BÖLÜM 05

Liderlik ve İzleyicilik

Liderliğin dört işi, çoğu zaman atlanan yarısı olarak izleyicilik, ekipte çatışma ve liderliğin kayabilmesi.

Ekip Kaynak Yönetimi · Havacılık Yönetimi · Lisans

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ÇOPUR

Bu Bölümde

1. Liderlik ile yöneticiliği ayırt edebilirsiniz.
2. Ekip liderinin dört işini sayabilirsiniz.
3. Etkili ekip üyesinin davranışlarını tanımlayabilirsiniz.
4. Ekipte çatışmayı sorunla kişiyi ayırarak yönetebilirsiniz.
5. Liderliğin neden kayabildiğini açıklayabilirsiniz.

Liderlik ve Yöneticilik

- Yöneticilik bir konumdur; liderlik bir davranıştır. Havacılıkta ikisi çoğu zaman aynı kişide değildir.
- Kokpitte, kabinde ya da rampta lider rolü görevden gelir; unvan bu rolü tek başına doldurmaz.
- Lider olmanın ilk göstergesi konuşmak değil, ekibi konuşturabilmektir.
- Otorite kullanmak liderliğin bir parçasıdır; sürekli kullanılan otorite ise liderliğin başarısızlığıdır.
- İyi lider ekipten bilgi çeker, kötü lider ekibe bilgi iter; fark, olay anında ortaya çıkar.

SINAMA

Ne kadar konuştunuz?

- Brifingde ve kritik anlarda konuşma süresinin dağılımına bakın.
- Lider en çok konuşan kişiyse ekip dinleyicidir.

Liderin Dört İşi

STANDART

Normali koymak

Neyin kabul edilebilir olduğunu söylemek ve kendisi de ona uymak. Standardı ilk delen lider, standardı kaldırmıştır.

DAĞITIM

Görevi paylaştırmak

Kim ne yapacak, kim neyi izleyecek? Dağıtılmayan görev, iki kez ya da hiç yapılmaz.

PLAN

Öngörmek

Bir sonraki aşamayı ve karar noktalarını önceden söylemek. Ekip ancak bildiği plandan sapmayı fark eder.

İZLEME

Ekibi okumak

Kim yüklendi, kim sessizleşti, kim zorlanıyor? Ekip durumu da bir gösterge panelidir.

Liderin Görevden Ayrı İşleri

Dördü de görevin kendisinden ayrı işlerdir

Yön ver

Amacı, planı ve önceliği açık biçimde söyler.

Ortamı kur

Konuşmayı mümkün kılar; eğimi düzeltir.

Ekip lideri

Sonuçtan sorumlu olan kişi

Yükü dağıt

Kimin ne yapacağını belirler ve yeniden düzenler.

İzle ve kapat

İşin yapıldığını doğrular; kararı ve gerekçesini bildirir.

Lider aynı zamanda görevi de yapıyorsa bu dört iş ilk feda edilenlerdir. Bu yüzden yüksek iş yükünde liderin ilk kararı çoğu zaman kendi görevini devretmektir.

Yetki ile Rol

Karar verme yetkisi ile en doğru bilgiye sahip olmak aynı şey değildir

- Yetki, kararı kimin vereceğini belirler; bilgi ise kararın doğru olup olmayacağını belirler.
- İkisi çoğu zaman farklı kişilerdedir: kabin ekibi kabini, teknisyen arızayı, kule trafiği en iyi görür.
- Liderin işi kararı tek başına üretmek değil, bilgiyi doğru kişilerden toplayıp kararı bağlamaktır.
- "Karar benim" demek sorumluluğu üstlenmektir; "bilgi de benim" demek ise ekibi kapatmaktır.
- Bilgi verenin rolünü açıkça tanımak, bir sonraki sefer bilginin gelmesini sağlar.

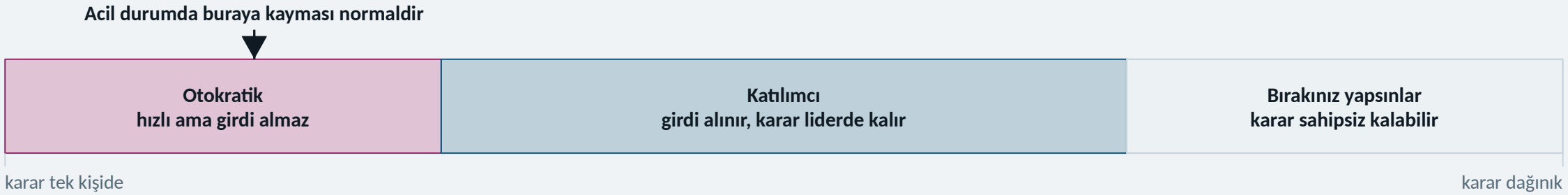
KALIP

Bilgi toplamak

- "Senin gördüğün nedir?"
- "Kaçırdığım bir şey var mı?"
- İki cümle, ekibin elindeki bilgiyi masaya getirir.

Liderlik Tarzı

Doğru tarz duruma göre değişir; sabit tarz risklidir



Tarzın kaymasında sorun yoktur; haber verilmemesinde vardır. "Şimdi hızlı karar veriyorum, sonra konuşuruz" cümlesi, aynı davranışı ekip için öngörülebilir kılar.

02

İzleyicilik

Liderlik eğitimlerinin atladığı yarı: iyi bir ekip üyesi ne yapar?

Etkili Ekip Üyesi

- Kendi görevini yapar ve bittiğinde bunu bildirir; sessizce biten iş, bitip bitmediği bilinmeyen iştir.
- Ekibin durumunu izler: yalnızca kendi ekranına değil, ortak resme de bakar.
- Gördüğünü söyler ve gerekirse ısrar eder; itiraz etmek ekip üyesinin görevidir, tercihi değil.
- Liderin kararına katılmasa da kararı uygular ve itirazını kayda geçirir; tartışma ile uygulama aynı anda yürümez.
- Yardım ister ve yardım teklif eder; ikisi de öğrenilmesi gereken davranışlardır.

İki Ekip Üyesi

PASİF

Ne yapar

- Yalnızca söyleneni yapar.
- Gördüğünü söylemez.
- Sessizliği onay sanır.
- Sorunu "benim işim değil" sayar.
- Sonuç: lider yalnız kalır.

ETKİN

Ne yapar

- Görevini yapar ve durumu izler.
- Gördüğünü söyler, gerekirse ısrar eder.
- Soru sorar ve teyit ister.
- Yardım ister ve teklif eder.
- Sonuç: ekip iki gözle bakar.

Durum ve Beklenen Davranış

Durum	Lider	Ekip üyesi
İş başlangıcı	Brifing verir, davet eder	Soru sorar, rolünü teyit eder
Normal akış	Planı ve sapmayı izler	Kendi görevini yapar, izler
Sapma görüldü	Yanıt verir, karar alır	Gördüğünü söyler, ısrar eder
Yüksek iş yükü	Görev dağıtır, öncelik verir	Yardım ister, görev devralır
Beklenmedik durum	Rolleri yeniden söyler	Rolünü teyit eder, bilgi verir
İş sonu	Gözden geçirme yapar	Gözlemini paylaşır

03

Çatışma ve Esneklik

Görüş ayrılığı bir sorun değildir; yönetilmemesi sorundur.

Ekipte Çatışma

- İki tür çatışma vardır: göreve ilişkin olan ve kişiye ilişkin olan. Birincisi yararlıdır, ikincisi yıkıcıdır.
- Göreve ilişkin çatışma bastırıldığında ekip iki gözle bakmayı bırakır; herkesin aynı fikirde olduğu ekip kör bir ekiptir.
- Çatışma kişiselleştiğinde bilgi akışı durur; bundan sonrası artık ekip değil, iki ayrı kişidir.
- Kritik an çatışmayı çözme anı değildir: önce durum güvenceye alınır, tartışma sonraya bırakılır.
- Çözülmemiş çatışma bir sonraki uçuşa taşınır; havacılıkta ekipler değişse de itibar kalır.

Çatışmayı Çözmek

1

Ayır

Sorunu kişiden ayır. "Sen yanılıyorsun" değil, "iki farklı bilgimiz var".

2

Olguya dön

Kimin ne gördüğü konuşulur. Çoğu çatışma farklı bilgiden doğar, farklı niyetten değil.

3

Ölçüt koy

Hangi bilgiye göre karar vereceğiz? Ölçüt belirlenmeden yapılan tartışma bitmez.

4

Karara bağla

Karar verilir, katılmayan görüş kaydedilir ve uygulamaya geçilir.

Dördüncü adım özellikle önemlidir: katılmayan görüşün kaydedilmesi, o kişinin bir dahaki sefere de konuşmasını sağlar.

Çatışmayı Çözme Sırası

Çatışma kötü değildir; çözümsüz kalması kötüdür

Ayır

Kişiyi değil konuyu ele al: "Sen" değil, "bu karar".

Ortak zemini söyle

İkinizin de aynı sonucu istediğini açıkça belirt.

Veriye dön

Görüş yerine gösterge, yordam ve süre konuşulur.

Karar ve gerekçe

Karar verilir ve neden verildiği söylenir.

Sonra konuş

Görev bittikten sonra ilişki kısmı ele alınır.

Görev sırasında ilişki tartışması yapılmaz; ama hiç yapılmazsa aynı çatışma bir sonraki uçuşta daha büyük döner. Son halka ertelenebilir, atlanamaz.

Liderliğin Kayması

Esnek ekip: karar, bilgiyi elinde tutana geçebilir

- Bazı durumlarda en doğru bilgi liderde değil, ekibin başka bir üyesindedir.
- Esnek ekip, bu durumda karar ağırlığını geçici olarak o kişiye kaydırabilir; hiyerarşi kilitlenmez.
- Kayma başıboşluk değildir: yetki ve sorumluluk liderde kalır, bilgi ve öneri yer değiştirir.
- Kaymanın sesli yapılması gerekir: "bu konuda sen daha iyi görüyorsun, seni dinliyorum".
- Bu davranış emniyet kültürünün esneklik bileşeninin ekip ölçeğindeki karşılığıdır.

Liderlik Boşluğu Nasıl Doğar?

Liderlik çoğu zaman devralınmaz; düşer

Lider meşgul olur

Bir soruna ya da bir cihaza gömülür.

→

Boşluk doğar

Kimse genel resme bakmıyor hâle gelir.

→

Kimse doldurmaz

Herkes liderin baktığını varsayar.

→

İş yavaşlar

Kararlar gecikir, öncelik dağılır.

Bu boşluğun panzehiri bir kişilik değil, bir cümledir: "Ben şu an şununla ilgileniyorum, genel resme sen bak." Liderliğin devri sesli yapılmadıkça yapılmamış sayılır.

Yönetim Kaldıracı

- Liderlik eğitimini izleyicilik eğitimiyle birlikte verin; yalnızca lideri eğiten kurum yarım ekip üretir.
- Görev dağılımını brifing yordamının zorunlu bir adımı yapın; dağıtılmayan görev bir boşluktur.
- Katılmayan görüşün kaydedilmesini bir uygulama hâline getirin; kayıt, sonraki konuşmayı güvenceye alır.
- Ekip sonu gözden geçirmesini kısa ve düzenli kılın; uzun ve nadir yapılan gözden geçirme yapılmaz.
- Liderin standardı deldiği durumları ciddiye alın; standardı ilk delen kişi, standardı kaldırmıştır.

Uygulama

Rol çalışması

SINIF İÇİ ÇALIŞMA

İki gözden aynı olay

- Gruplara bir operasyon senaryosu verilecek ve roller dağıtılacak: bir lider, iki ekip üyesi, bir gözlemci.
- Senaryoyu yürütün; lider dört işini uygulasın, ekip üyeleri etkin izleyicilik yapsın.
- Senaryonun ortasında bir görüş ayrılığı verilecek; dört adımlı yöntemle çözün.
- Gözlemci her iki tarafın davranışını not alsın.
- Rolleri değiştirin; ikinci turda lider olmanın ne değiştirdiğini konuşun.

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTÜ

- Görev dağıtıldı mı?
- İtiraz geldi mi?
- Sorun kişiden ayrıldı mı?
- Karar kaydedildi mi?

Standardı ilk delen lider, o standardı kaldırmıştır.

Ekip, söylenen kuralı değil uygulanan kuralı öğrenir. Liderin davranışı, yazılı yordamdan daha güçlü bir öğreticidir.

Özet

- Yöneticilik bir konum, liderlik bir davranıştır; iyi lider ekipten bilgi çeker, kötü lider ekibe bilgi iter.
- Liderin dört işi: standart koymak, görev dağıtmak, planlamak, ekibi izlemek.
- İzleyicilik liderliğin atlanan yarısıdır; itiraz etmek ekip üyesinin görevidir, tercihi değil.
- Göreve ilişkin çatışma yararlıdır, kişiye ilişkin çatışma yıkıcıdır; ayrım sorunu kişiden ayırmakla başlar.
- Esnek ekipte bilgi ve öneri yer değiştirebilir; yetki ve sorumluluk liderde kalır.

SONRAKİ BÖLÜM

Paylaşılan Durumsal Farkındalık

Gelecek hafta için: bir ekipte herkesin farklı şey anladığı bir anı hatırlayın.