktadır. People Express Havayolları'nın takım çalışmasını uygulamaya başlamasından sonra, yoğunluğun tepe noktasına çıktığı pek çok durumda dahi takım üyeleri, liderleri olmaksızın pek çok bakım işlemini gerçekleştirmeyi başarmıştır.¹¹⁵

¹¹³ Rhonda Abrams, "Thinking Like Mom", *Strategy & Leadership*, Vol. 27, Iss. 3, (May- June 1999), s.40

¹¹⁴ Tanıl Kılınç, "Ekip (Takım) Toplantılarında Oynanabilecek Rol Ve İşlevler", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2, (Kasım 1997), s.32.

¹¹⁵ Hackman, a.g.e., s.183-184.

Bir takım liderinin rolü, takımı kontrol etmeye çalışmak yerine, ana amaçlara ulaşabilmek için takıma yardımcı olmaktır. Aynı zamanda gerek teknik gerekse yönetsel açıdan, takım üyelerini takımın işleyişine dahil etmek de yine liderin görevidir. Etkin bir takım lideri, her şeyden önce takımın verimliliğini belirlemektedir. Lider, takımı amaçlarına ulaştırmaya çalışan kişilerin rahat hissetmelerine yardımcı olmalıdır. Kısa süre önce bir araya gelen takımlarda bile, takım üyelerinin gerek işletme içi, gerekse işletme dışı yaşantıları hakkında ümitleri, beklentileri ve korkuları bulunmaktadır. Takım lideri takım üyeleri ile konuşarak bu duyguları anlamaya, onlara tanımaya ve takımın geleceği hakkındaki düşüncelerini öğrenmeye çalışmalıdır.¹¹⁶ Bu açıdan iyi bir dinleyici olabilmeli ve takım üyelerinin duyguları konusunda hassas olmalıdır.

Continental Havayolları'nın genel müdürü, takım çalışması sürecinde insanların psikolojilerini anlamaları gerektiğini anlamıştır. Havayolunun genel müdürü Bethune bu konudaki görüşlerini şöyle açıklamıştır: "Takım üyelerinizi birer yarış atı, liderlerini ise jokey olarak düşünün. Bir yarışta at önde gitmediği için jokey tatmin olmamış durumdadır. Jokey atının daha hızlı koşması için atı biraz mahmuzlayabilir. At daha hızlı koşmaya başlayabilir ve %80 oranında koşarken, performansını %90-95'e çıkarabilir. At daha hızlı gitmesine karşın hala kazanamıyor olabilir. Bu durumda atınızı mahmuzlamaya devam ederseniz, hızını ilkinden daha azına indirecektir. Çünkü atın öğrendiği bir şey vardır: Ne kadar hızlı koşarsa koşsun, jokeyin tavırlarında bir farklılık oluşmamaktadır. O halde neden kendini zorlasın. Biz yönetim olarak, takım çalışmasına başladığımızda insanları kamçulamaktan vazgeçtik. Herkesin ulaşabileceği hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için ödüller belirledik. Bunlardan sonra gördük ki çok hızlı koşan bir atımız vardı. Hızlı koşmalarını sağlamak için, atların psikolojilerini anlamak gerekmektedir. İnsanlar da atlara benzer, birlikte iyi çalışmalarını istiyorsanız, onları dinlemeli, eski deneyimlerinin etkilerini belirlemeli ve psikolojilerini anlayarak hareket etmelisiniz."¹¹⁷

¹¹⁶ Alison Hardingham, Jenny Royal, **Pulling Together**, (London: Institute of Personnel and Development, 1994), s.139.

¹¹⁷ Bethune, Huler, a.g.e., s.189-191.

Takım lideri, takımın her bir üyesinin ilgiye ve önemsenmeye ihtiyacı olduğunu unutmamalıdır. Tüm görüşlere açık olması gereken lider, takım içinde herhangi bir fikir ayrılığı oluştuğunda, fikir ayrılığına düşen üyelerin bu durumun gerekçelerini açıklanmasına izin vermelidir. Daha sonra takımın kalan diğer üyeleri ile bir karara varılmalıdır. İşbirlikçi ve takımın tüm üyeleri ile gerçekten ilgilenen bir lider, takımın kültürünün ve çalışmasının somut göstergesi olmaktadır.

Edgar Schein “Organizational Culture and Leadership” adlı kitabında: “*Liderler kültürlerini yaratırlar, ama kültürler bu kez kendilerinin yeni nesil liderlerini yaratırlar*” demektedir. Havayolu sektör analistleri, Southwest Havayolları’nın başarısında tek bir adamın rol oynadığını, ancak Herb Kelleher’den sonra durumun farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir. Kelleher ise yaptıkları işteki başarının, bir takım çalışmasının ürünü olduğunu ifade etmektedir. Kelleher yaptığı tek şeyin, havayolunun kültürünün prensipleri ve temel değerleri ile yetişmiş, geleceğin liderleri jenerasyonunu yaratmak olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda Southwest Havayolları’nın gelecekte daha da başarılı olabileceğini savunmaktadır.¹¹⁸

Southwest Havayolları’nda lider olmaya aday olan herkes, üç günlük “Birliktelik İçinde Liderlik” eğitimini almaktadır. Bu eğitim programının amacı, pozitif iletişim ve liderlik becerilerinin yerleştirilmesi ve geliştirilmesidir. Bu program, havayolunun nispeten daha küçük bölümlerinde liderlik edecek olan adaylar için uygulanmaktadır. Daha büyük bölüm liderleri için ise, “Yükselen Lider” adlı altı aylık özel bir program uygulanmaktadır. Bu süre içinde adaya, kendisi için düşünülen pozisyona uygun bilgiler verilmektedir. Bunun yanı sıra adaya, havayolunun her bölümünde eğitim aldırılmakta ve görev yaptırılmaktadır. Bununla beraber adayın eşitleri ve altındaki kişilerle ilişkileri gözlenmektedir. Tüm bu süreç sonunda takım içindeki davranışlarına göre, çevresinden en fazla saygıyı alan aday, belirlenen pozisyona atanmaya hak kazanmaktadır.¹¹⁹

Türk Hava Yolları’nda ise liderlere ya da lider adaylarına iki günlük “Temel Yönetim Becerileri Semineri” adı altında bir eğitim programı verilmektedir. Eğitim

¹¹⁸ Kevin Freiberg, Jackie Freiberg, *NUTS!: Southwest Airlines’ Crazy Recipe for Business and Personal Success*, (First Edition, Texas: Bard Press Inc., September 1996), s.164.

¹¹⁹ Sunoo, a.g.e., s.8.

programının içeriğini takım çalışması, liderlik tarzları, liderlik-yöneticilik gibi konular oluşturmaktadır.¹²⁰

Takım çalışmasında öneme sahip bir diğer nokta ise, liderin takımın nasıl çalıştığına dair takıma sürekli ve düzenli geri bildirimlerde bulunmasıdır. Hem iyi, hem de kötü bilgiler takım elemanları ile paylaşılmalıdır. Geri bildirim, ilgisiz ve doğrudan konuya yönelik olduğu düşünülmemen unsurları da içermelidir. Çünkü uçak bakımında ilgisiz ve ayrıntı olarak görünen unsurlar, emniyetli bir uçuşun sağlanmasında oldukça etkili olabilmektedir.¹²¹

Takım liderlerinin, geri bildirim sırasında aşağıdaki unsurları göz önüne almaları gerekmektedir:¹²²

- Geri bildirim sadece lider tarafından değil, takım üyeleri tarafından da yapılmalıdır. Takım üyesi genellikle işlemlerin nasıl gittiğini daha iyi bilmektedir. Alçak gönüllülük takım üyesinin kendi kendisini övmesini engelleyebilir, ancak başarılı olduğunun belirtilmesi takım üyesinin motivasyonunu artıracaktır. Ayrıca kendi kendini eleştirebilmek, hatanın eleman tarafından kabulünü de kolaylaştıracaktır.
- Lider eleştirisel bir geri bildirimde bulunmadan önce, takım üye veya üyelerine, neler olduğunu ve bunların neden kaynaklandığını açıklama fırsatı vermelidir.
- Olaydan olabildiğince hemen sonra geri bildirim yapılmalıdır. Lider geri bildirimini ne kadar geciktirirse, etkisi o kadar az olacaktır.
- Gereğinden fazla geri bildirimden kaçınılmalıdır. Geri bildirim fazlası da, azı kadar kötü sonuçlar verebilmektedir. Takım üye veya üyelerinin performansı hatalar ile dolu olsa bile lider, her oturumda bunlardan biri veya ikisi üzerinde durmalıdır.

¹²⁰ <http://www.thy.com/tr/egitim.htm> iletişim adresli web sayfası, 13.06.2001.

¹²¹ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.5.

¹²² Nancy-Stimson, **Eğitici Önderlik**, Çeviren: Ahmet Ünver, (Birinci basım, İstanbul: Rota Yayınları: Etkin Yönetim Dizisi, Ekim 1997), s.111-112.

- Geri bildirim yargı ya da mahkumiyet ilanı olarak değil, takım üyelerinin kullanabileceği bir bilgi olarak görülmelidir. Liderin olaya bu şekilde yaklaşması, takım üyeleri ile arasında oluşan ilişkinin, yargılayan amir konumundan, eşit konumdaki insanlar arasındaki bir ortaklık niteliğine dönüşmesine olanak tanıyacaktır.
- Geri bildirim belirli ve nesnel olmalıdır. Kişi değil olay üzerine yoğunlaşılmalıdır ve neyin iyi neyin kötü gittiği üzerinde durulmalıdır. Böylece liderin ilettiği geri bildirim daha fazla bilgi niteliği kazanarak, yargı özelliğini yitirecektir.

Geri bildirim bakım ünitesi çalışanlarının, var ise mevcut hatalarını görmelerine olanak sağlayarak, daha sonraki bakım süreçlerinde hataların meydana gelmesini de engelleyecektir.

Takım çalışmasında geri bildirim etkin olarak gerçekleşebilmesi için iletişim olanaklarının sağlanması da gerekmektedir. Takım liderleri üyelerine her zaman için ulaşabilecekleri kişiler oldukları izlenimini vermelidir. Southwest Havayolları'nda çalışmakta olan iki üst düzey yönetici, çalışanlarına "biz her zaman iletişime açık bir takımımız ve istediğiniz her an bize ulaşarak istek veya sorunlarınızı iletebilirsiniz" mesajını vermek için, ofis duvarlarını kaldırarak sadece özel görüşmeler için camlı bir bölme bulundurarak çalışmalarını sürdürmüşlerdir.¹²³

İletişime açık olarak, takım elemanlarının gerek tüm takımın, gerekse bireylerin çalışmaları konusunda sorular sormalarına izin vermek, hem konulara açıklık getirmek, hem de bireylere olayın birer parçası oldukları hissini vermektedir. Böylece gizlilik ve bunun getirdiği çatışmalar önlenmektedir. Gizli çatışmalar, takımın çalışmasına zarar verdiği gibi, uzun dönemde çözülmedikleri takdirde takım kültürüne de çok fazla hasar vermektedir.¹²⁴

Takım çalışmasında liderlik konusunda araştırma yapan Durham ve arkadaşları, çeşitli bulguları ortaya koymuşlardır. Bunlardan ilki, takım üyeleri koordinasyon

¹²³ Bethune, Huler, a.g.e., s.300.

¹²⁴ Cleland, a.g.e., s.91.

gerektiren yeni bir görevi öğrenmek zorunda kaldığında, liderlik rolünün etkin taktiklerin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli hale gelmesidir. İkincisi ise, liderliğin takım performansına olan etkisinin, doğrudan değil dolaylı gerçekleşmesidir. Liderler koordinasyon, iletişim, eğitim, motivasyon, ödüllendirme ve bilgi alışverişi gibi çeşitli hareketlerle takım üyelerini etkileyen öncülerdir.¹²⁵

Takım liderleri, takım üyelerinin iş süreçlerinde gerek duydukları veya duyacakları becerileri kazanmalarına yardımcı olmalıdır. Yeterli beceri seviyesindeki takım üyeleri, iyi çalışmakta ve anlamlı sonuçlar alabilmektedir. Ancak takım lideri, üyelerin teknik ve yönetsel becerilerine ek olarak bir takım kilit sorumluluklara da sahip olmalarına yardımcı olmalıdır.¹²⁶

- Lider, takım üyelerinin toplantılara düzenli bir biçimde katılmasını sağlamalıdır.
- Lider çeşitli iş paketlerinin sorumluluğunu vermeli ve sorumlu olan üyenin bunlarla ilgili raporları, takımın kalan bölümüne sunmasına olanak tanımalıdır. Eğer herhangi bir gelişim yoksa bu da rapor edilmelidir. Çünkü gözden kaçan herhangi bir nokta, diğer takım üyelerince fark edilebilmektedir.
- Lider, takım üyelerinin görüşlerini dinlemeli ve saygı duymalıdır. Böylece diğer tüm üyeler, birbirlerini dinlemeleri ve saygı duymaları gerektiğini anlayacaklardır. Zaman zaman beyin fırtınası yöntemi ile görüşler alınmalıdır. Bu yöntemde çok ilgisiz konular ortaya atılıyor gibi görünse de, bazı güzel fikirler de çıkabilmektedir. Ancak fikirler gülünç olsa bile dinlenmeli ve saygı gösterilmelidir. Bu davranış, üyeleri katılım için teşvik etmektedir.
- Lider, üyelerin takım çalışması için bireysel ve ortak görevler için yeteneklerini sunabilmelerine ve sorumluluk almalarına olanak tanımalıdır. Takımın gelişmesi için üyeler tartışmalarda bulunabilmelidir.

¹²⁵ Durham, Knight, Locke, a.g.e., s.224-226.

¹²⁶ Cleland, a.g.e., s.92.

1.4.1. Takım Çalışması İle Yöneticinin Değişen Rolü

Günümüzde halen pek çok yönetici, örgüt amaçlarının gerçek sahipleri olduklarını düşünmekte ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmektedir. Bu tür yöneticiler için liderlik, her şeyi bilen ve bütün kararları almak zorunda olan tek adam olmaktır. Fakat çalışanlarının yaratıcılığından yararlanan, gruplar üzerinde yoğunlaşan ve takım çalışması uygulayan yöneticiler, yani gerçek anlamda liderler, çok daha rahat ve üretken olabilmektedir.

Birçok organizasyonda tek yönlü bir iletişim söz konusu olup, yukarıdan aşağı doğru bir liderlik anlayışı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Gerçek anlamda takım çalışmasının uygulanabilmesi ise, iki taraflı bir iletişimin sağlanmasını gerektirmektedir. Bundan dolayı daha esnek ve kademesiz yapılanmış organizasyonlar daha az otoriter olabileceklerinden, karşılıklı iletişimin ve katılımın sağlanmasına olanak tanımaktadır. Takım çalışmasını verimli şekilde kullanmak isteyen işletmeler, hiyerarşik örgüt yapılarını daha düz hale getirmekte ve işletmenin orta kademe yöneticilerini ortadan kaldırmakta ya da sayılarını çok azaltmaktadırlar. Bu tip yeniden yapılandırmada, bireysel ve organizasyonel yapıyı yeniden oluşturmanın birkaç yolu bulunmaktadır. İlk olarak organizasyonlar hangi orta kademe yöneticisinin gereğinden fazla olduğuna, hangisinin yapıdan çıkarılabileceğine ve hangilerinin görevlerinin diğerleri tarafından yapılabileceğine karar vermelidir. Yapıdan çıkarılan orta kademe bir yöneticinin görevi bir başka yönetici tarafından yerine getirilebileceği gibi bir takım tarafından da üstlenilebilmektedir. Ayrıca yapıdan çıkarılan orta kademe yöneticiler tekrardan yapılacak bir düzenleme ile takım üyesi haline getirilebilirler.

Southwest Havayolları takım çalışması uygulamaya başladıktan sonra, orta kademe yöneticilerinin pozisyonlarında değişimler olmuştur. Yetkilendirme yoluna gidilerek, mevcut otoritenin büyük bir kısmı takımlara ve liderlerine devredilmeye başlanmıştır. Yönetimin bu yaklaşımından dolayı orta kademe yöneticiler rahatsızlık duymuşlardır. Ancak takım çalışması programının başarısı için, organizasyon yapısının düzleşmesi ve orta kademe yöneticilerinin en aza indirilmesi gerekmiştir. Bu bağlamda Southwest Havayolları, takım çalışmasında başarılı olmanın çalışanların kabulünü gerektirdiği görüşünden hareketle, hiçbir orta kademe yöneticisini işten çıkarmadan organizasyon yapısını düzleştirmeyi başarmıştır. Orta kademe yöneticilerinin sayısı

bazılarının takıma dahil edilmesi, bazılarının ise takım çalışmasına uyumsuzluk nedenleri ile istifaları sonucu istenilen düzeye ulaşmıştır.¹²⁷

Yeniden yapılanma, eski yöneticilerin yeni pozisyonlarına adapte olması ve yeni beceriler kazanması anlamına gelmektedir. Takım üyesi haline getirilen orta kademe yöneticiler, eski otoritelerine güvenmek yerine bir takım üyesi gibi düşünmeye ve hareket etmeye başlamalıdır. Üst kademe yöneticileri, orta kademe yöneticileri olmaksızın iletişimi tam olarak sağlayamayacak veya orta kademe yönetici tamponu olmaksızın geniş insan grupları ile daha yakın temasta olmak zorunda kalabileceklerdir. Bundan dolayı yöneticiler, takım ile irtibatı sağlayacak liderlere ihtiyaç duyacaktır.¹²⁸

1.4.2. Takım Lideri Rolünde Yönetici

Takımların başarılı olması için liderlik edilmesi gerekmektedir. Takım lideri pozisyonundaki yöneticiler, hem yönetim anlayışlarını hem de yönetim sürecindeki rollerini değiştirmek zorundadır. Takım çalışmasında başarılı olmuş Southwest Havayolları'nın üst yönetimine göre, liderler ve birlikte çalıştıkları kişiler arasındaki ilişki itaate değil, görüş alışverişine dayanmalıdır. Liderlik, bir takım karmaşık teknikleri kullanarak çalışanlarınıza yapmalarını istediğiniz şeyleri yaptırmak değil, çalışanlarınızın sizin onların yapmasını istediğiniz şeyi yapmak istemelerini sağlamaktır. Havayolunun takım çalışmasındaki başarısının temelinde de bu görüş yatmaktadır.¹²⁹

Takım lideri pozisyonundaki yöneticiler, takım çalışmasının kolaylaştırıcıları olmalıdır. Lider konumundaki yöneticiler, çalışanlarının ileri gitmek, gelişme kaydetmek için ihtiyaç duyduklarını sağlamaya yönelmelidir. Bu bir yön, destek, cesaretlendirme, işe katılma, rol alma ya da gelecek ile ilgili farklı bir görüş olabilmektedir.¹³⁰

Havayollarının bakım ünitelerinde kurulacak olan takımların liderleri için sahip olunacak birincil özelliğin, teknik beceri olduğu düşünülebilir. Ancak bakım

¹²⁷ Robinson ve diğerleri, a.g.e., s.11.

¹²⁸ Rees, a.g.e, s.11-12-13.

¹²⁹ Freiberg, Freiberg, a.g.e., s.299.

¹³⁰ Thornton, a.g.e., s.104.

ünitelerindeki takım liderlerinin liderlik yeteneklerine duyacakları gereksinim, teknik becerilerine duyacakları gereksinimden çok daha fazla olmaktadır. Bakım ünitesindeki liderler öncelikle yön verici ve motive edici olmalıdır.¹³¹

Geleneksel yöneticilerin, yönetimin her aşamasındaki karar ve süreçleri kontrol etmek ve düşünmek zorunda olmalarına karşın takım lideri, sadece motivasyonu düşünmektedir. Takım lideri, tanımlanan zaman çerçevesinde tanımlanan projeleri hep beraber çalışan bireyleri koordine ve motive ederek, yerine getirilmesini sağlamaktadır.

Etkin takım liderlerinin bazı özellikleri aşağıda belirtilmiştir:¹³²

- Kolaylık sağlayıcıdırlar.
- Takım problemlerinin çözümünde becerilidirler.
- Takımlarını nasıl motive edeceklerini, koruyacaklarını ve geliştireceklerini bilmektedirler.
- Takım üyelerinden beklenenin bir modelini oluşturmaktadırlar.
- Çok iyi birer dinleyicidirler.
- Takım üyelerinin planlara ve kararlara katılımını teşvik etmektedirler.
- Takım üyelerinin çalışmalarına yardımcı olmaktadırlar.
- İnsanların nasıl odaklaşabileceklerini bilmektedirler.
- Takımın yapacağı iş için kaynak sağlamaktadırlar.
- Takımın gelişerek yüksek performanslı olmasında beceri sahibidirler.
- Çalışanlar arasında empatiyi sağlamaktadırlar.
- Takım üyelerinin uzmanlığına güvenmektedirler.

¹³¹ Freiberg, Freiberg, a.g.e., s.314.

¹³² Rees, a.g.e, s.14-15.

- Değişiklikleri kabul etmektedirler.
- Bilgisayar desteğinden daha fazla yararlanmaktadırlar.

1.4.3. Takım Çalışmasında Aşırı Sorumluluktan Paylaşılmış Sorumluluğa

Liderler, takımların daha verimli olabilmesi için insanları dinlemeli ve onların fikirlerine saygı duymalıdır. Takım üyelerinden alınan bu fikirler, liderlerin karar verme aşamasında, uygulaması çok daha kolay kararları almasına yardımcı olmaktadır. Günümüzde aşama kaydetmiş olan liderler, kendilerini “yardım edici” veya “katalizör” olarak görmektedir.

Bradford ve Cohen “Managing For Excellence” adlı kitaplarında, aşırı sorumluluk alan liderlerin, takımın diğer üyelerinin etkinliklerini nasıl azalttıklarını tanımlamaktadır. Aşırı kontrolcü liderler, çalışanlarını karar verme sürecinin tüm aşamalarına ortak edemediğinden ve takımın kendi amaçlarını belirlemesine olanak tanımamasından dolayı takım üyelerinden tam ve etkin olarak yararlanamamaktadır. Takım tarafından belirlenen amaçlar ve kararlar takımın performansını artırmaktadır. Çünkü takımın neyi başarabileceğine dair inancını yansıtmaktadır.¹³³ Sonuç olarak, tüm sorumluluğu kendi üzerlerinde toplamak isteyen liderler, zamanla çıkmaza girerek işlemez hale gelmektedir. Öte yandan takım elemanları, ne planlamada ne de karar verme sürecinde tamamen işin içinde olamamaktadır.¹³⁴

Aşırı sorumluluk sahibi olma eğiliminin üstesinden gelebilmek, sanki bir atı dizginleyerek zaptetmek gibidir. Ancak takım liderleri kendi başarılarının tümüyle takımın çalışmasına bağlı olduğunu bilmelidir. Takımın başarısı, liderin başarısını, liderin başarısı ise işletmenin başarısını getirecektir. Southwest Havayolları'nın takım çalışmasına başlamasından sonra geçen sürede elde edilen başarılar, çalışan tatmininde artışa neden olarak; uçakların zamanında kalkmasına, müşteri tatmini ve bağlılığının oluşmasına olanak tanımıştır. Tüm bu etkiler nedeniyle havayolunun karlılığı da

¹³³ Durham, Knight, Locke, a.g.e., s.224-228.

¹³⁴ Rees, a.g.e., s.20.

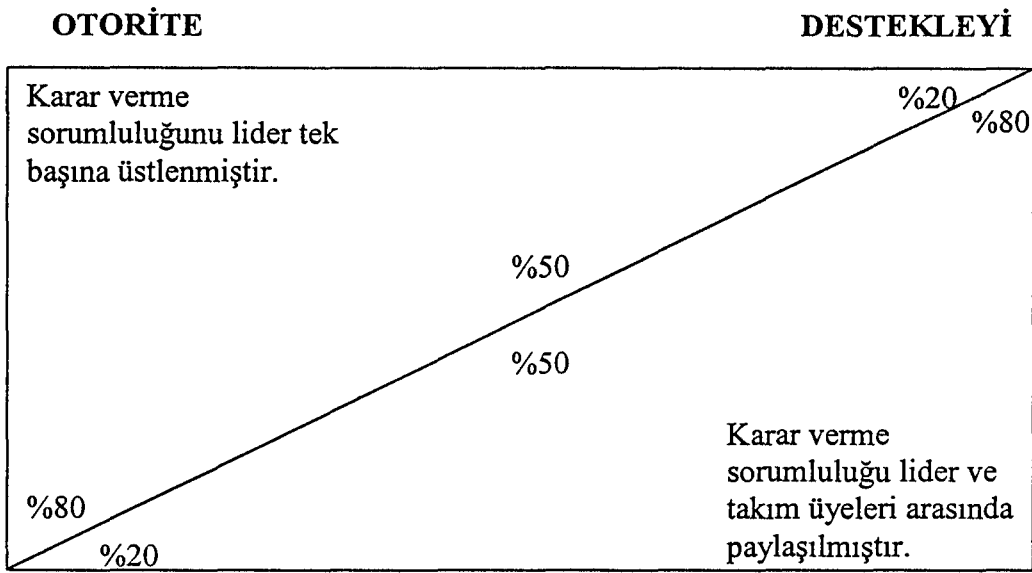
artırmıştır. ¹³⁵ Sorumluluğunu paylaşarak takım çalışmasının etkin olmasını sağlayan liderler, herkesin kazanmasına olanak tanımıştır.

Destekleyici lider, takımın dolayısıyla işletmenin başarısı için, takım üyelerinin tümünün sorumluluk almasını teşvik ederek, iş ve sorumluluk alanları yaratmak üzerine yoğunlaşmaktadır. Lider, takım üyeleri ile bir partner gibi çalışmaktadır. Koordinatör konumunda destekleyici bir lidere sahip olan ve takım stratejisinin belirlenmesinde eşit sorumluluk alan takımlar, kumanda-kontrol tarzı liderliği benimseyen takımlara göre çok daha iyi taktikler geliştirebilmekte ve verimliliklerini artırabilmektedir.¹³⁶

Sorumluluğun paylaşılması durumunda lider, takım üyelerinin daha fazla sorumluluk alıp almamak istediklerini sormalı ve alt seviyelerdeki çalışanları dahi sorumluluk almaları için teşvik etmelidir. Böyle bir durumda “biz ve onlar” yönetim anlayışı yerine, daha çok lider ve takım üyeleri arasında oluşan bir sinerji mevcut olmaktadır. Destekleyici liderler için takım, çeşitli ve değerli bilgi ve deneyimlerden oluşmuş sinerjik bir yapıdır.

¹³⁵ Richard Hoffman, “Is This Any Way To Run An Airline?”, *Nursing Homes*, Vol. 45, Issue 5, (May 1996), s.11.

¹³⁶ Durham, Knight, Locke, a.g.e., s.203-231.



Otoriter Liderin Roller

- Anlatır
- Önerir
- Yönetir
- Karar verir
- Delege eder
- Problemleri çözer
- Amaçları belirler
- Otoritesini kullanır

Destekleyici Liderin Roller

- Dinler
- Sorular sorar
- Takım sürecini yönetir
- Öğretir
- Fikir birliği oluşturur
- Amaçları takım üyeleri ile birlikte belirler
- Karar verme sürecini takım üyeleri ile paylaşır
- Yetki devrinde

Şekil 2. Otoriter ve Destekleyici Liderlerin Sorumluluk Paylaşımı.

Rees, a.g.e., s.21.

Yukarıdaki şekil yardımı ile, destekleyici lider rolünün anlaşılması daha kolay olmaktadır. Şeklin sol tarafı otokratik, sağ tarafı ise destekleyici liderlik biçimin göstermektedir. Bir liderin pozisyonu, eğri boyunca onun sorumluluklarını ve karar verme sürecini, takım üyeleri ile ne kadar paylaştığına göre belirlenmiştir.

Şekilde kontrol edici liderin, destekleyici liderden ne kadar farklı fonksiyonları ve davranışları olduğu görülmektedir. Şeklin kontrol etme kısmında lider, takım kararlarının ve işlevlerinin tüm sorumluluğunu elinde tutmaktadır. Kolaylık sağlama kısmında ise lider, bu sorumluluğu takım elemanları ile paylaşmaktadır. Kontrol edici lider takım elemanlarına anlatmakta, önermekte, yönetmekte, karar vermekte, delege etmekte, problemleri çözmekte ve çalışanlarını ödüllendirmekte veya cezalandırmaktadır. Kontrol edici lider, takımın işini ve çıktısını kontrol etmeye çalışmaktadır. Destekleyici lider ise, takım üyelerini dinlemekte, öğretmekte, yetki devrinde bulunmakta, desteklemektedir. Takım üyeleri ile birlikte çalışmakta ve fikir birliği içinde olmaya uğraşmaktadır.

Takım çalışmasında kontrol edici liderlik şekli, beraberinde bir çok zararlı etkiyi de getirmektedir. Örneğin otoriter liderin çalışanlarında, isteksizlik problemi baş göstermektedir. Çünkü takım elemanları, hoş olmayan sonuçlardan korkmaktadır. Takım çalışmasında otoriter liderlik yaklaşımı, yukarı doğru olan iletişimin sıklığını düşürmekte ve takım elemanlarının liderleri ile aralarındaki iletişimin doğruluğunu etkilemektedir. Böyle bir durumda takım elemanları, ödüllendirileceklerini düşünerek veya cezalandırmaların önüne geçmek için, liderlerine sadece seçilmiş mesajlar yollamaktadır. “Lider ne duymak istiyorsa o söylenmelidir” otoriter liderlik anlayışı altında çalışan takım üyelerinin ilkesi haline gelmektedir.

Gordon, “From Leader Effectiveness Training” adlı kitabında, gücün lider tarafından zorlayıcı davranış şeklinde kullanılması halinde, takım üyelerinin etkinliğini gözle görülür bir şekilde azaltarak ciddi verimsizliklere sebep olduğunu belirtmektedir.

Gordon, takım çalışmasında otoriter liderlik yaklaşımının, buna benzer zararlarını şöyle göstermiştir:¹³⁷

- Takım üyeleri liderlerinin iyi taraflarıyla geçinmeye çalışmaktadır.
- Kontrol edici liderlik yaklaşımı, takım üyeleri arasında iftiralara, arkadan konuşmalara, olayların üstünü örtmelere neden olabilmektedir. Bu güç

¹³⁷ Aynı, s.203-231.

mücadelesi bireyselliği ön plana çıkarma ihtiyacından, cezalandırılmaktan kaçma ve liderin gözüne iyi görünme isteğinden ortaya çıkmaktadır.

- Takım elemanları güç çatışması sonucu boyun eğen, koşullara ayak uyduran birer zayıf girişimci haline dönüşmektedir. Bu da takım üyelerinin verimsizleşmesine neden olmaktadır.
- Takım üyeleri arasında başarısızlığa uğrayanlar, cezalandırma olasılığının etkisiyle de isyankar ve muhalif olabilmektedir. Böyle bir durumda, takımın bütünlüğü bozularak dağılma olasılığı gündeme gelmektedir.
- Takım üyelerinden bazıları ise takım çalışmasından hem fiziksel hem de psikolojik olarak çekilebilmektedir. Bu tür üyeler fikir bildirmeyi reddedebilmekte veya cezalandırılma korkusu ile işe karışmayabilmektedir.

Gücü ellerinde tutan liderler, sonuçları da kendileri yaratmaktadır. Bu yüzden kontrol edici liderlerin takım çalışması sonucunda elde ettiklerinin çoğu, liderin kendi yetenek ve bilgileri çerçevesinde oluşmaktadır. Destekleyici liderler, gücü takım üyeleri arasında dağıtmakta ve bir kılavuz gibi onlarla birlikte çalışmaktadır. Destekleyici liderin elde ettiği sonuçlar, tüm takım elemanlarının bilgi ve yeteneklerinin bir sinerjisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da genelde daha iyi sonuçların alınmasını sağlamaktadır. Destekleyici liderler, sanıldığı gibi aksine gücü bırakmak yerine, takım elemanlarının tümü ile çalışarak geliştirmektedir. Bu tür liderler için güç, bireysel çıkarlar söz konusu olduğunda anlam taşımaz iken, büyük amaçların başarılmasında kullanıldığında çok şey ifade etmektedir.

Destekleyici liderlerin takım üyeleri, verilen kararları desteklemek için çok daha fazla motive olabilmektedir. Çünkü takım elemanları, verilen kararın tüm takım üyelerinin kararı olacağını bilmektedir. Takım üyeleri, karar verebilmenin sorumluluğunu da paylaşmaktadır. Bunun sonucunda takım elemanları ve lider arasında daha fazla güven ve bağlılık oluşmaktadır.

Takımın yeni kurulduğu ve takım üyelerinin henüz ne liderlerine ne de diğer üyelere karşı güveninin oluşmadığı bu safhada, takım liderinin güven ortamını oluşturmak için son derece sabırlı ve hassas olması gerekmektedir. USAirways Kalite

Güvence Müdürü'nün isteği ile, uçak bakım teknisyenlerinin bakım kayıt defterlerini yeniden düzenlemeleri isteği geldiğinde teknisyenlerin hiç birisi öneriyi dikkate almamıştır. Buna karşın yönetim bu konudaki karahlığını ve teknisyenlere vermiş olduğu önemi göstermek için ısrarlı yaklaşımını sürdürmüştür. Hem Kalite Güvence Müdürü, hem de takım lideri teknisyenlerden gelen her öneriyi büyük bir ciddiyetle dinlemiştir. Havayolunun 1993-94 yıllarında yapmış olduğu bu çalışma teknisyenlerin bakım kayıt defterlerini istenilen duruma getirmelerine olanak tanıdığı gibi, teknisyenlerin takım çalışmasına inancını artırarak, güven ortamının oluşmasına olanak tanımıştır.¹³⁸

Güven ortamının oluştuğu ve lider tarafından desteklenen takımlarda herkes güçlü hissetme, güçlü olma şansına sahip olmaktadır. Amaç güç kazanmak değil, takım için belirlenmiş işi tamamlamaktır. Desteklenmiş takımlar, gücü tanımlanabilir parçalara bölmek yerine, tek başına bireysel çalışma ile yapılmayacak işleri hep beraber başarmaya çalışmaktadır.

1.4.4. Takım Çalışmasında Yetkilendirme

Geleneksel yöneticilerin ve liderlerin hala işten sorumlu tek yetkili gibi davranmaları ve çalışma tarzlarını değiştirmekte direnmeleri onların başarısızlığa uğramalarına neden olabilmektedir.¹³⁹ Bu bağlamda piramidin ters çevrilmesi olarak adlandırılan olgu ile birlikte, yetkilendirme kavramı da önemini artırmıştır. Yöneticilerin kişisel düzeydeki anlayış ve fikirleri, yetkilendirmeye gidilerek en alt düzeye çekilebilmektedir. Böylece farklı boyutlar kazanabilen problemler çok daha kolay çözümlenebilmekte ve başarı yakalanabilmektedir.¹⁴⁰ Ancak, bu kavramın hayata geçirilmesinde profesyonelce olmayan uygulamalar, işletmeye yarardan çok zarar getirebilmektedir. Bu nedenle yetkilendirmeden ne amaçlandığı, nasıl uygulanması gerektiği ve bu konuda yönetici ve liderlere düşen rollerin neler olduğu iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu unsurları iyi analiz edebilen işletmeler, yetkilendirmelere

¹³⁸ Taylor ve Christensen, a.g.e., s.112-113.

¹³⁹ Cleland, a.g.e., s.35.

¹⁴⁰ John W. Newstrom, Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, (9. Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1993), s.246.

giderek, yönetimleri tek merkezli olmaktan çıkarabilmekte ve başarının en önemli anahtarlarından birini yakalayabilmektedir.¹⁴¹

Yetkilendirme (empowerment), işletme otoritesinin verdiği yetki doğrultusunda çalışanların, her hususta karar üretme ve bu ürettikleri kararların sonuçlarından sorumlu olma sürecidir.¹⁴² Daha kapsamlı olarak yetkilendirme, her kademedeki kişi veya takımların sahip oldukları yetkinlikleri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmalarının yanı sıra, bu kişilerin veya takımların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulmaları sürecidir. Yetkilendirme, bir yetki devrinden öte, alt yönetim kadrolarında yetki kullanmayı sağlayacak belirli yetkinliklerin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, çalışanlara otorite ve kontrolü devretmek yeterli olmamaktadır. Yetkilendirilen kişi veya takımların elde ettikleri özerkliği nasıl yönetecekleri, takımların nasıl karar üretip, inisiyatif alabileceklerini de öğrenmeleri gerekmektedir.¹⁴³

Liderin rolü, yetkilendirilen kişi veya takımların yetkinliklerini artırabilmek için öğrenme araçlarını ve öğrenme dürtüsünü sağlayacak öğrenme ortamını oluşturmaktır.¹⁴⁴ Yetkilendirme yoluna giden liderler, takım üyelerine ne yapması gerektiğini söylemek yerine çalışanların yöntemini kendisinin seçmesine izin vermelidir. Yetkilendirmenin odak noktası “nasıl” değil, “neyi” olmalıdır. Sonuçların sorumluluğu çalışana bırakılmalıdır. Yetkilendirme yoluna giden takım liderleri, takım üyelerinin hem sorumluluk duygularını artırmalarına, hem de işin başarılması için kişisel çabalarını ortaya çıkarmalarına olanak tanımaktadır.¹⁴⁵ Yetkilendirme bu şekilde geniş bir açıdan ele alındığında, işletmede kendi kendini yönetenlerin yönetimi olarak tanımlanabilmektedir.

Southwest Havayolları'nın takım çalışması uygulamasına gitmeden önce yapmış olduğu değişiklikler, organizasyon yapısını düzleştirip orta kademe yöneticilerini en aza

¹⁴¹ James K. Vanfleet, *Kazanmanın Anahtarları*, Çeviren: Alp E. Arslan, (İstanbul: Emre Yayınları, Başarı Dizisi, Mayıs 1999), s.115.

¹⁴² Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (Mass: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1996), s.449.

¹⁴³ Bilge Erengül, *Kültür Sihirbazları*, (1. Basım, İstanbul: Evrim Yayınevi, Yönetim Dizisi 7, Ocak 1997), s.114.

¹⁴⁴ Weiss, a.g.e., s.23.

¹⁴⁵ Stephen R. Covey, *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*, Çeviren: Gönül Suveren, Osman Deniztekin, (7. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları, Ağustos 1998), s.180-181.

indirmesi ve yetkilendirme yoluna giderek otoriteyi belirgin bir biçimde merkezden uzaklaştırması olmuştur. Havayolları kilit önemdeki kararları, en üst düzeyde eğitimin ve bilginin bulunduğu teknisyenlerin çalıştığı hatta almaya başlamıştır. İşi gerçek anlamda yapan kişilere daha fazla güç vermek son derece mantıklı sonuçlar vermekle birlikte, yetkilendirme ile otoritenin büyük bir kısmı yöneticiden alınarak geleneksel yönetimden uzaklaşmaktadır.¹⁴⁶ Bu bağlamda havayollarının yetkilendirmede başarıya ulaşabilmeleri için, en başta yönetim kadrosunun yetkilendirmeyi anlaması ve benimsemesi gerekmektedir.

İşletmelerde yetki devrinin uygulanmaya başlanması ve işlemlerin sorumluluğunun eğitilmiş, aynı zamanda da becerikli kişilerce üstlenilmesi, geleneksel yönetici ve liderlerin rollerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yapabilmektedir. Bu doğrudan etkilerin bazıları şunlardır:¹⁴⁷

- İşin planlanması ve görev dağılımı takım üyelerince yapılmaktadır.
- Bireysel ve takım olarak performansın iş başında değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.
- Hem birey hem de takım olarak ödüllendirmeler gündeme gelmektedir.
- Zayıf takım üyelerine diğer elemanlar tarafından danışmanlık yapılmaktadır.
- Takım üyeleri bireysel ve ortak rolleri için organize edilmektedir.
- İşin kalitesi, takımın verimliliği ve kaynakların etkin kullanımı konusunda herkes sorumluluk almaktadır.
- Kalite ve sayı olarak çıktının geliştirilmesi konusunda tüm takım üyeleri ortak çalışmaktadır.
- İş daha iyi yapmanın yolları aranmakta ve böylece takımın ve işletmenin geleceği için yaratıcı ve yenilikçi düşünceler ortaya çıkmaktadır.

¹⁴⁶ Robinson ve diğerleri, a.g.e., s.11.

¹⁴⁷ Cleland, a.g.e., s.35-36.

Daha geri planda olmalarına karşın, yetkilendirmenin dolaylı etkileri örgüt açısından çok daha önemli olabilmektedir. Çünkü bu dolaylı etkiler işletmenin faaliyetlerini yerine getirmesinde ve verimliliğinin artmasında büyük rol oynamaktadır. Bunlar:

- İşin çalışanlar için daha ilginç hale gelmesi,
- Bireylerin takımın ve işletmenin kaderi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olması,
- Şirket ruhunun oluşumu ve birey ve takım üyesi olarak gurur duyma olgusunun gelişimi,
- Fark edilebilir ve ölçülebilir hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulduklarını düşünen çalışanlarda bireysel değerlerinin artışı inancının oluşması,
- İşin daha eğlenceli hale gelmesidir.

Yönetmek ve liderlik mistik kavramlar değildir. Uygulanabilir ve geliştirilebilir becerileri ve teknikleri içermektedir. Bir dakika, bir ay ya da bir yılda en iyi lider olmak mümkün değildir. Çünkü bu, sürekli gelişme isteyen ve hayat boyu devam eden bir süreçtir.

Takım çalışmasında liderlik L.A. Filarmonik İsveç Radyo Senfoni Orkestrası Şefi Esa-Pekka Salonen'in şu sözleri ile anlamını en iyi şekilde bulmaktadır:¹⁴⁸

“Farklı bireylerin kendilerini özgür hissetmelerini sağlamak üzere onları motive etmek ve enerjilerini, hırslarını serbest bırakmaya çaba göstermelerini sağlamak için yapılacak temel şey: Onlara, hiç kimse tarafından liderlik edilmeyen, yaptıkları her şeyin gerçekten de kendi arzularıyla olduğunu zannettikleri bir hayal dünyası yaratmaktır. Bu durumda istenilen sonuçlar alınmaktadır. En iyi durum ise, bu hayal dünyasının gerçeğe dönüşmesidir. Artık özgürlük başlar. Herkes aynı şeyi ister. Aniden

¹⁴⁸ Tor Dahl, “Liderlik ve İzleyicilik Zirve Performansa Doğru Dönüşüm”, *Verimlilik Dergisi*, Cilt 3, (1999), s.21.

birisinin lider, diğçerlerinin çalışan olduğu yapı ortadan kalkar. Yapı artık önemli değildir, ancak başarma ruhu ve azmi önemlidir.”

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVA YOLLARI BAKIM ÜNİTESİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Havayollarının birincil amacı, yolcularını emniyetli şekilde bir noktadan diğer bir noktaya taşımaktır. Emniyetli bir uçuşun sağlanmasında havayollarının bakım ünitesi oldukça önemlidir. Bakım sürecinde oluşabilecek hatalar, uçuş emniyetini riske sokabileceği gibi birçok hayatın yitirilmesine de neden olmaktadır.

Havayolları uzun bir süre bakım sürecinde oluşmakta olan hataları gidermenin yollarını aramıştır. Yapılan araştırmalar bakım sürecinde meydana gelen hataların önemli bir kısmının, insan faktörüne bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bakım sürecinde gerçekleştirilen her işlem, sivil havacılık otoriteleri tarafından kesin kurallarla belirlenmiştir. Ancak hataların meydana geliyor olması, emniyetli bir uçuşun sağlanmasının, bakım sürecinin regülatif yaklaşımının yanı sıra, çalışanların işe ortak edildiği, katılımcı, sorgulayan bir yapılanma ile mümkün olabileceğini göstermiştir.

Tüm fonksiyonları ile katılımcı yönetim anlayışını desteklemekte olan takım çalışmasının, havayollarının bakım ünitelerinde uygulanmasının emniyetli bir uçuşun sağlanmasında etkili olacağı inancındayız. Ancak uygulanacak olan takım çalışmasının etkili olabilmesi için gereklerinin tam olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Çalışmanın teorik kısmında da değinildiği gibi takım çalışmasının gereklerinin tam olarak yerine getirilmesinde takım liderinin önemi yadsınamaz. Bundan dolayıdır ki bu çalışmada liderin davranış biçimlerinin takım çalışmasının fonksiyonlarına olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Özetle bu çalışmanın amacı, ülkemiz havayollarının emniyetli bir uçuş sağlamalarında oldukça etkili olan bakım sürecinde oluşabilecek hataları azaltabilmeleri

için, etkin takım çalışması uygulamalarına ışık tutmak ve takım çalışmasında liderin rolünü ortaya koymaktır.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmamız, Türk Hava Yolları'nın Bakım Ünitesi'nde yapılmıştır. Bakım sürecinin yerine getirilmesinde uçak bakım teknisyenlerinin daha büyük paya sahip oldukları inancı ile hazırlanmış olan anket, Türk Hava Yolları Bakım Ünitesi çalışanlarından uçak bakım teknisyenlerine uygulanmıştır.

İncelememizde bu havayolunu seçmemizin nedenleri şunlardır:

- Ülkemizde uçak bakım sürecini kapsamlı olarak gerçekleştiren tek havayolunun Türk Hava Yolları olması,
- Türk Hava Yolları'nın örneklem olabilecek yeterli personele sahip olması,
- Araştırma sırasında yönetimin bize gereken kolaylıkları sağlaması.

İnceleme yapılan havayoluna toplam 600 adet anket formu dağıtılmış, bunlardan 247 adet anket formu geri dönmüştür. 39 adet anket formunun geçerlilik ve güvenilirliğinin olmaması sonucu, 208 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmamızda soruların güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuç $\text{Alpha} = 0.9547$ çıkmıştır. (Bkz: Ek II, s.109) İnceleme yapılan havayolunda anketin anlaşılabilirliğinin saptanması amacıyla Anadolu Üniversitesi, Anadolu Havaalanı Uçak Bakım Ünitesi'nde, çeşitli düzeylerden 13 kişiye pilot araştırma yapılmıştır. Anket sorularının anlaşılabilirlik düzeyi saptandıktan sonra, Türk Hava Yolları Bakım Ünitesi'ndeki uçak bakım teknisyenlerine anket formlarının dağıtılması işlemine geçilmiştir. Anket formlarının dağıtımı tesadüfi örneklem metodu ile yapılmıştır. Araştırma sırasında Türk Hava Yolları Genel Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SINIRLILIKLARI

Hipotezler:

- Takım çalışmasında liderin davranış biçimiyle yetki devri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Takım çalışmasında liderin davranış biçimiyle takım üyeleri arasında etkin bir iletişimin sağlanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Takım çalışmasında liderin davranış biçimiyle takım üyeleri arasında koordinasyonun sağlanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Takım çalışmasında liderin davranış biçimiyle ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezlere göre çalışmamızda bağımsız değişken olarak liderin davranış biçimleri, bağımlı değişken olarak ise takım çalışmasında yetki devri, iletişim, koordinasyon ve ödüllendirme ele alınmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları:

- Bu araştırmanın sonuçları sadece Türk Hava Yolları Bakım Ünitesi'nde çalışmakta olan teknisyenler için geçerlidir.
- Bu çalışma benzer çalışma koşulları ve yönetim biçimi olan işletmelerde de geçerli olabilir. Ancak kamu ve özel sektör açısından sonuçlar farklılık gösterebilir. Ayrıca sektör bazında incelendiğinde, sonuçlar farklı sektörlerde, farklı olabilecektir.
- Takım çalışmasında bir liderin her zaman varolduğu, ancak durumsallık yaklaşımı nedeniyle, liderin davranış biçiminin zaman zaman farklı algılanabileceği unutulmamalıdır.
- Konunun bireylerin algılamaları ile ilgili olduğu ve subjektif bir konu olduğu unutulmamalıdır.

4. TÜRK HAVA YOLLARI'NIN TARİHÇESİ

Çalışmanın uygulama kısmında incelenmiş olan Türk Hava Yolları'nın, uygulama analizine geçilmeden önce kısa bir şekilde tanıtılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

20 Mayıs 1933'de Hava Yolları Devlet İşletmesi'nin kuruluşu, bugün ülkemizin ve dünyanın birçok yerine uçuş yapan Türk Hava Yolları'nın temelini oluşturmaktadır. 60 yıl önce Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyete geçen işletme, Ortadoğu'nun ilk sivil havacılık işletmesi olarak kurulmuştur.

Kuruluş aşamasında 5 uçaktan oluşan bir filo ve toplam olarak 28 koltuk kapasitesi olan işletme, ilk olarak İstanbul-Eskişehir-Ankara seferlerine başlamıştır. 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığı'na bağlanan işletme, 1938'de Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü adını alarak, katma bütçeli idare statüsüyle Ulaştırma Bakanlığı'nun bünyesine alınmıştır. Bu yıllarda filosuna dahil ettiği 8 yeni uçak ile toplam kapasitesi 64'e çıkan işletmenin 1942 yılı itibariyle taşımış olduğu yolcu sayısı yıllık, 5000'in üzerine çıkmıştır.

1944'de Chicago Sözleşmesi ile ICAO'ya (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı) üye olması kararlaştırılan işletme, 1945'de sözleşmenin onaylanmasıyla ICAO üyesi olmuştur. 1945 yılı sonunda filosuna katmış olduğu yeni uçaklarla toplam koltuk sayısını 845'e ve yıllık yolcu taşıma kapasitesini 40.000'in üzerine çıkaran işletme, Ortadoğu'nun en büyük havayolu haline gelmiştir. 1947 yılında işletmenin Ankara-İstanbul-Atina arasında başlattığı ilk yurtdışı seferlerini 1951 yılında Lefkoşe, Beyrut, ve Kahire seferleri izlemiştir.

1950'li yılların ortalarında, yılda 200 bin dolayında yolcu taşıyan işletmenin yapısı önemli bir dönüşüm geçirmiştir. 1955'de çıkarılan bir yasayla hükümete, Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı adıyla, her türlü hava taşımacılığı yapmak üzere, özel hukuk hükümlerine göre yönetilecek olan bir anonim ortaklık kurma yetkisi verilmiştir. 1956 yılında onaylanarak kurulan ortaklık, aynı yıl IATA'ya (Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği) üye olmuştur.

1977 yılında yolcu sayısını 3 milyonun üzerine çıkararak ortaklığın İngiliz Hava Yolları'na ait hisseleri, hazine tarafından satın alınmıştır. 8 Haziran 1984 tarih ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile statüsü yeniden düzenlenen THY, tüzel kişiliği olan, çalışmalarında özerk ve sorumluluğu sermayesi ile sınırlı bir kamu iktisadi kuruluşuna dönüştürülmüştür.¹⁴⁹

1999 yılı Kasım ayında kayıtlı sermayesi 175 trilyona¹⁵⁰ yükseltilen, 75 uçaklık genç filosuyla toplam 12247 koltuk kapasitesine¹⁵¹ ulaşan THY, dünya havayolları ile yapmış olduğu işbirlikleri ve anlaşmalarıyla yurt içi uçuşlarının yanı sıra dünyanın birçok noktasına da hizmet vermektedir.

5. HAVAYOLLARINDA UÇAK BAKIM SÜRECİ

Daha önceki bölümlerde, havayollarının emniyetli bir uçuş sağlamasının ve bu unsurun gerçekleştirilmesinde havayolu bakım ünitelerinin önemi üzerinde durulmuştur. Ancak bakım işleminin neleri kapsadığının ve bakım sürecinin bilinmesinin, havayollarının emniyetli bir uçuş gerçekleştirebilmelerinde bakım ünitelerinin ve çalışanlarının önemini açık bir şekilde ortaya koyacağı düşünülmüştür.

5.1. Bakımın Tanımı

Bakım, bir sistemin kullanım ömrü boyunca bozulabilecek karakteristiklerini daha önceden belirlenmiş nitelik veya nicelik seviyesinde tutmak ya da bu seviyeye getirmek amacıyla yapılan işlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Uçak bakımının tanımına Dünya Havayolları Teknik Faaliyetler Sözlüğü'nde (World Airlines Technical Operations Glossary) de yer verilmiştir. WATOG'a göre bakım; *bir elemanı eski haline getirmek ya da çalışır durumda tutabilmek amacıyla servis, tamir, tadilat, revizyon,*

¹⁴⁹ Fikret Geçgili, Türk Havayolları Bakım Genel Müdürlüğü ile yapılan görüşme sonucu elde edilen bilgi.

¹⁵⁰ <http://www.thy.com/tr/thy/tarihce.htm> iletişim adresli web sayfası, 13.06.2001.

¹⁵¹ <http://www.thy.com/tr/thy/filo.htm> iletişim adresli web sayfası, 13.06.2001.

kontrol ve durum tespiti yapmak gibi işlerden oluşan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.¹⁵²

5.2. Bakımı Oluşturan Faaliyetler

Herhangi bir uçağın, üretilmesinden itibaren hizmetten kaldırılmasına kadar geçen süre içinde, iyi çalışır, temiz ve uçuşa elverişli bir durumda tutulabilmesi amacıyla yapılan işlemlerin tümü bakım faaliyetleri kapsamındadır. Bu konuda çeşitli sınıflandırmalar olmasına karşın bu çalışmada Bakım Yönlendirme Kılavuzu-3 (Maintenance Steering Guide-3) ele alınarak yapılan sınıflandırmaya yer verilmiştir. Kılavuza göre uçak bakımını oluşturan faaliyetler servis, kontrol, onarım, revizyon ve tadilatır.

5.2.1. Servis Faaliyetleri

Servis faaliyetleri, genellikle uçağın uçuşa verilebilmesi amacıyla yapılan uçuş öncesi faaliyetleri kapsamaktadır. Servis faaliyetleri kapsamında ele alınan temizlik işlemleri uçak kabininin temizlenmesi, uçak dış yüzeyinin kardan ve buzdan arındırılmasıdır. Uçuşa elverişlilik açısından yapılan hava, yağ ve su gibi ikmal işlemleri de servis faaliyetleri kapsamında ele alınmaktadır.

5.2.2. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, bakım faaliyetleri içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Gözle yapılan basit kontrollerin yanı sıra, özel aletler kullanılarak yapılan kontrolleri de içeren geniş kapsamlı bir faaliyet alanıdır. Söz konusu kontrol faaliyetleri operasyonel, işlevsel, genel göz, detaylı ve özel detaylı kontroldür.

5.2.3. Onarım Faaliyetleri

Onarım faaliyetleri, uçağın herhangi bir elemanında hasar ya da arıza oluştuğunda, bu elemanın uçak üzerinde veya ilgili atölyede daha önceden belirlenmiş standartlarına geri getirilmesi için yapılan faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Bu

¹⁵² Ender Gerede, "Bakım Maliyetlerinin İncelenmesi Ve Direkt Bakım Maliyetlerinin Azaltılması İçin Öneriler Geliştirilmesi-Türkiye Uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.5-11.

faaliyetler herhangi bir temizleme işleminden, elemanın tamamen revizyon edilmesine kadar uzanan geniş bir alanı kapsamaktadır.

5.2.4. Tadilat Faaliyetleri

Uçak hizmete girdikten sonra, edinilen tecrübeler doğrultusunda güvenilirliği, emniyeti ve/veya performansı artırmak amacıyla, uçak, motor ya da orijinal parça üreticileri (Original Equipment Manufacturers) uçak ya da ilgili eleman üzerinde bazı tadilatlar yapılmasını isteyebilmektedir. Bununla birlikte sivil havacılık otoriteleri de bazı durumlarda tadilat isteminde bulunabilmektedir. Bu tadilatlar hakkında ayrıntılı bilgiler uçak işleticilerine servis bülteni, görev bilgilendirme mektubu, uçuşa elverişlilik yönergesi olarak adlandırılan üç ayrı teknik yayın şeklinde duyurulmaktadır.

Yukarıda bahsedilen bakım faaliyetleri, bakımın yapılma nedenlerine göre gerçekleştirilen bakım tiplerinin farklı aşamalarında kullanılmaktadır.

5.3. Bakımın Tipleri

Bir uçağın bakımı, tüm kullanım ömrü boyunca devam eden bir süreci içermektedir. Bakım sürecini yapılma nedenlerine göre iki ayrı gruba ayırmak mümkündür. Bunlar:¹⁵³

- Önleyici bakım kapsamına giren Programlı Bakımlar (Scheduled Maintenance),
- Düzeltici bakım kapsamına giren Programsız Bakımlar (Unscheduled Maintenance) dır.

5.3.1. Programlı Bakım

Programlı bakımlar, kaynağı Bakım Yönlendirme Kılavuzu-3 kullanılarak hazırlanmış Bakım İnceleme Kılavuzu Dokümanı (Maintenance Review Board) olan ve daha önceden belirlenmiş zamanlarda düzenli bir biçimde yapılması zorunlu olan bakımlardır. Programlı bakımın yapılma aralığı her uçağın tipine ve her işletmenin

¹⁵³ Aynı, s.30.

bakım yönetim programına göre farklılık göstermektedir.¹⁵⁴ Programlı bakımın amacı, uçağın dizaynı sırasında belirlenmiş özelliklerini olması gereken seviyelerde tutarak uçuş faaliyetlerinde emniyeti ve uçuşa elverişliliği sağlamaktır.

Programlı bakım kapsamında, BKY-3 analizi sonucunda belirlenen aralık ve zamanlarda, belirlenen bakım işleri yapılarak, daha sonradan oluşacak muhtemel arıza ve hasarlar önlenmeye çalışılmaktadır. Önleyici nitelikte olan programlı bakım, bazı kaynaklarda “Rutin Bakım” ya da “Planlı Bakım” olarak adlandırılmaktadır.

5.3.2. Programsız Bakım

WATOG’a göre Programsız Bakım, bir parçanın bilinen veya tahmin edilen arızasını düzelterek, beklenen durumuna geri getirmek için yapılan bakım faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle Programsız Bakım, ortaya çıkan arızaların ya da hasarların giderilmesi için yapılan bakım faaliyetlerinin tümüdür.¹⁵⁵

Programlı bakımlar iyi organize edildikleri sürece, havayolları açısından problem oluşturmayacaktır. Ancak, programsız bakımların sayısı, uçağın uçuşa hazır bulunma oranını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Arızaların ne zaman ve ne şekilde meydana gelecekleri bilinmediğinden programsız bakımlar havayolları için sorun oluşturabilmektedir. Bundan dolayı havayollarının bakım ünitelerinde takım çalışmasının uygulanmasının, özellikle programsız bakım gerektiren sorunlar karşısında bakım ünitesi çalışanlarının daha etkin çalışmalarına olanak tanıyacağı inancındayız.

6. KULLANILAN VERİ ANALİZLERİ VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmamızın analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırma sorularının tek tek veri analizi yapılmıştır. Yüzdeleme olarak geçerli yüzde değerler ve kümülatif değerler belirlenmiştir. (Veri analizinde Kesinlikle Katılıyorum1, Katılıyorum 2, Kararsızım 3, Katılmıyorum 4, Kesinlikle Katılmıyorum 5 olarak değerlendirilmiştir).

¹⁵⁴ Oya Torum, “Sivil Havacılık Hizmetinde Uçak Bakımı”, IV. Ulusal Havacılık Sempozyumu, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi. Siv. Hav. Y.O. yayınları No.5, 1994), s.109.

¹⁵⁵ Gerede, a.g.e., s.31.

Çalışmamızda, liderin davranış biçimi ile takım çalışmasında yetki devri, iletişim, koordinasyon ve ödüllendirme arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla, frekans analizinin yanı sıra, herbir hipotezi araştıran anket soruları arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Teknik olarak, sıralı puanlar kullanılarak ölçülen iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi açıklayan *Spearman Rho** kullanılmıştır.¹⁵⁶

Tablo 4. Ankete Katılan Teknisyenlerin Demografik Özellikleri

	YAŞ (SIKLIK)	(YÜZDE)
20-29	76	36,5
30-39	69	33,2
40-49	54	26,0
50-59	9	4,3

	CİNSİYET	(YÜZDE)
Erkek	206	99,0
Bayan	2	1,0

	MEDENİ HAL	(YÜZDE)
Bekar	69	33,2
Evli	136	65,4
Boşanmış	1	,5
Dul	1	,5
Cevap Yok	1	,5

	ÖĞRENİM DURUMU	(YÜZDE)
Lise ve dengi okul mezunu	131	63,0
Önlisans diploması	33	15,9
Yüksekokul/Üniversite mezunu	41	19,7
Başka	2	1,0
Cevap Yok	1	,5

	ÖRGÜT İÇİ EĞİTİM DURUMU	(YÜZDE)
Evet	142	68,3
Hayır	51	24,5
Cevap Yok	15	7,2

* Spearman Rho'su üç farklı durumda kullanılabilir. Bu üç durumdan biri, değişkenlerin miktar olarak ölçülmesinin zor olması ve nesne ya da bireye ilişkin yargıların doğrudan sıra değerleri ile gösterilmiş olmasıdır. Anketimizde araştırmış olduğumuz liderlik davranış biçimlerinin algılanmasının, doğrudan doğruya kişiye bağlı olmasından dolayı Spearman Rho tekniği kullanılmıştır.

¹⁵⁶ Nilgün Köklü, Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin İstatistiğe Giriş*, (1. Basım, Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Ekim 2000), s.128.

	UNVAN	(YÜZDE)
Teknisyen	179	86,1
Baş Teknisyen	20	9,6
Teknik Kontrol Teknisyeni	8	3,8
Cevap yok	1	0,5

	UZMANLIK ALANI	(YÜZDE)
Uçak Bakım	123	59,1
Motor	6	2,9
Ağır Bakım	3	1,4
Gövde Motor	26	12,5
Elektrik Elektronik	12	5,8
Hat Bakım	4	1,9
Gövde	12	5,8
Kabin içi ve Koltuk	4	1,9
Cevap Yok	18	8,7

	MESLEK SÜRESİ (SIKLIK)	(YÜZDE)
1 yıldan az	5	2,4
1-5 yıl	67	32,2
6-10 yıl	44	21,2
11-15 yıl	44	21,2
15 yıldan fazla	48	23,1

	İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ (SIKLIK)	(YÜZDE)
1 yıldan az	11	5,3
1-5 yıl	70	33,7
6-10 yıl	40	19,2
11-15 yıl	36	17,3
15 yıldan fazla	51	24,5

	GELİR DURUMU (SIKLIK)	(YÜZDE)
250 milyondan az	3	1,4
250-350 milyon	12	5,8
351-450 milyon	5	2,4
451-550 milyon	34	16,3
551 milyondan fazla	154	74,0

Anketin analizinde demografik değişkenlerden yaşa bakıldığında dağılımın dengeli olduğu gözlenmiştir. Ancak 50-59 yaş arası teknisyenlerin küçük bir oranı oluşturduğu saptanmıştır. Cinsiyete dayalı bir araştırma yapılmamıştır. Ankete katılan 208 anketörün sadece 2 tanesi bayandır. Katılanların medeni haline bakıldığında evli olanların yoğunlukta olduğu görülmüştür. Öğrenim durumlarının ise ağırlıklı olarak lise ve dengi okul mezunu olduğu saptanmıştır. Ankete katılan anketörlerden 142 tanesi örgüt içi eğitim almıştır. Teknisyenlerin çalışma sürelerinin dağılımı, anketimizde yer alan anketörlerin takım çalışmasında liderin davranış biçimlerini içeren soruları algılamaları, gözlemlenmeleri açısından yeterli bir süre olarak düşünülebilir.

6.1. Frekans Dağılımlarının Betimlenmesi ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Tablo 5. Liderin Davranış Biçimi İle Yetki Devri Arasındaki İlişki

CEVAPLAR	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Anlamlılık
	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	
Lider takım ile ilgili kararları alırken üyelerin fikrini alır.	59	28,4	82	39,4	17	8,2	26	12,5	21	10,1	2,3564
Lider işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar	40	19,2	109	52,4	22	10,6	19	9,1	16	7,7	2,3168
Liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır	36	17,3	104	50,0	17	8,2	37	17,8	13	6,3	2,4455
Liderim olmadığı ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda, karar alma yetkisine sahibim	43	20,7	95	45,7	20	9,6	33	15,9	15	7,2	2,4307
Takım çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğunu taşırım	86	41,3	100	48,1	2	1,0	14	6,7	6	2,9	1,8366
Takım içinde verilen görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir	72	34,6	102	49,0	13	6,3	13	6,3	7	3,4	1,9505
İşletmemizin, çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim politikası vardır	10	4,8	49	23,6	56	26,9	54	26,0	37	17,8	3,2772
Takım çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır	18	8,7	103	49,5	33	15,9	33	15,9	20	9,6	2,6733

Güvenirlilik (Alpha) : %87,88

Toplam Anlamlılık : 2,410

Tablo 5’de de görüldüğü gibi, takım çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğunu taşıyım, 1,836 anlamlılıkla en yüksek oranda çıkmıştır. Bunu sırasıyla verilen görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir (Anlamlılık: 1,950), lider işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar (Anlamlılık: 2,316), lider takım ile ilgili kararları alırken üyelerin fikrini alır (Anlamlılık: 2,356), liderim olmadığı ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda, karar alma yetkisine sahibim (Anlamlılık: 2,430), liderim bir görev verdiğinde görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır (Anlamlılık: 2,445), liderim sorumluluklarını üyeler ile paylaşır (Anlamlılık: 2,673) ve işletmemizin çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim politikası vardır (Anlamlılık: 3,277) izlemektedir.

Liderin davranış biçimi ile yetki devri arasındaki ilişkide toplam anlamlılık 2,410 olarak çıkmıştır. Araştırma yapılan işletmede liderin davranış biçimi ile yetki devri arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Çalışmanın teorik kısmında da bahsedildiği gibi etkin takım çalışmasının önündeki engellerden birini, çalışanların takım çalışmasına ve sorumluluk almaya karşı isteksiz olmaları oluşturmaktadır. *Takım çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğunu taşıyım* sorusuna çalışanların çoğunlukla olumlu cevap vermesi, teknisyenlerin takım çalışmasına ve sorumluluk almaya istekli olduğu şeklinde algılanabilir. Araştırma sonuçları liderin, takım üyelerinin işlerini yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmasını sağladığını göstermiştir. Ayrıca araştırmada liderlerin sorumluluklarını takım üyeleri ile paylaştığı sonucuna varılmıştır. Sonuçlar, işletmede yetki devrinin gerçekleştiğini göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre lider, takım ile ilgili kararları alırken üyelerin fikrini almaktadır. Buna karşın *işletmenin çalışanların fikrine değer verir* sorusunun, bir önceki yargıya göre olumlu sayılamayacak sonuçlar verdiği gözlenmiştir. Bu durum takım üyelerinin liderlerinin kendi fikirlerine verdikleri değeri algılayabilmelerine karşın, işletmenin kendilerine vermiş olduğu değeri yeterince algılayamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Liderin davranış biçimi ile yetki devri arasındaki ilişkide toplam anlamlılık düzeyinin 2,410 olarak bulunması, lider tarafından yetki devrinin iş süreçlerinde kullanıldığını ve teknisyenler tarafından algılanabildiğini göstermektedir.

Tablo 6. Liderin Davranış Biçimi İle Koordinasyon Arasındaki İlişki

CEVAPLAR	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Anlamlılık
	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	
Takım içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir	42	20,2	97	46,6	19	9,1	40	19,2	10	4,8	2,4223
Liderimiz takımın yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar	32	15,4	104	50,0	29	13,9	31	14,9	11	5,3	2,4466
Takım olarak, oluşan bir problemi beraber çözeriz	44	21,2	99	47,6	17	8,2	38	18,3	10	4,8	2,3786
Herhangi bir problem oluştuğunda (programsız bir bakım gibi), takım elemanları problemin hangi kısmıyla ilgileneceğini bilir	40	19,2	95	45,7	28	13,5	32	15,4	12	5,8	2,4223
Liderim, takım iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar	32	15,4	97	46,6	35	16,8	35	16,8	9	4,3	2,4806

Güvenirlilik (Alpha) : %88,27

Toplam Anlamlılık : 2,430

Tablo 6'da görüldüğü gibi, takım içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir (Anlamlılık: 2,422), liderimiz takımın yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar (Anlamlılık: 2,446), takım olarak oluşan bir problemi beraber çözeriz (Anlamlılık: 2,378), herhangi bir problem oluştuğunda, takım elemanları problemin hangi kısmıyla ilgileneceğini bilir (Anlamlılık : 2,422), liderim takımın iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar (Anlamlılık: 2,480) bulunmuştur.

Liderin davranış biçimi ile koordinasyon arasındaki ilişkide toplam anlamlılık 2,430 olarak bulunmuştur. Araştırma yapılan işletmede, liderin davranış biçimi ile koordinasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmada, takım üyelerinin iş süreçlerindeki pozisyonlarının belirlenmiş olduğu saptanmıştır. Havayolu bakım üniteleri, iş süreçlerini bir takım kurallar altında yerine getirmektedir. İş süreçlerinin belirli kıstaslar ile sınırlandırıldığı iş kollarında, takım üyelerinin görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmiş olması, takımların etkinliğini artırmaktadır. Uçak bakım teknisyenlerinin iş süreçlerindeki rollerini biliyor olmaları, herhangi bir arıza durumunda, takımın sorunu gidermesinde

de etkili olacaktır. Ayrıca araştırmada teknisyenlerin herhangi bir problem oluştuğunda, problemin hangi kısmıyla ilgileneceklerini bildikleri gözlenmiştir.

Araştırmada liderin, takım üyelerinin koordinasyonunu sağladığı belirlenmiştir. Bakım üniterinde, takım üyeleri arasında koordinasyonun sağlanması hem teknisyenlerin rollerini açıkça görmelerini hem de oluşabilecek hataların azaltılmasına imkan tanıyabilecektir. Bakım sürecindeki rolünü ve önemini bilen teknisyenler, işlerine önem vererek, bu doğrultuda çok daha etkin çalışacaklardır.

Tablo 7. Liderin Davranış Biçimi İle İletişim Arasındaki İlişki

CEVAPLAR	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Anlamlılık
	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	
Liderim takım arkadaşlarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar	22	10,6	88	42,3	42	20,2	44	21,2	11	5,3	2,6733
Liderim takım üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder	21	10,1	105	50,5	30	14,4	36	17,3	15	7,2	2,6040
Takım içindeki sorunlarımı liderim ile paylaşıyorum	23	11,1	99	47,6	30	14,4	37	17,8	16	7,7	2,6238
Takım içindeki değişikliklerden zamanında haberdar olurum	16	7,7	96	46,2	35	16,8	44	21,2	16	7,7	2,7426
Liderim takım toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder	7	3,4	50	24,0	51	24,5	69	33,2	31	14,9	3,3168
Tüm takım üyeleri, çalıştığımız proje hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlerini kolayca açıklayabilir	17	8,2	88	42,3	26	12,5	46	22,1	31	14,9	2,9208
Liderimiz takım olarak iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar (piknik, yemek vb.) düzenlenmesine önem verir	6	2,9	14	6,7	20	9,6	80	38,5	86	41,3	4,0842

Güvenirlilik (Alpha): %88,37

Toplam Anlamlılık : 2,995

Liderin davranış biçimi ile iletişim arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 7’de, liderim takım üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder anlamlılık düzeyi 2,604 ile en yüksek düzeyde çıkmıştır. Bunu sırasıyla takım içindeki sorunlarımı liderim ile paylaşırım (Anlamlılık: 2,623), liderim takım arkadaşlarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar (Anlamlılık: 2,673), takım içindeki değişikliklerden zamanında haberdar olurum (Anlamlılık: 2,742), tüm takım üyeleri, çalıştığımız proje hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlerini kolayca açıklayabilir (Anlamlılık: 2,920), liderim takım toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder (Anlamlılık: 3,316) ve liderimiz takım olarak iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar düzenlenmesine önem verir (Anlamlılık: 4,084) izlemektedir.

Liderin davranış biçimi ile iletişim arasındaki ilişkide toplam anlamlılık 2,995 olarak bulunmuştur. Araştırma yapılan işletmede liderin davranış biçimi ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçlarında takım üyelerinin, örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar olduğu saptanmıştır. Bu durum liderin takım ve işletme arasında iletişimi sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

Takım üyelerinin takım içindeki gelişmelerden zamanında haberdar olduğu saptanmıştır. Ancak teknisyenlerin, *liderim takım toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder* sorusuna, çoğunlukla kararsız oldukları şeklinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Bu durum takım liderinin sık aralıklarla tüm takım üyelerini kapsayan toplantılar yerine, daha çok bire bir iletişim yöntemini tercih ettiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak etkin takımlar karşılaştıkları sorunları veya karar verme durumlarını sağlıklı toplantılar aracılığı ile çözümlenmektedir. Bir sorun ya da karar durumu olmasa da başarılı bir ekip olmanın temelinde, üyelerin takımın performansını ve işleyişini gözden geçirmeye yönelik toplantıları etkinlik ile gerçekleştirmeleri yatmaktadır.¹⁵⁷

Araştırma sonuçlarına göre, teknisyenlerin takım içindeki sorularını liderleri ile paylaşabildikleri gözlenmiştir. Ayrıca takım üyelerinin, çalıştıkları proje hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlerini açıklayabildikleri saptanmıştır. Bu sonuçlar takım

¹⁵⁷ Kılınç, (Ekip Toplantılarında...) a.g.e., s.32.

liderinin, iletişimi etkin kılmak için gerekli ortamı oluşturabildiği şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan çalışmada liderin, takım üyeleri arasında yakın ve destekleyici bir ilişki kurulmasını sağladığı belirlenmiştir. Bununla beraber liderin, takım olarak iş dışında aileleri de kapsayan etkinliklere önem vermediği gözlenmiştir. Ancak takım içinde iletişimin etkin olarak sağlanmasında, informal toplantıların önemi unutulmamalıdır.

Tablo 8. Liderin Davranış Biçimi İle Ödüllendirme Arasındaki İlişki

CEVAPLAR	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Anlamlılık
	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	Sıklık	Yüzde %	
Takım çalışmasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir	8	3,8	42	20,2	35	16,8	58	27,9	65	31,3	3,5980
Liderimiz, takım üyeleri arasında adil bir performans değerlendirmesi yapar	11	5,3	56	26,9	46	22,1	48	23,1	47	22,6	3,2843
Takım çalışmasını destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir	7	3,4	30	14,4	43	20,7	72	34,6	56	26,9	3,6520
Takım çalışmasında liderim beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla özen gösteririm	67	32,2	86	41,3	12	5,8	25	12,0	15	7,2	2,1863
Liderimiz takım üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmaz	8	3,8	63	30,3	45	21,6	44	21,2	47	22,6	3,2647

Güvenirlilik (Alpha) : %87,28

Toplam Anlamlılık : 3,197

Tablo 8'de görüldüğü gibi, takım çalışması sırasında liderim beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla önem gösteririm, 2,186 anlamlılıkla en yüksek oranda çıkmıştır. Bunu sırasıyla liderimiz takım üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmaz (Anlamlılık: 3,264), liderimiz, takım üyeleri arasında adil bir performans değerlendirmesi yapar (Anlamlılık: 3,284), takım çalışmasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir (Anlamlılık: 3,598) ve takım çalışmasını destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir (Anlamlılık: 3,652) izlemektedir.

Liderin davranış biçimi ile ödüllendirme arasındaki ilişkide toplam anlamlılık 3,197 olarak bulunmuştur. Araştırma yapılan işletmede, liderin davranış biçimi ile ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmada teknisyenlerin ödüllendirildiklerinde işlerine daha fazla önem verdikleri saptanmıştır. Ancak ankete katılan teknisyenlerin takım liderlerinin veya işletmenin ödüllendirme politikaları hakkında kararsız oldukları belirlenmiştir. Belirlenen bu sonucu, ödüllendirmenin subjektif olması ile açıklamak mümkündür. Çalışanlar, ödüllendirmeleri kişisel beklentileri doğrultusunda algılamaktadır. Kendileri için fayda sağlayacak unsurlar çalışanlar tarafından değerli sayılıp, ödüllendirme olarak algılanmaktadır.¹⁵⁸

Çalışanların bayan veya erkek oluşu, ödüllendirmenin algılanma düzeyinde etkili olan faktörlerden bir diğerini oluşturmaktadır. Bayanların rahat çalışma koşulları, taktir edilme gibi unsurları ödüllendirme olarak algılamasına karşın, erkeklerin daha çok maddi değerleri olan ödüllendirmeleri algıladıkları düşünülebilir. Erkeklerin ev geçindirmeye yükümlü olmaları, buna karşın kadınların eve ek gelir getiren kişi olarak algılanmaları bu tür sonuçların ortaya çıkma nedeni olabilir. Araştırmanın yapıldığı bakım ünitesindeki teknisyenlerin büyük bir kısmını erkekler oluşturmaktadır. Dolayısıyla ankete katılan 208 teknisyenden sadece 2'si bayandır. Bu bağlamda işletmenin ödüllendirme politikasının, maddi değerden çok manevi değeri olan unsurlardan oluştuğu söylenebilir.

6.2. Korelasyon Analiz Sonuçları Ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmamızda anket sonuçlarına frekans analizinin yanı sıra, hipotezlerin doğruluğunu desteklemek amacıyla korelasyon analizi de uygulanmıştır.

Analiz sırasında hipotezlerden ilki olan liderin davranış biçimi ile yetki devri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan anketin ilk sekiz sorusu arasında korelasyon analizi yapılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.*

¹⁵⁸ Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Güç Kullanımı: Çalışanların algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1031, 1998), s.15.

* Hipotezimizi destekleyen soruların birbirleri ile korelasyon analizi yapılmıştır. Ancak gereksiz ve tekrar bilgidenden kaçınmak amacıyla en önemli olarak değerlendirdiğimiz sorular ele alınmıştır.

Lider işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar ile liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz: Ek III, s.110) Bu sonuç yetki devrinde bulunan bakım ünitesi takım liderlerinin, görevin yerine getirilmesinde kararları teknisyenlere bıraktığı şeklinde yorumlanabilir. Yetki devrinin istenilen anlamda gerçekleşebilmesi için, çalışana işin yapılma sorumluluğu ile birlikte iş süreçlerini belirleme yetkisi de verilmedi.

Liderim olmadığı ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda, karar alma yetkisine sahibim ile lider işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz: Ek III, s.110) Bu sonuç bakım ünitesi çalışanlarının iş süreçlerinde gerekli özerkliğe sahip olmakla beraber, gerekli olduğu durumlarda liderliğin, takım üyeleri arasında paylaşıldığını göstermektedir. Etkin takım çalışmasının gerçekleşmesinde belirlenmiş bir lider olmasına karşın, iş süreçlerinin gerektirdiği durumlarda liderliğin takım üyeleri arasında gidip gelmesi gerekmektedir.

Takım içinde verilen görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir ile takım çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğunu taşıyım soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.(Bkz: Ek III, s.110) Bulunan anlamlılık, yetkilendirilerek kararlara ortak edilen takım üyelerinin, alınan kararların sorumluluğunu da taşıdıkları şeklinde yorumlanabilir. Liderin iş süreçlerinin yerine getirilmesinde takım üyelerine güven duyması, sorumluluk duygusunu artırıcı bir faktördür.

Takım çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğunu taşıyım ile takım çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunması bir önceki yargıyı doğrulamaktadır. (Bkz: Ek III, s.111) Liderin karar alma sürecini takım üyeleri ile paylaşması, takım üyelerinin iş süreçlerindeki sorumluluğu lider ile paylaşmalarına olanak tanımaktadır.

İşletmemizin, çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim politikası vardır ile lider takım ile ilgili kararları alırken üyelerin fikrini alır soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz: Ek III, s.110) Kültürün, takım çalışmasına etkisi oldukça büyüktür. Takımların sahip oldukları kültürleri, işletmenin sahip olduğu genel kültürden

ayrı düşünmek olanaksızdır. Ancak *işletmemizin çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim politikası vardır* sorusuna ankete katılan teknisyenlerin büyük bir çoğunluğu (%71,6) kararsız ya da katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir. Buna karşın ankete katılan teknisyenlerin *lider takım ile ilgili kararları alınırken üyelerin fikrini alır* sorusuna çoğunlukla (%76) katılıyorum şeklinde cevap vermesi çelişki yaratmaktadır. Havayolunun katılımcı yönetim konusundaki genel yaklaşımı ile bakım ünitesi takım liderlerinin yaklaşımı arasındaki çelişki, takım üyeleri arasında güvensizlik ortamı yaratarak, katılımlarını engelleyici bir unsur oluşturabilir.

Yapılan analiz sonuçları birinci hipotezimizi destekler nitelikte sonuçlar vermiştir. Sonuçlara göre takım çalışmasında liderin davranış biçimi, yetki devrini içermektedir denilebilir. Analiz sonuçlarına göre, araştırma yaptığımız havayolunun bakım ünitesindeki takım liderlerinin takım çalışması sırasında yetki devrinde bulunduğu söylenebilir. Bakım ünitesindeki takım liderlerinin yetki devrinde bulunmaları, takım üyelerinin havayolunun amaçlarını benimsemelerine olanak tanıyarak, motivasyonlarının artışına imkan tanıyacaktır. Ancak takım üyeleri arasında güven ortamının oluşturulabilmesi için, takım liderlerinin yaklaşımı ile havayolunun insan kaynakları politikasının uyum içinde olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir.

Analiz sırasında hipotezlerden ikincisi olan liderin davranış biçimi ile koordinasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan anketin beş sorusu arasında korelasyon analizi yapılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Liderim, takım iş süreçlerindeki koordinasyonu en iyi şekilde sağlar ile *liderimiz takımın yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar* soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunması, takım içinde koordinasyonu sağlayan liderlerin, takım üyelerinin işi bir bütün olarak görmelerini sağladığı şeklinde yorumlanabilir. (Bkz: Ek III, s.112) Bakım işlemlerinin birbiri ile bağlantılı bir süreçten oluştuğu düşünüldüğünde liderin, takım üyelerinin işi bir bütün olarak görmelerini sağlaması bakım hatalarını azaltıcı bir unsur olacaktır.

Takım içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir ile *herhangi bir problem oluştuğunda (programsız bir bakım gibi) takım elemanları problemin hangi kısmıyla ilgileneceğini bilir* soruları arasında anlamlı bir ilişki

bulunması, liderin takım içindeki koordinasyonu sağladığını desteklemektedir. (Bkz: Ek III, s.112) Bakım sürecinde teknisyenlerin işin hangi kısmında yer alacaklarını bilmeleri, uçuş öncesinde oluşabilecek ani bir arızanın zamanında giderilmesinde oldukça etkili olacaktır. Bakım işleminin istenilen zamanda tamamlanabilmesi ise, havayolunun belirlenen sürede emniyetli bir uçuş gerçekleştirmesine olanak tanıyacaktır.

Liderim, takımın iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar ile takım olarak, oluşan bir problemi beraber çözeriz soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz: Ek III, s.112) Bulunan bu ilişki, liderleri tarafından koordinasyonu sağlanan takım üyelerinin birlikte hareket edebildikleri şeklinde yorumlanabilir. Etkin takım çalışması ise uyumlu bir çalışma ortamı gerektirmektedir.

Sonuçlar ikinci hipotezi destekler niteliktedir. Takım çalışmasında liderin davranış biçimi koordinasyonu içermektedir şeklinde bir sonuca varılabilir. Analiz sonuçlarına göre, araştırmanın yapıldığı havayolunun bakım ünitesindeki takım liderlerinin, koordinasyonu sağladığı söylenebilir. Bakım ünitelerindeki takımlarda, üyeler arası koordinasyonun sağlanması, hem bakım sürecinde oluşmakta olan hataların en aza indirilebilmesine, hem de uçuş öncesi oluşabilecek arızaların istenilen zaman içinde giderilmesine olanak tanıyacaktır. Çalışmanın teorik kısmında ayrıntıları ile değindiğimiz zamanında kalkış performansı, havayolunun müşteri tatmininde ve dolayısıyla karlılığında oldukça etkili olmaktadır.

Hipotezlerden üçüncüsü olan liderin davranış biçimi ile iletişim arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan anketin yedi sorusu arasında korelasyon analizi yapılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Liderim takım arkadaşlarımla yakın ve destekleyici ilişki kurmamı sağlar ile liderim takım toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz: Ek III, s.113) Takım liderinin sık aralıklarla toplantı düzenlemesi, takım üyeleri arasında yakın bir ilişki kurulmasına olanak tanıyacaktır. Ancak ankete katılan teknisyenlerin büyük bir kısmı (%52,9) liderlerinin takım içinde destekleyici bir ilişki ortamı yarattığını belirtmelerine karşın, sık toplantılar düzenlemiş olduğuna ilişkin soruya katılımları yüksek olmamıştır (%31). Bu durum bize

havayolunun bakım ünitesindeki takım iletişiminin toplantılardan çok, bire bir iletişim ile sağlandığını göstermektedir. Ancak iletişimin tüm takım üyelerini kapsayan toplantılar yoluyla sağlanması, teknisyenden teknisyene bire bir şekilde sağlanacak olan iletişimden çok daha az zaman alacaktır. Öte yandan domino etkisi ile gerçekleştirilen iletişim sürecinde aktarılan bilginin doğruluğu, her zaman için geçerli olmamaktadır. Emniyetli bir uçuşun sağlanabilmesi için, bakım sürecinin hatasız yerine getirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Liderim takım arkadaşlarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar ile *liderimiz takım olarak iş dışında aileleri de kapsayan (piknik, yemek vb.) düzenlenmesine önem verir* soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz: Ek III, s.113) Takım elemanlarının tek bir birey gibi iş süreçlerini yerine getirebilmesi ve takım ruhunu oluşturabilmeleri için liderin, iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar düzenlemesi yararlı olacaktır. Ancak anket sonuçlarına göre teknisyenlerin sadece %9,6'sı liderlerinin iş dışında toplantılar düzenlediğini belirtmiştir.

Liderim takım üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder ile *liderim takım toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder* soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz: Ek III, s.113) Ancak teknisyenlerin büyük bir çoğunluğunun (%60,6) liderlerinin gelişmelerden kendilerini haberdar ettiğine ilişkin soruya katılmasına karşın, daha az oranda teknisyen (%31) liderlerinin sık aralıklarla toplantılar düzenlediğine katılmaktadır. Bu sonuç daha önce de belirtildiği gibi havayolu bakım ünitelerindeki iletişimin lider tarafından bire bir gerçekleştirildiğini, ancak bilgi aktarımı için çok daha güvenli bir yöntem olan takım toplantılarının sık aralıklarla gerçekleştirilmediğini göstermektedir.

Liderim takım arkadaşlarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar ile *takım içindeki sorunlarımı liderim ile paylaşırım* soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz: Ek III, s.113) Takım üyelerinin sorunlarını dinleyen ve önem veren takım liderleri, sorunlara çözüm getirilmesine yardımcı olabileceği için, takım üyeleri arasında yakın bir ilişki oluşmasına olanak tanımaktadır. Anket sonuçlarına göre havayolunun bakım ünitesindeki takım liderleri, teknisyenler arasında yakın bir ilişki oluşmasına olanak tanımaktadır.

İncelememiz sonucunda takım çalışmasında liderin davranış biçiminin, takım iletişiminin gerçekleştirilmesinde etkili olduğu şeklinde bir yargıya varmak mümkündür. Anket sonuçlarına göre, araştırma yapılan havayolunun bakım ünitesinde takım liderinin, takım üyeleri arasında iletişimi sağladığı söylenebilir. Ancak sağlanan bu iletişimin daha çok domino etkisi olarak nitelendirilen bire bir iletişim yoluyla olduğu gözlenmiştir. Takım çalışmasında liderlerin, tüm takım üyelerini kapsayan toplantılar düzenlemek yoluyla sağlayacakları iletişim ortamı, hem daha az zaman alıcı olması, hem de birincil ağızdan iletilmesi nedeniyle daha güvenilir bilgilerin aktarılmasına olanak tanıyıcı olacaktır. İncelememiz sonucunda bakım ünitesinde saptanan bir diğer unsur ise takım liderlerinin iş dışında (bazen aileleri de kapsayacak) toplantılara yer vermemiş olmalarıdır. Takım üyelerinin etkin bir takım çalışmasının temelini oluşturan sinerjiyi ortaya çıkarabilmeleri için, birbirlerini tam olarak tanıyabilmeleri ve takım ruhunu oluşturabilmeleri gerekmektedir. Liderlerin iş dışında toplantılar düzenlemesi bu süreci kolaylaştırıcı olacaktır.

Analiz sırasında hipotezlerden sonuncusu olan liderin davranış biçimi ile ödüllendirme arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan anketin son beş sorusu arasında korelasyon analizi yapılmış ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Takım çalışmasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir ile *takım çalışmamızı destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir* soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz: Ek III, s.115) Ödüllendirmenin etkin takım çalışmasının sağlanabilmesinde önemi oldukça büyüktür. Ancak belirlenen sonuçlara göre ankete katılan teknisyenlerden büyük kısmı (%76) liderlerinin ödüllendirmeye önem verdiğine ya katılmamakta ya da kararsız kalmaktadır. Aynı şekilde yine ankete katılan teknisyenlerin bir çoğunun (%82,2) havayolunun genel olarak ödüllendirme politikasının olduğuna ilişkin soruya katılmıyorum ya da kararsızım şeklinde yanıt verdiği saptanmıştır. Yapmış olduğumuz frekans analizinde de belirttiğimiz gibi bu sonucun nedenini, çalışanların ve doğal olarak ankete katılanların (210 katılımcıdan 208'i erkektir) büyük bir kısmının ev geçindirmekle yükümlü olan ve ödülleri bu doğrultuda algılayan erkeklerden oluşması ya da havayolunun ödüllendirme politikasını yeterince kullanmıyor olması oluşturabilir.

Takım çalışması sırasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir ile *takım çalışmasında liderim beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla önem veririm* soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz: Ek III, s.115) Liderleri tarafından ödüllendirilen takım üyeleri çok daha iyi motive olarak, takım çalışmasının etkinliğinin göstergesi olan sinerjik yapının ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Ankete katılan teknisyenler (%73,5) ödüllendirildiklerinde işlerine daha fazla özen gösteririm sorusuna katılmışlardır. Ancak anket sonuçlarında takım üyelerinin liderleri tarafından ödüllendirildiklerini yeterince algılamadıkları tespit edilmiştir.

Liderimiz, takım üyeleri arasında adil bir performans değerlendirmesi yapar ile *liderimiz takım üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmaz* soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz. Ek III, s.115) Liderin adil bir performans değerlendirmesi yapması, takım üyeleri arasında ayırım yapmadığının bir göstergesini oluşturmaktadır. Ancak anket sonuçlarına göre, katılımcı teknisyenlerin olumlu ya da olumsuz sayılabilecek yargısına ulaşılabilecek bir sonuç elde edilememiştir.

Analiz sonuçları son hipotezi de destekler niteliktedir. Araştırmaya katılan teknisyenlerin büyük bir çoğunluğu, ödüllendirildikleri taktirde işlerine daha fazla özen göstereceklerini belirtmişlerdir. Ancak inceleme yapılan bakım ünitesi takım elemanlarının, liderleri tarafından ödüllendirildiklerini yeterince algılamadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında, anketi uyguladığımız bakım ünitesinde, ödüllendirmenin yeterince gerçekleştirilmediği ya da havayolunun ödüllendirme politikasının, çalışanların beklentilerini karşılamaktan uzak olduğu söylenebilir. Ancak yapılan anketin değişik koşullar, kişiler ve zamanlarda farklı sonuçlar verebileceği unutulmamalıdır. Uygulanan anketin, katılımcıların değer yargılarına ve algılamalarına bağlı sonuçlar verecek nitelikteki sorulardan oluştuğu göz ardı edilmemelidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Birçok işletmenin yönetim anlayışlarında takım çalışmasını benimsediklerini belirtmelerine karşın, uygulamada istenilen sonucun elde edilmediği gözlenmektedir. Bu durumun temel sebeplerinden biri, takım çalışmasının grup çalışmasından farklı olmadığıdır. Çalışmanın teorik kısmında ayrıntıları ile açıklandığı gibi takım çalışması ile grup çalışması birbirlerinden oldukça farklı yaklaşımlardır. Grup çalışmasındaki amaç, bireysel çıktının verimli hale getirilmesi iken, takım çalışmasında bireylerin koordineli çalışmaları sonucunda oluşacak sinerjiyi verimli hale getirmek amaçlanmaktadır. Dolayısıyla takım çalışmasını yönetim anlayışlarının bir parçası haline getirmek isteyen işletmeler, öncelikle bu farkın ayırımına varmalı ve takım çalışmasının unsurlarını belirlemelidir.

Takım çalışmasının etkin olarak yerine getirilmesinde birçok faktör etkili olmaktadır. Etkin iletişim, koordinasyon, yetki devri ve ödüllendirme bunların başında gelmektedir. Ancak bu unsurların takım üyelerini motive edici hale gelmesinde, liderin payı oldukça büyüktür. İşletme takım çalışmasının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, yukarıda sayılan ve buna benzer unsurları yönetim anlayışlarına dahil etmiş olabilir. Takımlarını birbirlerini tamamlayıcı ve birlikte çalışmaları durumunda sinerjik bir etki yaratabilecek elemanlardan oluşturmuş da olabilir. Ancak liderin davranış biçiminin, takım üyelerinin algılamaları üzerindeki etkisi unutulmamalıdır. Liderin davranış biçimi ve takım elemanlarının bu davranışları algılama şekilleri, takım çalışmasının etkinliğini sağlayan unsurların işlerliğini belirlemektedir.

İncelemenin yapıldığı havayolunun bakım ünitesindeki teknisyenler, ankette yer alan *takım çalışmasında başarıyı artırıcı faktörler sizce neler olabilir* sorusunu, liderin davranış biçimi ilk sırada yer alacak şekilde cevaplandırmışlardır. (Bkz: Ek IV, s.116) Elde edilen bu sonuç, takım çalışmasında liderin ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucunda, bakım ünitesi takım liderlerinin iş süreçlerinde yetkilendirme yoluna gittikleri söylenebilir. Takım çalışmasının başarıya ulaşmasında liderlerin takım üyelerini alınan kararlara ortak etmeleri hem daha doğru kararların alınmasına, hem de alınan kararların takım üyeleri tarafından daha etkin bir şekilde yerine getirilmesine olanak tanıyacaktır. Bakım ünitesinde alınan kararların benimsenerek yerine getirilmesi, iş süreçlerinde oluşmakta olan hata oranlarının en aza indirilmesinde etkili olacaktır. Ankete katılan bir teknisyen takım çalışmasının başarısını artırıcı faktörlerin neler olduğunun sorulduğu soruda “Amaçların lider tarafından tam olarak belirlenmesi ve üyeler tarafından belirlenen bu hedefe inanılması ve benimsenilmesi gerekmektedir” şeklindeki görüşüne yer vermiştir. Dolayısıyla yetkilendirme yoluna gidecek olan liderler, üyelerin gerekli iş süreçlerini yerine getirebilmeleri için takımın amaçlarını açıkça belirlemeleri gerekmektedir. Öte yandan lider, takım üyelerini amacı belirleme sürecine ortak ettiği takdirde, üyelerin belirlenen amacı benimsemeleri ve anlamaları da kolaylaşmış olacaktır.

Anket sonuçlarında bakım ünitesi takım liderlerinin koordinasyonu sağladığı gözlenmiştir. Bakım ünitelerindeki takımlarda koordinasyonun sağlanmış olması, bakım sürecinin istenilen nitelik ve zamanda yerine getirilmesinde etkili olacaktır. Ankete katılan teknisyenler liderlerinin işi bir bütün olarak görmelerini sağladığını ifade etmişlerdir. Teknisyenlerin bakım sürecini bir bütün olarak görmeleri, diğer takım elemanlarının önemini kavramalarına imkan tanıyacaktır. Böylece takım içindeki her bir elemanın bakım sürecinin yerine getirilmesinde gerekli olduğu ortaya konularak, karşılıklı saygı ve güven ortamının oluşturulmasına imkan tanınmış olacaktır. Çalışmanın teorik kısmında da değinildiği gibi, özellikle bakım ünitesi takımlarının iş süreçlerine uygun olduğu düşünülen taktik ve problem çözücü takımlarda karşılıklı güven ve saygı oldukça büyük bir öneme sahiptir.

İncelememizde teknisyenlerin bir problem oluştuğunda problemin hangi kısmı ile ilgileneceklerini bildikleri gözlenmiştir. Teknisyenlerin uçuş öncesi oluşabilecek ani bir arıza durumunda sürecin hangi kısmında yer alacaklarını bilmeleri, bakım işlemini hızlandırıcı rol oynayacaktır. Arızanın zamanında giderilmesi uçağın uçuşa zamanında başlayabilmesine ve dolayısıyla havayolunun birincil amacı olan emniyetli uçuşu zamanında gerçekleştirilmesine olanak tanıyacaktır.

İncelememizi yapmış olduğumuz havayolunun bakım ünitesindeki liderlerin üyeler arasındaki iletişimi sağladıkları gözlenmiştir. Ancak anket sonuçlarının ışığında mevcut olan bu iletişimin sürecinin, birebir iletişim sonucunda oluşturulduğu söylenebilir. Takım çalışmasının başarılı olabilmesi için, takım içinde etkin iletişimin sağlanması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Takım çalışmasında etkin iletişimin sağlanmasında en kolay ve güvenilir yöntemlerden birini, takım toplantıları oluşturmaktadır. Yapılacak olan takım toplantıları, üyelerin en doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmalarını sağlamasının yanı sıra, toplantının amacını oluşturan konu hakkında herkesin fikrinin alınmasına da olanak tanıyacaktır. Ayrıca takım toplantıları sırasında karşılıklı ve anında bir iletişimin tüm takım elemanları için imkan dahilinde olması, ortaya atılan bir görüşün farklı boyutlarının ele alınmasına ya da geliştirilmesine ortam oluşturabilecektir.

Takım çalışmasında liderin üyeler arasında informal bir iletişim ortamı yaratması, iş süreçlerindeki formal iletişim sürecinin etkinliğini belirleyici bir faktördür. Dolayısıyla liderlerin takım üyelerini iş dışında oluşturacakları bir takım etkinliklerle bir araya getirmeleri, takım içinde oluşturulmak istenen etkin iletişimin sağlanmasında yararlı olacaktır. Bu tip toplantılara ailelerinde dahil edilmesi suretiyle takım üyelerinin karşılıklı olarak özel hayatlarından haberdar olmaları, iş ortamında birbirlerine daha uyumlu hale gelmelerine olanak tanıyacaktır. Hangi çalışma ortamında olursa olsun bir kişinin her gün aynı performansı göstermesi beklenemez. Ancak iş dışında birlikte olan ve birbirlerini tanıma imkanı bulan takım üyeleri arasında karşılıklı anlayışın gelişmesi mümkün olacaktır.

Çalışmanın teorik kısımda liderin iş süreçlerinde ödüllendirmelere gitmesinin, takım çalışmasının etkinliği üzerindeki önemi vurgulanmıştır. Ancak incelememizi yapmış olduğumuz havayolunun bakım ünitesindeki teknisyenlerin, liderleri tarafından ödüllendirildiklerini yeterince algılayamadıkları gözlenmiştir. Analiz sırasında katılımcı teknisyenlerin hem liderlerinin hem de havayolunun genel politikasının, ödüllendirmeyi içermediği yolundaki görüşü belirlenmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi bu sonucun nedeni, havayolunun ödüllendirme politikasını yeterince kullanmıyor olması ya da çalışanlarının beklentilerini karşılamayacak şekilde bir ödüllendirme politikasının mevcut olması olabilir. Takım üyelerince ödüllendirmenin yeterince algılanamaması,

nedeni ne olursa olsun, havayolunun bakım ünitesindeki takım üyelerinin, etkin olarak çalışmasının önünde bir engel oluşturmaktadır kanısına varmak yanlış olmayacaktır.

Sonuç olarak inceleme yapmış olduğumuz havayolunun bakım ünitesinde takım çalışmasının etkin bir şekilde yerine getirilmesi için, takım liderlerinin davranış biçimlerinin neleri içermesi gerektiği konusundaki önerilerimiz aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- İnceleme sonucunda, araştırma yapılan havayolunun bakım ünitesi takım liderlerinin yetkilendirme uygulamalarının, üyeler tarafından algılandığı gözlenmiştir. Ancak havayolunun katılımcı yönetim konusundaki genel politikasının, teknisyenlerce yeteri kadar algılanmadığı saptanmıştır. Üyeler arasında güven ortamının yaratılması için havayolunun genel politikası liderin davranış biçimi ile uyumlu hale getirilmelidir.
- Takım liderlerinin iletişim sürecini domino etkisi yerine tüm takım elemanlarının katılımı ile gerçekleştirilecek iletişim ortamı ile sağlamaları, aktarılan bilginin güvenilirliğini artıracaktır.
- Takım içindeki iletişimin sağlanmasında iş dışı toplantılar düzenlenmesi etkili olacaktır.
- Havayolunun dolayısıyla bakım ünitesi takım liderlerinin ödüllendirme politikalarını üyelerinin beklentilerini karşılayacak şekilde oluşturmaları, takım üyelerinin motivasyonlarını artırıcı olacaktır.

EKLER

<u>Ek</u>	<u>Sayfa</u>
I Anket Formu	103
II Güvenilirlik Analizi	108
III Korelasyon Analizi Verileri	110
IV Takım Çalışmasında Başarıyı Artırıcı Faktörlerin Öncelik Sırası	116

EK I

Bu anket kişisel bir araştırma (mastır tezi) için olup, amacı takım içinde liderin rolü ve bunları belirleyen faktörleri saptamaktadır.

Anketimde tesadüfi örnekleme metodu kullanılmıştır. Anket sonuçları genellemelere gidilerek değerlendirileceğinden, anketi dolduranlar hakkında kişisel bilgiler hiçbir yerde açıklanmayacaktır. Bu nedenle isim belirtmeniz gerekmemektedir.

Ayırdığınız vakit ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla
Nalan ERGÜN
Mustafa Kemal Üniversitesi
Öğretim Görevlisi

I. BÖLÜM

1. Yaşınız?
a. 20-29 b. 30-39 c. 40-49 d. 50-59 e. 60 ve üstü
2. Cinsiyetiniz?
a. Erkek b. Bayan
3. Medeni haliniz?
a. Bekar b. Evli c. Boşanmış d. Dul
4. Öğrenim durumunuz?
a. Lise veya dengi okul mezunu.
b. Önlisans diplomalı
c. Yüksekokul / Üniversite mezunu
d. Mastır / Doktora
e. Başka
5. Örgüt içi eğitim aldınız mı?
a. Evet b. Hayır
6. Ünvanınız?
7. Uzmanlık alanınız?
8. Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?
a. 1 yıldan az b. 1-5 yıl c. 6-10 yıl d. 11-15 yıl e. 15 yıldan fazla
9. Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?
a. 1 yıldan az b. 1-5 yıl c. 6-10 yıl d. 11-15 yıl e. 15 yıldan fazla

8. Takım çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Takım içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Liderimiz takımın yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Takım olarak, oluşan bir problemi beraber çözeriz.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Herhangi bir problem oluştuğunda (programsız bir bakım gibi), takım elemanları problemin hangi kısmıyla ilgileneceğini bilir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Liderim, takımın iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Liderim takım arkadaşlarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Liderim takım üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Takım içindeki sorunlarımı liderim ile paylaşırım.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Takım içindeki değişikliklerden zamanında haberdar olurum.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Liderim takım toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Tüm takım üyeleri, çalıştığımız proje hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlerini kolayca açıklayabilir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Liderimiz takım olarak iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar (piknik, yemek, vb.) düzenlenmesine önem verir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Takım çalışmasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Liderimiz, takım üyeleri arasında adil bir performans değerlendirmesi yapar.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Takım çalışmasını destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Takım çalışmasında liderim beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla özen gösteririm.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Liderimiz takım üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmaz.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Takım çalışmasında başarıyı arttırıcı faktörler sizce neler olabilir. Lütfen önem sırasına göre numaralandırınız. (En önemli gördüğünüze 1 verip, daha az öneme sahip olanlara takip eden sayıyı veriniz. Her nedeni değerlendirmek zorunda değilsiniz.)

- Liderin davranışları
- Ücret
- Statü
- Terfi
- Çalışanlar arası uyum
- Yetki dağılımı
- Örgütte size bir çalışan olarak değer verilmesi
- Başarıların ödüllendirilmesi

Varsa diğerlerini kısaca ifade ediniz.

-
-
-

EK II

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	FIKIRAL	2,3438	1,2849	192,0
2.	OZERK	2,3021	1,1127	192,0
3.	NENASIL	2,4479	1,1383	192,0
4.	KARARYET	2,4167	1,1904	192,0
5.	SORTAS	1,8490	,9670	192,0
6.	GUVEN	1,9583	,9912	192,0
7.	FIKDEGER	3,3021	1,1633	192,0
8.	SORPAY	2,6667	1,1502	192,0
9.	KIMBELLI	2,4531	1,1658	192,0
10.	BUTUNGOR	2,4531	1,0916	192,0
11.	BERCOZ	2,4063	1,1494	192,0
12.	ISBIL	2,4219	1,1460	192,0
13.	KOORSAG	2,4688	1,0776	192,0
14.	ILISKI	2,6615	1,0902	192,0
15.	GELISHBR	2,6042	1,1208	192,0
16.	SRNPAY	2,6198	1,1285	192,0
17.	DEGISHBR	2,7396	1,1186	192,0
18.	SIKTOP	3,3177	1,1060	192,0
19.	FIKACIK	2,8958	1,2614	192,0
20.	DISTOP	4,0573	1,0395	192,0
21.	BSRODUL	3,6094	1,2188	192,0
22.	ADILPERF	3,2865	1,2433	192,0
23.	DSTODUL	3,6615	1,1233	192,0
24.	ISOZEN	2,1875	1,2221	192,0
25.	AYIRIM	3,2500	1,2322	192,0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 192,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	68,3802	391,8809	19,7960	25
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range
	2,7352	1,8490	4,0573	2,2083
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range
	1,3084	,9352	1,6509	,7157
Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range
	,5986	,1152	1,1858	1,0706
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range
	,4594	,0792	,7826	,7034

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
FIKIRAL	66,0365	364,4751	,5250	,9546
OZERK	66,0781	364,7740	,6086	,9534
NENASIL	65,9323	366,1786	,5602	,9540
KARARYET	65,9635	367,3023	,5076	,9546
SORTAS	66,5313	370,7739	,5416	,9541
GUVEN	66,4219	366,8420	,6336	,9532
FIKDEGER	65,0781	360,5855	,6777	,9527
SORPAY	65,7135	356,7395	,7784	,9517
KIMBELLI	65,9271	361,1988	,6617	,9529
BUTUNGOR	65,9271	358,1831	,7867	,9517
BERCOZ	65,9740	358,6852	,7322	,9522
ISBIL	65,9583	359,9145	,7050	,9524
KOORSAG	65,9115	359,3167	,7686	,9519
ILISKI	65,7188	360,8001	,7218	,9523
GELISHBR	65,7760	357,8606	,7727	,9518
SRNPAY	65,7604	361,7224	,6729	,9528
DEGISHBR	65,6406	360,4199	,7113	,9524
SIKTOP	65,0625	364,2683	,6251	,9533
FIKACIK	65,4844	354,8270	,7462	,9520
DISTOP	64,3229	370,3350	,5115	,9544
BSRODUL	64,7708	356,6802	,7324	,9521
ADILPERF	65,0938	355,1325	,7512	,9519
DSTODUL	64,7188	360,2660	,7118	,9524
ISOZEN	66,1927	370,4391	,4241	,9555
AYIRIM	65,1302	358,2500	,6884	,9526

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Tukey estimate of power to which observations
must be raised to achieve additivity = ,7792

Hotelling's T-Squared = 841,8472 F = 30,8530 Prob. = ,0000
Degrees of Freedom: Numerator = 24 Denominator = 168

Reliability Coefficients 25 items

Alpha = ,9547 standardized item alpha = ,9550

Nonparametric Correlations

Correlations

	Spearman's rho	Lider takım ile ilgili kararları alırken üyelerin fikrini alır.	Lider işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar.	Liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır.	Liderim olmadığında ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda, karar alma yetkisine sahibim.	Takım çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğu taşır mı.	Takım içinde verilen görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir.
Lider takım ile ilgili kararları alırken üyelerin fikrini alır.	Correlation Coefficient	1,000	,576**	,402**	,450**	,291**	,385**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	205	205	205
Lider işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar.	Correlation Coefficient	,576**	1,000	,637**	,535**	,336**	,495**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	205	206	206	205	206	206
Liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır.	Correlation Coefficient	,402**	,637**	1,000	,623**	,350**	,501**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	205	206	207	206	207	207
Liderim olmadığında ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda, karar alma yetkisine sahibim.	Correlation Coefficient	,450**	,535**	,623**	1,000	,302**	,503**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	205	205	206	206	206	206
Takım çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğu taşır mı.	Correlation Coefficient	,291**	,336**	,350**	,302**	1,000	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	205	206	207	206	206	207
Takım içinde verilen görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir.	Correlation Coefficient	,385**	,495**	,501**	,503**	,648**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	205	206	207	206	207	207
İşletmemizin, çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim politikası vardır.	Correlation Coefficient	,348**	,381**	,373**	,458**	,197**	,351**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,005	,000
	N	203	204	205	204	206	205
Takım çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır.	Correlation Coefficient	,377**	,442**	,431**	,461**	,311**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	205	206	205	207	206

Correlations

	Spearman's rho	İşletmemizin, çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim politikası vardır.	Takım çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır.
Lider takım ile ilgili kararları alırken üyelerin fikrini alır.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,348** ,000 203	,377** ,000 204
Lider işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,381** ,000 204	,442** ,000 205
Liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bildirir.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,373** ,000 205	,431** ,000 206
Liderim olmadığım ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda, karar alma yetkisine sahibim.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,458** ,000 204	,461** ,000 205
Takım çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğu taşımam.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,197** ,005 206	,311** ,000 207
Takım içinde verilen görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,351** ,000 205	,508** ,000 206
İşletmemizin, çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim politikası vardır.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 ,000 206	,705** ,000 205
Takım çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,705** ,000 205	1,000 ,000 207

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* Sig. (2 tailed) > 0 ve Sig. (2 tailed) < 0,05 kabul bölgesini ifade etmektedir.
* Correlation Coefficient değeri kabul düzeyini ifade etmektedir.

Nonparametric Correlations

Correlations

Spearmen's rho		Takım içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir.	Liderimiz takımın yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar.	Takım olarak, oluşan bir problemi beraber çözeriz.	Herhangi bir problem oluştuğunda (programsız bir takım gibi), takım elemanları problemin hangi kısmıyla ilgileneceğini bilir.	Liderim, takım iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar.
Takım içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir.	Correlation Coefficient	1,000	,639**	,586**	,550**	,542**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	208	207	208	207	208
Liderimiz takımın yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar.	Correlation Coefficient	,639**	1,000	,696**	,622**	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	207	207	207	206	207
Takım olarak, oluşan bir problemi beraber çözeriz.	Correlation Coefficient	,586**	,696**	1,000	,666**	,498**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	208	207	208	207	208
Herhangi bir problem oluştuğunda (programsız bir takım gibi), takım elemanları problemin hangi kısmıyla	Correlation Coefficient	,550**	,622**	,666**	1,000	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	207	206	207	207	207
Liderim, takım iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar.	Correlation Coefficient	,542**	,601**	,498**	,561**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	208	207	208	207	208

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

	Spearman's rho	Liderim takı m arkadaşları mla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar.	Liderim takı m üyelerini örgüt yada bölüm gelişmelerinden zamanı nda haberdar eder.	Takı m içindeki sorunları mı liderim ile paylaştı rı m.	Takı m içindeki değişikliklerden zamanı nda haberdar olurum.	Liderim takı m toplantı ları nı n sı k aralı klarla yapı lması na dikkat eder.
Liderim takı m arkadaşları mla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar.	Correlation Coefficient	1,000	,593**	,581**	,527**	,503**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	207	207	205	206	207
Liderim takı m üyelerini örgüt yada bölüm gelişmelerinden zamanı nda haberdar eder.	Correlation Coefficient	,593**	1,000	,518**	,693**	,509**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	207	207	205	206	207
Takı m içindeki sorunları mı liderim ile paylaştı rı m.	Correlation Coefficient	,581**	,518**	1,000	,559**	,486**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	205	204	205
Takı m içindeki değişikliklerden zamanı nda haberdar olurum.	Correlation Coefficient	,527**	,693**	,559**	1,000	,476**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	206	206	204	207	207
Liderim takı m toplantı ları nı n sı k aralı klarla yapı lması na dikkat eder.	Correlation Coefficient	,503**	,509**	,486**	,476**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	207	207	205	207	208
Tüm takı m üyeleri, çalış tı ğı mız z proje hakkı nda olumlu yada olumsuz fikirlerini kolayca aç ı klayabilir.	Correlation Coefficient	,550**	,627**	,549**	,567**	,552**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	207	207	205	207	208
Liderimiz takı m olarak iş dı ş ı nda aileleri de kapsayan toplantı lar (piknik, yemek vb.) düzenlenmesine önem verir.	Correlation Coefficient	,417**	,388**	,499**	,342**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	205	205	203	205	206

Correlations

	Spearman's rho	Tüm takım üyeleri, çalıştığımız proje hakkında olumlu yada olumsuz fikirlerini kolayca açıklayabilir.	Liderimiz takım olarak iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar (piknik, yemek vb.) düzenlenmesine önem verir.
Liderim takım arkadaşlarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar.	Correlation Coefficient	,550**	,417**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	207	205
Liderim takım üyelerini örgüt yada bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder.	Correlation Coefficient	,627**	,388**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	207	205
Takım içindeki sorunlarımla liderim ile paylaşırım.	Correlation Coefficient	,549**	,499**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	205	203
Takım içindeki değişikliklerden zamanında haberdar olurum.	Correlation Coefficient	,567**	,342**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	207	205
Liderim takım toplantılarını sık aralıklarla yapmasına dikkat eder.	Correlation Coefficient	,552**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	208	206
Tüm takım üyeleri, çalıştığımız proje hakkında olumlu yada olumsuz fikirlerini kolayca açıklayabilir.	Correlation Coefficient	1,000	,464**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	208	206
Liderimiz takım olarak iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar (piknik, yemek vb.) düzenlenmesine önem verir.	Correlation Coefficient	,464**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	206	206

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

	Spearman's rho	Takı m çalı şması nda liderimiz başarı ları mı zı ödüllendirir.	Liderimiz, takı m üyeleri arası nda adil bir performans değerlendirmesi yapar.	Takı m çalı şması nı destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir.	Takı m çalı şması nda liderim beni ödüllendirdiğimde işime daha fazla özen gösteririm.	Liderimiz takı m üyeleri arası nda herhangi bir ayı rı m yapmaz.
Takı m çalı şması nda liderimiz başarı ları mı zı ödüllendirir.	Correlation Coefficient	1,000	,790**	,782**	,299**	,741**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,000
	N	208	208	208	205	207
Liderimiz, takı m üyeleri arası nda adil bir performans değerlendirmesi yapar.	Correlation Coefficient	,790**	1,000	,745**	,317**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000
	N	208	208	208	205	207
Takı m çalı şması nı destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir.	Correlation Coefficient	,782**	,745**	1,000	,277**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000	,000
	N	208	208	208	205	207
Takı m çalı şması nda liderim beni ödüllendirdiğimde işime daha fazla özen gösteririm.	Correlation Coefficient	,299**	,317**	,277**	1,000	,263**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,000
	N	205	205	205	205	204
Liderimiz takı m üyeleri arası nda herhangi bir ayı rı m yapmaz.	Correlation Coefficient	,741**	,778**	,677**	,263**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
	N	207	207	207	204	207

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

EK IV

Frequency Table

Takım çalışmasında başarıyı arttırıcı faktörler sizce neler olabilir. (Birinci öncelikli)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderin davranışları	70	33,7	35,9	35,9
	Ücret	42	20,2	21,5	57,4
	Statü	1	,5	,5	57,9
	Çalışanlar arası uyum	23	11,1	11,8	69,7
	Yetki dağılımı	3	1,4	1,5	71,3
	Örgütte size bir çalışan olarak değer verilmesi	52	25,0	26,7	97,9
	Başarıların ödüllendirilmesi	4	1,9	2,1	100,0
	Total	195	93,8	100,0	
Missing	99	13	6,3		
Total		208	100,0		

Takım çalışmasında başarıyı arttırıcı faktörler sizce neler olabilir. (İkinci öncelikli)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderin davranışları	52	25,0	26,7	26,7
	Ücret	20	9,6	10,3	36,9
	Statü	7	3,4	3,6	40,5
	Terfi	8	3,8	4,1	44,6
	Çalışanlar arası uyum	39	18,8	20,0	64,6
	Yetki dağılımı	19	9,1	9,7	74,4
	Örgütte size bir çalışan olarak değer verilmesi	29	13,9	14,9	89,2
	Başarıların ödüllendirilmesi	21	10,1	10,8	100,0
	Total	195	93,8	100,0	
Missing	99	13	6,3		
Total		208	100,0		

Takım çalışmasında başarıyı arttırıcı faktörler sizce neler olabilir. (Üçüncü öncelikli)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderin davranışları	23	11,1	11,9	11,9
	Ücret	25	12,0	13,0	24,9
	Statü	16	7,7	8,3	33,2
	Terfi	5	2,4	2,6	35,8
	Çalışanlar arası uyum	29	13,9	15,0	50,8
	Yetki dağılımı	12	5,8	6,2	57,0
	Örgütte size bir çalışan olarak değer verilmesi	40	19,2	20,7	77,7
	Başarıların ödüllendirilmesi	43	20,7	22,3	100,0
	Total	193	92,8	100,0	
Missing	99	15	7,2		
Total		208	100,0		

Takım çalışmasında başarıyı artırıcı faktörler sizce neler olabilir. (Dördüncü öncelikli)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderin davranışları	19	9,1	9,9	9,9
	Ücret	26	12,5	13,5	23,4
	Statü	16	7,7	8,3	31,8
	Terfi	19	9,1	9,9	41,7
	Çalışanlar arası uyum	31	14,9	16,1	57,8
	Yetki dağılımı	20	9,6	10,4	68,2
	Örgütte size bir çalışan olarak değer verilmesi	19	9,1	9,9	78,1
	Başarıların ödüllendirilmesi	42	20,2	21,9	100,0
	Total	192	92,3	100,0	
Missing	99	16	7,7		
Total		208	100,0		

Takım çalışmasında başarıyı artırıcı faktörler sizce neler olabilir. (Beşinci öncelikli)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderin davranışları	8	3,8	4,3	4,3
	Ücret	28	13,5	15,2	19,6
	Statü	26	12,5	14,1	33,7
	Terfi	18	8,7	9,8	43,5
	Çalışanlar arası uyum	35	16,8	19,0	62,5
	Yetki dağılımı	36	17,3	19,6	82,1
	Örgütte size bir çalışan olarak değer verilmesi	12	5,8	6,5	88,6
	Başarıların ödüllendirilmesi	21	10,1	11,4	100,0
	Total	184	88,5	100,0	
Missing	99	24	11,5		
Total		208	100,0		

Takım çalışmasında başarıyı artırıcı faktörler sizce neler olabilir. (Altıncı öncelikli)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderin davranışları	5	2,4	2,9	2,9
	Ücret	20	9,6	11,6	14,5
	Statü	27	13,0	15,6	30,1
	Terfi	40	19,2	23,1	53,2
	Çalışanlar arası uyum	18	8,7	10,4	63,6
	Yetki dağılımı	40	19,2	23,1	86,7
	Örgütte size bir çalışan olarak değer verilmesi	8	3,8	4,6	91,3
	Başarıların ödüllendirilmesi	15	7,2	8,7	100,0
	Total	173	83,2	100,0	
Missing	99	35	16,8		
Total		208	100,0		

Takım çalışmasında başarıyı arttırıcı faktörler sizce neler olabilir. (Yedinci öncelikli)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderin davranışları	6	2,9	3,6	3,6
	Ücret	11	5,3	6,6	10,2
	Statü	39	18,8	23,4	33,5
	Terfi	48	23,1	28,7	62,3
	Çalışanlar arası uyum	11	5,3	6,6	68,9
	Yetki dağılımı	24	11,5	14,4	83,2
	Örgütte size bir çalışan olarak değer verilmesi	17	8,2	10,2	93,4
	Başarıların ödüllendirilmesi	11	5,3	6,6	100,0
	Total	167	80,3	100,0	
Missing	99	41	19,7		
Total		208	100,0		

Takım çalışmasında başarıyı arttırıcı faktörler sizce neler olabilir. (Sekizinci öncelikli)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liderin davranışları	9	4,3	5,8	5,8
	Ücret	11	5,3	7,1	13,0
	Statü	35	16,8	22,7	35,7
	Terfi	32	15,4	20,8	56,5
	Çalışanlar arası uyum	4	1,9	2,6	59,1
	Yetki dağılımı	22	10,6	14,3	73,4
	Örgütte size bir çalışan olarak değer verilmesi	11	5,3	7,1	80,5
	Başarıların ödüllendirilmesi	30	14,4	19,5	100,0
	Total	154	74,0	100,0	
Missing	99	54	26,0		
Total		208	100,0		

KAYNAKÇA

- Abrams, Rhonda. "Thinking Like Mom". **Strategy & Leadership**. Vol. 27. No 3, May-June 1999.
- Altuğ, Duygu. **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.
- Belbin, R. Meredith. **Team Roles at Work**. Oxford: Reed Educational & Professional Publishing Ltd., 1996.
- Berberoğlu, Güneş N. **Karşılaştırmalı Yönetim**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1991.
- "Otorite ve Karizma". **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt 3. Sayı 1-2, 1985.
- Bethune, Gordon ve Scott Huler. **From Worst to First**. New York: John Wiley & Sons. Inc., 1998.
- Birdal, İlker ve Nilgün Aydemir. **Yönetim Teorileri**. Birinci basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık Matbaacılık A.Ş., Nisan 1992.
- Blake, Robert R. ve Jane S. Mounon, Robert L. Allen. **Spektacular Teamwork: How to Develop The Leadership Skills for Team Success**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1987.
- Bolayırılı, Yusuf. "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Havacılıkta Toplam Kalite ve Liderlik". Türk Havayolları Eğitim Dairesi'nde düzenlenen panelde yapılan yayınlanmamış konuşma. İstanbul: 4 Nisan 2001.
- Bovier, Connie. "Teamwork: The Heart of an Airline". **Training**. Vol. 30. Issue 6, Jun. 1993.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Birinci Baskı. Adam Yayıncılık, Ekim 1991.
- Cleland, David I. **Strategic Management of Teams**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1996.
- Cohen, Allan R. **The Portable MBA in Management**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- Cohen, Susan G. ve Gerald E. Ledford, Gretchen M. Spreitzer. "A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness". **Human Relations**. Vol. 49, May 1996.

- Covey, Stephen R. **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**. Çeviren: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin. Yedinci Basım. İstanbul: Varlık Yayınları, Ağustos 1998.
- Cox, Bill. "Quick Turns: The Ballet Performed by Airline Ground and Flight Crews". **Plane and Pilot**. Vol. 35. Issue 9, Sep. 1999.
- Dahl, Tor. "Liderlik ve İzleyicilik Zirve Performansa Doğru Dönüşüm". **Verimlilik Dergisi**. Cilt 3, 1999.
- DeMarco, Tom ve Timothy Lister. **Peopleware: Productive Projects and Teams**. New York: Dorset House Publishing Co., 1987.
- Donnellon, Anne. **Takım Dili: Takım Dinamiğinde Dilin Gücü**. Çeviren: Osman Akınhay. Birinci basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Durham, Caty C. ve Don Knight, Edwin A. Locke. "Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy and Tactics on Team Effectiveness". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol.72. No.2, November 1997.
- Eren,Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Altıncı basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Erengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları**. Birinci Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi. Yönetim Dizisi 7, Ocak 1997.
- Erez, Miriam. "Is Group Productivity Loss The Rule or The Exception? Effects of Culture and Group-Based Motivation". **Academy of Management Journal**. Vol.39. No 6, 1996.
- Freiberg, Kevin ve Jackie Freiberg. **NUTS!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success**. First Edition. Texas: Bard Press Inc., September 1996.
- Geçkili, Fikret. Türk Havayolları Bakım Genel Müdürlüğü ile yapılan görüşme sonucu elde edilen bilgi.
- George, Jennifer M. ve Gareth R. Jones. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Mass: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1996.
- Gerede, Ender. "Bakım Maliyetlerinin İncelenmesi Ve Direkt Bakım Maliyetlerinin Azaltılması İçin Öneriler Geliştirilmesi-Türkiye Uygulaması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Green, Charles N. "Cohision And Productivity In Work Groups". **Small Group Behavior**. Vol.20. Issues 1, Feb. 1989.

- Gül, Selahattin. "Uçak Bakım Faaliyetlerinde İnsan Faktörü". Kayseri III. Havacılık Sempozyumu, 10-12 Mayıs 2000.
- Hackman, J.Richard. **Groups That Work: Creating Conditions for Effective Teamwork**. 4. Edition. Oxford: Jossey-Bass Pub., May. 1991.
- Hardingham, Alison ve Jenny Royal. **Pulling Together**. London: Institute of Personnel and Development, 1994.
- Hoffman, Richard. "Is This any Way to Run an Airline?". **Nursing Homes**. Vol: 45. Issue: 5, May 1996.
- Jones, Marian. "Takeoffs Take Teamwork". **Psychology Today**. Vol. 31. Mar./Apr. 1998.
- Kılınç, Tanıl. "Ekip (Takım) Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevler". **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt 26. Sayı 2, Kasım 1997.
- ". "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)". **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt 24. Sayı 2, Kasım 1995.
- ". "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II)* Karizmatik Liderlik Yaklaşımı". **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt 25. Sayı 2, Kasım 1996
- Kirel, Çiğdem. "Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt 1. No 1, 2001
- ". **Örgütlerde Güç Kullanımı: Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama**. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1031, 1998
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Altıncı basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- Köklü, Nilgün ve Şener Büyüköztürk. **Sosyal Bilimler İçin İstatistiğe Giriş**. Birinci basım. Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Ekim 2000.
- Larson, Carl E. ve Frank M. J. LaFasto. **Team Work: What Must Go Right/ What Can Go Wrong**. California: Sage Publications, Inc., 1989.
- Lewis, Pamela S. ve Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandt. **Management Challenges in The 21. Century**. Minneapolis: West Publishing Company, 1995.
- Mathes, Karen. "TeamBuilding: Help Employees Change From Me to We". **HR Focus**. Vol. 69, Sep. 1992.

- McKenna, James T. "Carriers Hone CRM Programs". **Aviation Week & Space Technology**. Vol 2. No:10, 2 Sep. 1996.
- Michel, Frederick J. **Issues in Migrating to Teamwork**. Michigan: Society of Manufacturing Engineers, 1991.
- Newstrom, John W. ve Keith Davis. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. 9. Edition. New York: McGraw-Hill Inc., 1993.
- Owen, Hilarie. **Creating Top Flight Teams**. London: Clays Ltd., St. Ives Plc., 1996.
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Birinci basım. Eskişehir: Birlik Ofset, Mart 2000.
- . "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı Ve Fred E. Fiedler İle Robeert J. House'ın Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi". **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt 2. Sayı 2, Kasım 1986.
- Özdamar, Kazım. **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eylül 1997.
- Özer, A. Kadir. **Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/ Liderlik Modeli**. Birinci basım. İstanbul: Varlık Yayınları. Sayı: 472, 1997.
- Özkalp, Enver. "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği". **Anadolu Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt13. Sayı 1-2, 1997.
- Özkalp Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.
- Özkalp, Enver ve Zeyyat Sabuncuoğlu. **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:116. 2. Fasikül, 1995.
- Proctor, Paul. "United-Supplier Teams Bring Many Savings". **Aviation Week & Space Technology**. Vol. 145. Issue 3, 15 Jul 1996.
- Rees, Fran. **How to Lead Work Teams: Facilitation Skills**. California: Jossey-Bass Pfeiffer, 1991.
- Robinson Ron M. ve Sharon L. Oswald, Kerry S. Swinehart, Jeffrey Thomas. "Southwest Industries: Creating High-Performance Teams for High-Tecnology Production". **Planning Review**. Nov./Dec. 1991.
- Stimson, Nancy. **Eğitici Önderlik**. Çeviren: Ahmet Ünver. Birinci basım. İstanbul: Rota Yayınları: Etkin Yönetim Dizisi, Ekim 1997.
- Strauss, George ve R. L. Sasley. **Personel: The Human Problem of Management**. New Delhi: Prestice- Hall Of India Prauate Ltd., 1968.

Sunoo, Brenda Paik. "How Fun Flies at Southwest Airlines". **Personnel Journal**.Vol. 74. Issue 6, Jun 1995.

Sürmeli, Fevzi ve Hikmet Seçim, Halim Sözbilir. **Sivil Havacılık Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:538, 1991.

Taylor, J.C. ve T.D. Christensen. **Airline Maintenance Resource Management: Improving Communication**. Warrendale,Pa.: Society of Automotive Engineers Inc., 1998.

Thornton, Paul B. **İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler**. Çeviren: Elif Topçugil. İstanbul: Form Yayınları. No: 36, 1995.

Torum, Oya. "Sivil Havacılık Hizmetinde Uçak Bakımı". **IV. Ulusal Havacılık Sempozyumu**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi. Sivil Havacılık Yüksekokulu Yayınları. No:5, 1994

Vanfleet, James K. **Kazanmanın Anahtarları**. Çeviren: Alp E. Arslan. İstanbul: Emre Yayınları. Başarı Dizisi, Mayıs 1999.

Weiss, Donald H. **Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır**. Çeviren: Fatmagül Berktaş. İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.

Weiss, Donald H. **Başarılı Ekip Oluşturma**. Çeviren: Erhan Tuskan. İstanbul: Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi:4. Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993.

"Airline Rise to Internal Communications Challenges". **PR News**. 22 Jan. 1996.

"Executive Stress". **Airline Business**. Mart 2001.

<http://www.thy.com/tr/egitim.htm> iletişim adresli web sayfası, 13.06.2001.

<http://www.thy.com/tr/thy/filo.htm> iletişim adresli web sayfası, 13.06.2001.

<http://www.thy.com/tr/thy/tarihce.htm> iletişim adresli web sayfası,13.06.2001.